

**PRIME RIFLESSIONI
SULLA MISURAZIONE
DEGLI IMPATTI
NELLE ORGANIZZAZIONI
NON PROFIT:
TRA TEORIE
E PRATICHE TERRITORIALI**

**a cura di
Paolo Ricci
Maria Teresa Nardo
Benedetta Siboni**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**PRIME RIFLESSIONI
SULLA MISURAZIONE
DEGLI IMPATTI
NELLE ORGANIZZAZIONI
NON PROFIT:
TRA TEORIE
E PRATICHE TERRITORIALI**

**a cura di
Paolo Ricci
Maria Teresa Nardo
Benedetta Siboni**

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

Il volume è stato sottoposto a doppio referaggio anonimo.

Il volume nasce nell'ambito del progetto “La misurazione degli impatti nel Terzo settore”, coordinato dalla prof.ssa Maria Teresa Nardo, prot. 1341 del 20.06.2017, tra CSV di Cosenza e Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università della Calabria.

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835112778

INDICE

Presentazione, di *Francesco Raniolo* pag. 9

PARTE PRIMA LE TEORIE

Introduzione, di *Johannes Dumay* » 19

1. Il terzo settore, di *Romilda Mazzotta* » 22

1.1. Premessa » 22

1.2. Pubblico, privato e non profit » 24

1.3. Gli studi sul terzo settore, definizione dei confini » 26

1.4. Le diverse tipologie aziendali » 28

1.4.1. Le aziende non profit » 31

1.5. La storia del non profit italiano » 32

1.6. La riforma del terzo settore e il codice del terzo settore » 35

1.6.1. Gli enti del terzo settore » 37

1.7. I centri di servizio per il volontariato » 43

Bibliografia » 45

2. I caratteri di “aziendalità” delle organizzazioni non profit, di *Renato Civitillo* » 49

2.1. Il fenomeno non profit: inquadramento teorico-concettuale » 49

2.2. Perché esiste il non profit? » 51

2.3. La “azienda” non profit e la sua economicità » 53

2.4. Alcune considerazioni conclusive » 54

Bibliografia » 57

3. L'accountability negli enti non profit , di <i>Paolo Ricci</i>	pag.	60
3.1. Premessa	»	60
3.2. La <i>social entrepreneurship</i>	»	61
3.3. Accountability: cenni introduttivi	»	66
3.4. Il ruolo dell'accountability nel non profit	»	67
3.5. Alcune considerazioni conclusive	»	70
Bibliografia	»	71
4. La misurazione degli impatti nelle aziende non profit. Disciplina, linee guida, standard e metodi , di <i>Maria Teresa Nardo</i>	»	76
4.1. Le aziende non profit. Bisogno o obbligo di trasparenza e accountability?	»	76
4.2. La riforma del terzo settore e la disciplina in materia di trasparenza e accountability	»	79
4.2.1. L'obbligo del bilancio sociale	»	82
4.2.2. La valutazione dell'impatto sociale nella norma	»	85
4.2.3. Alcuni modelli di misurazione degli impatti e di rendicontazione sociale	»	90
4.3. La misurazione dell'impatto negli Studi del terzo settore	»	93
4.4. Alcune considerazioni conclusive	»	95
Bibliografia	»	97
5. La misurazione del valore nelle organizzazioni non profit: gli approcci internazionali , di <i>Benedetta Siboni</i>	»	102
5.1. La misurazione di input, output, outcome e impatti sociali nelle organizzazioni non profit	»	102
5.2. I modelli di misurazione degli impatti sociali	»	108
5.2.1. Modelli di processo: un'introduzione	»	109
5.2.2. Modelli di monetizzazione, ranking e rendimento di investimenti sociali	»	113
5.3. Alcune considerazioni conclusive	»	117
Bibliografia	»	117

PARTE SECONDA
LE PRATICHE TERRITORIALI

Introduzione , di <i>Mariacarla Coscarella</i>	pag. 123
6. Alcune riflessioni sul terzo settore in Calabria. Co-programmazione e co-progettazione come azioni virtuose , di <i>Carmela Guarascio</i>	» 127
6.1. Premessa	» 127
6.2. La dimensione organizzativa	» 128
6.3. Le risorse umane	» 131
6.4. Le attività svolte	» 133
6.5. Le risorse finanziarie impiegate	» 136
6.6. La co-programmazione, la co-progettazione e l'accREDITAMENTO	» 137
6.7. Una buona pratica di co-progettazione: la <i>démarche progrès</i> in Francia	» 139
6.8. Alcune considerazioni conclusive	» 143
Bibliografia	» 145
7. Dimensione e caratteristiche delle organizzazioni di volontariato nella provincia di Cosenza , di <i>Pasqua Rignanese</i>	» 147
7.1. Premessa	» 147
7.2. Il contesto di riferimento	» 148
7.3. I settori e i sotto-settori di intervento	» 152
7.4. Le attività delle OdV	» 156
7.4.1. Settore di protezione civile e ambiente	» 157
7.4.2. Settore cultura	» 159
7.4.3. Settore sanitario	» 161
7.4.4. Settore sociale	» 164
7.5. Gli indicatori per la misurazione dei risultati e degli impatti	» 175
7.6. Alcune considerazioni conclusive	» 176
Bibliografia	» 177
8. La rendicontazione sociale. L'esperienza della Fondazione Casa San Francesco d'Assisi Onlus , di <i>Maria Teresa Nardo e Georgiana Cristina Codreanu</i>	» 179
8.1. Premessa	» 179
8.2. La Fondazione "Casa San Francesco d'Assisi – Onlus" e il bilancio sociale. Analisi documentale	» 180

8.3. L'impatto di CSF attraverso la rappresentazione delle risorse intangibili	pag.	187
8.4. Risultati e dati raccolti	»	192
8.5. Alcune considerazioni conclusive	»	198
Bibliografia	»	199
9. L'impegno del CSV di Cosenza nella rendicontazione sociale , di <i>Maria Teresa Nardo, Mariacarla Coscarella, Giuseppina Ielitto e Georgiana Cristina Codreanu</i>	»	202
9.1. La rendicontazione sociale per il CSV, una questione non solo culturale	»	202
9.2. Il bilancio sociale del CSV	»	204
9.3. Le linee guida per la rendicontazione sociale, un approccio evolutivo	»	206
9.4. I laboratori di sostenibilità e le esperienze territoriali	»	210
9.4.1. Le esperienze territoriali di rendicontazione sociale	»	210
9.4.2. I laboratori di sostenibilità e gli SDGs	»	215
9.4.3. I laboratori per misurare e rappresentare le risorse intangibili	»	217
9.4.3.1. Gli intangibili nel bilancio sociale delle organizzazioni non profit	»	219
9.5. Alcune considerazioni conclusive	»	225
Bibliografia	»	226

PRESENTAZIONE

di *Francesco Raniolo**

Il mio compito è piuttosto puntuale, introdurre i lavori del volume: *Misurare il valore creato dalle organizzazioni non profit*. Nel fare ciò, però, non posso non tener conto del mio ruolo e delle mie competenze. Per il primo profilo, va subito detto che si tratta di un tema che attraversa trasversalmente gli interessi di ricerca e scientifici presenti in un Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali come il nostro. In verità, dividerei l'oggetto del volume in due sotto-temi altrettanti importanti per il DISPeS "misurare il valore", quindi il tema della valutazione e delle performances delle istituzioni e/o organizzazioni, e il tema delle "organizzazioni non profit", cioè di uno specifico tipo di organizzazione. Al riguardo va subito precisato che i dipartimenti di scienze politiche e sociali (ma aggiungerei anche "economiche") hanno proprio nel "fenomeno organizzativo" (al singolare) un punto focale di attenzione scientifica e didattica. Uno dei messaggi che proviamo a trasferire ai nostri studenti è, infatti, la complessità e la natura sfaccettata che le organizzazioni e i fenomeni organizzativi (questa volta l'espressione è declinata al plurale) possono assumere nella società post-moderna. Ciò non è scontato. Ospedali, ministeri, enti locali, università, terzo settore, aziende, sono fenomeni organizzativi. Così come lo sono i partiti politici, i gruppi di interesse e i movimenti sociali o, ancora, le organizzazioni non governative (ma anche le organizzazioni criminali). Si tratta, comunque, di tipi di unità o sistemi sociali o, con un approccio più efficace, che preferisco, potremmo dire che si tratta di forme di azione collettiva (o congiunta) reiterata e caratterizzate da livelli vari di interdipendenza, così come da gradi diversi di formalizzazione e specificità dei fini (qui evoco anzitutto James Thompson, ma anche per certi aspetti Talcott Parsons). Dunque, tutte le "entità" che ho evocato hanno caratteristiche, proprietà organizzative interne, logiche di funzionamento, modalità di rapporti con l'ambiente estremamente

* Direttore del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Università della Calabria.

varie, diversificate. Al punto che talvolta sembrano quasi incommensurabili. Espressioni come burocratizzazione e aziendalizzazione o altre simili a stento riescono a cogliere tale ricchezza. Noi, abitanti delle società del XXI secolo, abbiamo bisogno di sviluppare conoscenze e capacità di analisi e di intervento in grado di farci muovere nella complessità dei fenomeni organizzativi. Da qui la rilevanza delle proposte interdisciplinari o, addirittura, poli-disciplinari che solo Dipartimenti come i nostri sono in grado di offrire. Non è un caso che una delle scuole che maggiormente ha coltivato lo studio dei fenomeni organizzativi, già dagli anni Cinquanta e Sessanta, a partire dall'esperienza della SPISA (la celebre Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica), è quella bolognese che si è costituita nell'allora Facoltà di Scienze Politiche. In tale quadro io vedo enormi potenzialità di integrazione disciplinare tra scienze giuridiche, economia aziendale, sociologia dell'organizzazione, psicologia e scienza politica e dell'amministrazione. Non dimenticando, ovviamente, i nuovi orientamenti scientifici, primo tra tutti le neuroscienze.

Fin qui ho tralasciato il secondo segmento: misurare il valore. Il tema (della misurazione del valore e, in generale, della valutazione delle performances) lo vorrei affrontare dal punto di vista politologico. Il che vuol dire almeno tre cose, taglio con l'accetta al fine di proporre qualche spunto di riflessione utile. Mi riferisco, quindi, alle ragioni che spingono verso questo tipo di cambiamento nei processi e nella cultura organizzativa; passo poi a proporvi una definizione più ampia di valutazione delle attività delle organizzazioni e istituzioni pubbliche e, nel nostro caso non profit; e, infine, tocco i problemi di implementazione di queste misure e nuovi indirizzi gestionali e di *governance*. Ma procediamo con ordine.

A partire dai primi anni Novanta tutte le principali dimensioni del sistema amministrativo – funzioni, strutture, personale, risorse e razionalità decisionali – in Italia, e non solo, sono state sconvolte da trasformazioni radicali. Non a caso è stato detto, con riferimento al nostro paese che «si [è trattato] del più ambizioso processo di modernizzazione mai tentato nella storia dell'amministrazione unitaria» (Capano e Gualmini, 2011, p. 23). La rivoluzione digitale che, poi, ha caratterizzato gli ultimi due decenni costituisce una vera e propria cesura fondamentale nelle nostre società che non poteva non riversarsi anche sulla dinamica e funzionamento delle amministrazioni pubbliche. Nel complesso tutti questi cambiamenti sono ricondotti ad alcune nuove parole d'ordine: *valutazione, partecipazione, trasparenza* – potremmo anche aggiungere *digitalizzazione*. Si tratta di parole-chiave, di questioni organizzative ed istituzionali che hanno portato gli studiosi di amministrazione a guardare oltre i confini (ristretti) del *new public management*, per andare

verso prospettive di studio e di intervento nuove, come quella della *governance*, o neweberiana o ancora della *accountability*.

Comunque sia, si tratta di cambiamenti effettivi e di indirizzi di trasformazioni che spingono verso lo sviluppo di *istituzioni* (o *organizzazioni*)¹ *riflessive*. Vale a dire di istituzioni che impiegano energie (tempo, risorse finanziarie e organizzative, comunicazioni e personale) per tenere sotto controllo (monitorare) i propri processi interni e le relazioni con l'esterno. Da questo ultimo punto di vista le istituzioni *estroverse* guardano alla loro efficacia sociale, alla qualità intesa come capacità di soddisfare le aspettative dei clienti e, in generale, delle diverse "parti interessate" e di realizzare livelli adeguati di cittadinanza. Le *istituzioni irriflessive*, per contro, sono quelle che non apprendono dai propri errori e dagli input che emanano dall'ambiente, dirottano buona parte delle proprie risorse interne e attività verso l'auto-amministrazione, secondo una logica che assicura il *funzionamento*, ma non la *funzionalità*. Anthony Giddens (1997) ha usato al riguardo l'espressione "istituzioni guscio", cioè istituzioni che sopravvivono ma che hanno perso i principali riferimenti funzionali (per chi esse lavorano e funzionano). In questo modo sono destinate a perdere di legittimità sociale (Hatch, 2013).

