



# **BILANCIO SOCIALE:**

## UNA NUOVA IDENTITÀ ASSOCIATIVA PARTECIPATA

Progetto legge 383/2000 D/2010

Accountability, relazioni e strategia  
Guida metodologica alla redazione del bilancio sociale  
per comitati e leghe UISP



Questa guida metodologica è stata realizzata nell'ambito del progetto, finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Legge 383/2000, "Bilancio sociale: una nuova identità associativa partecipata".

L'esperienza formativa si è svolta a partire da settembre 2011 grazie al lavoro di:

- Stefania Marchesi, responsabile del progetto
- Fiorella Luchi, Daniela Rossi, Massimo Davi, cabina di regia
- Marta Giammaria, relazioni istituzionali e reti
- Gian Nicola Acinapura, rendicontazione
- Ivano Maiorella, comunicazione
- Antonio Marcello, webmaster
- Paola Palombo, segreteria organizzativa
- Monica Ranuncoli, segreteria amministrativa

Si ringraziano i docenti per il loro prezioso contributo, e naturalmente tutti i corsisti.

*Roma, agosto 2012*

#### **La redazione**

*Stefania Marchesi*

*Davide Conte*

*Roberto Meglioli*

*Maurizio Catalano*

*Fiorella Luchi*

*Daniela Rossi*

*Massimo Davi*

*Paola Palombo*

*Silvia Saccomanno Ammendola*



# Sommario

<b>Introduzione</b> .....	7
<b>1. Il percorso formativo</b> .....	13
<b>2. Premessa</b> .....	18
2.1 Perché fare il bilancio sociale in Uisp: accountability, relazioni e strategia .....	18
2.2 Il bilancio sociale in Uisp: impostazione e contenuti della guida metodologica .....	19
<b>3. Appunti teorici sul bilancio sociale: definizioni e modelli possibili</b> .....	22
3.1 Definizioni, principi e normativa .....	22
3.2 Modelli possibili .....	26
<b>4. Pratiche di bilancio sociale nei territori</b> .....	31
4.1 Esperienza di rendicontazione sociale della Uisp in Toscana: processo e indicatori .....	31
4.2 Esperienza di rendicontazione sociale della Uisp di Reggio Emilia: valori e partecipazione .....	34
<b>5. Standard del bilancio sociale per i comitati/leghe della Uisp</b> .....	37
5.1 Definizione della missione .....	37
5.2 Individuazione degli indicatori .....	40
5.3 Il processo di realizzazione del bilancio sociale .....	53
<b>6. Il nuovo appuntamento Uisp</b> .....	61
<b>7. Approfondimenti e riferimenti teorici</b> .....	63



# Introduzione

BILANCIO SOCIALE: UNA NUOVA IDENTITÀ ASSOCIATIVA PARTECIPATA

## IL PROGETTO E GLI OBIETTIVI

*Philippe Petit è un funambolo francese, famoso per aver attraversato, il 7 agosto del 1974, lo spazio tra le Torri Gemelle di New York sospeso su un cavo di acciaio a 400 metri di altezza. L'impresa, realizzata clandestinamente e con il solo aiuto di un gruppo di amici e di un "infiltrato" all'interno del World Trade Center, venne realizzata senza l'ausilio di nessun sistema di sicurezza, "semplicemente" facendola precedere da un metodico lavoro di preparazione fisica e mentale, di studio della struttura, di conoscenza dei tranelli che il vento a quell'altezza avrebbe potuto creare, di esercizio e di massima concentrazione nel momento in cui la camminata ebbe inizio. Il primo passo su quel cavo rappresentò per Petit la realizzazione di un sogno nato leggendo delle Torri Gemelle quando ancora erano in costruzione, un'immagine che per lui diventò un'ossessione e un progetto da realizzare. Un sogno, un progetto che era stato preceduto nel tempo da altre "camminate a grande altezza" - come quella tra i campanili di Notre Dame a Parigi o quella tra i piloni nord dell'Harbour Bridge di Sidney - ma che solo con l'attraversamento dello spazio tra le Twin Towers aveva portato il funambolo alla realizzazione di sé, alla verifica della propria natura.*

La Uisp, nel realizzare il progetto "Bilancio sociale: una nuova identità associativa partecipata", finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nell'ambito della Legge 383/2000, è partita dall'esigenza di riconfermare la propria mission iniziando dalla verifica della corrispondenza, nell'azione associativa, tra obiettivi e risultati e della propria capacità di comunicare e interagire con nuovi soggetti ed interlocutori. Il paragone con Petit potrebbe sembrare eccessivo ma in realtà, dopo 64 anni di attività nella promozione dello sport popolare, sociale e

per tutti, l'Associazione è approdata alla necessità di dare vita ad un confronto, di avviare un profondo percorso conoscitivo del corpo associativo, per rivitalizzare il proprio impegno.

Questo cammino lo si è intrapreso utilizzando lo strumento del bilancio sociale che, infatti, consente di dare risposta a tali esigenze, e offre una gamma di opportunità che la Uisp vuole valorizzare. Tra queste: esplicitare con trasparenza gli aspetti qualificanti della propria cultura organizzativa; definire l'identità e il quadro valoriale di riferimento; verificare la corrispondenza tra obiettivi e risultati nell'azione associativa; porre le basi per un maggior coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, grazie ad una consapevolezza diffusa di obiettivi strategici e orientamenti valoriali; permettere agli interlocutori di conoscere e valutare l'operato dell'organizzazione e di essere maggiormente coinvolti in attività e processi di miglioramento; garantire uno scambio sistematico tra portatori di interesse (stakeholders) esterni ed interni.

Il progetto realizzato e presentato in questa guida metodologica, aveva individuato come obiettivi: il ruolo delle associazioni nel contesto delle Aps; fornire una visione strategica sulle opportunità offerte dal bilancio sociale; lo sviluppo del sistema delle relazioni, degli strumenti comunicativi e delle risorse umane; omologazione delle procedure di rendicontazione sociale.

## GUIDA METODOLOGICA

L'esperienza formativa a cui hanno partecipato 148 dirigenti e quadri dell'Uisp, consente di presentare in questa guida metodologica i contenuti e i risultati di un percorso tracciato su tre filoni principali:

1. Analisi dei riferimenti teorici sul bilancio sociale
2. Presentazione di esperienze di rendicontazione sociale (Toscana - Reggio Emilia)
3. Processo di realizzazione del bilancio sociale (modello standard di riferimento).

Proprio in quanto è emerso che il bilancio sociale non è un risultato finale ma un processo da avviare, si introducono alcune riflessioni scaturite dal confronto durante l'iter formativo.



## IL BILANCIO SOCIALE DALLE RISORSE UMANE ALLE VISIONI STRATEGICHE

Oggi siamo i testimoni e gli attori di un “ri-nascimento” dell’organizzazione. Essa rappresenta uno di quei luoghi sociali in cui avvengono fatti importanti, proprio mentre diminuisce l’influenza di parecchi complessi di rappresentazione sociale e politica; il ruolo dell’Associazione cresce sia nella realtà sia nell’immaginario di un numero di persone sempre più vasto, vista anche la costante crescita dei numeri del tesseramento. Al centro delle nostre riflessioni, vi sono le interrogazioni su un migliore funzionamento e sull’ottimizzazione dell’organizzativa. Tali quesiti sono tuttora oggetto di svariati studi che sfociano spesso in ricette su:

(come)... **meglio** dirigere!

(come)... **meglio** comunicare!

(come)... **meglio** motivare!

In sostanza

(come)... **meglio** ...!

Questo ci induce ad analizzare più approfonditamente la posizione e il ruolo del dirigente, il cui peso e ruolo sono centrali per ogni aspetto che riguarda il bilancio sociale. Partiamo quindi dalle persone che operano all’interno di un sistema. Le società sportive, le leghe ed ogni altro soggetto collettivo che costituisce la Uisp hanno come riferimento il dirigente. Egli rappresenta il responsabile, alle volte unico, della vita e della sopravvivenza dell’organizzazione; è oggetto di tutte le aspettative e di tutte le sollecitazioni. È la fonte delle tutele, delle ammirazioni come dei rifiuti tanto da parte del personale della sua realtà quanto dei suoi associati, persino del settore pubblico con cui si confronta quotidianamente. Sono gli «altri» (personale, clienti, pubblico) che definiscono la sua identità. Che si conformi a questa immagine o la respinga, egli è, in un certo senso, in rappresentazione permanente, creatore ma anche prigioniero di un gran numero di luoghi comuni:

(un dirigente è...) uno che prende decisioni

(un dirigente è...) un conduttore d’uomini

(un dirigente è...) un comunicatore

(un dirigente è...) ecc...

Ecco perché è fondamentale partire dal dirigente nella redazione del bilancio sociale. Oggi, in un ambiente sempre più complesso in cui i limiti, così come li abbiamo sempre conosciuti (in ogni senso del termine), sono stati abbattuti liberando tutti gli agenti economici e sociali, occorre porre un forte accento sull'identità, formalizzando questo passaggio attraverso vari elementi, uno dei quali è senz'altro il bilancio sociale. In questi ultimi anni il processo ha raggiunto proporzioni tali da sconvolgere tanto le organizzazioni, quanto i sistemi politici e le istituzioni, gli individui e i gruppi. Diventa fondamentale chiarire sia all'interno che all'esterno della Uisp come si devono comprendere e gestire l'infinità dei messaggi emessi dal nostro ambiente verso l'esterno e viceversa. Per comprendere bisogna anzitutto ascoltare e, per capire, bisogna saper decifrare.

*Nel suo trattato di funambolismo Philippe Petit raccoglie in un manuale vividissimo tutte le indicazioni necessarie, dal suo punto di vista, a intraprendere il cammino che porta a diventare un funambolo. È un testo pieno di consigli tecnici, addirittura di disquisizioni sulla struttura delle corde e dei cavi, cui si affiancano suggestioni e metafore. Per questo, come afferma lo scrittore Paul Auster nella sua introduzione, il trattato «è risultato fatalmente un libro sulla vita, poetico e filosofico, ed è subito diventato un caso letterario che ha affascinato artisti e intellettuali di tutto il mondo». In alcune pagine Petit parla della necessità di sviluppare calli sulla pianta dei piedi nudi per meglio comprendere i segnali che la corda comunica al funambolo con le sue torsioni; mette in evidenza la necessità di costruirsi da soli il bilanciare, usando segreti da non confidare a nessuno; spiega l'esigenza di conoscere i trucchi di ogni movimento per decifrare le situazioni e comprendere come muoversi in ogni passo che costituisce l'insieme della camminata.*

Ancora una volta il paragone torna utile, per capire come lungo il cammino anche un'associazione debba sviluppare competenze e strumenti per decifrare la realtà, attraverso l'acquisizione di un sistema di decodifica. In breve, anche per la Uisp si rende necessario dotarsi dei mezzi per afferrare l'istante, il gesto e i loro significati. Sono queste griglie di lettura che permettono ai dirigenti di comprendere le relazioni esistenti fra gli elementi dell'universo nel quale agiscono, di ritrovarvi i punti di riferimento per evitare azioni in direzioni incontrollabili. Oltre ad un'ottica interna, la Uisp necessita anche di comunicare all'esterno una serie di contenuti. In particolare il bilancio sociale può essere un importante elemento per fornire risposte alle attese che gli stakeholder possono avere nei confronti dell'associazione.

È necessario identificare tipi di attese e organizzarsi per soddisfarle. Ciò conduce necessariamente ad adottare un passo di qualità. Si tratta di un insieme di metodi e di pratiche che mirano a mobilitare tutta l'organizzazione per la soddisfazione duratura delle aspettative con la massima efficienza possibile. Tutto questo si basa sull'attuazione di principi di azione, alcuni dei quali superano l'orizzonte del marketing, ma operano su piani economici, tecnici e valoriali.

## IL BILANCIO SOCIALE ALL'INTERNO DI UN SISTEMA

La necessità di sviluppare, in un'organizzazione complessa quale è la Uisp, uno strumento come il bilancio sociale deriva direttamente dal concetto di sistema; la scelta non risponde ad un bisogno "estetico", ma ad una necessità sistematica.

Nel suo testo *"Il sistema sociale"*, T. Parsons lo definisce «come un insieme interrelato di parti che è capace di autoregolazione e in cui ogni parte svolge una funzione necessaria alla riproduzione dell'intero sistema». Esso può essere analizzato sotto tre aspetti distinti, ciascuno dei quali è, a sua volta, concettualmente rappresentabile come sistema. L'aspetto dei bisogni, delle disposizioni e dei processi decisionali degli attori individuali forma il "sistema della personalità"; l'aspetto dell'organizzazione dei valori e delle norme forma il "sistema culturale"; il concetto di "sistema sociale" è incentrato sulle interazioni tra gli attori organizzati in ruoli.

Lo sviluppo delle competenze dei soggetti che fanno parte del sistema, volendo definire la competenza non in astratto ma in riferimento ai contesti, agli obiettivi e alle attività di formazione, è l'aspetto fondamentale al fine di ottenere una nuova qualità dell'organizzazione capace di efficienza ed efficacia delle proprie azioni. Significa promuovere conoscenze, capacità, atteggiamenti che permettano alle persone di esprimere le loro potenzialità all'interno dell'organizzazione in congruenza con gli obiettivi e i valori associativi.