Tra le trasformazioni di contesto che hanno favorito la crescita della riflessività istituzionale possiamo ricordare, senza pretesa di completezza e in maniera piuttosto selettiva:

- la contrazione delle risorse pubbliche e la razionalizzazione della spesa, dietro la spinta della c.d. economia dell'offerta, di lunga durata (primi anni Ottanta) ma che ha trovato adesso nuova linfa con la grande recessione del 2008;
- la sfida della globalizzazione e i processi di integrazione sovranazionale con la loro ricaduta in termini di standardizzazione delle politiche, di vincoli esterni e di processi di riforma indotti dall'esterno (isomorfismo coattivo);
- la rivoluzione delle tecnologie digitali – la c.d. quarta rivoluzione industriale – che ha radicalmente trasformato i processi produttivi, organizzativi, ma anche sociali condizionando finanche la nostra quotidianità; il che spinge verso processi di emulazione e di imitazione competitiva tra le organizzazioni e istituzioni pubbliche e private (isomorfismo mimetico).

La rivoluzione cognitiva delle donne e degli uomini delle nostre società (le tre i: istruzione, individualizzazione, irritabilità legata alla sensibilità alle

¹ Qui per comodità espositiva tratto i due termini (istituzione e organizzazione) come sinonimi, ma analiticamente è opportuno differenziarli.

frustrazioni delle aspettative); qui aggiungerei anche la “crisi di legittimità” delle istituzioni pubbliche e rappresentative (partiti e sindacati, governi e parlamenti, ma anche burocrazie e banche).

Passo, adesso, al secondo punto cui avevo accennato prima. Che vuol dire parlare di performance e di misurazione del valore. Il tema della valutazione è diventato oggi un fiume in piena. Un nuovo concetto ombrello o *passepapertout* buono a ogni uso, tanto più se restiamo a livello normativo e dei modelli formali di gestione e di organizzazione. Del resto, si può riferire ad ambiti funzionali diversi: valutazione delle posizioni organizzative (dei dirigenti, del personale), valutazione di unità organizzative o di sistema (di un ufficio, di una università, di un reparto di ospedale), valutazione di processi organizzativi o di politiche (del lavoro, dei trasporti, ecc.). Qui io mi colloco a livello intermedio o di sistema per chiedermi quando ci poniamo il problema di che cosa fanno le istituzioni o le organizzazioni cosa dobbiamo guardare? O, da un diverso punto di vista, verso chi rispondono e sono responsabili le istituzioni pubbliche? Che posto ha nel loro ciclo del valore il cittadino in carne ed ossa? Cosa distingue l’efficacia gestionale o interna dall’efficacia sociale o esterna di una amministrazione pubblica?

Anche questa volta con una drastica semplificazione, appena giustificata dal carattere introduttivo del mio contributo, la risposta che propongo è che è opportuno guardare e analizzare sostanzialmente due cose. Vediamole partitamente.

Anzitutto, abbiamo la *capacità di problem solving*, cioè la capacità amministrativa e istituzionale di risolvere i problemi della collettività, dei cittadini, dei clienti talvolta degli stakeholders. A questo livello si pone un problema specifico di misurazione delle performance, cosa che il mondo dell’economia aziendale affronta con perizia ineguagliata grazie alla grande tradizione italiana, penso per esempio ad un Gino Zappa, con tutto ciò che ha alle spalle di peculiare rispetto per esempio alla tradizione anglosassone degli studi aziendali.

Dall’altra parte, ci dobbiamo rendere conto che la complessità e specificità dei fenomeni amministrativi pubblici rende sempre piuttosto difficile il ricorso a metriche, l’analisi dei costi, in breve, la capacità e possibilità di definire e misurare il valore per una pubblica amministrazione. Più in generale, qual è il valore di una scuola? Di un ospedale? Di un’organizzazione non profit? Sappiamo, ad esempio, che tutta una serie di costrutti metodologici e tecnici tradizionali, si pensi all’analisi dei costi standard, mal si adegua a simili domande. C’è proprio il problema di cogliere il “valore”. Questo a volte è stato visto in due modi diversi. Come un problema semplicemente interno alle organizzazioni, un problema di controllo di gestione, di effi-

cienza o efficacia gestionale, di proprietà organizzative e oggi, di qualità totale. Quando noi cominciamo a porci il problema del rapporto con l'ambiente, della responsabilità che un'organizzazione ha o dovrebbe avere rispetto a certi referenti a cosa guardiamo nello specifico? La responsabilità, l'accountability (che andrebbe meglio tradotta come "rendicontabilità") ha nella sua forma più banale, dal mio punto di vista, due facce fondamentali. Quella del *prendere e tenere in conto*, del farsi carico delle domande, delle istanze, delle richieste del cliente, dell'utente, del paziente, dello studente, delle famiglie, del territorio. L'altra, è quella del *dar conto* di cosa si è fatto, o non fatto e con quali risultati – aspetto quello dei risultati cruciale in un paese come il nostro caratterizzato da un sistema amministrativo a normazione esasperata e che sotto l'ombrello del formalismo giuridico ha fatto proliferare il sottobosco della autoreferenzialità. Si tratta, in breve, delle due facce della "responsabilità" (*responsibility*): in entrata (*responsiveness*, nel senso di ricettività) e in uscita (accountability, nel senso di vincolatività).

Quanto appena detto mi consente di ritornare alle due questioni che avevo richiamato prima. Mi sono già soffermato sulle organizzazioni come tecnologie di *problem-solving*, adesso vorrei richiamare la dimensione del *sense-making*.

Oggi le organizzazioni valgono, contano e producono valore nella misura in cui riescono ad avere un'elevata legittimità sociale, un elevato accreditamento nel territorio e nel contesto. Nella misura in cui sono esse stesse valore e non soltanto producono valore, ma non perché sono autoreferenziali, ma perché vengono riconosciute dal contesto per l'apporto che danno, per i principi (anche costituzionali) che realizzano, per le conoscenze che incorporano, per i processi di socializzazione congruente che alimentano. In questo modo riducono l'incertezza, danno stabilità al fluire delle nostre esistenze. Sono straordinari riduttori di complessità.

Il tema del valore prodotto è il grande tema delle istituzioni perché attorno a questo tema si costruisce l'altro argomento gemello della fiducia istituzionale o sistemica: io non posso avere fiducia in istituzioni delle quali non percepisco il valore che mi restituiscono (o dovrebbero restituirmi) come cittadino, paziente, famiglia. La crisi di fiducia nelle istituzioni apre baratri di senso, il vuoto pneumatico nel quale si inseriscono tante dinamiche "opportunistiche" e predatorie. Una delle peggiori è sicuramente la corruzione, intesa come la convinzione che l'organizzazione o peggio l'istituzione sia semplicemente un'arena, un campo, dal quale estrarre risorse o utilità per fini particolaristici o privati.

Negli anni Settanta Alessandro Pizzorno presentando il bel libro di Ralf Dahrendorf, *Classi e conflitto di classe nella società industriale*, dove per-

altro si poneva la centralità dei processi organizzativi nella società allora solo “industriale”, distingueva tra “situazione potere” e “situazione di autorità” all’interno delle organizzazioni. La prima situazione (di potere) si ha quando l’istituzione viene piegata a fini extra-istituzionali, per fini privati, ma anche per obiettivi comunque non istituzionali, per esempio partitici o politici. La seconda (situazione di autorità) si ha quando c’è un allineamento tra i moventi individuali e i moventi istituzionali – un tema questo che si ritrova anche nel lavoro classico degli anni Trenta di Chester Barnard (1970). Che in un certo senso è il caposcuola del benessere organizzativo, con la sua definizione di “efficienza” come la capacità delle organizzazioni di soddisfare i moventi personali dei loro membri, allineandoli con quelli istituzionali. Quindi quando parliamo di valore, di che cos’è e di come misurarlo, c’è molto di più di quello che traspare in un tradizionale bilancio contabile, ma anche nei più sofisticati e avvertiti bilanci sociali.

Come si vede, si tratta di un tema enorme, un tema centralissimo nei nostri Dipartimenti e nelle nostre aule, e fortemente interdisciplinare. Rispetto al quale la confluenza tra aziendalisti, sociologi, politologi, perché no anche filosofi, aiuta a produrre nuove conoscenze e un avanzamento nel nostro modo di percepire e di porci nel confronto dei “beni comuni”. Perché, a pensarci bene, *le istituzioni sono fondamentalmente un bene comune*.

Non sono, però, del tutto in regola con la mia premessa e promessa iniziale finché non ritorno sul terzo dei punti, cioè sulla questione dell’implementazione. Solo evocare tale questione corre il rischio di prendere troppo tempo, rispetto all’economia di una semplice presentazione, e soprattutto di andare ben oltre gli obiettivi dei lavori che seguono. Ma credo fermamente che il punto vada almeno sollevato. La tradizione culturale e istituzionale del nostro paese, con l’egemonia della tradizione giuridica, ci ha abituato a vedere i processi organizzativi e amministrativi come un esito delle norme e delle riforme normative. Scarsa attenzione è invece stata data alle conseguenze delle riforme e alle condizioni della loro efficacia. Il che ha avuto come conseguenza il carattere paradossale delle due questioni delle “innovazioni senza riforme” e delle “riforme senza innovazione”. Tale difficoltà esplicativa e manageriale era dovuta, proprio, all’assenza di attenzione per l’implementazione delle decisioni e delle misure previste in astratto dalle norme. Lo stesso rischio lo vedo nella diffusione di modelli gestionali e aziendali che fissano obiettivi ed esiti presunti avendo scarso riguardo per le condizioni di contesto, per la messa in opera. Perché i piani di benessere organizzativo, di comunicazione, delle performance o della trasparenza producono esiti sub-ottimali, effetti perversi o addirittura restano lettera morta? Ecco questa credo sia una domanda (in verità sono più domande in una) che do-

vrebbe sempre accompagnare il resoconto analitico e gli interventi operativi sulle nostre istituzioni.

Credo che grazie ai lavori che questo volume raccoglie su simili tematiche avremo modo di acquisire conoscenze nuove e di uscirne sicuramente arricchiti dalla lettura.

PARTE PRIMA

LE TEORIE

INTRODUZIONE

THE ROLE OF NOT FOR PROFIT ORGANISATIONS TO ADDRESS WICKED PROBLEMS OF THE WORLD

di *Johannes Dumay**

The role of not for profit organizations in addressing wicked problems is a main issue, with a wide treatment in literature.

In the public regulation each institution plays its role. We can identify four pillars of our society: Business, NGOs, Media, Government. Each one has a particular vocation and people trust in them. The current situation of NGOs is that they need to do more to enable the general public to have trust in them and the public sees that the key roles of NGO is to support the poor, call out abuses of power and create a sense of community.

In general, NGOs try to rebuild the called “public trust”, in other words the trust that we as general public have in these organizations as well as in other core institutions.

This data related to trust, is changing also along countries. The following graph shows that NGO are declining in trust in 14 of 28 countries from 2017 to 2018. While in Mexico, India, Indonesia, China, Argentina, Spain the trust is growing, in other countries as Russia, Germany, Japan, Sweden, Italy is not.

This is worrying because what we want to be able to do is to trust the NGO to do their job and to do it in the interest of society. However, what we can see from the graph is that there is actually distrust in NGOs in at least 10 different countries.

Particularly in Italy there is a problem, trust in NGOs has declined by 13 points in the last year. So therefore, NGOs and non-for-profit organizations in Italy are losing the trust of the public. It would be interesting to understand why in Italy there is this situation, and this book could be a light on this issue.

* Professore Associato di Economia aziendale presso l’Alma Mater Studiorum Università di Bologna.

Graf. 1 – Trust in NGOs



Source: Edelman (2018), Trust Barometer. Global Report, p. 37, available at: <https://www.edelman.com/>

If we look at global goals for sustainable development as shown by United Nations, the agenda 2030 is far away, why? Because we are not solving the problems such as poverty. Poverty is the number one issue. Moreover, it is the number one issue that the general public looks towards NGOs should solve. Poverty, hunger, gender, good health, education, access to clean water are all main issues that NGOs deal with not only in Italy but around the world.

These could be defined as wicked problems. Wicked problems are those kinds of problems that are very hard to solve, these are not simple organizational problems.

The problems that the United Nations have in goals are problems that are not usually solved, these are not problems that the single organization can resolve, even if public and Third-sector organisations can help in addressing the wicked problems facing society.

Wicked problems are social problems, whereas science has developed to deal with “tame” problems (Rittel & Webber, 1973). One aspect is that these are not undisputable public goods. For example, is clean water a public good? Must we have clean running water everywhere? what do we have to tell to multinationals working in this sector that bottle water and sell it to the masses?

Secondly there is no objective definition of equity. For example, we are all looking for education, but should education be given to everybody? Do

we continue to educate everywhere for free? or are there any point where people have to pay for education?

Finally, we may say that there are no definitive answers, and probably there is not only one easy way to resolve.

One way of increasing trust is what I call introducing stewardship. The problem that we have with many models that we use today is that they are not based on stewardship. Stewardship is a way of behaving, is a way of actually having stewardship having resources to look after these resources, to look after society. So, we can solve somebody wicked problems.

Unfortunately, today most problems we solve have economic approaches. For example, is economic approach to governance such as agency theory which tends to assumes some form of *homo-economicus*, which depict subordinate as individualistic, opportunistic and self-serving.

However, if we look to a social stewardship, sociological and psychological approaches to governance such as stewardship theory depict subordinates as collectivists, pro-organizational, and trustworthy. And hence we can see the problem, we are not building in a trust society in a third sector, or NGOs, so therefore we need to change the approach in order to rebuild that trust.

From a reporting perspective we introduced the concept of stewardship disclosures. Stewardship disclosures are not reports. We can use the human global goals for sustainable development as the basis for stewardship. If we use stewardship to help achieve the global goals that are a part of collective approach to prevent poverty and the other issues under the global goals for sustainable development, we need to make sure that each of us underline policies, goal, actions, achievements, gaps, so that we can take stewardship and resolving these wicked problems especially for NGOs.

1. IL TERZO SETTORE

di *Romilda Mazzotta*

1.1. Premessa

Il sistema economico si caratterizza per la presenza del primo settore o settore for profit che offre beni e/o servizi privati, il secondo settore – lo Stato – che offre servizi/beni pubblici e il terzo settore (o non profit) che offre beni/servizi relazionali. Nel corso del tempo, fra i tre, il settore con la più ampia crescita sotto il profilo economico e sociale (Barbetta *et al.*, 2016) è il terzo settore (Defourny e Nyssen, 2010; Costa *et al.*, 2014; Battisti, 2013). Tale sviluppo secondo alcuni studiosi si ricollega al fallimento dello Stato (Weisbrod, 1977 e 1988) mentre secondo altri sarebbe la risposta a situazioni di fallimento del mercato e delle sue imprese “profit oriented” (Hansmann, 1980) nelle quali è proprio la ricerca del profitto a generare i fallimenti a causa delle asimmetrie informative (Arrow, 1963) che, invece, potrebbero essere ridotte in presenza di vincoli alla distribuzione dei profitti per come previsto nelle organizzazioni del terzo settore (Civitillo, 2016; Fiorentini, 2001). Quest’ultimo, in particolare, e si caratterizza per la presenza di una molteplicità di organizzazioni di iniziativa privata - talvolta molto diverse tra loro per storia, dimensione e tipo - che perseguono fini di utilità sociale svolgendo varie attività (ad esempio in campo sanitario, educativo o ambientale).

Sociologi, economisti, aziendalisti, giuristi iniziano sin da subito a studiare tali organizzazioni nel tentativo anche di fornire una definizione del fenomeno che potesse essere più esaustiva possibile. Il risultato è la formulazione di diverse definizioni di terzo settore, che nella generalità dei casi non conducono ad individuare lo stesso gruppo di organizzazioni o le stesse attività (Ambrosio e Bandini, 1998; Nardo, 2012). Gli studiosi spostano, quindi, pian piano l’attenzione dall’individuazione di una univoca definizione di terzo settore all’individuazione, almeno, dei suoi “confini”. Da tali studi discendono definizioni incomplete che, di volta in volta, in funzione

dell'approccio di analisi (Moi *et al.*, 2012), mettono in luce determinati aspetti piuttosto che altri (Salamon e Anheier, 1997) come ad esempio le risorse, la tipologia di beni/servizi offerti o il modo in cui vengono distribuiti i profitti. Proprio dal focus sui profitti, che in queste organizzazioni non possono essere distribuiti, origina l'etichetta, per queste organizzazioni, di aziende non profit. Le etichette di terzo settore o di non profit finiscono, quindi, per essere utilizzate quali sinonimi, e anche in questo capitolo saranno utilizzate in tal senso, nonostante le due espressioni siano di fatto diverse. L'espressione terzo settore, infatti, rimanda all'esistenza di un campo di azione (diverso dalla pubblica amministrazione e dal mercato) in cui agiscono delle organizzazioni nate dalla libera iniziativa dei cittadini e impegnate in cause votate al bene comune. Dal canto suo, invece, l'espressione non profit, definisce il settore in senso negativo, individuando cioè cosa non sono le organizzazioni che vi operano, vale a dire organizzazioni che hanno quale obiettivo ultimo il profitto.

Necessita a questo punto una ulteriore precisazione sul termine “settore” poiché esso assume un significato diverso rispetto al significato che viene dato al termine dalla dottrina economico-aziendale. Quest'ultima, infatti, definisce il settore come «insieme di aziende simili relativamente ai processi di produzione, o ai prodotti (processi tecnico-economici) che operano negli stessi mercati o in mercati interdipendenti» (Brosio, 1993; Siglitz, 1989). Le aziende che operano nel settore non profit e le attività da esse svolte si contraddistinguono invece, come già detto, per la molteplicità di prodotti/servizi e/o di clienti/utenti tanto da rendere impossibile una loro riconduzione ad unità. L'espressione “settore non profit”, quindi, assume un significato diverso che non si ricollega al settore di appartenenza delle organizzazioni ma alle motivazioni che sono alla base della loro origine e all'obiettivo che si prefiggono, cioè utilità sociale (Nardo, 2014).

Obiettivo di questo capitolo è di inquadrare il terzo settore in termini definitivi o meglio di confini, ripercorrendo la storia del settore fino ad arrivare all'attuale configurazione passando anche attraverso le norme. A tal fine, si analizzano dapprima le differenze e i punti di contatto tra settore pubblico, privato e non profit per poi spostare l'attenzione sulle specificità delle aziende del terzo settore. La seconda parte del capitolo volge l'interesse al passato e in particolare all'evoluzione del terzo settore e del suo ruolo nell'economia, con un focus sull'Italia, e sugli studi che si sono succeduti

¹ L'espressione “non profit” deriva dall'inglese *not for profit* che indica che gli utili eventualmente prodotti non possono essere redistribuiti e che per gli stessi corre obbligo di reinvestimento nella causa, senza generare profitto/guadagno per chi apporta le risorse economiche o lavorative.

nel tempo. Nella parte finale per completare il quadro di riferimento l'attenzione si concentra sul quadro normativo italiano in tema di terzo settore e in particolare sul recente codice del terzo settore attraverso il quale il legislatore ha inteso coordinare le varie norme sul tema.

1.2. Pubblico, privato e terzo settore

Tre sono i settori individuabili all'interno dei sistemi economici (pubblico, privato e terzo settore) e diversi sono gli schemi classificatori utilizzati per identificare i fattori che permettono di distinguere tra essi (Murray, 1975; Allison, 1984; Bozeman, 1987; Rainey, 1988; Roberts, 1993). Lo schema più ampiamente diffuso è quello proposto da Rainey, Backoff e Levine (Rainey *et al.*, 1976; Rainey, 1989) e successivamente ripreso da Nutt e Backoff (1993), Nutt (2000) e da Euske (2003). Gli studiosi mettono in luce le differenze tra settori concentrandosi su tre aree – ambiente, transazione e processi – a loro volta articolate in fattori o caratteristiche, come presentato nella tabella 1.1.

A livello di “ambiente” si individuano diversi fattori di differenza tra i tre settori e tra essi in particolare il mercato, i vincoli e l'influenza politica. Per quanto attiene al mercato, nel settore privato l'agire è determinato dai clienti/acquirenti, di fatto coloro che controllano l'organizzazione, poiché se non soddisfatti dai beni/servizi acquistati non acquisteranno nuovamente dall'azienda. Nel settore pubblico e nel terzo settore l'agire è, invece, condizionato dagli organi di controllo. Per il settore pubblico e il terzo settore appaiono particolarmente qualificanti i vincoli e le influenze sulle scelte, poiché in tali settori si risponde a obblighi (settore pubblico) o si dà risposta a specifici bisogni sulla base di relazioni negoziate (terzo settore). Nel settore privato, invece, l'influenza esterna sulle scelte è indiretta e l'agire è autonomo e flessibile con il solo vincolo del rispetto delle norme e della ricerca del consenso interno.

A livello “transazioni”, le principali differenze tra i settori si ricollegano all'impatto dello scopo e alla struttura proprietaria. In merito al primo punto si osserva che l'impatto sociale è notevole nel settore pubblico e basso per il settore privato. Anche l'assetto proprietario è elemento di distinguo tra settore pubblico e privato (Wamsley e Zald, 1973). Mentre nel settore privato la proprietà è degli azionisti, nel settore pubblico e nel terzo settore ad agire come proprietari sono rispettivamente i cittadini e gli utenti. Gli stakeholder di riferimento nel settore pubblico sono tutti i possibili soggetti; si riducono a molti stakeholder nel terzo settore fino a diventare pochi nel settore privato. Le fonti di finanziamento del terzo settore derivano da contributi da parte del settore privato, o da cittadini o da convenzioni con il settore pubblico. Tali

fonti derivano da contributi e prelievi coattivi nelle amministrazioni pubbliche e dalla capacità dell'azienda di operare in condizioni di economicità per le imprese.

Tab. 1.1 – Aree e fattori di differenze tra settore pubblico, privato e non profit

Aree e fattori	Settore		
	Privato	Pubblico	Non profit
<i>Ambiente</i>			
Mercati	- Determinato dal comportamento d'acquisto delle persone	- Determinato dagli organi di controllo	- Determinato dagli organi di controllo e dagli acquirenti
Cooperazione vs competizione	- Competizione tra i fornitori di servizi	- Collaborazioni tra i fornitori di servizi	- Concessioni implicite o negoziate
Disponibilità di dati	- Dati di mercato tipicamente disponibili	- Dati di mercato spesso non disponibili	- Dati di mercato acquisiti cooperativamente e resi disponibili
Vincoli	- Autonomia e flessibilità limitate sole da legge e necessità di consensi interni	- Mandati e obblighi limitano l'autonomia e la flessibilità	- Vincoli limitano l'autonomia e la flessibilità
Influenza politica	- Indiretta	- Deriva dalle autorità e dagli utilizzatori	- Deriva dalle autorità e dai contraenti
<i>Transazioni</i>			
Condizionamento risorse	- Consumo volontario	- Le persone conferiscono le risorse e le utilizzano	- Finanziamento e utilizzo legati ad accordi negoziati
Impatto dello scopo	- Basso impatto sociale	- Notevole impatto sociale	- Gli accordi possono limitare l'impatto sociale
Definizione strategie	- Può "sequestrare" idee e processi di sviluppo	- Non può "sequestrare" idee e processi di sviluppo	- idee e processi di sviluppo soggetti a revisione esterna periodica
Proprietà	- Azionisti - Pochi stakeholder	- I cittadini agiscono come proprietari - Stakeholder onnipresenti	- Gli utenti - Molti stakeholder
<i>Processi organizzativi</i>			
Obiettivi	- Chiari e concordati - Preoccupazione dominante: economicità	- Mutevoli, complessi - Preoccupazione dominante: equità	- Molti e con difficoltà nel definire le priorità - Preoccupazione dominante: mix tra equità ed economicità
Limiti delle autorità	- Attribuito a figure di autorità interna - Gestione indipendente dall'influenza esterna	- Dipendente dalle parti interessate - Gestione sotto l'ombrello governativo pubblico	- Dipendente dagli accordi nell'ambito delle relazioni negoziate - Gestione all'interno di una struttura di autorità
Performance attese	- Chiare	- Vaghe e in continuo movimento	- Molte interpretazioni tra le quali emerge il consenso
Incentivi	- Finanziari, lucro	- Sicurezza del lavoro, potere, ruoli e compiti	- Le norme di professionalizzazione creano aspettative

Fonte: adattamento da Euske (2003) e Nutt (2000)

Sulla terza area “processi organizzativi”, ciò che caratterizza in modo particolare i tre settori sono gli obiettivi che appaiono mutevoli, complessi e conflittuali nel settore pubblico (Baker, 1969; Bozeman, 1984), variegati e difficilmente ordinabili per priorità nel terzo settore, chiari e definiti nel settore privato. La principale preoccupazione nel settore pubblico è di assicurare equità, essa si sposta all’efficienza nel terzo settore e quindi all’economicità nel settore privato. Mentre nel settore privato si opera in ambiti profittevoli nel terzo settore e nel settore pubblico si opera in ambiti non profittevoli.

1.3. Gli studi sul terzo settore, definizione dei confini

Identificate le caratteristiche del terzo settore e le differenze rispetto agli altri due settori rimane da presentarne una definizione.

Come accennato, diversi sono gli studiosi (Powell, 1987; Salamon e Anheier, 1999), che hanno cercato di definire il terzo settore ma nessuna delle definizioni proposte è, di fatto, univocamente accettata (Bronzetti e Mazzotta, 2012). I primi studi sul terzo settore si hanno nei primi anni Ottanta. Sono inizialmente i sociologi e gli economisti ad interessarsi al terzo settore. Il loro obiettivo di studio era, in particolare, di comprendere come le organizzazioni operanti nel terzo settore potessero contribuire ad accrescere l’offerta di servizi sociali e a sviluppare la partecipazione dei cittadini allo sviluppo dell’offerta di servizi di interesse collettivo. L’attenzione, dei ricercatori così come quella dell’opinione pubblica, era rivolta al fenomeno del “volontariato” e all’individuazione di nuove modalità per dar risposta a bisogni che la pubblica amministrazione riusciva con difficoltà, o non riusciva, a soddisfare.