L'evoluzione degli equilibri economici si estende sempre più al di là della semplice orbita aziendale ed è in diretta funzione dei comportamenti sociali. Ne risulta che una delle prime conseguenze del cambiamento è la modificazione dell'insieme di processi, di servizi, di attività e di consumo. Ora tale cambiamento è divenuto quasi continuo. Anche le realtà di riferimento del mondo sportivo sono ormai costrette a passare all'approccio sistemico con attenzione particolare alle aspettative degli stakeholders. Questo passaggio è di fondamentale importan-

za anche per la Uisp, le attese del socio al centro della strategia si traducono e si sintetizzano molto bene all'interno dello strumento "bilancio sociale".

Dunque, in una rielaborazione dei dati, la riunione di diverse funzioni della propria azione in un sistema unico rende meglio l'idea di un insieme dei servizi offerti in modo flessibile e ricco di possibili diversificazioni.

I dati non si esprimono più solamente in volume, ma anche e soprattutto in qualità. È questo il punto fondamentale, il faro che ci deve guidare in un processo che guarda al futuro.

Il futuro, che è il tempo nel quale vivremo, per la Uisp dovrà essere caratterizzato dal percorso di costruzione continua del bilancio sociale come scelta di investimento per lo sviluppo del sistema delle relazioni e della capacità comunicativa della propria responsabilità sociale.

Pensiamo che questo progetto possa aprire nuove strade e opportunità e intanto ringraziamo tutti coloro che hanno contribuito alla sua realizzazione: i docenti, i tutor, lo staff di coordinamento e i partecipanti ai corsi.

# 1. Il percorso formativo

## LA FASE NAZIONALE

### **Macro area nord**

**Sede:** PARMA

**Data:** 11-13 novembre 2011

**Provenienza dei corsisti:** Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Liguria, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Emilia Romagna, Marche

### **Macro area centro**

**Sede:** ROMA

**Data:** 25-27 novembre 2011

**Provenienza dei corsisti:** Lazio, Toscana, Marche, Umbria, Abruzzo, Molise, Sardegna

### **Macro area sud**

**Sede:** NAPOLI

**Data:** 20-22 gennaio 2012

**Provenienza dei corsisti:** Abruzzo, Molise, Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sicilia, Sardegna

## MODULI FORMATIVI

Moduli	Durata (ore)	Contenuti
0 - Presentazione corso	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduzione obiettivi e contenuti corso</li> <li>▪ Presentazione curricula docenti</li> <li>▪ Le definizioni di bilancio sociale</li> <li>▪ Il rapporto sociale per le APS</li> </ul>
1 - Introduzione alla responsabilità sociale e APS	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione della responsabilità sociale e APS</li> <li>▪ Teoria economica di riferimento</li> <li>▪ Esperienze teoriche e pratiche a confronto</li> </ul>
2 - Accountability: luci ed ombre	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione di rendicontazione sociale</li> <li>▪ Modelli di riferimento</li> <li>▪ Criticità principali</li> </ul>
3 - Strumenti ed esperienze di rendicontazione sociale	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrizione di alcune esperienze</li> <li>▪ Descrizione dello stakeholder engagement</li> <li>▪ Altri strumenti (codice etico, indicatori ...)</li> </ul>
4 - Indicatori	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione degli indicatori</li> <li>▪ Esempi di indicatori per bilancio sociale</li> <li>▪ Realizzazione bozza di indicatori per Uisp</li> </ul>
5 - Uisp: alcune esperienze a confronto	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bilancio sociale Uisp regionale: un modello?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il racconto del bilancio sociale di Reggio Emilia</li> <li>- Il racconto del bilancio sociale della Toscana</li> </ul> </li> </ul>
6 - Missione della Uisp	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modello di riferimento</li> <li>▪ Esempi di mission</li> <li>▪ Realizzazione bozza di missione Uisp</li> </ul>

## DOCENTI DELLA FASE NAZIONALE

- Dott. Davide Conte, consulente aziendale
- Dott. Stefano Rizzo, consulente aziendale
- Prof. Paolo Ricci, docente Università di Salerno
- Dott. Claudio Bonacini, sociologo
- Dott. Maurizio Catalano, consulente direzionale esperto in social accountability
- Dott.ssa Claudia Montagnani, consulente aziendale

- Dott. Roberto Meglioli, dottore in ricerche di sociologia e responsabile servizio marketing di Ed Coop Consumatori Nordest, Reggio Emilia
- Prof.ssa Giovanna Russo, docente Università di Bologna dipartimento Scienze dell'Educazione-Facoltà di Scienze Motorie

## LA FASE INTERREGIONALE

### Macro area nord

Sede: TORINO

Data: 24-26 febbraio 2012

Provenienza dei corsisti: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Liguria

Sede: PARMA

Data: 16-18 marzo 2012

Provenienza dei corsisti: Emilia Romagna, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto

### Macro area centro

Sede: ROMA

Data: 24-26 febbraio 2012

Provenienza dei corsisti: Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna, Umbria

Sede: FIRENZE

Data: 16-18 marzo 2012

Provenienza dei corsisti: Toscana, Marche, Umbria, Sardegna, Liguria

### Macro area sud

Sede: PALERMO

Data: 10-12 febbraio 2012

Provenienza dei corsisti: Sicilia, Calabria

Sede: BARI

Data: 23-25 marzo 2012

Provenienza dei corsisti: Puglia, Campania, Basilicata, Molise

## MODULI FORMATIVI

Moduli	Durata (ore)	Contenuti
0 - Presentazione corso	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introduzione obiettivi corso</li> <li>▪ Presentazione curricula docenti</li> <li>▪ Descrizione contenuti corso</li> </ul>
1 - Introduzione alla responsabilità: standard e modelli di riferimento per il bilancio sociale di una APS	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quadro nazionale rispetto alla rendicontazione sociale (obbligatorietà/volontarietà...)</li> <li>▪ Presentazione standard e modelli (Agenzia Terzo Settore, Agenzia per le Onlus - Linee guida per la redazione del BS, ...)</li> <li>▪ Esame di alcuni bilanci sociali</li> </ul>
2 - La teoria degli stakeholder	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentazione della teoria degli stakeholder</li> <li>▪ Esercitazione su mappatura degli stakeholder</li> </ul>
3 - Realizzare il bilancio sociale: il processo	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le fasi di realizzazione di un bilancio sociale</li> </ul>
4 - Realizzare il bilancio sociale: i contenuti	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentazione indici "standard" di un bilancio sociale</li> </ul>
5 - I contenuti del bilancio sociale: l'identità	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentazione dei contenuti della parte identitaria</li> <li>▪ Esercitazione sui valori di Uisp</li> </ul>
6 - I contenuti del bilancio sociale: la relazione sociale e la relazione economica	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relazione sociale: rappresentare attività e risultati</li> <li>▪ La relazione economica: raccontare il bilancio economico</li> <li>▪ Esercitazione sugli indicatori</li> </ul>
7 - Le redazione e la comunicazione di un bilancio sociale	1 e 30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La redazione del bilancio sociale</li> <li>▪ La comunicazione del bilancio sociale</li> </ul>
8 - Esercitazione: impostare il bilancio sociale del proprio comitato	2 e 30'	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impostazione di un'ipotesi di programmazione del bilancio sociale del proprio comitato</li> </ul>



## DOCENTI DELLA FASE INTERREGIONALE

- Dott. Claudio Bonacini, sociologo
- Dott. Maurizio Catalano, consulente direzionale esperto in social accountability
- Dott.ssa Claudia Montagnani, consulente aziendale
- Dott. Roberto Meglioli, dottore in ricerche di sociologia e responsabile servizio marketing di Ed Coop Consumatori Nordest, Reggio Emilia
- Prof.ssa Giovanna Russo, docente Università di Bologna dipartimento Scienze dell'Educazione-Facoltà di Scienze Motorie

## LA FORMAZIONE A DISTANZA

Il modulo FAD è integrativo della fase d'aula e relativo alla disciplina istituzionale e fiscale delle APS (L. 2/2009): il sistema per la formazione a distanza è stato realizzato su piattaforma Microsoft.NET con tecnologia XML.

I corsisti hanno avuto accesso alla piattaforma per la consultazione dei contenuti e degli approfondimenti normativi, nonché alle esercitazioni e al test di verifica finale.

A conclusione del percorso formativo si è svolto un incontro a Modena, dal 5 all'8 luglio 2012, per la restituzione dei risultati ottenuti dal progetto e la costruzione della griglia metodologica utile a definire l'identità associativa, il quadro valoriale di riferimento e delineare uno modello standard di riferimento per la redazione del bilancio sociale che la nostra Associazione possa adottare a tutti i livelli.

## 2. Premessa

### 2.1 PERCHÉ FARE IL BILANCIO SOCIALE IN UISP: ACCOUNTABILITY, RELAZIONI E STRATEGIA

La Uisp ha avviato il processo di formazione dedicato alla rendicontazione sociale in modo ampio e partecipato con l'obiettivo di diffondere questa pratica rendicontativa tra i comitati e le leghe, sia a livello locale che nazionale.

L'avvio di un'iniziativa formativa così complessa e articolata deriva dalla necessità di dotare i comitati e le leghe di strumenti adatti a rispondere alle nuove esigenze dei propri territori, che possono essere ricondotte a tre ambiti chiave:

- relazioni;
- trasparenza;
- controllo strategico.

In particolare:

- il bisogno di relazioni si traduce nell'esigenza da parte dei comitati e delle leghe di ridefinire il proprio posizionamento nella rete di rapporti e ridisegnare le modalità di relazioni con i propri interlocutori (stakeholder, in seguito STK) in un momento in cui si affacciano nuovi bisogni, nuove tipologie di attività e nuovi soggetti;
- in un momento in cui le risorse economiche a disposizione dei territori sono diminuite, è importante gestire quelle a disposizione con trasparenza e coerenza rispetto agli obiettivi per cui la comunità ha affidato le risorse all'associazione;
- la coerenza tra risorse investite, relazioni sviluppate e obiettivi raggiunti è strettamente collegata al tema del controllo strategico, ovvero la capacità di allineare missione/obiettivi/attività/risultati/risorse e verificarne la coerenza.

Per raggiungere tale scopo sono stati predisposti due percorsi formativi - nazionale e interregionale - e formalizzate due *best practice* di riferimento per evidenziare la fattibilità e la ricchezza del processo.

Obiettivo di questa guida è di fare sintesi dell'elaborazione sviluppata dalla Uisp nel corso di formazione e indicare la metodologia più adatta per la realizzazione del bilancio sociale. Per questo sono stati inseriti elementi teorici e pratici in grado di definire i principali ancoraggi metodologici e presentare possibili modalità di implementazione.

## 2.2 IL BILANCIO SOCIALE IN UISP: IMPOSTAZIONE E CONTENUTI DELLA GUIDA METODOLOGICA

Ha ancora senso parlare di bilancio sociale (in seguito BS) al termine di un decennio che ha visto la "moda" di pubblicare rendiconti sociali in ambito pubblico, privato e non profit con risultati complessivi molto incerti? Incerti proprio perché in questa fase numerosi soggetti, che prima sostenevano l'esigenza di rendicontare, ora hanno cambiato orientamento perché lo percepiscono un lusso, appunto una moda.

All'inizio erano pochi i soggetti che realizzavano il BS ed erano per lo più privati. Nel giro di dieci anni la pratica di rendicontazione sociale si è diffusa in modo esponenziale evidenziando spesso il rischio di cadere in pratiche di marketing sociale. Emblematico di questa deriva è stato forse il caso di alcune grandi società italiane che, pur facendo il BS, hanno imbrogliato investitori, lavoratori e comunità di appartenenza.

Solo negli ultimi anni il numero di bilanci sociali pubblicati è calato: colpa anche della crisi che obbliga a tagliare spese tra cui appunto i BS. Contestualmente si è però registrato un movimento inverso di recupero della rendicontazione sociale da parte di quei soggetti che in passato non la realizzavano, ma che in questo contesto di crisi, di difficoltà sociali/societarie e deficit di fiducia, manifestano il bisogno di marcare il proprio ruolo e sviluppare il sistema relazionale.

In questo quadro di recupero del senso profondo del processo di rendicontazione sociale si inserisce anche l'esperienza formativa della Uisp. Processo che non è partito da un intervento esterno, ma dall'interno, creando, una cultura di base condivisa a livello complessivo.

Per capire l'utilità della formazione come azione di avvio del processo di rendicontazione sociale è utile riportare a titolo esemplificativo quanto emerso dai partecipanti al corso:

- "Non credo che tutti i comitati riescano a realizzare per tempo il BS";
- "Il corso è stato utile perché è coerente con un progetto nazionale";
- "Bisogno di comunicare all'esterno l'attività/utilità sociale";
- "Necessità di un modello di riferimento o standard";
- "Integrazione tra BS e strumenti di programmazione e controllo della Uisp";
- "Attenzione a non replicare o sovrapporsi ad altri strumenti";
- "Evitare rischio di "cosmesi" della nostra associazione attraverso il BS";
- "Interessante integrare il processo di programmazione e controllo istituzionale con quello di rendicontazione sociale";
- "Impiego della tecnologia per favorire la raccolta dati".