Con il passare degli anni la funzione del terzo settore, prima marginale, si rafforza ed amplia, assumendo un ruolo sempre più produttivo. Altri studiosi iniziano a studiare il fenomeno (Defourny e Pestoff, 2014; Bronzetti, 2007). Nello specifico si possono identificare tre diversi filoni di studio incentrati rispettivamente sul ruolo, sulle funzioni e sulla definizione di terzo settore. Il gruppo di studi focalizzati sul ruolo del terzo settore mette in luce che esso gioca un particolare ruolo nella società e che le organizzazioni che vi operano producono beni per la collettività (Weisbrod, 1988). Il gruppo di studi incentrati sulle funzioni delle organizzazioni del terzo settore mette in evidenza che le organizzazioni che vi operano riescono ad essere più efficienti ed efficaci rispetto alle organizzazioni for-profit e alle amministrazioni pubbliche (Hansmann, 1986), in particolare nel fornire servizi ai consumatori che hanno problemi finanziari personali o che vivono in una situazione di

svantaggio (Billis e Glennerster, 1998). Il terzo gruppo di studi, infine, si sofferma sulle caratteristiche principali delle organizzazioni del terzo settore.

Dovendo e volendo fornire almeno una indicazione dei confini del fenomeno, la nostra attenzione è principalmente indirizzata a tali studi. Nel corso del tempo sono state formulate diverse definizioni di terzo settore. Gli studiosi hanno inizialmente posto l'attenzione, nel formulare le loro definizioni, alle caratteristiche possedute dalle organizzazioni che operano nel terzo settore che le differenziano tali da renderle diverse dallo Stato e dal mercato. Da ciò discendono tre diverse definizioni di terzo settore: la prima legata alla natura degli input delle organizzazioni, la seconda che fa riferimento agli output e alla natura dei beni e servizi forniti e la terza che si focalizza, invece, su come le organizzazioni distribuiscono i profitti (Morris, 2000). La definizione fornita sotto il profilo degli input appare molto limitativa perché lascia fuori diverse organizzazioni. La definizione basata sull'output, invece, si riferisce allo "scopo pubblico" che, di fatto, è mutevole nel tempo e finisce ad esempio con il contemplare organizzazioni che operano a servizio di un particolare gruppo piuttosto che con scopo pubblico (Lohmann, 1992). Nell'ambito del terzo gruppo di definizioni, invece, l'attenzione non si basa su input e output ma sul modo in cui sono distribuite le risorse (Hansmann, 1986; Steinberg e Gray, 1993). In tale accezione le organizzazioni non profit sono quelle in cui non si possono distribuire utili ai singoli individui che esercitano il controllo sulla stessa.

Le tre diverse definizioni non producono la stessa combinazione o lo stesso numero di organizzazioni.

Dinanzi a tali limiti, si sviluppa un nuovo filone di studi che sviluppa una definizione di terzo settore, definita strutturale-operativa, che parte dall'identificazione delle caratteristiche che le organizzazioni che vi operano devono avere. I promotori di tale definizione sono Salamon e Anheier (2016) i quali identificano cinque caratteristiche chiave per le organizzazioni non profit. Nello specifico le aziende non profit sono:

- organizzazioni formali;
- private (cioè separate dal governo pubblico e in grado di decidere in autonomia);
- senza fini di lucro (in quanto non prevedono la distribuzione di profitti ai soci);
- autogovernate (cioè attrezzate per controllare le proprie attività);
- e con una certa presenza di volontari (cioè con un certo grado di partecipazione volontaria).

Il terzo settore può, quindi, essere definito come l'insieme delle organizzazioni che possiedono i cinque requisiti.

Una definizione simile è quella fornita nel report di Monzón-Campos e Chaves-Ávila per l'European Economic and Social Committee. Gli studiosi individuano il terzo settore come il complesso di organizzazioni che prendono vita su iniziativa privata di una persona (o un gruppo di persone) che in coerenza con i propri valori individuali (solidarietà, altruismo,...) sviluppa una attività formalmente organizzata (e sostenibile economicamente) e produce beni/servizi atti a risolvere un problema di interesse della collettività nella quale vive (socialmente utile) e in cui la distribuzioni di utili/profitti tra i componenti dell'organizzazione non sono connessi ai capitali conferiti e in cui ciascun soggetto è espressione di un voto e tutte le decisioni sono prese con un processo partecipativo e democratico (Monzón-Campos e Chaves-Ávila, 2012).

1.4. Le diverse tipologie aziendali

Le organizzazioni che operano nei tre settori economici sono in economia aziendale denominate aziende.

L'azienda è un sistema di forze economiche che si sviluppa nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione e consumo di beni e servizi a favore di una pluralità di soggetti interessati (Amaduzzi, 1966). Le aziende sono organizzazioni produttive che hanno quale principale fine il soddisfacimento dei bisogni umani (Zappa, 1950). Per raggiungere tale scopo le aziende devono operare in condizioni di equilibrio economico a valere nel tempo (Mion *et al.*, 2012). Operare secondo tale condizione implica in ultima analisi l'esigenza di operare nel rispetto del principio di economicità. In altre parole, l'intera attività produttiva posta in essere dall'organizzazione deve essere ispirata alla logica dell'efficacia (capacità di raggiungere gli obiettivi) e dell'efficienza (minimizzazione degli sprechi), condizioni necessarie per garantire la sopravvivenza nel tempo dell'organizzazione (Cavalieri, 2005).

Le aziende possono essere variamente classificate e differenziate. In dottrina un criterio classificatorio utile per quanto concerne i nostri scopi è quello che distingue in base alle finalità perseguite tra aziende di produzione, aziende di erogazione e aziende composte. Nelle prime la produzione di beni e servizi è organizzata allo scopo del soddisfacimento indiretto dei bisogni degli individui per il tramite della produzione e distribuzione della ricchezza. Nelle seconde, denominate anche aziende di consumo, invece, a differenza di quanto accade nelle prime l'obiettivo è il soddisfacimento diretto dei bisogni di determinati soggetti. Le aziende composte, invece, sono organiz-

zazioni che si pongono lo scopo di appagare determinati bisogni attraverso processi di consumo e di produzione di beni e servizi (Ricci, 2012).

Nel corso del tempo tale classificazione è stata oggetto di evoluzione interpretativa e dottrinale e oggi si tende a distinguere tra aziende lucrative, finalizzate al perseguimento del profitto nelle quali ricadono le imprese, e aziende non lucrative, cioè aziende che operano nel mercato senza perseguire l'obiettivo del profitto (Cavaliere *et al.*, 2010).

Spostandosi dall'approccio dottrinale a uno più prettamente descrittivo, in linea con Cavaliere (2005) si potrebbero suddividere le aziende in base al come si rapportano con l'ambiente specifico in due macrogruppi: le aziende di produzione e le altre aziende (Tab. 1.2).

Le aziende di produzione sono aziende che realizzano la loro funzione produttiva operando su mercati concorrenziali dal lato della domanda (acquisizione dei fattori produttivi) e dal lato dell'offerta (scambio dei prodotti). Agiscono in un ambiente di diritto privato e la loro governance è di tipo privata. Il loro fine ultimo è di ottenere un ritorno positivo (lucro) dallo svolgimento della propria attività. Queste aziende sono anche dette aziende di produzione, sono queste le organizzazioni che operano nel settore privato.

Le altre aziende, invece, sono aziende che realizzano la loro funzione produttiva operando in tutto o in parte in un ambiente caratterizzato dalla presenza di forme di competizione attenuata o assente. In prima battuta le principali "altre aziende" si identificano nelle amministrazioni pubbliche o aziende pubbliche, sono queste le organizzazioni che operano nel settore pubblico.

Le amministrazioni pubbliche sono organizzazioni che operano dal lato dell'offerta in mercati non competitivi e collocano i propri beni/servizi dietro un corrispettivo che differisce dal prezzo di mercato. Esse acquisiscono generalmente mezzi finanziari secondo logiche di "non mercato", in via principale attraverso l'imposizione tributaria. Agiscono in un ambiente di diritto pubblico e la loro governance è di tipo pubblica. Il loro fine ultimo è il perseguimento dei fini istituzionali e non la ricerca di un ritorno positivo dallo svolgimento dell'attività. Le aziende appartenenti a tale categoria sono anche dette aziende di erogazione.

Entrambe (aziende di produzione e di erogazione) producono beni/servizi destinati a soddisfare i bisogni dei soggetti nel cui interesse l'organizzazione è costituita, essi sono coloro che costituiscono l'azienda i quali vogliono ottenere un ritorno positivo dall'attività svolta (lucro) nel caso di aziende di produzione e la collettività di riferimento (o nella soddisfazione dei bisogni di determinate persone) nel secondo caso. La particolare finalità istituzionale perseguita dall'azienda di produzione e dall'azienda di erogazione determina

le specifiche caratteristiche operative di tali enti. Il fine del lucro delle aziende di produzione comporta la fissazione di prezzi maggiori dei costi imputabili al bene/servizio prodotto. Nelle aziende di erogazione, in cui l'obiettivo ultimo non è il lucro quanto il soddisfacimento dei bisogni dei soggetti di riferimento, i beni/servizi sono offerti senza alcun corrispettivo o a "prezzi" che non coprono i costi sostenuti per la loro realizzazione, o molto più spesso più bassi dei costi.

Tab. 1.2 – Aziende private, pubbliche e non profit a confronto

	Aziende di produzione	Altre aziende	
		Aziende pubbliche	Aziende non profit
Realizzazione funzione produttiva	Mercati concorrenziali dal lato della domanda e dell'offerta (condizioni di mercato)	Mercati non concorrenziali dal lato della domanda e dell'offerta (condizioni di non mercato)	Mercati non concorrenziali dal lato della domanda e dell'offerta (condizioni di non mercato)
Ambiente di riferimento	Privata	Pubblica	Privata
Lucro/Profitto	Si	No	Non distribuibili
Regime	Diritto privato	Diritto pubblico	Diritto privato
Governance	Privata	Pubblica	Privata
Fonti di finanziamento	Offerta beni e servizi	Forme coattive	Forme volontarie

La categoria "altre imprese" non si limita però alle sole amministrazioni pubbliche. La realtà contemporanea (a livello nazionale e internazionale), infatti, ha visto svilupparsi all'interno delle "altre aziende" un'altra classe di aziende le cosiddette Aziende non profit (ANP)², le aziende che operano nel terzo settore. Le ANP sono organizzazioni che operano dal lato della domanda e dell'offerta in un ambiente di "non mercato" in cui la competizione è limitata o assente. In molti casi i fattori produttivi sono acquisiti gratuitamente o a valori non corrispondenti ai prezzi di mercato (donazioni ad esempio) e cedono beni e servizi gratuitamente o a valori diversi da quelli di mercato. Tali aziende agiscono in un ambiente di diritto privato e la loro governance è di tipo privata. Il loro fine ultimo è il soddisfacimento di fini istituzionali ed eventuali ritorni positivi derivanti dallo svolgimento dell'attività aziendale non possono essere distribuiti. Questa tipologia aziendale, quindi, ha delle caratteristiche proprie

² Rientrano nelle "altre aziende" anche le aziende cooperative, che operano dal lato della domanda o dell'offerta in un ambiente con competizione attenuate, in quanto i fornitori di alcuni attori o i clienti coincidono con i proprietari dell'azienda (Monteduro, 2012).

delle aziende private e alcune funzionalità proprie delle aziende pubbliche, come il soddisfacimento dei bisogni socialmente rilevanti (Grumo, 2001). In altre parole, l'obiettivo principale dell'attività aziendale non è di carattere economico ma di tipo sociale, in cui la prevalenza dei ricavi sui costi e la massimizzazione del reddito costituisce un aspetto secondario nel raggiungimento della mission aziendale (Bronzetti, 2001).

1.4.1. Le aziende del terzo settore

Una piena comprensione delle aziende del terzo settore o non profit può aversi solo se, coerentemente con Elsbach e Bhattacharya (2011), confrontiamo tali organizzazioni con le aziende for profit (tab. 1.3).

Hull e Lio (2006) affermano che le principali diversità tra non profit e for-profit si possono ricollegare a differenze: nella vision, nei vincoli strategici/organizzativi e nei vincoli finanziari.

Nelle imprese la vision consiste in via principale nella massimizzazione del valore per gli shareholder, il che significa massimizzare il profitto. Nelle organizzazioni non profit, invece, la vision può essere equiparata agli ideali e agli obiettivi di organizzazione, un simbolo di *ciò che è e di ciò che fa* (Hull e Lio, 2006: 55). Lo scopo di queste organizzazioni non è in via prioritaria quello di massimizzare il profitto e la ricchezza degli azionisti (O'Connor e Raber, 2001). Le ANP, in altre parole, hanno il divieto di distribuire utili, se ve ne sono, a persone che esercitano il controllo su di esso (Hansman, 1980).