*In sintesi:*

- la formazione ha permesso di incontrare e far confrontare tra loro una parte del gruppo dirigente Uisp di diversi livelli e con varie esperienze e bisogni;
- il ruolo dei docenti, la presentazione di best practice e le riflessioni sui fabbisogni dei comitati Uisp hanno permesso di evidenziare l'utilità della rendicontazione sociale nello specifico associativo;
- nel corso degli incontri è emersa la necessità che l'Uisp governi il processo in modo da garantire l'omogeneità dei risultati e le specificità locali.

Tutti i materiali e le riflessioni riportati in questa guida sono stati presentati e discussi durante i corsi di formazione, e strutturati in tre capitoli:

- bilancio sociale approfondimenti teorici → *"Appunti teorici sul bilancio sociale: definizioni e modelli possibili"*;
- bilancio sociale in Uisp esperienze a confronto → *"Pratiche di bilancio sociale nei territori"*;
- bilancio sociale e metodologia Uisp → *"Standard del bilancio sociale per i comitati Uisp"*.

Per quanto riguarda il capitolo dedicato alla teoria, è importante evidenziare che un ancoraggio metodologico chiaro è fondamentale per avviare il processo di rendicontazione sociale. Senza riferimenti teorici ben definiti si rischia di confondere il processo, le sue fasi e gli obiettivi. Nella parte dedicata alle esperienze

pratiche sono descritti alcune esempi di rendicontazione sociale avviati all'interno del contesto Uisp con riferimento al BS della Toscana e di Reggio Emilia. Nel capitolo relativo alle indicazioni metodologiche, si definiscono le linee generali di un processo di rendicontazione sociale standard per i comitati Uisp. È importante osservare che dalla analisi dei modelli toscano e reggiano e dalla discussione in aula è emersa una proposta condivisa che si caratterizza per alcuni punti:

- attenzione ai dati, ma senza eccedere negli aspetti quantitativi;
- attenzione ai valori, che devono essere condivisi a livello nazionale e locale;
- format condiviso.

In generale, quello che ne deriva, non è un nuovo modello - "ognuno è libero di scegliere il modello più adeguato tra quelli descritti" - ma una dotazione informativa di base che permetta di consolidare i bilanci sociali, uno **standard**.

*In sintesi:* si indicano alcuni punti che rappresentano le condizioni fondamentali per un processo di rendicontazione sociale, così come emerso dal percorso formativo realizzato e dall'analisi delle esperienze in ambiti Uisp.

- **Validare la missione** → completare la redazione della missione così come emersa dalla formazione. Si tratta di un elemento di riferimento generale da condividere a livello nazionale e da impiegare come riferimento per la struttura del BS
- **Individuare i dati** → rielaborare i bilanci sociali della Toscana e di Reggio Emilia in modo da far emergere le informazioni base necessarie per la redazione del BS
- **Definire gli indicatori** → individuare una serie di indicatori di efficienza/efficacia; l'utilità sociale dell'Uisp
- **Coinvolgimento stakeholder (STK)** → la parte più delicata è l'uso del bilancio sociale: come evitare che il BS diventi autoreferenziale, anziché uno strumento utile per la relazione con i propri stakeholder
- **Portale** → creare un portale per la gestione di dubbi e domande, per la raccolta dei dati e dei bilanci sociali prodotti.

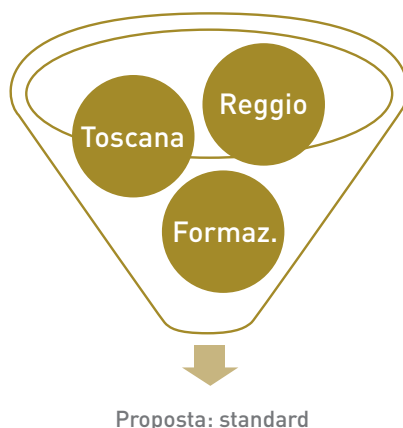
*Importante:* questi spunti non rappresentano le linee guida, ma solo dei riferimenti generali o condizioni di partenza per lo sviluppo del progetto e per impostare un modello standard.

## 3. Appunti teorici sul bilancio sociale: definizioni e modelli possibili

Molte esperienze, non sempre coerenti tra loro, che si aggiungono alla numerosa (forse eccessiva) letteratura, hanno allontanato diverse organizzazioni dall'idea di avviare il processo di rendicontazione sociale.

È diffusa la convinzione che si tratti di un percorso complesso e articolato appesantito da norme e da linee guida di difficile comprensione.

Obiettivo di questo paragrafo è proprio quello di definire il BS, enunciarne i principi e le norme di riferimento e presentare i possibili modelli.



### 3.1 DEFINIZIONI, PRINCIPI E NORMATIVA

*Responsabilità sociale* e *bilancio sociale* sono termini di gran moda, per i quali è difficile trovare una definizione univoca su cui tutti siano concordi. In questo paragrafo si presentano le definizioni più importanti.

Il processo di *responsabilità sociale* è un'azione volontaria: *"Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"* (Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee, 2001).



L'attività di *rendicontazione sociale* non nasce da un bisogno di "marketing", ma come risposta alle esigenze di innovazione delle pratiche di governo e "governance" del territorio: *"Con la responsabilità sociale di impresa si intende un modello di governance allargata, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi, in generale, di tutti gli stakeholder"* (L. Sacconi - Professore Straordinario Università di Trento).

In particolare il BS rappresenta uno strumento di integrazione che permette di descrivere il processo di responsabilità sociale avviato.

*"Il bilancio sociale è l'esito di un processo con cui si rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato [...]"* (Ministero dell'Interno).

La difficoltà di definizione, deriva dalla molteplicità di risultati che una organizzazione può ottenere dall'implementazione in relazione ai propri bisogni. In letteratura si definiscono quattro obiettivi:

- comunicazione
- organizzazione
- verifica istituzionale
- supporto alla strategia

Per il Consiglio nazionale dei Dottori Commercialisti, con riferimento all'Azienda No Profit, il BS è *"lo strumento tramite il quale rappresentare informazioni qualitative, quantitative e monetarie dell'operato aziendale, raccolte attraverso schemi e procedure coerenti con lo scopo di analizzare e interpretare tali in-*

*formazioni dall'interno, per monitorare, valutare, programmare e stabilire obiettivi conformi ai valori etici che caratterizzano l'azienda".*

### **Definizione di bilancio sociale (1)**

Alla luce di queste premesse, si può definire il "*bilancio sociale*" come "*uno strumento di accountability, ovvero di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione*". Questo documento ha il fine di offrire un'informazione strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio.

Affinché il BS costituisca uno strumento di informazione efficace, devono essere rispettate alcune condizioni essenziali, in parte interne all'organizzazione/ente che redige il documento e, in parte, di natura più propriamente tecnica. Più precisamente:

- l'organizzazione/ente deve considerare la pluralità dei propri STK, indicare il tipo di relazione esistente con i medesimi e valutare la coerenza tra i risultati raggiunti e i loro bisogni e aspettative; il rispetto di queste condizioni può anche non essere raggiunto nel breve periodo, ma deve certamente costituire un obiettivo del redattore del BS da perseguire nel tempo;
- la redazione del BS prevede il coinvolgimento degli organi di governo, della struttura amministrativa, degli operatori interni all'organizzazione e delle diverse categorie di STK;
- la rilevazione delle informazioni qualitative e quantitative relative alle attività svolte dall'organizzazione/ente e contenute nel BS deve essere puntuale e continuativa (annuale); presupposto essenziale è la creazione di un sistema informativo che entri a far parte degli ordinari strumenti di lavoro dell'organizzazione e sia idoneo a sistematizzare e aggiornare nel tempo gli indicatori utilizzati per la rendicontazione.

Nella stesura del proprio BS un'organizzazione/ente deve rispettare alcuni principi di fondo:

- **chiarezza:** esprimere le informazioni in modo chiaro e comprensibile;
- **coerenza:** fornire informazioni idonee a far comprendere agli STK il nesso esistente tra la missione dichiarata, gli obiettivi strategici, le attività effettivamente svolte e i risultati prodotti;



- **completezza:** identificare gli STK che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e inserire tutte le informazioni ritenute utili per consentire a tali stakeholder di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'organizzazione;
- **inclusione:** coinvolgere tutti gli STK rilevanti, per assicurare che il processo e il contenuto del BS rispondano alle loro ragionevoli aspettative e/o esigenze, motivando eventuali esclusioni o limitazioni;
- **rilevanza:** rendicontare le attività che riflettono gli impatti significativi economici, sociali e ambientali, o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli STK, motivando eventuali esclusioni o limitazioni delle attività rendicontate;
- **periodicità:** la rendicontazione deve essere periodica, sistematica e tempestiva;
- **trasparenza:** rendere chiaro il procedimento logico di rilevazione e classificazione delle informazioni; le eventuali stime o valutazioni soggettive effettuate devono essere fondate su ipotesi esplicite e coerenti;
- **veridicità:** fornire informazioni veritiere e verificabili, riguardanti gli aspetti sia positivi sia negativi della gestione.

### Definizione di bilancio sociale (2)

Il bilancio sociale è quindi prodotto (documento) e processo. In particolare, affinché il BS possa effettivamente assumere una significativa valenza gestionale e comunicativa, è necessario che esso sia frutto di un processo articolato che coinvolga una pluralità di soggetti.

La difficoltà nel definire il BS e nel contempo un processo univoco per la rendicontazione sociale è la causa di una molteplicità di Linee Guida. Ad oggi, in Italia, non ci sono disposizioni normative che rendano obbligatoria la redazione del BS; nel Terzo Settore esistono delle eccezioni per:

- le fondazioni bancarie, che devono redigere un documento più circoscritto del bilancio sociale, ovvero il "bilancio di missione" ed inserirlo in una specifica sezione della relazione al bilancio (D. lgs. 153/99);
- le imprese sociali e relative strutture di gruppo, a cui è stato imposto l'obbligo di redazione del BS, anche su base consolidata, in base alle previsioni dell'art. 10, comma 2, del D. Lgs n. 155, 24 marzo 2006 e del relativo Decreto Ministeriale di attuazione, che prevede uno schema sintetico del documento;
- le cooperative sociali, per le quali in alcune regioni (Lombardia e Friuli Venezia

Giulia) sono stati previsti principi, elementi informativi e i criteri minimi di redazione del BS, nonché la tempistica per l'adeguamento all'obbligo di redazione annuale dello stesso e la stesura del BS quale condizione per l'accesso agli incentivi regionali, all'accreditamento per la stipulazione di contratti con il sistema pubblico o il mantenimento dell'iscrizione all'Albo.

Il BS è - salvo le eccezioni di cui al punto precedente - uno strumento volontario, che viene adottato allorché l'organizzazione/ente ritiene rilevante "dare conto" del proprio agire ai vari portatori d'interesse (stakeholder) e adottare uno strumento e processo orientati in ogni caso al rafforzamento e allo sviluppo organizzativo; ciò riguarda soprattutto la capacità di perseguire con efficacia la propria missione e di "interpretare" al meglio il ruolo sociale nel proprio contesto di riferimento. La volontarietà non può giustificare, però, l'arbitrarietà della scelta dei principi e dei criteri di base da utilizzare nel processo di rendicontazione.

### 3.2 MODELLI POSSIBILI

Per la Uisp la scelta di orientarsi alla *Corporate Social Responsibility* e di rendicontare la propria attività tramite i suoi strumenti, il bilancio sociale in primis, nasce dall'esigenza di raccontare e comunicare espressamente il valore creato per la società civile, proponendo una misurazione della ricaduta sociale delle proprie azioni. Il BS è, in quest'ottica, un potente strumento di comunicazione, di conoscenza e trasparenza sull'intera gamma di attività svolte dall'Uisp, capace di rendere leggibile e confrontabile la struttura economica quanto la gestione delle proprie risorse.

In generale, si tratta di un orientamento che esprime un rapporto differente con i propri STK, intesi non solo come portatori di diritto, ma anche semplici portatori di interesse, ovvero tutti i soggetti «che partecipano, nel senso che permettono e consentono, il processo di creazione del valore d'impresa» (Hinna, 2005: 107). L'attenzione alla *Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)* o *Corporate Social Responsibility (CSR)* e l'orientamento agli strumenti rappresentano un evidente cambiamento nella geometria del valore prodotto da azienda/organizzazione soprattutto se di carattere non profit (*ibidem*, 2005). Questa scelta esprime la volontà di avviare un orientamento culturale e un conseguente ripensamento organizzativo di notevole portata, nella misura in cui - tra le altre cose - alla tradizionale ac-

*contability* se ne affianca una di natura sociale, in grado di cogliere quegli aspetti qualitativi che andranno comunicati a tutti i portatori di interesse. Il percorso di sperimentazione sul BS, perciò, nasce allo scopo di allargare i processi di conoscenza e trasparenza dei propri comportamenti organizzativi. L'importanza di adottare indicatori morali e di cittadinanza attiva legati all'incisività aziendale della gestione delle risorse intangibili sottolinea infatti l'attenzione e la sensibilità che la Uisp pone alle tematiche di ricerca e innovazione più attuali, in vista di un proprio processo di rinnovamento volto ad un percorso di *Responsabilità Sociale di Impresa*. Non solo un fatto etico, piuttosto un processo globale nonché un progetto di sviluppo economico - volontario - che contribuisce a promuovere uno sviluppo sostenibile in accordo con i principi guida ormai presenti a livello europeo (Parmigiani, 2005). Il che si traduce in attenzione e tutela verso l'ambiente e verso il sociale in tutte le operazioni aziendali e interazione con gli stakeholder di riferimento.

Una tale premessa inquadra la tematica, dal punto di vista teorico, nella sua complessità e varietà di modelli di riferimento, alla base dei quali si trovano due temi fondamentali: quello dei principi e delle istituzioni di una società giusta in rapporto alla responsabilità sociale di impresa. A livello più generale di questioni macro etiche, le radici di tali considerazioni affondano nel pensiero del welfarismo democratico<sup>1</sup> e nel suo sviluppo<sup>2</sup> a livello macro; mentre scendendo sul piano della responsabilità sociale d'impresa (RSI), ci si imbatte su un orizzonte teorico connotato in senso decisamente normativo, nel senso che sia i contestatori che i sostenitori di una visione sociale del business hanno elaborato argomentazioni a partire da una precisa concezione normativa della società e dell'impresa. Fra i primi, occorre ricordare la posizione di Milton Friedman (1970), secondo il quale la pretesa che l'attività economica miri ad altro che alla massima remunerazione del capitale investito implica un'opzione etica anti-mercato. Da ciò ne deriva che l'assunzione imprenditoriale di qualsiasi responsabilità sociale, in aggiunta ai vincoli legali stabiliti e tale da limitarne la possibilità di eser-

<sup>1</sup> A partire cioè da coloro che sono considerati i padri nobili di tale pensiero teorico: John M. Keynes (1991) e William Beveridge (1948), relativamente alle dichiarazioni dei doveri di equità ed efficienza economica che competono ad una organizzazione sociale, alla visione etica del lavoro come elemento necessario alla diffusione del benessere sociale.

<sup>2</sup> Fra i più noti animatori della rinnovata riflessione normativa sui principi e le istituzioni di una società giusta si vedano: J. Rawls (2002); A. Sen (2001), R. Nozick (2000); A. Macntyre (1998).

cizio, è condannabile. Fra le posizioni possibiliste invece, il pensiero di Edward Freeman (2004) secondo il quale l'attività economica non può che rispondere all'ampia gamma di attori sociali che ne sono interessati (stakeholder) direttamente o indirettamente, poiché la RSI (o CSR) è un dovere morale per tutti coloro che contribuiscono alla performance e alla durata dell'impresa (i proprietari, i dipendenti, i fornitori, etc...).

A tutt'oggi la chiave di lettura prevalente della RSI è richiamata dal Libro Verde della Commissione Europea, mette al centro la nozione di volontarietà di tale processo e sottolinea la netta distinzione fra morale e legale. Ma come ben suggerisce uno studioso contemporaneo come Josep Lonzano (2001), in controtendenza con l'impostazione volontaristica largamente diffusa, la RSI non va pensata come cerniera fra due entità separate (economia e società). Integrare queste dimensioni non è un'opzione, poiché le imprese producono anche significativi e non solo prodotti e servizi neutrali. LA RSI assume in tal senso la dimensione non di scelta soggettiva di un'impresa, divenendone bensì una condizione oggettiva di esistenza.

A fronte quindi di una evoluzione degli studi nel campo della RSI iniziati a partire dagli anni '30 e '40 del Novecento (prime considerazioni attorno alle funzioni economiche e sociali di imprenditori e imprese), seguiti da una fase di sviluppo (I e II - dalla responsabilità del businessmen all'ampliarsi delle definizioni possibili di RSI e dei vari ambiti di applicazione) compresa fra gli anni '50 e '70, fino a giungere a maturazione negli anni '80 e '90 (intensificazione delle ricerche, sviluppo di modelli applicativi, diversificazione delle prospettive di azione dell'impresa: amorale, personale, sociale), si sviluppano altresì modelli e approcci teorici sulla natura economica/sociale dell'impresa e sul ruolo degli stakeholder<sup>3</sup>. Le riflessioni scaturite da questo ampio retroterra teorico-culturale, costituiscono il terreno sul quale attualmente si contemplan diversi modelli di rendicontazione sociale (accountability) sollecitati dalla necessità di disporre in campo organizzativo di strumenti per l'impresa che le consentano di comunicare in maniera trasparente e corretta con i propri interlocutori. In tal senso sono stati elaborati principi contabili e regole, capaci di incidere sui modelli organizzativi e su-

---

<sup>3</sup> Le visioni teoriche e le relative applicazioni sono molteplici, comprendendo approcci tradizionali e più innovativi (personal view, social view, ideological or historical approach, stakeholder approach, corporate citizenship approach, social impact or interpenetration approach, solo per citarne alcuni).

gli impianti di governo della stessa, al fine di disporre di sistemi efficaci di *accountability* che si rivelino non solo strumenti, ma anche obiettivi. In quest'ottica la rendicontabilità assume le vesti di: contributo al valore aggiunto sociale creato dall'ente; obbligo sussidiario verso i propri utenti; servizio offerto alla comunità di riferimento.

In relazione al principale strumento di rendicontazione - il bilancio sociale - attualmente sono 4 gli standard possibili di riferimento:

1. Gruppo GBS - Associazione Nazionale per la Ricerca Scientifica sul BS (2005)
2. Direttiva Baccini (2006)
3. Linee guida Osservatorio per la finanza e la contabilità (2007)
4. Linee guida Agenzia Onlus (2010).

1) Nell'ottica dello standard elaborato dall' *Associazione Nazionale per la Ricerca Scientifica sul bilancio sociale*, la rendicontazione sociale nel settore pubblico deve essere articolata in tre sezioni:

- identità aziendale (descrizione del contesto di riferimento, dei valori e della mission guida, delle strategie politiche dell'impresa);
- riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto (inteso come punto di raccordo fra BS e rendiconto economico-finanziario, al fine di ottenere una valutazione quanti-qualitativa in grado di spiegare: entità/provenienza delle risorse finanziarie, maggiore valore creato e sua redistribuzione fra gli stakeholder coinvolti);
- relazione sociale (necessaria a valutare gli obiettivi raggiunti in conformità alla propria mission, gli impatti sulla collettività di riferimento, l'affidabilità e rilevanza del processo di rendicontazione, la partecipazione di soggetti esterni alla valutazione dei risultati ottenuti. Per il raggiungimento di tali finalità la relazione sociale deve specificare le aree di intervento considerate, descrivere le risorse impiegate, riportare il giudizio degli stakeholder).

2) *La Direttiva Baccini* fa riferimento a tre fasi considerate necessarie all'elaborazione del BS di Amministrazioni Pubbliche: valori di riferimento, visione e programma dell'Amministrazione; politiche e servizi resi; risorse disponibili e utilizzate. Le informazioni inerenti ai suddetti ambiti devono essere introdotte da una presentazione iniziale del documento e contenere una nota metodologica relativa a: valori, vision e programma dell'Amministrazione considerata; politiche e servizi resi nelle aree di intervento coinvolte e risultati conseguiti; risorse disponibili e utilizzate, azioni attivate e risultati conseguiti. L'intero processo di rendicontazione così articolato con-

sta quindi di quattro step principali: definizione del sistema di rendicontazione; rilevazione delle informazioni; redazione e approvazione del documento; comunicazione del BS all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione.

3) *Le Linee guida dell'Osservatorio per la finanza e la contabilità* riguardano i seguenti passaggi: presentazione del documento e nota metodologica; identità dell'ente locale; servizi erogati; risorse economico-finanziarie; asseverazione del bilancio sociale. Le finalità previste per il documento in quest'ottica sono quelle di aumentare il livello di *accountability* sociale rendendo omogenei processi e modalità; rispondere alle esigenze conoscitive dei portatori di interesse e promuovere il loro coinvolgimento nel processo di *accountability*, supportare il processo di asseverazione dei bilanci sociali.

4) *Le Linee guida Agenzia Onlus* contemplano un quadro d'insieme del BS composto da: introduzione e nota metodologica; caratteristiche istituzionali ed organizzative; aree di attività e risultati sociali; risultati economici ed ambientali; obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione. In quest'ottica il documento è costruito al fine di evidenziare: obiettivi, elementi e caratteristiche principali del BS, i suoi contenuti con relativa indicazione della struttura e delle informazioni presenti; la sua realizzazione, relativamente alla metodologia utilizzata ed alla sua implementazione. Il documento di BS, in questa versione, prevede una serie di *allegati* contenenti schede relative alle informazioni presenti nel BS necessarie alla stesura di un rapporto completo e affidabile che deve infatti seguire nella redazione principi di: chiarezza, completezza, coerenza, inclusione, rilevanza, periodicità, trasparenza, veridicità.

Sulla base di questi elementi, la sperimentazione formativa attuata, si pone per l'Uisp come un percorso di rinnovamento e ripensamento delle proprie fondamenta di associazione fondata su principi di trasparenza, correttezza, efficienza, spirito di servizio, collaborazione e valorizzazione delle risorse umane. Gli stessi principi che connotano la dimensione etica di un'azienda come pure di un'associazione di volontariato, con una precisa volontà di verificare la propria legittimazione e di raccogliere consenso. Trasparenza e certificazione rappresentano infatti una scelta etica ma, soprattutto, un vero e proprio passo per affermare la qualità che contraddistingue l'offerta Uisp.

## 4. Pratiche di bilancio sociale nei territori

Nel percorso formativo sono state presentate due esperienze di rendicontazione sociale in ambito Uisp, con l'obiettivo di mostrare possibili scelte operative di rendicontazione sociale: quella dell'Uisp Toscana e quella dell'Uisp di Reggio Emilia. I due "modelli" non sono stati presentati solo come esperienze possibili, ma soprattutto come contributi alla realizzazione di uno standard omogeneo per tutti i comitati/leghe Uisp.

Questo ha presupposto la necessità di fare un lavoro di sintesi per l'elaborazione di un modello Uisp che, raccogliendo i punti di forza dei due percorsi, risponda all'esigenza di applicabilità ("non troppo difficile") e replicabilità ("non si limiti alla prima edizione") e sia comprensibile a tutti.

### 4.1 ESPERIENZA DI RENDICONTAZIONE SOCIALE DELLA UISP IN TOSCANA: PROCESSO E INDICATORI

L'impegno del comitato regionale toscano in tema di bilancio sociale è iniziato nel 2005 con l'avvio di un primo iter di rendicontazione sociale. Se all'inizio l'attenzione è stata concentrata sugli aspetti identitari e sulle attività a titolarità regionale, i molti momenti di confronto tra il gruppo di lavoro, gli organismi dirigenti e i rappresentanti dei comitati territoriali, hanno portato ben presto a evidenziare quali fossero gli obiettivi e l'utilità che un sistema di rendicontazione sociale poteva rivestire nel sistema Uisp in Toscana e delineare un percorso di sviluppo del processo *ad hoc*.

Da subito è emerso che un BS concentrato esclusivamente sull'attività propria del regionale, per quanto interessante, limitava le potenzialità di questo strumento per la Uisp. Il BS doveva invece rappresentare l'opportunità di eviden-

ziare in maniera trasparente quale fosse il valore sociale prodotto dal sistema Uisp in Toscana, rendendo visibili anche le attività svolte sul territorio e mettendo a disposizione un quadro complessivo di quanto fatto, per poter verificare la capacità di perseguire le finalità associative, la coerenza tra le attività svolte con la strategia e il messaggio culturale di Uisp; inoltre doveva avere una base informativa a livello aggregato, preziosa per poter impostare politiche e strategie efficaci. Un altro aspetto chiave identificato è stato quello di sfruttare il percorso di rendicontazione sociale non solo per favorire la comunicazione con gli interlocutori esterni (STK esterni), ma anche tra i vari livelli associativi (STK interni), favorendo così la circolazione di buone prassi e valorizzando l'essere parte di un'unica associazione, capace di fare sistema per meglio perseguire le proprie finalità.

Perché il processo di rendicontazione sociale potesse rispondere a queste aspettative, era necessario coinvolgere più attivamente i comitati territoriali e le leghe regionali e territoriali, e che fosse disponibile una base informativa comune uniforme, così da consentire l'aggregazione dei dati regionali e poter arrivare a un bilancio sociale consolidato dell'Uisp in Toscana. Per questo si è optato per l'elaborazione di linee guida specifiche, che hanno fornito un modello di rendicontazione unico di riferimento per i vari livelli associativi, capace di evidenziare l'appartenenza a un solo sistema e contemporaneamente le peculiarità delle singole realtà, e di rendere disponibili informazioni comparabili e aggregabili. Il documento è nato, inoltre, per essere una guida operativa specifica per l'implementazione del BS nei diversi livelli associativi. Per realizzare questo documento è stato costituito un gruppo di lavoro interno al comitato regionale, affiancato da esperti in tema di rendicontazione sociale, e che ha visto anche il coinvolgimento di comitati e leghe attraverso momenti di confronto specifici. Le linee guida tengono conto non solo dei principali modelli e standard di BS (con una attenzione particolare a quelle per la redazione del bilancio sociale delle Organizzazioni Non Profit dell'Agenzia per le Onlus), ma anche delle esperienze in tema di rendicontazione sociale sviluppate in Toscana negli anni; e coniugano la coerenza con i riferimenti teorici principali in tema di bilancio sociale con l'esigenza di declinare un modello specifico per Uisp.