Avendo in mente lo scopo per cui l'organizzazione è costituita si può definire una ANP come un'organizzazione che protegge, difende, promuove valori e diritti individuali e di comunità e contribuisce a produrre beni relazionali e sociali e a creare opportunità per la partecipazione e l'integrazione (Pucci e Vergani, 2002).

Le differenze connesse ai vincoli strategici/organizzativi fanno riferimento alle possibili azioni/scelte che una organizzazione può considerare fattibili (Hitt *et al.*, 2005), e dipende dal modo in cui le organizzazioni sono organizzate e dai mercati in cui esse operano. Le organizzazioni for-profit sono responsabili in via principale nei confronti dei loro shareholder mentre nelle non profit l'attenzione principale è agli stakeholder (Hull e Lio, 2006: 57). In linea con ciò, mentre le non profit hanno maggiori limitazioni nelle scelte, poiché esse necessitano di perseguire la propria vision e il proprio scopo e di tener conto di una molteplicità di stakeholder; proprio per tale motivo le ANP sono considerate organizzazioni multistakeholder (Borzaga

e Mittone, 1997; Borzaga e Depedri, 2002; Ecchia e Zarri, 2004; Saita e Franceschelli, 2016).

Passando ad esaminare i vincoli finanziari, si evidenzia che l'acquisizione delle risorse finanziarie è una attività essenziale per le due tipologie di aziende anche se ciò avviene con modalità diverse. Le aziende for profit acquisiscono le risorse offrendo prodotti e/o servizi; le non profit principalmente attraverso la raccolta di fondi (fundraising). L'intenzione alla base dell'attività di queste organizzazioni è l'opposto: le imprese offrono prodotti o servizi al fine di averne un ritorno positivo (profitto) le non profit acquisiscono denaro per fornire beni/servizi alla collettività.

Tab. 1.3 – Non profit e for-profit a confronto

	Non profit	For profit
Definizione	Organizzazioni formali, private, che non distribuiscono profitti, autogoverno e volontariato	Organizzazioni che producono beni e servizi con finalità lucrative
Vision	Per proteggere, difendere, promuovere valori e diritti di individui e comunità, aiutare la produzione di relazioni e beni sociali, e per creare opportunità per partecipazione e integrazione	Massimizzare il profitto
Vincoli organizzativi	Responsabile verso i finanziatori, impiegati, clienti e altre forme di stakeholder	Responsabile verso gli shareholders
Vincoli finanziari	Acquisizione di risorse per seguire la loro mission	Offrire beni e servizi per averne un ritorno positivo (profitto)

1.5. La storia del terzo settore in Italia

In Italia il non profit si ritrova sin dal Medioevo (Civitillo, 2016), periodo in cui la tradizione cristiana da l'impulso alla costituzione di associazioni, fondazioni, opere religiose e laiche le quali dotate di notevoli capitali erano vincolate al perseguimento di uno scopo "pio", cioè di beneficenza a favore della collettività (Moi *et al.*, 2012).

Nel diciannovesimo secolo, la posizione dello Stato come espressione della volontà popolare viene rivalutata generando sospetti e ostilità nei confronti delle organizzazioni non profit. In questo periodo si arriva a negare l'esistenza di organizzazioni intermedie tra lo Stato e l'individuo. Prima dell'Unità d'Italia le leggi piemontesi prevedevano il divieto per le ANP di accumulare patrimoni e l'autorizzazione da parte dello Stato per qualsiasi acquisto immobiliare o accettazione di lasciti e donazioni.

Dopo l'unificazione, il Parlamento promulga la Gran Legge sulle Opere Pie (legge n. 753/1862) grazie alla quale queste acquisiscono una grande libertà di azione emancipandosi dall'ingerenza governativa. La disciplina del 1862 si rivela però un fallimento: vengono alla luce problemi amministrativi, sperequazioni di vario tipo, eccessiva incidenza delle spese di gestione in un periodo segnato da una grave crisi economica. Il clima politico cambia e inizia a prevalere la tesi del primato dell'intervento dello Stato. Nel 1890 si approva la legge n. 6972/1890, nota come Legge Crispi, la quale stabilisce che tutti gli Enti privati, finalizzati a prestare assistenza, devono assumere la veste giuridica di "Istituzioni pubbliche di beneficenza", cioè trasformarsi in enti pubblici con regole minuziose sull'assetto organizzativo e amministrativo, la gestione dei patrimoni, la contabilità e la tutela della vigilanza da parte dei pubblici poteri. Lo Stato entra così con la propria autorità anche nel campo della beneficenza, fino ad allora quasi estraneo all'azione pubblica, gestito esclusivamente dalle attività caritatevoli della Chiesa cattolica e dalla libera iniziativa di cittadini filantropi. Una delle principali conseguenze fu la soppressione di oltre metà delle Opere Pie e il passaggio del controllo del patrimonio dalla Chiesa allo Stato.

Durante il ventennio fascista le funzioni previdenziali e assistenziali sono poste sotto il rigido controllo dell'apparato statale. Lo Stato totalitario cerca di riempire lo spazio tra le Istituzioni e i cittadini e la libertà di associazione subisce una forte repressione. Nel 1924 le associazioni sono sottoposte a forti poteri governativi di vigilanza perché l'associazionismo privato viene visto con sfavore dal regime. Successivamente sono emanate disposizioni contro le società di mutuo soccorso volontarie, viene prevista la soppressione delle associazioni private non riconosciute attive nel settore assistenziale con il trasferimento delle relative attività patrimoniali alla Croce Rossa. Nei confronti delle Opere Pie e della Chiesa Cattolica, dopo un iniziale atteggiamento anticlericale, il regime segue, invece, una politica più morbida, restituendo al Clero alcuni spazi di autonomia che gli erano stati sottratti dalla legge Crispi.

La situazione cambia negli anni 1946-47 quando l'Assemblea Costituente, chiamata ad elaborare il testo della nuova Costituzione inerisce tra i principi fondamentali il principio del "pluralismo sociale". Nel nuovo contesto repubblicano le organizzazioni non profit e in particolare le associazioni non riconosciute divengono il fulcro di numerose attività.

Successivamente si possono individuare quattro diverse fasi.

Nella prima fase (anni Settanta-Ottanta) si assiste ad un particolare sviluppo del non profit (Matacena, 1998). In questo periodo (fine anni Settanta) le Regioni approvano delle proprie leggi di riordino del sistema assistenziale

riconoscendo un ruolo di primo piano ai soggetti del privato sociale e soprattutto alle Organizzazioni di volontariato. A partire dagli anni Ottanta (Borgonovi, 2000), in particolare, si moltiplicano le ANP impegnate nella produzione diretta di servizi, soprattutto a carattere sociale e assistenziale. Ciò si verifica a seguito della crisi del sistema pubblico di welfare, incapace di soddisfare una domanda di servizi sempre più complessa e articolata dal punto di vista quantitativo e qualitativo (Barbetta, 1996 e 2000; Borzaga *et al.*, 2014). Sono proprio le ANP che si fanno carico di intervenire laddove lo Stato non riesce ad operare efficacemente, inizialmente con associazioni non riconosciute e poi con le cooperative, che si dimostreranno essere le organizzazioni più vitali all'interno del terzo settore nella forma delle cooperative sociali.

Nella seconda fase, anni Novanta, si assiste da una parte al consolidamento del ruolo produttivo del non profit che si affianca al tradizionale ruolo di ri-allocazione delle risorse, dall'altra ad un mutamento nel rapporto tra pubblico e non profit, nel quale l'ultimo si configura come fornitore di un servizio acquistato dal primo per conto dell'utente finale. Vengono emanate diverse leggi che istituzionalizzano le organizzazioni non profit, sia a livello nazionale sia regionale (ricordiamo in particolare la l. 266/91 che riguarda le organizzazioni di volontariato; la l. 388/91 che riguarda le cooperative sociali e la l. 381/1991 che disciplina l'impresa sociale).

Successivamente, con il d.lgs. n. 460/1997 si introducono le Onlus, una categoria fiscale e tributaria in cui possono essere ricompresi soggetti come fondazioni, comitati e società cooperative che hanno come scopo quello del perseguimento di fini di solidarietà sociale, quali cooperative sociali, Organizzazioni di volontariato e non governative a cui la qualifica di Onlus è riconosciuta in maniera automatica; infine la suddetta legge elenca i soggetti esclusi dall'ambito della disciplina come enti pubblici, partiti politici e sindacati.

Gli anni 2000 si sono rivelati di grande importanza al fine del riconoscimento e della valorizzazione di tutte le diverse realtà associative che animano il terzo settore. In questi anni viene approvata la l. n. 328/2000 la quale promuove un sistema integrato pubblico-privato, in cui, da un lato, la responsabilità è rimessa ai soggetti istituzionali quali enti locali, regioni e Stato, e, dall'altro, è riconosciuta agli organismi della solidarietà organizzata insieme alla facoltà di intervenire nell'erogazione delle prestazioni nella progettazione e programmazione degli interventi. Prevale un nuovo sistema di welfare fondato sulla stretta collaborazione tra settore pubblico e società civile nell'organizzazione della risposta ai bisogni sociali, all'insegna dei principi di sussidiarietà orizzontale e di solidarietà.

Un'innovazione di grande rilevanza è rappresentata dall'introduzione nel Testo Costituzionale del principio di sussidiarietà secondo quanto sancito dal primo comma dell'art. 118, novellato dalla legge costituzionale n. 3/2001. Alla luce di tale evoluzione, il principio di sussidiarietà e la connessa trasformazione del rapporto pubblico-privato nell'organizzazione nell'erogazione dei servizi alla persona costituiscono i pilasti del nuovo modello di *welfare*. Nel 2002 ha preso avvio l'attività istituzionale dell'Agenzia per il terzo settore, che è un organismo governativo di diritto pubblico operante sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri. In questi anni ha assunto compiti di vigilanza e controllo sull'operato dei soggetti di terzo settore. A seguito dell'entrata in vigore del decreto legge n. 16/2012 l'Agenzia è stata soppressa e le sue funzioni trasferite al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'ultima fase è quella definibile del disincanto. Le organizzazioni, soprattutto quelle di volontariato, entrano in crisi e riescono a sopravvivere solo le organizzazioni più potenti e organizzate (AA.VV, 2016).

L'evoluzione del ruolo del terzo settore nella società, come vedremo nel paragrafo che segue, trova riflesso anche nelle norme il cui ultimo atto, ad oggi, è la riforma del terzo settore e l'introduzione del Codice del terzo settore.

1.6. La riforma del terzo settore e il codice del terzo settore

A livello pratico la definizione di terzo settore richiama all'insieme di forme organizzative che sono state riconosciute nel corso del tempo. Ciò è avvenuto progressivamente nel tempo grazie anche ad una serie di norme pian piano modificate per rispondere alle specifiche esigenze della società. Dai pochi e sintetici articoli del Codice civile (art. 14-42) risalenti al 1942 si è passati a specifiche norme per le Associazioni di promozione sociale (l. n. 383/2000), per le organizzazioni di volontariato (l. n. 266/1991), per le organizzazioni non governative, per le associazioni sportive dilettantistiche per le Onlus (art. 10 del d.lgs. n. 460/1997) fino a giungere all'approvazione del d.lgs. n. 117/2017 con il quale si riordina la normativa riguardante le organizzazioni operanti nel settore e si introduce il codice del terzo settore (Cts)³.

³ Il percorso di riforma prende l'avvio nel 2016 con la legge delega n. 106 la quale stabilisce i principi di fondo di una materia lasciando però ai decreti attuativi del Ministero del lavoro e delle politiche sociali la definizione dei dettagli sull'applicazione concreta di tali principi. Nel 2017 vengono approvati cinque decreti attuativi: il Servizio civile universale (d.lgs. n. 40/2017), il Cinque per mille (n. 111/2017), l'Impresa sociale (n. 112/2017), il Codice del

La riforma del terzo settore e l'adozione del Codice abrogano le normative previgenti relative alle associazioni di promozione sociale, di volontariato e delle Onlus, e traspongono su un livello diverso le attività degli enti – denominati con la dicitura Ets (enti del terzo settore), accomunati da uno stesso profilo giuridico, da una attività volontaria e dall'iscrizione al Registro unico nazionale del terzo settore (Runts). Per ottenere lo status di Ets le attività esercitate devono rispondere a bisogni di interesse generale (il Cts elenca 26 possibili aree di intervento centrali). Tale fine deve essere inserito nell'atto costitutivo e nello statuto. Gli Ets nel raggiungere tali obiettivi è libera di praticare anche attività diverse (come definite all'art. 6) nonché di reperire i fondi (art. 7) per lo svolgimento in maniera continuativa delle stesse ovvero attraverso la vendita di beni e servizi.