Il documento è una guida sul processo di redazione del documento, sui contenuti che quest'ultimo deve prevedere e sugli strumenti di lavoro operativi, di supporto alla realizzazione del BS.



Il modello di BS proposto è composto di quattro parti fondamentali (introduzione, identità associativa, relazione sulle attività, dati economici). Per ognuna di queste sezioni le linee guida individuano:

- contenuti da inserire;
- base informativa comune da inserire, valida per tutti i livelli associativi;
- dati e informazioni specifiche per il comitato regionale, i comitati territoriali, le leghe regionali e territoriali.

La prima sperimentazione del modello proposto è avvenuta nel 2010 e ha portato alla presentazione nel novembre 2011 del bilancio sociale consolidato di Uisp Toscana e dei documenti dei 16 comitati territoriali.

Il documento è composto, oltre alla introduzione del presidente e alla nota metodologica, da cinque capitoli principali: chi siamo, i progetti, le leghe regionali, i dati economici, i comitati territoriali. Il primo capitolo è dedicato all'identità del comitato regionale e descrive la storia dell'Associazione, le finalità ed i principi, i diritti promossi dall'Uisp, la struttura sociale e organizzativa, gli stakeholder. Il secondo capitolo affronta i progetti gestiti dal comitato regionale. Il capitolo dedicato alle leghe regionali si apre con uno sguardo d'insieme, che riporta in maniera aggregata informazioni e indicatori rispetto ai principali aspetti d'interesse. Successivamente è inserita la descrizione delle caratteristiche organizzative e delle attività svolte dalle singole leghe.

Una struttura simile è stata adottata per i comitati e le leghe territoriali. Anche in questo caso il capitolo si apre con una rappresentazione a livello aggregato delle informazioni di rilievo per descrivere la presenza Uisp sul territorio e l'attività portata avanti dai 16 comitati e dalle leghe, a cui seguono sezioni dedicate con una descrizione delle principali caratteristiche identitarie e una rappresentazione sintetica dell'attività realizzata nell'anno.

Grazie al lavoro svolto, sia a livello regionale che territoriale, per la raccolta delle informazioni, si sono resi disponibili i contenuti e i dati per realizzare il bilancio sociale dei comitati territoriali della Toscana. La redazione dei documenti dei territoriali ha permesso di valorizzare l'impegno nella raccolta delle informazioni e nella messa a sistema dei contenuti, di far emergere in maniera più compiuta le caratteristiche peculiari e la capacità di portare avanti le finalità e i valori di Uisp sul territorio, e di poter sfruttare, a livello comunicativo, il lavoro svolto anche per i comitati, attraverso un documento istituzionale specifico e spendibile sul territorio.

## 4.2 ESPERIENZA DI RENDICONTAZIONE SOCIALE DELLA UISP DI REGGIO EMILIA: VALORI E PARTECIPAZIONE

Il comitato territoriale di Reggio Emilia ha presentato il proprio rapporto sociale nel 2011. Le caratteristiche principali sono:

- **visione di sistema** - il rapporto si inserisce all'interno del percorso di ricerca regionale che ha portato alla realizzazione de *La carta dei valori della Uisp dell'Emilia Romagna*, all'individuazione dei canali da utilizzare per far pervenire le informazioni, degli strumenti per rilevare i risultati, degli indici utili a fotografare l'impatto sociale dell'attività;
- **percorso condiviso e partecipato** - i vari strumenti di analisi devono necessariamente coinvolgere le funzioni apicali dell'organizzazione, i soci, le società sportive, i portatori di interesse, le società sportive che non hanno rinnovato l'affiliazione in modo da ottenere una visione da varie angolature della realtà Uisp;
- **orientamento specifico originale** delle linee guida di redazione di un BS alla realtà associativa che non ha né una conformazione esclusivamente aziendale, né una struttura esclusivamente associativa di terzo settore non lucrativo;
- **strumenti scientifici**, mutuati dall'analisi sociologica, sia quantitativi cioè numerici, provenienti dai dati di bilancio o dalla banca dati sociale o dall'uso di questionari, che qualitativi, utilizzando tracce per interviste in profondità o focus group;
- **indicatori validi** con la caratteristica di essere il più oggettivi e il meno sfocati possibili, cioè con basse soglie di errore, confrontabili temporalmente;
- **step realizzativi a basso impatto** relativamente sia alle risorse economiche e di personale impiegato, che di tempo utilizzato.

Gli elementi cardine di questo percorso risultano essere il coinvolgimento pieno dell'organizzazione, la visione da varie angolature della realtà oggetto di rendicontazione, il giudizio dei portatori di interesse, la valutazione del rispetto dei valori e degli impegni, il definire l'orizzonte di riferimento attuale e di previsione.

L'obiettivo è dimostrare di essere un soggetto attivo come associazione di promozione sociale nel presente e nel futuro, interpretare i cambiamenti sociali profondi, così come il rispetto e l'orientamento della *missione*.

Il sommario evidenzia i valori e gli impegni indagati utilizzando la riclassificazione di parte del bilancio d'esercizio annuale, l'estrapolazione di alcune informazioni dalla banca dati associativa, il resoconto del focus realizzato con un cam-

pione di dirigenti, i risultati dell'indagine telefonica relativa alla soddisfazione di un campione rappresentativo di nostri associati sportivi, il questionario somministrato a tutti i sodalizi sportivi in fase di affiliazione e in ultimo un'indagine semistrutturata relativa ai nostri stakeholders.

In particolare per ogni capitolo del BS:

- la nostra *identità* descrive lo sport come il trait d'union tra il benessere del singolo e una società migliore. Sottoponendo a verifica lo *sporper tutti* evidenziamo certo i dati associativi, ma individuiamo i punti di forza e di debolezza della nostra azione, analizzandoli per genere maschile e femminile, classi di età, affiliazioni, attività, dirigenti, tasso di fedeltà, determinando l'offerta sportiva complessiva e giornaliera da parte del comitato e delle società sportive affiliate (per quanto ci riguarda sei corsi al giorno per complessivi 2.427 annuali);
- la *democrazia* viene indagata tramite l'inclusione e la partecipazione nel rispetto dell'uguaglianza sociale e dello spirito di partecipazione anche negli organismi direttivi attraverso il numero dei dirigenti provinciali donne e uomini, il numero di incontri realizzati, il tasso di partecipazione, l'indice di soddisfazione democratica, la composizione media di un organismo dirigente di un sodalizio sportivo e la media degli incontri all'anno realizzati;
- la *socialità* punta a far emergere il *ben-essere* dello sport sociale evidenziando le collaborazioni diffuse sul territorio ed esprimendo in tal modo la capacità del comitato di fare rete e lo sviluppo delle attività da parte anche delle società sportive verso il sistema pubblico scolastico, sanitario, assistenziale;
- la *reciprocità* a livello di comitato territoriale permette di valutare quanto viene reinvestito in attività sportiva descrivendo le uscite e le entrate in relazione alla tipologia di risorse investite. Si evidenziano, inoltre, le attività di reciprocità e di mutuo aiuto verso i propri associati, il movimento sportivo in generale, le iniziative da parte da parte delle società troppo spesso sconosciute e non comunicate;
- il *rispetto* per le persone, la società e l'ambiente vengono indagati in profondità facendo emergere anche azioni minoritarie o sperimentali ma sicuramente spunti utili per migliorare la nostra attività;
- la *solidarietà* praticata descrive un vasto mondo di attività definendone, non solo la tipologia ma anche il numero dei partecipanti e delle somme raccolte a sostegno dei vari progetti e la stima a livello complessivo del nostro aggregato solidale;

- la *qualità* dell'offerta sportiva erogata sottolinea il giudizio sulle attività realizzate, sugli impianti utilizzati, in merito ai servizi, alla cortesia, ai prezzi; si costruisce un indice di fiducia nel comitato e di reputazione della Uisp. Si valutano le motivazioni alla partecipazione sportiva, che appaiono prevalenti per gli aspetti ludico-motori pur in presenza, comunque minoritaria, di scelte agonistiche.

I risultati ottenuti mostrano che l'azione svolta e trasmessa dai dirigenti provinciali e dalle società sportive Uisp, viene recepita e interpretata dai propri associati in perfetta sintonia tra intenti e risultati; è nei fatti descritta un'anima in cui i valori della sana competizione sportiva basata sul rispetto dei valori olimpici, delle regole sportive e dell'avversario, non si dimentica della solidarietà, della redistribuzione, della mutualità; non si trascura quindi il vasto mondo sociale che circonda l'organizzazione.

Il rapporto è stato presentato in un apposito incontro alla presenza di autorità, dirigenti, sportivi e inviato ad un vasto indirizzario come facilitatore di pubbliche relazioni.

## 5. Standard del bilancio sociale per i comitati/leghe della Uisp

Dalla formazione in aula e dalla discussione delle esperienze di rendicontazione sociale è stato possibile definire un percorso "ideale" per i comitati Uisp. Si tratta di un modello di sintesi che definisce solo gli elementi portanti del processo di rendicontazione sociale con particolare attenzione al tema degli indicatori.

*Nota importante in fase di impostazione e avvio: il bilancio sociale come processo continuo.* Uno degli errori più ricorrenti nelle esperienze di rendicontazione sociale si verifica quando si ritiene concluso con la realizzazione del bilancio sociale il processo di rendicontazione. Una visione di BS come documento che viene redatto da un incaricato (interno o esterno all'organizzazione), possibilmente sulla base di un modello che richieda solo l'inserimento di una serie di dati, riduce fortemente le potenzialità di tale strumento, trasformandolo in un mero adempimento burocratico. All'aspetto processuale va quindi dedicata grande attenzione, in una prospettiva che consideri il "percorso" almeno altrettanto importante della "meta".

- Definizione della missione
- Individuazione degli indicatori
- Impostazione del processo

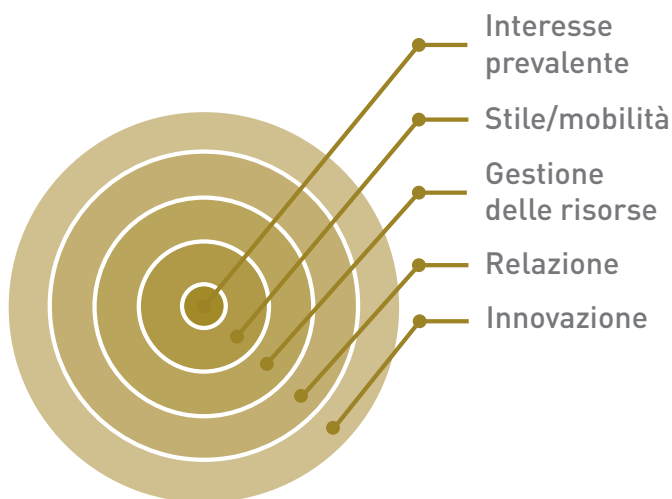
### 5.1 DEFINIZIONE DELLA MISSIONE

Il bilancio sociale può essere uno strumento utile per l'Associazione per diverse ragioni: **verificare** la coerenza delle attività rispetto a finalità e valori, **favorire** la comunicazione e le relazioni interne e con il territorio circostante, **evidenziare e analizzare** alcuni aspetti fondamentali legati alla struttura e ai processi organizzativi, **accrescere** la capacità di perseguire gli obiettivi e di delineare possibili strategie di miglioramento.

Ma cosa significa definire la missione? Significa ordinare il sistema valoriale e di visione di benessere della comunità in un ragionamento coerente, gerarchizzato e, soprattutto, rendicontabile. La missione risponde quindi all'esigenza della Uisp di aggregare, e non solo farne sintesi, diverse componenti valoriali, sociali, organizzative che contraddistinguono i comitati e le leghe su tutto il territorio nazionale.



La missione permette di riordinare il sistema di valori e la visione della Uisp e creare un utile "filo narrativo" che accompagna tutto il processo di rendicontazione. La missione può essere scomposta in cinque *item fondamentali* (vedi figura).



Al centro della missione dell'Associazione troviamo l'interesse prevalente, ovvero l'attività fondamentale per cui la Uisp opera, esemplificato nell'affermazione statutaria dello "sport per tutti" e contestualizzato all'interno di un più generale contributo che la Uisp offre alla crescita del benessere complessivo della comunità:

**interesse prevalente** → "sport per tutti per far crescere il benessere della comunità".

Il secondo punto della missione risponde all'esigenza di descrivere le modalità con cui la Uisp esplicita e da forma all'interesse prevalente:

**stile e modalità** → "lo sport per tutti perseguito attraverso servizi, attività, progetti, manifestazioni, educazione..."

Elemento trasversale alle attività descritte nel secondo punto della missione è la gestione delle risorse economiche, patrimoniali ed umane. Senza una buona gestione delle risorse, la progettualità della Uisp non avrebbe possibilità di durare nel tempo.

**gestione delle risorse** → "sostenibilità nella gestione delle risorse economiche e sviluppo delle competenze e professionalità proprie".

Importante per la gestione dell'attività è lo sviluppo del sistema di relazioni in contrapposizione all'autoreferenzialità che per una organizzazione presente sul territorio (e che dipende dal suo sviluppo) rappresenterebbe un rischio grave per la sopravvivenza:

**relazioni** → "sport per tutti e con tutti: le relazioni con gli altri comitati, con altre associazioni e soggetti profit, oltre che con la pubblica amministrazione, rappresentano un'opportunità fondamentale per lo sviluppo della Uisp".

Ultimo punto del BS, ma non per questo meno importante rispetto a quelli precedenti, è l'innovazione, cioè come la Uisp risponde alle sfide del territorio e ai nuovi bisogni della comunità:

**innovazione** → "nuovi bisogni e attività tra efficacia sociale ed efficienza economica".

Nel paragrafo seguente ogni punto della missione è “esplosivo” nel suo sistema di indicatori puntuali. Questo perché l’allineamento tra missione e indicatori permette di verificare la coerenza della Uisp nel perseguimento della propria missione.

Questo necessario allineamento, **missione-indicatori** rappresenta il cuore del bilancio sociale e si riflette nella struttura stessa del BS che, come si vedrà a chiusura del capitolo, è speculare alla struttura della missione in cinque punti.

***Importante:** questa descrizione della missione Uisp non risponde ad esigenze istituzionali ed è il frutto di elaborazioni avvenute nel percorso formativo dedicato alla rendicontazione sociale. È quindi importante evidenziare che i cinque ambiti rimangono definiti, mentre la loro descrizione può essere modificata in relazione alle esigenze del comitato/lega.*

## 5.2 INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI

Gli indicatori sono alla base dell’informazione legata sia alle attività che alla dimensione economica; possono essere di varia natura: descrittivi, qualitativi e quantitativi. Nel dettaglio gli indicatori sono ordinati in cinque ambiti di rendicontazione coincidenti con gli ambiti della missione:

### 1. Interesse prevalente

- Soci
- Partecipanti attività Uisp

### 2. Tipologie di attività

- Attività motoria e sportiva per i diritti, l’ambiente e la solidarietà
- Attività sportiva
- Attività motoria e ludico motoria
- Manifestazioni nazionali
- Iniziative locali
- Centri e campi estivi
- Attività progettuali
- Gestione impianti sportivi

segue ►



**3. Gestione delle risorse**

- *Rendiconto di gestione*
- *Personale*
- *Formazione*
- *Attività di raccolta fondi*

**4. Sistema di relazioni**

- *Attività di partecipazione e democrazia interna*
- *Attività di promozione della salute e degli stili di vita*
- *Attività di coordinamento del movimento*
- *Attività di supporto quali servizi e consulenza*

**5. Innovazione e buone pratiche**

- *Progetti/attività/servizi innovativi*

Per ogni ambito sono descritti i principali indicatori e ambiti di competenza - comitato regionale, lega regionale, comitato territoriale, lega territoriale - allo scopo di evidenziare l'utilità di questa guida metodologica per le diverse dimensioni organizzative che compongono la Uisp.

**INTERESSE PREVALENTE (1)**

Indicatori descrittivi delle attività prevalenti dell'Uisp, con particolare attenzione all'aumento dei soci e del loro benessere.

**Soci**

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Numero iscritti	X	X	X	X
Numero iscritti per genere	X	X	X	X
Numero iscritti per disciplina	X	X	X	X
Numero iscritti per ruolo	X	X	X	X

## Partecipanti attività

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Attività ...	X	X	X	X
Attività ...	X	X	X	X
Eventi e manifestazioni	X	X	X	X

## TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ (2)

Questa serie di indicatori è strutturata per descrivere le attività caratteristiche della Uisp. Insieme di attività, gestione impianti... realizzati da Uisp

### Attività motoria e sportiva per i diritti, l'ambiente e la solidarietà

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione attività			X	
Obiettivi attività			X	
Numero utenti negli ultimi tre anni			X	
Convenzioni con enti pubblici o privati			X	

### Attività sportiva (campionati, tornei, gare)

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione attività		X	X	X
Obiettivi attività		X	X	X
Numero partecipanti/ squadre negli ultimi tre anni		X	X	X
Tipologia di partecipanti ai quali è rivolta l'attività		X	X	X
Numero e descrizione tornei organizzati per tipologia		X	X	X

segue ►

Numero e descrizione campionati organizzati per tipologia	X	X	X
Modalità premianti per i comportamenti in linea con i valori dello sport per tutti (punti disciplina...)	X	X	X
Sanzioni previste per comportamenti antisportivi (aggiuntive rispetto a quelle imposte da giustizia sportiva)	X	X	X
Presenza di regolamenti/ codici di condotta (ad es. regolamenti di lega per i campionati)	X	X	X

### Attività motoria e ludico motoria

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione attività			X	
Obiettivi attività			X	
Numero utenti negli ultimi tre anni			X	
Convenzioni con enti pubblici o privati			X	

### Manifestazioni nazionali

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione attività			X	X
Obiettivi attività			X	X
Numero partecipanti			X	X
Numero società sportive partecipanti			X	X
Partner			X	X
In caso di campagna di raccolta fondi associata all'iniziativa, breve descrizione del progetto sostenuto e somma raccolta durante la manifestazione			X	X

## Iniziative locali

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione attività			X	X
Obiettivi attività			X	X
Numero partecipanti negli ultimi 3 anni			X	X
Partner			X	X

## Centri e campi estivi

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione attività			X	
Obiettivi attività			X	
Tipologia di utenti ai quali è rivolta l'attività (età)			X	
Accessibilità e modalità di inserimento bambini con esigenze particolari (disagio fisico, psichico...)			X	
Numero utenti negli ultimi 3 anni			X	
Formazione specifica del comitato agli operatori (descrizione, finalità, ore)			X	
Convenzioni con enti pubblici o privati (quale ente, cosa comporta la convenzione)			X	
Partner/collaborazioni			X	

## Attività progettuali

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione del progetto, dei suoi obiettivi, dei risultati attesi e finali	X		X	
Durata del progetto	X		X	
Ente finanziatore	X		X	
Numero beneficiari	X		X	
Descrizione partenariato e ruolo dei singoli partner nel progetto	X		X	
Valore del progetto	X		X	
Contributo ricevuto	X		X	
Quota di cofinanziamento	X		X	

## Gestione impianti sportivi

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione dell'impianto	X		X	
Attività che sono svolte nell'impianto e strategie di utilizzo	X		X	
Ente concessionario* (nel caso in cui l'impianto gestito non sia di proprietà)	X		X	
Oggetto della convenzione/appalto* (nel caso in cui l'impianto gestito non sia di proprietà)	X		X	

## GESTIONE DELLE RISORSE (3)

Questa serie di indicatori è dedicata alla descrizione delle modalità di gestione delle risorse umane (personale, formazione) ed economiche (bilancio, raccolta fondi) necessarie allo sviluppo dell'attività Uisp.

### Rendiconto di gestione<sup>4</sup>

1) Oneri da attività tipiche	1) Proventi e ricavi da attività tipiche
1.0) Da tesseramento	1.0) Da tesseramento
1.1) Acquisti	1.1) Da contributi su progetti
1.2) Servizi	1.2) Da contratti con enti pubblici
1.3) Godimento beni di terzi	1.3) Da soci ed associati
1.4) Personale	1.4) Da non soci
1.5) Ammortamenti	1.5) Altri proventi e ricavi
1.6) Oneri diversi di gestione	
1.7)...	

2) Oneri promozionali e di raccolta fondi	2) Proventi da raccolta fondi
2.1) Raccolta 1	2.1) Raccolta 1
2.2) Raccolta 2	2.2) Raccolta 2
2.3) Raccolta 3	2.3) Raccolta 3
2.4) Attività ordinaria di promozione	2.4) Altri

segue ►

<sup>4</sup> Si ritiene necessario prevedere in questa sezione una presentazione delle informazioni di natura quantitativo-monetaria di sintesi, strutturate secondo quanto predisposto in materia dall'Agenzia per le Onlus nel documento Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit (11 settembre 2009). Il rendiconto della gestione ha la finalità di illustrare il risultato dell'esercizio nonché il modo in cui si è giunti ad esso. Ciò avviene attraverso il confronto tra componenti gestionali positivi – proventi o ricavi, qualora provenienti da attività di scambio di mercato – e negativi. Tali voci vengono ripartite per aree gestionali come di seguito indicate:

- attività tipica o di istituto; si tratta dell'attività istituzionale svolta seguendo le indicazioni previste dallo statuto;
- attività promozionale e di raccolta fondi; si tratta di attività svolte nella ricerca di contributi ed elargizioni in grado di garantire la disponibilità di risorse finanziarie per realizzare attività funzionali e strumentali al perseguimento dei fini istituzionali;
- attività accessoria; si tratta di attività diversa da quella istituzionale, ma complementare alla stessa in quanto in grado di garantire all'ente non profit risorse utili a perseguire le finalità istituzionali espresse dallo statuto;
- attività di gestione finanziaria e patrimoniale; si tratta di attività di gestione patrimoniale e finanziaria strumentali all'attività istituzionale;
- attività di supporto generale; si tratta dell'attività di direzione e di conduzione e quindi dà luogo a costi di struttura non attribuibili ad un'area in particolare.

<b>3) Oneri da attività accessorie</b>	<b>3) Proventi e ricavi da attività accessorie</b>
3.1) Acquisti	3.1) Da Attività connesse e/o gestioni commerciali accessorie
3.2) Servizi	3.2) Da contratti con enti pubblici
3.3) Godimento beni di terzi	3.3) Da soci ed associati
3.4) Personale	3.4) Da non soci
3.5) Ammortamenti	3.5) Altri proventi e ricavi
3.6) Oneri diversi di gestione	3.6)...
3.7)...	

<b>4) Oneri finanziari e patrimoniali</b>	<b>4) Proventi finanziari e patrimoniali</b>
4.1) Su rapporti bancari	4.1) Da rapporti bancari
4.2) Su prestiti	4.2) Da altri investimenti finanziari
4.3) Da patrimonio edilizio	4.3) Da patrimonio edilizio
4.4) Da altri beni patrimoniali	4.4) Da altri beni patrimoniali
4.5) Oneri straordinari	4.5) Proventi straordinari

<b>5) Oneri di supporto generale</b>
5.1) Acquisti
5.2) Servizi
5.3) Godimento beni di terzi
5.4) Personale
5.5) Ammortamenti
5.6) Altri oneri
5.7)...

## Personale

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Numero dipendenti	X		X	
Numero collaboratori	X		X	
Numero volontari	X	X	X	X
Dipendenti per genere	X		X	
Collaboratori per genere	X		X	
Volontari per genere	X	X	X	X
Dipendenti per fasce d'età	X		X	
Collaboratori per fasce d'età	X		X	
Volontari per fasce d'età	X	X	X	X

## Formazione

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Pianificazione e descrizione obiettivi	X	X	X	X
Descrizione attività	X	X	X	X
Argomenti affrontati	X	X	X	X
Numero ore del corso (distinte in ore di formazione in aula e esercitazioni pratiche)	X	X	X	X
Numero partecipanti	X	X	X	X
Rilascio attestati frequenza	X	X	X	X
Partner/relazioni istituzionali	X	X	X	X

## Attività di raccolta fondi

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione delle iniziative di raccolta fondi realizzate durante l'anno	X	X	X	X
Contributi raccolti attraverso tali iniziative	X	X	X	X



## SISTEMA DI RELAZIONI (4)

Questa serie di indicatori risponde all'esigenza di descrivere lo sforzo/impegno svolto dall'Associazione in termini di relazioni/partecipazione a livello locale, regionale e nazionale.

### Attività di partecipazione e democrazia interna

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Presenza in organi Uisp nazionali	X	X	X	X
Presenza in organi Uisp regionali	X	X	X	X
Presenza in organi territoriali/ regionali/nazionali di altre organizzazioni del mondo dello sport ( es. CONI)	X		X	
Partecipazioni a reti e collaborazioni con altre organizzazioni (enti pubblici, Onp, imprese) specificando finalità e natura del rapporto	X		X	

### Attività di promozione della salute e degli stili di vita

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione dell'attività e dei suoi obiettivi	X	X	X	X
Argomenti	X	X	X	X
Durata attività	X	X	X	X
Numero partecipanti	X	X	X	X
Partner/relazioni istituzionali	X	X	X	X

## Attività di coordinamento del movimento

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Numero incontri con le organizzazioni territoriali effettuate nell'anno	X	X	X	X
Numero organizzazioni territoriali che hanno preso parte agli incontri	X	X	X	X

## Attività di supporto come servizi e consulenza

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione delle attività realizzate, obiettivi e destinatari	X		X	
Modalità di erogazione del servizio (orari giorni di apertura)	X		X	
Numero operatori Uisp impegnati nell'erogazione del servizio	X		X	
Ore di formazione/aggiornamento degli operatori impegnati nell'erogazione del servizio e argomento della formazione	X		X	

## INNOVAZIONE E BUONE PRATICHE (5)

Questa serie di indicatori è dedicata alla descrizione delle attività innovative realizzate dalla Uisp e dai risultati generali.