L'assunzione della qualifica Ets comporta una serie di obblighi tra i quali, oltre all'iscrizione al Runts:

- l'uso della denominazione sociale Ets obbligatoria in qualsiasi comunicazione o atto di natura pubblica (art. 12);
- la tenuta delle scritture contabili e stesura del bilancio di esercizio⁴ (art. 13);
- la predisposizione del bilancio sociale⁵ (art. 14);
- la tenuta dei libri sociali, ovvero libro dei soci e delle adunanze, visionabili, in conformità con le modalità statutarie, da tutti i soci/aderenti (art. 15);
- il divieto di distribuzione diretta ed indiretta degli utili/ricavi/proventi che devono essere reinvestiti per lo svolgimento delle attività statutarie, nel perseguimento delle finalità di utilità sociale/solidaristiche (art. 8);
- la devoluzione del patrimonio in caso di scioglimento (salva diversa disposizione di legge) ad altri enti del terzo settore, come definito nello statuto o, in assenza di esso, alla Fondazione Italia sociale (art. 9).

terzo settore (n. 117/2017), lo statuto di Fondazione Italia sociale, una sorta di hub per supportare percorsi di finanziamento del sociale italiano (d.p.r. 28 luglio 2017). La riforma si è posta, inoltre, l'obiettivo di abrogare diverse normative, come:

- la legge quadro sul volontariato (l. n. 266/1991);
- la legge sull'associazionismo di promozione sociale (l. n. 383/2000);
- il decreto legislativo istitutivo delle Onlus (d.lgs. n. 460/1997);
- il decreto legislativo istitutivo dell'impresa sociale (d.lgs. n. 155/2006);
- la legge sulle erogazioni liberali, la cd. "più dai, meno versi" (l. n. 80/2005);
- sono modificati alcuni articoli della legge sulle cooperative sociali (l. n. 381/1991).

⁴ Sotto forma di rendiconto finanziario per cassa, per proventi e/o entrate inferiori ai 220 mila euro annui e comunque in conformità con l'apposita modulistica del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

⁵ Con annessa pubblicazione di emolumenti e compensi attribuiti ai componenti degli organi sociali nel caso di enti i cui proventi/entrate siano superiori ai 100 mila euro.

La “possibilità” per le organizzazioni già qualificate come organizzazioni di volontariato o di associazioni di promozione sociale di ottenere la qualifica di Ets⁶ (e non l’obbligo di diventare Ets) apre a porta ad un nuovo “quarto settore”. In questo quarto settore dovrebbero confluire tutte le organizzazioni che operano in forme chiaramente non imprenditoriali grazie all’attività esclusiva o prevalente di volontari, che decidono di non diventare Ets volendo mantenere maggiore libertà rispetto ai vincoli posti dal legislatore. Oppure, su un altro fronte, il quarto settore potrebbe racchiudere tutti i soggetti con forte vocazione imprenditoriale, orientati allo svolgimento di attività di interesse generale e con assenza di forti legami con la pubblica amministrazione. Con l’adozione del Cts sono state lasciate fuori parti rilevanti della disciplina di settore come la disciplina dell’impresa sociale (che è a tutti gli effetti un Ets) che viene normata dal d.lgs. n. 112/2017, la disciplina della cooperazione sociale (impresa sociale di diritto) che rimane governata dalla legge di settore n. 381/1991, parte della normativa delle società di mutuo soccorso (Gori, 2018).

1.6.1. Gli enti del terzo settore

Ai sensi del codice del terzo settore sono qualificati Ets «le organizzazioni di volontariato; le associazioni di promozione sociale; gli enti filantropici; le imprese sociali, incluse le cooperative sociali; le reti associative; le società di mutuo soccorso; le associazioni riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi»⁷. Le attività di interesse generale sono definite all’articolo 5 del Cts, che richiama le consuete attività del non profit (dalla sanità all’assistenza, dall’istruzione all’ambiente) e ne aggiunge alcune emerse negli ultimi anni (agricoltura sociale, legalità, commercio equo ecc.).

⁶ La qualifica di Ets si ottiene solo a seguito dell’iscrizione volontaria al Runts, istituito presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali. In generale, piccole realtà, con modesti volumi di attività e risorse provenienti dagli associati o da auto-finanziamento: potrebbe essere questo il profilo-tipo.

⁷ Non sono Ets le società, le amministrazioni pubbliche, le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni di datori di lavoro, nonché gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti.

Le organizzazioni di volontariato

Le organizzazioni di volontariato (art. 32-34 Cts) sono enti del terzo settore costituiti in forma di associazione, riconosciuta o meno, che svolgono attività di interesse generale prevalentemente a favore di terzi (non necessariamente svantaggiati) (art. 5), avvalendosi in modo prevalente dell'attività di volontariato dei propri associati o delle persone aderenti agli enti associati⁸.

Una OdV deve essere costituita da un numero minimo di 7 persone fisiche o almeno 3 OdV. Gli atti costitutivi delle organizzazioni di volontariato possono prevedere l'ammissione come associati di altri enti del terzo settore o senza scopo di lucro, a condizione che il loro numero non sia superiore al cinquanta per cento del numero delle organizzazioni di volontariato.

La denominazione sociale deve contenere l'indicazione di organizzazione di volontariato o l'acronimo OdV.

Le OdV devono svolgere le proprie attività di interesse generale avvalendosi principalmente di volontari, i quali non possono essere in nessun caso retribuiti. Le organizzazioni di volontariato possono assumere lavoratori dipendenti o avvalersi di prestazioni di lavoro autonomo o di altra natura esclusivamente nei limiti necessari al loro regolare funzionamento oppure nei limiti occorrenti a qualificare o specializzare l'attività svolta. In ogni caso, il numero dei lavoratori impiegati nell'attività non può essere superiore al cinquanta per cento del numero dei volontari.

Le organizzazioni di volontariato possono trarre le risorse economiche necessarie al loro funzionamento e allo svolgimento della propria attività da fonti diverse, quali quote associative, contributi pubblici e privati, donazioni e lasciti testamentari, rendite patrimoniali ed attività di raccolta fondi nonché dalle attività di cui all'articolo 6⁹. Per l'attività di interesse generale prestata le organizzazioni di volontariato possono ricevere, soltanto il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate, salvo che tale attività sia svolta quale attività secondaria e strumentale nei limiti di cui all'articolo 6.

Le OdV possono svolgere le seguenti attività:

- attività di interesse generale in modo esclusivo o prevalente (e caratterizzante);

⁸ Tutti gli Ets possono avvalersi di volontari, ma nelle OdV e nelle APS l'attività deve essere svolta in modo prevalente da volontari.

⁹ Gli Ets possono esercitare attività diverse da quelle di cui all'art. 5, a condizione che l'atto costitutivo o lo statuto lo consentano e siano secondarie e strumentali rispetto alle attività di interesse generale, secondo criteri e limiti definiti con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, da adottarsi ai sensi dell'art. 17, comma 3, della legge 23 agosto 1988, n. 400, sentita la Cabina di regia di cui all'art. 97.

- attività diverse in via accessoria e non prevalente;
- raccolta fondi per le attività di interesse generale;
- raccolta fondi speciali svolte senza l'impiego di mezzi organizzati professionalmente per fini di concorrenzialità di mercato: vendita (senza intermediari) di beni acquisiti da terzi a titolo gratuito a fine di sovvenzione; cessioni di beni prodotti dagli assistiti e dai volontari, a patto che la vendita sia curata direttamente dall'organizzazione; somministrazione di alimenti e bevande in occasione di raduni, manifestazioni, celebrazioni e simili a carattere occasionale;
- gestione del proprio patrimonio, mobiliare e immobiliare.

Le associazioni di promozione sociale

Le Associazioni di promozione sociale (Aps) sono enti costituiti in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, da un numero non inferiore a 7 persone fisiche o a 3 associazioni di promozione sociale per lo svolgimento in favore dei propri associati, di loro familiari o di terzi di una o più attività di interesse generale (art. 5), avvalendosi in modo prevalente dell'attività di volontariato dei propri associati o delle persone aderenti agli enti associati.

Non sono annoverabili come Aps, le associazioni che dispongono limitazioni in relazione all'ammissione degli associati, i circoli privati e le formazioni che prevedono la cessione della quota statutaria o che colleghino la partecipazione alla vita associativa al possesso di quote o azioni di natura patrimoniale (art. 35).

La Aps si costituisce con almeno 7 soci persone fisiche o da almeno 3 soci che siano a loro volta Aps. Gli atti costitutivi delle associazioni di promozione sociale possono prevedere l'ammissione come associati (come nelle OdV) di altri enti del terzo settore o senza scopo di lucro, a condizione che il loro numero non sia superiore al cinquanta per cento del numero delle associazioni di promozione sociale.

La principale differenza tra OdV e Aps è che la prima non svolge attività né esclusivamente né prevalentemente a favore dei propri soci.

La denominazione sociale deve contenere l'indicazione di associazione di promozione sociale o l'acronimo Aps.

Le Aps possono assumere lavoratori dipendenti o avvalersi di prestazioni di lavoro autonomo o di altra natura, anche dei propri associati, anche se il numero dei lavoratori impiegati nell'attività non può essere superiore al cinquanta per cento del numero dei volontari o al cinque per cento del numero degli associati.

Le Aps possono svolgere le seguenti attività (anche in forma di impresa):

- attività di interesse generale;
- attività diverse in via strumentale e secondaria e non prevalente;
- raccolta fondi per le attività di interesse generale;
- raccolta fondi speciali svolte senza l'impiego di mezzi organizzati professionalmente per fini di concorrenzialità di mercato: vendita (senza intermediari) di beni acquisiti da terzi a titolo gratuito a fine di sovvenzione; cessioni di beni prodotti dagli assistiti e dai volontari, a patto che la vendita sia curata direttamente dall'organizzazione; somministrazione di alimenti e bevande in occasione di raduni, manifestazioni, celebrazioni e simili a carattere occasionale;
- gestione del proprio patrimonio, mobiliare e immobiliare;
- somministrazione di alimenti e bevande, anche a fronte del pagamento di corrispettivi specifici, se si tratta di associazioni iscritte all'apposito registro per le cui finalità assistenziali sono riconosciute dal Ministero dell'Interno;
- organizzazione di viaggi e soggiorni turistici.

Gli enti filantropici

Gli enti filantropici (art. 37-39 Cts) sono enti costituiti in forma di associazione riconosciuta o di fondazione al fine di erogare denaro, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di categorie di persone svantaggiate o di attività di interesse generale. Finora la stessa figura era conosciuta sotto forma di fondazioni, associazioni filantropiche e fondazioni di comunità. La riforma attribuisce agli enti filantropici una sua specifica identità, una sezione dedicata nel registro unico nazionale del terzo settore ed apposite regole fiscali.

Gli atti costitutivi degli enti filantropici indicano i principi ai quali essi devono attenersi in merito alla gestione del patrimonio, alla raccolta di fondi e risorse in genere, alla destinazione, alle modalità di erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di categorie di persone svantaggiate o di attività di interesse generale. La denominazione sociale deve contenere l'indicazione di ente filantropico. Gli enti filantropici traggono le risorse economiche necessarie allo svolgimento della propria attività principalmente da contributi pubblici e privati, donazioni e lasciti testamentari, rendite patrimoniali ed attività di raccolta fondi.

Gli enti filantropici sono obbligati a redigere sempre il bilancio, qualsiasi siano i ricavi, proventi o entrate, e pubblicarli sul proprio sito internet. Il bilancio deve essere redatto secondo le linee guida del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale. A oggi le linee guida non sono state ancora pubblicate.

Il bilancio sociale degli enti filantropici deve contenere l'elenco e gli importi delle erogazioni deliberate ed effettuate nel corso dell'esercizio, con l'indicazione dei beneficiari diversi dalle persone fisiche.

Le imprese sociali

Le imprese sociali sono disciplinate dal decreto legislativo recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, di cui all'art. 1, comma 2, lettera c), della legge 6 giugno 2016, n. 106. 2.

La qualifica di impresa sociale può essere attribuita a tutti gli enti privati (inclusi quelli del libro V del Codice civile, cioè società, sia di capitali che di persone) che:

- svolgono in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale;
- perseguono finalità civiche e solidaristiche, non abbiano scopo di lucro e pertanto limitino la quota di utili che è possibile redistribuire;
- adottino modalità di gestione responsabili e trasparenti;
- favoriscano il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività.

Possono essere qualificate come imprese sociali le associazioni, le fondazioni nonché le società costituite ad esempio in forma di Srl o di Spa o le cooperative. Le cooperative sociali e i loro consorzi acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali¹⁰.

L'impresa sociale è costituita con atto pubblico, gli atti costitutivi devono esplicitare il carattere sociale dell'impresa, indicando in particolare l'oggetto sociale, con specifico riferimento alle attività di interesse generale svolte e all'assenza di scopo di lucro.

I soci – la cui ammissione è coerente con principi di non discriminazione – devono essere persone fisiche e giuridiche, nonché pubbliche amministrazioni. È necessario, inoltre, disporre di un organo direzionale i cui componenti siano individuati tra i soci, mentre una parte minoritaria può anche essere individuata tra persone esterne all'ente. L'impresa sociale deve esercitare l'attività di impresa in modo stabile e prevalente. Deve operare per una quota pari ad almeno il 70% dei ricavi in attività di interesse generale, o anche svolgere attività diverse laddove attraverso di esse siano inseriti almeno il 30% di lavoratori svantaggiati.