**Descrivere i criteri con cui sono stati selezionati i progetti di natura innovativa.**

### Progetti/attività/servizi innovativi

Indicatore/informazione	Rilevante per			
	Comitato Regionale	Lega Regionale	Comitato Territoriale	Lega Territoriale
Descrizione dell'iniziativa innovativa	X	X	X	X
Output principali attività (risultati, impatto, replicabilità)	X	X	X	X
Risorse dedicate	X	X	X	X

## ESEMPI DI INDICATORI

In termini esplicativi si evidenziano alcuni indicatori descrittivi emersi nel percorso di formazione della Uisp in relazione ad alcune tipologie di attività:

- 1 - Attività sportiva
- 2 - Attività motoria e ludico motoria
- 3 - Manifestazioni nazionali
- 4 - Promozione della cultura dello sport
- 5 - Formazione

### Attività sportiva

- N° tornei / campionati
- N° discipline praticate
- N° squadre partecipanti
- N° atleti partecipanti (distinti per età, genere, nazionalità)
- Fidelizzazione partecipanti
- N° impianti (distinti per localizzazione, rispondenza requisiti, ...)
- N° aree/leghe/coordinamenti coinvolti
- N° collaboratori (distinti tra interni ed esterni Uisp, per età, genere, nazionalità, tipologia contrattuale)
- Criteri di sanzione e premialità legati ai valori Uisp
- N° sponsor (distinti per tipologia, contributo)
- Collaborazioni con enti/istituzioni del territorio
- Impatto ambientale

### Attività motoria e ludico motoria

- N° corsi (distinti per tipologia, localizzazione, destinatari, costo)
- N° utenti (distinti per età, genere, nazionalità, disagio)
- Fidelizzazione utenti
- Soddisfazione utenti
- N° impianti (distinti per tipologia, requisiti sicurezza)
- N° collaboratori (con particolare riferimento, in caso di presenza di partecipanti con disagio, a professionalità specifiche)
- Presenza materiale informativo in più lingue

- Collaborazioni con enti/istituzioni del territorio (distinti per tipologia e forma di collaborazione)
- N° progetti
- Eventuale finanziamenti

### **Manifestazioni nazionali**

- Luoghi di svolgimento (distinti per localizzazione, impianti utilizzati)
- N° partecipanti
- N° società partecipanti (distinte in affiliate e non affiliate)
- Fidelizzazione società partecipanti
- N° volontari coinvolti
- Comunicazione dell'evento (copertura mass media)
- N° sponsor (distinti per tipologia)
- Collaborazioni con enti/istituzioni del territorio (per tipologia e collaborazione)
- Fondi raccolti
- Eventuali finanziamenti
- Soddisfazione partecipanti
- Impatto ambientale
- Costi della manifestazione

### **Promozione della cultura dello sport**

- N° eventi (distinti per tipologia)
- N° partecipanti (distinti per tipologia, età, genere, nazionalità)
- Comunicazione dell'evento (copertura mass media)
- N° sponsor (distinti per tipologia)
- Collaborazioni con enti/istituzioni del territorio
- N° pubblicazioni prodotte
- N° relatori (distinti per qualifica, qualità)
- Impatto economico
- Eventuali finanziamenti
- Valutazione iniziative

## Formazione

- Rapporto corsi attuati - corsi programmati
- N° corsi attuati (distinti per tipologia, destinatari, costi)
- N° iscritti (distinti per tipologia, età, genere, nazionalità)
- N° iscritti che portano a termine corso
- Qualifica docenti
- Fidelizzazione partecipanti
- Modalità di pubblicizzazione dei corsi
- Adeguatezza e accessibilità delle sedi
- Costi e provenienza risorse
- Modello formativo (presenza parte generale su Uisp)
- Rapporto ore teoria / ore pratica
- Costo dei corsi
- Costo per iscritto
- Soddisfazione partecipanti

## 5.3 IL PROCESSO DI REALIZZAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Affinché il BS espliciti a pieno le proprie potenzialità, è necessario porre attenzione a tutte le fasi del processo di rendicontazione.

Questo processo si articola in 6 fasi principali:

- La prima fase: preparazione e programmazione del processo
- La seconda fase: definizione del sistema di rendicontazione
- La terza fase: raccolta delle informazioni
- La quarta fase: redazione e approvazione
- La quinta fase: comunicazione
- La sesta fase: valutazione finale

**Il processo deve essere interpretato in una prospettiva pluriennale e in un'ottica di miglioramento continuo.** In questo senso la valutazione finale è non solo l'ultima fase del processo, ma anche il primo passo per l'avvio del ciclo successivo che, dall'analisi dei punti di forza e di debolezza del lavoro appena concluso, trarrà spunti e indicazioni per migliorare la qualità del documento.

L'articolazione del processo, qui proposta, non deve essere interpretata in modo rigido, ma adattabile ai bisogni/capacità dei comitati.



## LA PRIMA FASE: PREPARAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEL PROCESSO

La fase di preparazione e programmazione è di fondamentale importanza per poter affrontare tutte le successive di rendicontazione sociale. Prima di iniziare a lavorare su aspetti più operativi, è infatti necessario aver ben chiaro quali siano gli obiettivi che ci si pone, verificare che sussistano le condizioni perché il processo possa essere portato a termine con successo, assumere scelte metodologiche e programmare un piano di lavoro.

### **a) Definire gli obiettivi e la funzione del bilancio sociale per la propria organizzazione**

Il BS è uno strumento volontario che richiede tuttavia l'impegno di risorse economiche e umane. Per questo è importante che la decisione di realizzarlo sia determinata da motivazioni condivise circa la sua utilità effettiva per l'Associazione e gli obiettivi che si intendono raggiungere attraverso questo strumento.

Questo aspetto riveste una particolare importanza in virtù del fatto che, pur dovendo rispondere a determinate caratteristiche, sia il processo che i contenuti possono essere pianificati in modo da aderire meglio alle esigenze dell'organizzazione.

### **b) Verifica delle risorse: gruppo di lavoro e fonti informative**

Il processo per la redazione del BS richiede la partecipazione attiva delle persone coinvolte a vario titolo nella realizzazione delle attività associative. A livello operativo è necessario costituire un *gruppo di lavoro ad hoc*, che si occuperà di seguire tutto il processo in ogni sua fase e ne sarà responsabile. All'interno del gruppo dovrà essere individuata una figura di coordinatore e sarà necessaria la presenza di un esperto in rendicontazione sociale, in grado di fornire il supporto tecnico necessario e di far crescere le competenze del resto del gruppo. Per assicurare che il BS rappresenti in modo adeguato l'identità, l'operato e le strategie dell'associazione, è necessario che anche la dirigenza e gli organi di governo siano coinvolti nel processo e in particolar modo nei passaggi di definizione degli aspetti di maggiore valenza strategica attraverso la costituzione del *gruppo guida*. La verifica delle *fonti informative* rappresenta un passaggio propedeutico all'avvio del processo di rendicontazione sociale. Per redigere il BS, infatti, devono essere disponibili molte informazioni sia qualitative che quantitative relative al funzionamento e all'attività dell'Associazione.

#### **Alcune fonti tipiche:**

- Statuto
- Codice Etico
- Regolamento
- Bilancio d'esercizio (stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa, relazione del presidente, relazione dei sindaci revisori dei conti)
- Verbali (Congresso, Assemblea, Consiglio, riunioni)
- Libri sociali
- Atti, contratti, protocolli e convenzioni (archivio)
- Libri contabili
- Tesseramento
- Report e relazioni su attività (es. progetti/iniziativa finanziati)
- Registri (es. attività formativa)
- Rassegna stampa

segue ►

- Materiale promozionale/pubblicitario
- Materiali/documenti prodotti nell'ambito di iniziative/progetti/corsi e ricerche
- Manuali e procedure per la qualità (es. ISO)
- Curriculum Vitae
- Schede di registrazione/iscrizione alle attività
- Moduli di rilevazione/monitoraggio
- Buste paga

### c) Elaborare il piano di lavoro

I passaggi finora delineati forniranno gli elementi necessari per la predisposizione di un piano di lavoro efficace. Questo dovrà dunque ricapitolare quanto emerso ed esplicitare in modo chiaro le motivazioni e gli obiettivi del processo di rendicontazione sociale; le risorse economiche che saranno impegnate; la composizione del gruppo di lavoro e le altre risorse umane coinvolte e il loro ruolo; gli stakeholder esterni che si prevede di coinvolgere nel processo; gli eventuali consulenti esterni individuati; l'ambito e il periodo di rendicontazione; le modalità e gli strumenti di comunicazione previsti; la programmazione e la tempistica delle fasi del processo. Il piano di lavoro potrà essere rimodulato *in itinere* nel caso in cui, con l'avanzamento del lavoro, emergano elementi che ne rendano opportuna una revisione.

## LA SECONDA FASE: DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI RENDICONTAZIONE

Una volta terminata la fase di pianificazione e programmazione del processo si dovrà procedere con la definizione della struttura del documento e dei contenuti da inserire. Perché questo sia fatto in modo corretto è necessario in primo luogo procedere con l'analisi della missione associativa e con l'individuazione degli *stakeholder* e delle loro aspettative e interessi legittimi.

La scelta delle aree di rendicontazione è un passaggio importante da valutare attentamente poiché incide sulla modalità di lettura dell'operato dell'Associazione e sulla capacità del documento di fornire informazioni significative in coerenza con la missione e le aspettative degli *stakeholder*. Da qui la definizione delle aree di rendicontazione che coincide con le «aree/punti della missione».



Una volta discusse queste aree, per ognuna di esse si dovrà procedere ad analizzare l'operato dell'Associazione e ad individuare gli aspetti significativi da considerare. Sulla base di questi, dovranno quindi essere determinate le informazioni e gli indicatori da inserire nel documento. Questo passaggio rappresenta un punto centrale del processo di rendicontazione sociale e deve essere affrontato con particolare attenzione.

### LA TERZA FASE: RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

Una volta definito il sistema di rendicontazione si può procedere alla fase di raccolta e di elaborazione delle informazioni.

La natura multidimensionale (economica, sociale, ambientale) della rendicontazione, l'opportunità di effettuare comparazioni sia temporali (rispetto ai periodi di rendicontazione precedenti) sia spaziali (rispetto ad altre organizzazioni operanti nello stesso settore), l'attenzione non solo alle attività svolte, ma anche ai risultati ottenuti sia nel breve che nel lungo periodo, fanno sì che un bilancio sociale richieda in genere la disponibilità di molte informazioni di provenienza sia interna che esterna all'Associazione.

Il primo passo è dunque quello di esaminare le fonti disponibili e la possibilità di soddisfare, attraverso queste fonti, le esigenze informative del sistema di rendicontazione definito. Potrà accadere, soprattutto per la prima edizione del BS, che non tutti i dati richiesti siano reperibili. In questo caso, ove possibile, andranno messe a punto delle procedure di raccolta dati che consentiranno negli anni successivi di avere a disposizione le informazioni. Questo permetterà di costruire progressivamente un «sistema di contabilità sociale», in grado di raccogliere e rendere disponibili i dati necessari per la rendicontazione sociale.

### LA QUARTA FASE: REDAZIONE E APPROVAZIONE

Una volta effettuati tutti i passaggi descritti nelle fasi precedenti si può procedere alla stesura vera e propria del documento. Nella redazione del BS è importante aver presente che questo strumento di comunicazione deve essere chiaro e comprensibile, sia per quanto riguarda il linguaggio utilizzato che per le scelte grafiche, anche per chi non ha una profonda conoscenza dell'organizzazione.

Per questo è consigliabile:

- adoperare un linguaggio semplice, scorrevole e non ridondante;
- utilizzare il meno possibile termini tecnici ed inserire un glossario;
- evitare dichiarazioni autoreferenziali;
- fare ampio uso di schemi, grafici e immagini;
- inserire eventuali approfondimenti in specifici box;
- adottare una grafica facilmente leggibile.

In fase di redazione del documento è importante definire la struttura che riprende quella della missione. L'indice del BS della Uisp è quindi speculare ai cinque item della missione con alcune integrazioni determinate da necessità redazionali e di comunicazione.

#### **Indice generale del bilancio sociale**

1. Premessa e definizione della missione
2. Nota metodologica
3. Interesse prevalente: sportper tutti
4. Tipologie: attività e iniziative realizzate
5. Gestione delle risorse: sostenibilità economica e sviluppo competenze
6. Relazioni: sport per tutti e con tutti
7. Innovazione: nuovi bisogni e buone pratiche
8. Conclusioni: sviluppi possibili

Nel realizzare la descrizione delle attività devono essere considerati diversi elementi:

- bisogni su cui si vuole intervenire;
- strategie, obiettivi e programmi definiti;
- attività svolte (progetti, servizi, ecc.);
- risorse di varia natura impiegate (*input*);
- risultati delle attività svolte (*output*);
- effetti determinati (*outcome*);
- prospettive di sviluppo.

## Ipotesi di scheda di rendicontazione delle attività

Titolo	...
Bisogni	...
Obiettivi	...
Attività svolte	...
Input	...
Output	...
Outcome	...
Prospettive	...

Un altro aspetto da considerare è quello relativo alla dimensione del documento. Un BS di dimensioni eccessive può disincentivarne la lettura da parte di alcuni *stakeholder*. Per questo è opportuno che siano selezionate le informazioni rilevanti e che si producano testi scorrevoli, evitando di inserire contenuti ridondanti. Al termine della stesura del documento, questo deve essere verificato nel suo complesso da coloro che hanno contribuito alla sua realizzazione e approvato dai vertici dell'Associazione.

## LA QUINTA FASE: COMUNICAZIONE

Una volta approvato, il documento può essere pubblicato e diffuso. La pubblicazione può avvenire sia in forma cartacea che elettronica sul sito dell'Associazione. La scelta delle modalità di diffusione del documento è importante per valorizzare il lavoro effettuato e rendere effettive le potenzialità del bilancio come strumento di comunicazione.

Oltre all'individuazione degli interlocutori ai quali distribuire il documento e al sistema di distribuzione più efficace, andranno previste anche delle modalità attraverso le quali gli interlocutori siano sollecitati a formulare osservazioni, proposte e richieste di chiarimento.

È importante cioè che si inneschi un processo di comunicazione bidirezionale. Per realizzare questo obiettivo possono essere scelte diverse possibilità (allegare un questionario al bilancio sociale, realizzare interviste mirate, aprire forum di discussione sul sito internet...), ma la modalità più efficace è di norma rappresentata dall'organizzazione di momenti di incontro diretto (anche all'interno di appuntamenti istituzionali), durante i quali è possibile confrontarsi con

i propri interlocutori. Queste occasioni costituiscono un importante momento di verifica del lavoro svolto.

## LA SESTA FASE: VALUTAZIONE FINALE

La realizzazione del processo e delle fasi che lo caratterizzano favorisce l'emergere di stimoli e proposte sia relative al miglioramento del processo di rendicontazione sociale sia riguardanti l'agire dell'Associazione. Una buona gestione di questa fase del processo prevede che le idee e le proposte che provengano dall'Associazione e/o siano suggerite dagli *stakeholder*, vengano attentamente analizzate e, se ritenuto opportuno, tradotte, attraverso il coinvolgimento della dirigenza associativa, in veri e propri obiettivi di miglioramento.

Tra gli elementi che possono essere oggetto di interventi di sviluppo si segnalano gli aspetti di natura metodologica e collegati all'implementazione del processo di rendicontazione sociale:

- il coinvolgimento degli STK nelle varie fasi del processo e più in generale la comunicazione esterna;
- gli indicatori utilizzati, in particolare quelli relativi agli effetti dell'attività;
- l'integrazione del BS nei processi gestionali e comunicativi dell'organizzazione.

Aspetti di natura organizzativa/strategica interna sono:

- gestione delle risorse economiche;
- gestione degli impianti;
- evoluzione dell'organizzazione interna.

Contributo allo sviluppo del territorio e delle politiche specifiche di competenza della Uisp:

- innovazione delle politiche locali;
- sviluppo delle infrastrutture;
- nuovi meccanismi di governance.

## 6. Il nuovo appuntamento Uisp

All'interno delle strategie di formazione rivolte ai dirigenti, ai quadri e agli operatori di tutto il sistema associativo Uisp, è stato approvato, sempre nell'ambito della legge 383/2000 finanziata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, un nuovo progetto per il 2012/2013, **"Risk management come opportunità per un nuovo welfare"**.

La gestione attiva del rischio come occasione di crescita per le associazioni di promozione sociale è l'idea di partenza per questo percorso formativo innovativo, finalizzato a trasmettere competenze per la gestione di un'impresa sociale. Tutto ciò alla luce di una crisi definitiva del modello tradizionale del welfare che impone all'Uisp di anticipare il cambiamento e definire nuove strategie d'intervento, ricollocando la propria azione sulla base di priorità politico-sociali di tipo sistemico. Il cambiamento della vision, dei modelli di attività, delle interazioni con le policy e le programmazioni, così come l'individuazione delle dinamiche dei fattori di contesto economici o socio-politici, nonché la diversa disponibilità di risorse finanziarie, stanno mettendo in luce alcune fragilità nei modi di funzionamento tradizionali che inevitabilmente coinvolgono anche organizzazioni come la nostra.

Si tratta quindi di definire un nuovo modello di gestione adeguato alle specificità di un'associazione con molteplici livelli di capacità e competenza, e con differenti livelli di motivazione che inevitabilmente mutano con i cambiamenti di fase. I dirigenti e i quadri coinvolti nell'iniziativa formativa dovranno acquisire nella propria dotazione professionale una più ampia capacità di lettura degli scenari politici e socio-economici, e una maggiore competenza nell'analisi degli impatti delle proprie attività.

Il progetto si propone l'obiettivo di recuperare, a partire proprio dalla presenza dell'Uisp sul territorio, l'insieme delle prassi positive (formative ed esperienzia-

li) che possono costituire un efficace strumento cognitivo perché centrato sul vissuto dei partecipanti.

Quindi da un lato si tende a far raggiungere una definitiva consapevolezza sull'importanza della formazione come strumento di miglioramento continuo, e dall'altro a disporre dal 2013 di competenze professionali interne in grado di sostenere l'impatto dei cambiamenti in corso.

Il corso prevede due momenti formativi:

- il primo rivolto ai dirigenti e focalizzato sugli aspetti, per così dire, meta-organizzativi (come ad esempio le analisi delle policy e delle programmazioni), che vedrà il coinvolgimento attivo del Consiglio Nazionale in una sessione ad hoc;
- l'altro rivolto ai quadri e centrato sugli aspetti più strettamente operativi (elementi di project management), che si articolerà in tre appuntamenti interregionali.

Tra i risultati attesi per i partecipanti sottolineiamo l'acquisizione di competenze inerenti l'autovalutazione delle proprie attività e la capacità di applicare interventi correttivi anche di tipo strutturale, oltre all'assunzione di un ruolo di agenti della trasformazione dei propri contesti organizzativi.

La produzione di una guida metodologica contenente le linee guida dell'esperienza favorirà la trasferibilità dei risultati in un'ottica di formazione continua per l'Associazione.

## 7. Approfondimenti e riferimenti teorici

### STANDARD E MODELLI

L'elenco che segue rappresenta una selezione di principali standard a cui un comitato che intende avviare il processo di rendicontazione sociale può fare riferimento sia per capire meglio come strutturare il processo, sia per individuare proposte innovative per le definizioni di indicatori e di modalità di stakeholder engagement.

- *"Linee Guida per la Redazione del Bilancio sociale delle Organizzazioni Non Profit"*, Agenzia per le Onlus, 2010
- *"Il bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato"*, Cesvot, 2004
- *"AA1000 Accountability Principles Standard 2008"*, Institute of Social and Ethical Accountability, 2008
- *"Linee guida per il reporting di sostenibilità"*, GRI, 2006
- *"Social Statement"* progetto CSR-SC del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, 2002
- *"Il Bilancio sociale nelle Aziende Non Profit: principi generali e Linee Guida per la sua adozione"*, Commissione Aziende Non Profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), 2004
- *"Raccontiamoci responsabilmente. Guida operativa per il Bilancio sociale delle Avis della Lombardia"*, Avis Regionale Lombardia, 2007
- *"Le linee guida per il Bilancio sociale e di Missione delle OdV"*, Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSVnet), 2008
- *Decreti attuativi 24 gennaio 2008 per la Legge delega 118/05 e il Decreto Legislativo 155/06 della legge sulle imprese sociali*

- *“Bilancio sociale per le cooperative sociali – Guida per la realizzazione”*, Concooperative/Federsolidarietà, 2009
- *“Linee guida per il Bilancio sociale delle Cooperative Sociali della Lombardia”*, Regione Lombardia - Circolare 29.5.2009, n. 23, BURL n. 23, 8 giugno 2009
- *“La rendicontazione sociale per le aziende non profit”*, G.B.S. – Gruppo di Studio per il Bilancio sociale, 2009
- *“Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni”*, Dipartimento della Funzione Pubblica – Programma Cantieri, 2004
- *“Linee guida per la rendicontazione negli enti locali”*, Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali del Ministero dell’Interno, 2007

## BIBLIOGRAFIA

La lettura dedicata al tema della rendicontazione sociale in Italia è ampia e in continua evoluzione. L’elenco che segue non vuole essere esaustivo, ma indica solo alcune proposte di studio e approfondimento.

- *Codice Etico approvato dal CN della Uisp*
- *BARTOCCI L., Il bilancio sociale negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 2003
- *BEDA A., BODO R., La responsabilità sociale d’impresa, strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell’economia*, Il Sole 24ORE, Milano, 2004
- *BUSCARINI, MANNI, MARANO (a cura di), La responsabilità sociale e il bilancio sociale delle organizzazioni dello sport*, Franco Angeli, Milano, 2006
- *CAMPEDELLI B., Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, in AA.VV., Franco Angeli, Milano, 2005
- *CAVICCHI P., DALLE DONNE A., DURAND C., PEZZUTO G., Bilancio sociale e ambientale. Responsabilità sociale e ambientale dell’impresa*, IPSOA, Milano, 2003
- *CHIESI A.M., MARTINELLI A., PELLAGOTTA M., Il bilancio sociale, stakeholders e responsabilità sociale*, Il Sole 24ORE, Milano, 2000
- *CISI M., Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino, 2003
- *COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001
- *COPENHAGEN CENTRE, The Copenhagen Charter: a Management Guide to Stakeholder Reporting*, The House of Mandag Morgen, 1999



- *CORROCHER A., Il bilancio sociale. Come realizzarlo nelle imprese profit, nelle organizzazioni non profit, negli enti pubblici*, Franco Angeli, Milano, 2005
- *DE ANNA F., Autonomia scolastica e rendicontazione sociale. Dal POF al Bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005
- *FREEMAN E. R., A Stakeholder Theory of The Modern Corporation*, in Beauchamp T. , Bowie N. (ed.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, 2004
- *FRIEDMAN M., The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit*, "New York Time Magazine" 13/09/1970
- *GIORNETTI A., Bilancio e ambiente*, EGEA, Milano, 2002
- *HINNA L., Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Processi, strumenti, struttura e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004
- *HINNA L., Il bilancio sociale*, Il Sole 24ORE, Milano, 2002
- *HINNA L., Gli impatti organizzativi e gestionali dell'orientamento alla CSR delle aziende*, in Paltrinieri R. e Parmigiani M.L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica? Per un'analisi socioeconomica della responsabilità sociale d'impresa* (106-136), Carocci, Roma, 2005
- *LA ROSA M. E MORRI L., La responsabilità sociale delle imprese nello spazio delle attese collettive*, in Di Nallo E. e Paltrinieri R. (a cura di), *Cum Sumo. Prospettive di analisi del consumo nella società globale* (293-302), Franco Angeli, Milano, 2006
- *LONZANO J., Business Ethics: un nuovo modo di condurre gli affari? Una esplorazione delle nuove responsabilità di impresa*, in Mazzocchi G., Villani A. (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, Franco Angeli, Milano, 2001
- *MATACENA A., Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984
- *MAZZOLENI M., Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini: il bilancio sociale come strumento di comunicazione e controllo strategico*, Franco Angeli, Milano, 2004
- *PARMIGIANI M. L., Eseggesi del manifesto: appunti di una mattinata autunnale*, in Paltrinieri R. e Parmigiani M.L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica? Per un'analisi socioeconomica della responsabilità sociale d'impresa* (28-42), Carocci, Roma, 2005
- *ROGATE C., TARQUINI T., Il bilancio sociale negli Enti Locali, metodologia ed esperienze*, Maggioli Editore, Rimini, 2004
- *RUSSO G. (a cura di), La società della wellness. Corpi sportivi al traguardo della salute*, Franco Angeli, Milano, 2001

- *RUSSO G. E MEGLIOLI R., Lo sport per tutti. Buone pratiche di ben-essere*, in Russo G. (a cura di), *La società della wellness. Corpi sportivi al traguardo della salute* (117-136), Franco Angeli, Milano, 2011
- *VIVIANI M., Specchio magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 1999

## SITOGRAFIA

Le linee guida sopra elencate sono stata pubblicate on line e possono essere facilmente consultate. Di seguito un elenco dei principali siti.

- [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)
- [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)
- [www.businessethics.it](http://www.businessethics.it)
- [www.europa.eu](http://www.europa.eu)
- [www.finanza-etica.it](http://www.finanza-etica.it)
- [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)
- [www.isvi.org](http://www.isvi.org)
- [www.sa8000.info](http://www.sa8000.info)
- [www.wbcds.org](http://www.wbcds.org)
- <http://legge383.Uisp.it>



Finito di stampare Agosto 2012

Grafica e impaginazione: DigitaliaLab srl  
Via Giacomo Peroni, 130 - 00131 Roma  
[www.digitalialab.it](http://www.digitalialab.it) - e-mail: [info@digitalialab.it](mailto:info@digitalialab.it)

Stampa: Grafica Giogetti srl  
Via di Cervara, 10 - 00155 Roma  
[www.graficagiorgetti.it](http://www.graficagiorgetti.it) - e-mail: [info@graficagiorgetti.it](mailto:info@graficagiorgetti.it)