La maggioranza delle persone che operano nell'impresa sociale lo deve fare nell'ambito di un rapporto di lavoro: i volontari, quindi, devono essere

¹⁰ Le società costituite da un unico socio persona fisica e le amministrazioni pubbliche non possono acquisire la qualifica di impresa sociale.

minoritari. L'impresa sociale deve favorire il coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri stakeholder attraverso meccanismi consultivi e/o partecipativi, statutariamente previsti. Il coinvolgimento deve essere effettivo e quindi prevedere meccanismi di consultazione o partecipazione che consentano a tali soggetti di esercitare un'influenza sulle decisioni dell'impresa sociale, e in particolare su quelle che incidono sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni o dei servizi.

Le imprese sociali costituite in forma di società (escluse quindi associazioni e fondazioni, che non possono, anche se qualificate come imprese sociali, distribuire in alcun modo utili), possono destinare eventuali utili ed avanzi di gestione a finalità diverse dallo svolgimento dell'attività statutaria o dall'incremento del patrimonio.

Le reti associative

Le reti associative sono enti costituiti in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, che associano, anche indirettamente attraverso gli enti ad esse aderenti, un numero non inferiore a 100 Ets, o, in alternativa, almeno 20 fondazioni del terzo settore, le cui sedi legali o operative siano presenti in almeno cinque regioni o province autonome. Le reti associative svolgono attività di coordinamento, tutela, rappresentanza, promozione o supporto degli Ets loro associati e delle loro attività di interesse generale, anche allo scopo di promuoverne ed accrescerne la rappresentatività presso i soggetti istituzionali.

Un caso particolare sono le reti associative nazionali. Esse associano, anche indirettamente attraverso gli enti ad esse aderenti, un numero non inferiore a 500 Ets o, in alternativa, almeno 100 fondazioni del terzo settore, le cui sedi legali o operative siano presenti in almeno dieci regioni o province autonome. Tali reti possono esercitare, oltre alle proprie attività statutarie, anche le seguenti attività: a) monitoraggio dell'attività degli enti ad esse associati, eventualmente anche con riguardo al suo impatto sociale, e predisposizione di una relazione annuale al Consiglio nazionale del terzo settore; b) promozione e sviluppo delle attività di controllo, anche sotto forma di autocontrollo e di assistenza tecnica nei confronti degli enti associati.

Le società di mutuo soccorso

Le società di mutuo soccorso, disciplinate dalla legge 15 aprile 1886, n. 3818 e s.m.i., sono costituite come società senza finalità di lucro che perseguono finalità di interesse generale attraverso l'esclusivo svolgimento in favore dei soci e dei loro familiari conviventi di alcune attività, tassativamente elencate dalla legge. Esse sono:

- erogazione di trattamenti e prestazioni socio-sanitarie nei casi di infortunio, malattia, inabilità temporanea o permanente e invalidità al lavoro;
- erogazione di sussidi per spese sanitarie relative alle malattie e agli infortuni;
- erogazione di servizi di assistenza familiare o di contributi economici ai familiari dei soci deceduti;
- erogazione di contributi economici e di servizi di assistenza ai soci che si trovino in condizione di gravissimo disagio economico a seguito dell'improvvisa perdita di fonti reddituali personali e familiari e in assenza di provvidenze pubbliche.

Inoltre, le società di mutuo soccorso possono promuovere attività di carattere educativo e culturale dirette a realizzare finalità di prevenzione sanitaria e di diffusione dei valori mutualistici.

Le società di mutuo soccorso non possono svolgere attività di impresa.

Possono divenire soci ordinari le persone fisiche, ma anche altre società di mutuo soccorso, a condizione che i membri persone fisiche di queste siano beneficiari delle prestazioni rese dalla società, nonché dei fondi sanitari integrativi in rappresentanza dei lavoratori iscritti. È ammessa la categoria dei soci sostenitori, i quali possono essere anche persone giuridiche.

Le società di mutuo soccorso svolgono le attività nei limiti delle proprie disponibilità finanziarie e patrimoniali, fatti salvi alcuni casi previsti da leggi speciali.

Altri enti del terzo settore

La riforma lascia poi una “pagina bianca”, aperta alle nuove possibili organizzazioni del futuro: è la sezione “Altri Ets” in cui si possono iscrivere tutte le altre realtà che hanno le caratteristiche di ente del terzo settore ma non sono riconducibili a nessuna delle categorie prima citate.

1.7. I centri di servizio per il volontariato

Una parte consistente del Codice (art. 61-66 Cts) è dedicata ai Centri di servizio per il volontariato (Csv). I Csv sono soggetti che organizzano, gestiscono ed erogano servizi di supporto tecnico, formativo ed informativo per promuovere e rafforzare la presenza ed il ruolo dei volontari negli Ets, senza distinzione tra enti associati ed enti non associati, e con particolare riguardo alle OdV.

Possono essere accreditati Csv gli enti costituiti in forma di associazione riconosciuta del terzo settore da organizzazioni di volontariato e da altri enti del terzo settore, esclusi quelli costituiti in forma societaria.

I Centri – che dovranno essere accreditati¹¹ – verranno governati da un inedito Organismo nazionale di controllo (Onc) e dalle sue articolazioni territoriali (Organismo territoriale di controllo), le cui maggioranze saranno detenute dalle fondazioni di origine bancaria. Sarà inoltre ridotto il numero complessivo dei Centri in riferimento ad alcuni parametri territoriali. Nella governance dei Csv potranno entrare tutti gli Ets (secondo il cosiddetto principio delle “porte aperte”), lasciando però al volontariato la maggioranza nelle assemblee.

I servizi erogati dai Centri sono inerenti a sei aree di attività: promozione del volontariato, orientamento e animazione territoriale; formazione; consulenza; informazione e comunicazione; ricerca e documentazione; supporto tecnico-logistico. Tali servizi, devono essere erogati secondo sei principi fondamentali: qualità; economicità; territorialità e prossimità; universalità, non discriminazione e pari opportunità di accesso; integrazione (i Csv sono tenuti a cooperare tra loro); pubblicità e trasparenza. I Centri sono finanziati stabilmente, per la continuità dei servizi offerti, attraverso il Fondo unico nazionale (Fun), alimentato da contributi annuali delle fondazioni di origine bancaria (Fob). Il Fun è amministrato dall'Onc. I centri di servizio per il volontariato possono percepire e gestire risorse diverse da quelle del Fun prevedendo in tal caso una contabilità separata per tali risorse (ad esempio da potranno trarsi dall'esercizio delle “attività diverse” da quelle tipiche e primarie del Centro, dalla raccolta fondi quali lasciti testamentari, donazioni e contribuzioni di natura non corrispettiva). Infine i Csv (e le reti associative) in possesso di appositi requisiti tecnici e professionali stabiliti da apposito decreto del Ministero del lavoro, possono svolgere attività di autocontrollo degli enti di terzo settore. I Centri non assumono una qualifica particolare all'interno degli enti del terzo settore, ma sono essi stessi *enti del terzo settore*, iscritti ai Runts, accreditati per lo svolgimento di una «attività di supporto tecnico, formativo ed informativo al fine di promuovere e rafforzare la presenza ed il ruolo dei volontari negli enti del terzo settore». I Centri sono individuati come un'*infrastruttura* dell'intero terzo settore, indirizzando la propria attività a tutti gli enti che in esso operano.

¹¹ Attraverso l'accreditamento l'Onc attesta il possesso da parte dell'Ets dei requisiti giuridici e dell'idoneità tecnico-organizzativa e gestionale necessari per erogare «attività di supporto tecnico, formativo ed informativo al fine di promuovere e rafforzare la presenza ed il ruolo dei volontari negli enti del terzo settore». L'accreditamento consente di esercitare tali attività a valere sulle risorse del Fun.

L'associazione riconosciuta del terzo settore (ente gestore Csv) può assumere, nell'ambito della propria autonomia statutaria, una delle qualifiche tipiche previste dall'art. 4 del Cts. Fra queste, vengono in rilievo le qualifiche di organizzazione di volontariato e associazione di promozione sociale (mentre sono sicuramente escluse la qualifica di rete associativa, società di mutuo soccorso e cooperativa sociale). Diversamente, l'ente gestore si configurerà come associazione del terzo settore iscritta nella sezione del Runts denominata «altri enti del terzo settore».

L'ente gestore di un Centro deve ottenere il riconoscimento della personalità giuridica, per poter garantire una maggiore stabilità giuridica dell'associazione-ente gestore, determinare la limitazione della responsabilità patrimoniale degli amministratori nello svolgimento delle attività e dotare l'ente di un patrimonio congruo (almeno 15.000 euro) rispetto allo scopo da perseguire ed alle attività da svolgere.

Possono fare parte della base associativa dei Csv le organizzazioni di volontariato e gli altri Ets che ne facciano richiesta, eccetto le cooperative sociali e le imprese sociali.

Bibliografia

- Allison G.T. (1984), "Public private management: are they fundamentally alike in all important aspects?", in Bozeman B. e Straussman J. (a cura di), *New Directors in Public Administration*, Brooks-Cole, Belmont, CA.
- Amaduzzi A. (1966), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino.
- Ambrosio G., Bandini, F. (1998), "Da Organizzazione non-profit ad azienda", in Ambrosio G. e Bandini F., *La gestione del personale nelle aziende non profit*, Etas Libri, Milano.
- AA.VV. (2016), *Riforma del terzo settore. Profili innovativi e applicativi della legge delega*, IPSOA, Milano.
- Arrow K. (1963), "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical care", in *The American Economic Review*, vol. 53, n. 5, pp. 941-973.
- Baker R. (1969), "Organizational theory in the public sector", in *Journal of Management Studies*, pp. 15-32.
- Barbetta G.P. (1996), *Senza scopo di lucro: dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore non-profit in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Barbetta, G.P. (2000), *Il settore non-profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*, il Mulino, Bologna.
- Billis D., Glennerster H. (1998), "Human services and the voluntary sector. Towards a theory of comparative advantage", in *Journal of Social Policy*, vol. 27, pp. 79-98.
- Borgonovi E. (2000), "Le aziende Non-profit e la trasformazione di "valori" indi-

- viduali in “valore” economico e sociale: elementi di teoria aziendale”, in Zagrandi A. (a cura di), *Aziende non profit: le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Borzaga C., Depedri S. (2002), “Peculiarità e modelli delle cooperative sociali”, in Centro studi CGM (a cura di), *Comunità cooperative – Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni Fondazione Agnelli, Torino.
- Borzaga C., Mittone L. (1997), *The Multistakeholder Versus the Nonprofit Organization*, ISSAN Working Paper N. 7, Università degli Studi di Trento.
- Borzaga C., Fiorentini G., Matacena A. (a cura di) (1998), *Non-profit e sistemi di welfare*, Carocci, Roma.
- Borzaga C., Galera G., Zandonai F. (2014), “Italy”, in Costa E., Parker D.L., Andreas M. (a cura di), *Accountability and Social Accounting and Non-profit organizations*, Advances in Public Interest Accounting, Emerald.
- Bozeman B. (1984), “Dimensions of publicness: an approach to public organization theory”, in Bozeman B., Straussman J. (a cura di), *New Directors in Public Administration*, Brooks/Cole, Belmont, CA.
- Bozeman B. (1987), *All Organizations Are Public*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bronzetti G. (2007), *Le aziende non profit. Un esame degli strumenti di controllo di gestione*, FrancoAngeli, Milano.
- Brosio G. (1993), *Economia e finanza pubblica*, NIS, Roma.
- Capaldo P. (1995), “Le aziende non-profit tra Stato e mercato”, in AA. VV., *Le aziende non-profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna.
- Cavaliere E. (2005), “Le operazioni che caratterizzano l’attività di impresa”, in Cavaliere E., Ferraris Franceschi R., *Economia Aziendale*, Vol. I, Giappichelli, Torino.
- Civitillo R. (2016), *L’aziendalità nel volontariato. Il non-profit nella Provincia di Benevento*, FrancoAngeli, Milano.
- Costa E., Parker D.L., Andreas M. (2014), “The rise of social and non-profit organizations and their relevance for social accounting studies”, in Costa E., Parker D.L., Andreas M. (a cura di), *Accountability and Social Accounting and Non-profit organizations*, Advances in Public Interest Accounting, Emerald.
- Defourny J., Nyssen, M. (2010), “Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences”, in *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n. 1, pp. 32-53.
- Defourny J., Pestoff V. (2014), “Towards a European conceptualization of the third sector”, in Costa E., Parker D.L., Andreas M. (a cura di), *Accountability and Social Accounting and Non-profit organizations*, Advances in Public Interest Accounting, Emerald.
- Ecchia G., Zarri L. (2004), *Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni non-profit*, Associazione Italiana per la Cultura della Cooperazione e del Non-profit, AICCON Working Papers.
- Elsbach K.D., Bhattacharya C.B. (2011), “Defining Who You Are by What You’re Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association”, in *Organization Science*, vol. 12, n. 4, pp. 393-413.
- Euske K.J. (2003), “Public, private, not-for-profit: everybody is unique?”, in *Measuring Business Excellence*, vol. 7, n. 4, pp. 5-11.
- Fiorentini G. (1997), *Organizzazioni non profit e volontariato*, Etas libri, Milano.

- Grumo M. (2001), *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas libri, Milano.
- Hansman B.H. (1980), “The role of Nonprofit Enterprise”, in *The Yale Law Journal*, vol. 89, n. 5, pp. 835-901.
- Hansmann H.B. (1986), “The role of non-profit enterprise”, in Rose-Ackerman (a cura di), *The economics of non-profit institutions: studies in structure and policy*, Oxford University Press, New York.
- Hitt H. A., Ireland D. R., Hoskisson R. E. (2005), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concept*, 6th Edition, Thomson Higher Education, OH, USA.
- Hull C. E., Lio B. H. (2006), “Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic and financial considerations”, in *Journal of Change Management*, vol. 6, pp. 53-65.
- Istat (2019), *Censimento permanente delle istituzioni non profit*, Anno 2015, Nota Metodologica.
- Lohmann R. (1992), “The Commons: A Multidisciplinary Approach to Nonprofit Organization, Voluntary Action, and Philanthropy”, in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 21, n. 3, pp. 309-324.
- Matacena A. (1998), *Aziende non-profit: scenari e strumenti per il Terzo settore*, Egea, Milano.
- Bronzetti G., Mazzotta R. (2012), *Le imprese sociali. Un'analisi degli aspetti di governance e di rendicontazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Mion S., Monteduro F., Selvaggio T. (2012), “L' economia aziendale nel settore non-profit”, in Hinna L., Monteduro F. (a cura di), *Lezioni di Economia Aziendale*, Maggioli Editore, Rimini.
- Monteduro F. (2012), *Evoluzione ed effetti dell'accountability nelle amministrazioni pubbliche*, Maggioli Editore, Rimini.
- Monzón-Campos J.L. e Chaves-Ávila R. (2012), *The social economy in the European Union. European economic and social committee*, European Union, Bruxelles, pp. 22. Retrieved from <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>.
- Morris S. (2000), “Defining the nonprofit sector: some lesson from history”, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit organizations*, vol. 11, n. 1, pp. 25-43.
- Murray M. (1975), “Comparing public and private management: an exploratory essay”, in *Public Administration Review*, vol. 35, n. 4, pp. 364-371.
- Nardo M.T. (2012), “Le imprese sociali”, in G. Bronzetti, R. Mazzotta (a cura di), *Le imprese sociali. Un'analisi degli aspetti di governance e rendicontazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Nardo M.T. (2014), “La rendicontazione di sostenibilità nel settore non profit”, in Ricci P., Siboni B., Nardo M.T. (a cura di), *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, Rirea, Roma.
- Nutt C.P. (2000), “Decision making-success in public, private and third sector organizations: finding sector dependent best practice”, in *Journal of Management*

- Studies*, vol. 37, n. 1, pp. 77-108.
- Nutt P.C., Backoff R.W. (1993), "Organizational publicness and its implications for strategic management", in *Journal of Public Administration Theory*, vol. 3 n. 3, pp. 209-231.
- O'Connor J., Raber R. W. (2001), "The best of both words", in *Association Management*, vol. 53, n. 5, pp. 28-36.
- Perry J. L., Rainey H. G. (1988), "The public-private distinction in organization theory: critique and research strategy", in *The Academy of Management Review*, vol. 13, n. 2, pp.182-201.
- Powell W. (1987), *The nonprofit sector: a research handbook*, Yale University Press, New Haven.
- Pucci L., Vergani E. (2002) (a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Egea, Milano.
- Rainey H.G. (1989), "Public management: some recent research on the political context and the management roles, structures, and behaviors", in *Journal of Management*, vol. 15, n. 2, pp. 229-250.
- Rainey H.G., Backoff R.W., Levine C.H. (1976), "Comparing public and private organizations", in *Public Administration Review*, pp. 233-244.
- Ricci P. (a cura di) (2012), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, Giuffrè, Milano.
- Roberts N.C. (1993), "Limitations of strategic actions in bureaus" in Bozeman B. (a cura di), *Public Management: The State of the Art*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Saita M., Franceschelli M.V. (2016), *Preparing financial statement: the restricted accountability of Non-profit organizations*, Convegno Nazionale SIDREA 2016. Il governo aziendale tra tradizione ed innovazione settembre 15-16.
- Salamon L., Anheier H. (1997), *Defining the Nonprofit Sector: across National Analysis*, John Hopkins Nonprofit Sector series, Manchester University Press, Manchester.
- Salamon L., Anheier H. (1999), *The emerging sector revisited – a summary*, John Hopkins University, Institute for Policy Studies, Baltimore.
- Salamon L.M., Sokolwski W. (2016), *The size and scope of the European Third Sector*, TSI Working Paper n. 12, Seventh Framework Programme, European Union, Third Sector Impact, Brussels.
- Siglitz J. (1989), *Economia del settore pubblico*, Hoepli, Milano.
- Steinberg R., Gray, B.H. (1993), "'The role of nonprofit enterprise' in Hansmann revisited", in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 22, pp. 297-316.
- Wamsley G., Zald M. N. (1973), *The Political Economy of Public Organizations*, D. C. Heath Lexington, MA.
- Weisbrod B.A. (1977), "Toward a theory of the voluntary non profit sector in a three sector economy", in Phelps (a cura di), *Altruism, morality and economic theory*, Sage Foundation, New York.
- Weisbrod B.A. (1988), *The non-profit economy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Zappa G. (1950), *Il reddito di impresa*, Giuffrè, Milano.

2. I CARATTERI DI “AZIENDALITÀ” DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

di *Renato Civitillo*

2.1. Il fenomeno non profit: inquadramento teorico-concettuale

Il fenomeno non profit rappresenta un tema concettualmente molto dibattuto dagli studiosi, sia in ambito nazionale, sia nel contesto internazionale (Bronzetti, 2007; Bruni e Zamagni, 2015). Il cosiddetto “terzo settore” è l’espressione generalmente utilizzata per descrivere una fattispecie concettuale assai pluriforme per quanto concerne l’identificazione dei soggetti coinvolti ma, soprattutto, per descrivere in modo compiuto il perimetro delle finalità perseguite dalle organizzazioni che ne fanno parte. D’altra parte, la pluralità di sfaccettature contemplate determina, quasi inevitabilmente, la genesi e la rilevanza di una vasta gamma di criticità (Civitillo, 2020): concettuali, normative, applicative, ecc. Tale ultimo aspetto, sebbene tendenzialmente comune agli studi economico-aziendali, riveste particolare significatività per le organizzazioni non profit, a ragione della peculiare gamma di attività e connesse finalità da loro istituzionalmente perseguite: la tutela degli interessi pubblici generali.

Il problema centrale che si vuole affrontare in questa sede è rappresentato dall’intricato e complesso rapporto sussistente tra le organizzazioni non profit e le potenziali esigenze di professionalizzazione o managerializzazione. In altri termini, l’assenza dello scopo di lucro, insieme alla scarsa disponibilità di risorse finanziarie delle “aziende non profit”, possono determinare problematiche cruciali e di difficile superamento.

Potrebbe essere utile sin da subito precisare che i molteplici fini potenzialmente attribuibili a un’organizzazione aziendale condizionano indubbiamente i modelli sulla cui base essa è governata. Ad esempio, le aziende, tradizionalmente, possono individuare scelte alternative in merito alle modalità attraverso cui la produzione può essere ceduta: un prezzo generato dal funzionamento del relativo mercato di riferimento, un compenso che garantisca

la mera autosufficienza finanziaria (in funzione della capacità reddituale del destinatario) ovvero, addirittura, una forma gratuita e senza nessuna controprestazione. Le differenti modalità di cessione della produzione, evidentemente, comportano fisiologici riflessi sulle reciproche modalità di acquisizione dei fattori produttivi che, analogamente, possono essere incentrate sulle tradizionali logiche del prezzo di mercato, ovvero risultare dall'apporto a titolo gratuito a vario titolo, oppure ancora, mediante combinazioni di elementi appartenenti ad ambedue gli estremi del *continuum* appena accennato (Capaldo, 2010). Tuttavia, qualunque sia la modulazione prescelta, essa non dovrebbe mai inficiare la capacità aziendale di perseguire l'equilibrio economico generale, in quanto manifestazione della capacità di garantire la sopravvivenza aziendale mediante l'assolvimento potenziale di tutti i futuri e possibili impegni.

Ciò nonostante, il principio generale appena esposto tende, in alcuni casi, a essere posposto nonché subordinato proprio alle diverse finalità specifiche assegnate all'entità aziendale (Viganò, 2000; Ricci, 2010) facendo conseguire il perseguimento dell'equilibrio economico-aziendale unicamente allo scopo lucrativo e, viceversa, escludendolo del tutto nei casi in cui l'attività gestoria non sia ispirata al profitto.

Alla luce di quanto in precedenza argomentato, non si può non sottolineare l'assoluta limitatezza e infondatezza di una simile impostazione concettuale. Qualsiasi azienda rappresenta «*il centro organizzato per la produzione sistematica di beni e servizi*» (Capaldo, 2013: 17) e, sebbene le scelte organizzative si ripercuotano inevitabilmente sui modelli gestionali (che possono certamente essere differenti ed eterogenei), non possono mai determinare la rinuncia al generale criterio di economicità aziendale, proprio in quanto tale rinuncia potrebbe determinare il venir meno della stessa entità organizzata, a prescindere dalla specifica finalità produttiva assegnata.

Quanto appena esposto permette di giungere a una prima riflessione: è errato considerare che il non profit debba, per sua natura, escludere l'uso di metodi manageriali nella gestione. La volontarietà (ovvero, in termini più generali, l'assenza dello scopo di lucro) delle organizzazioni non profit tende patologicamente alla scarsa considerazione della necessità di impiego di pratiche e di strumenti manageriali ritenuti tipici solo di realtà imprenditoriali o, comunque, *profit-oriented*.

L'ordinamento gerarchico delle finalità aziendali – che pur esiste ed è irrinunciabile – non può (*rectius*, non deve) condizionare le modalità gestionali che, al contrario, dipendono dall'obiettivo (o dagli obiettivi) attribuito, in via diretta o mediata, alla specifica entità organizzata. In altri termini, potremmo evidenziare che l'assenza della finalità lucrativa delle organizzazioni

non profit rappresenta certamente un elemento peculiarizzante, se non altro sotto il profilo semantico e terminologico e, dunque, da tenere sempre in dovuta considerazione, ma bisogna necessariamente considerare che:

- le organizzazioni non profit andrebbero più correttamente definite quali «*non-profit-distributing organizations*» piuttosto che «*non-profit making-organization*» (Anheier, 2014: 196), ovvero organizzazioni economiche preordinate alla mancata distribuibilità del profitto, e non al divieto di produzione di qualsiasi forma di plusvalore economico-finanziario;
- quant'anche si verificasse l'assenza del profitto, ovvero di un risultato differenziale positivo di gestione, ciò non implica necessariamente la mancata creazione di valore;
- la sana e corretta gestione economica delle organizzazioni non profit è condizione necessaria (seppur non sufficiente) per la loro durabilità;
- se la durabilità, ovvero la capacità di perdurare nel tempo (Ricci, 2012: 6), è condizione fondamentale per qualsiasi tipologia di azienda, allora essa è ancor più cruciale per le organizzazioni non profit poiché, in sua assenza, si giungerebbe alla mancata erogazione dei propri servizi verso le prescelte categorie di soggetti destinatari (persone, comunità, collettività, ecc.).

2.2. Perché esiste il non profit?

Le diverse difficoltà interpretative e concettuali sin qui brevemente accennate possono trovare sintesi in un quesito apparentemente fin troppo banale: perché esiste il non profit?

Le risposte fornite a tale dilemma sono state da sempre ricondotte, prevalentemente, a ragioni di carattere economico-generale. Il terzo settore, in definitiva, esisterebbe quale risposta ai cosiddetti “fallimenti dello Stato” costituendo, nella sostanza, una alternativa allo Stato nella produzione di beni pubblici (Weisbrod, 1972; Phelps, 1975). Diversa e opposta spiegazione, invece, è rappresentata dall'approccio teorico che vede l'esistenza del settore non profit quale risposta ai casi di “*markets failure*”, ossia nelle situazioni di fallimento del mercato e delle sue imprese *profit-oriented*: sarebbe, in particolare, proprio la massimizzazione del profitto a generare tali fallimenti dovuti, dunque, alle asimmetrie informative che, invece, potrebbero essere ridotte proprio dalle organizzazioni non profit, che sono estranee ai vincoli di non distribuzione dei profitti (Hansmann, 1980).

Tali interpretazioni teoriche, sebbene caratterizzate da indiscutibili elementi di significatività, incentrano la discussione in maniera esclusiva su ragioni di carattere economico-generale, tralasciando qualsiasi considerazione dell'aspetto economico-aziendale del *non profit sector*. Del resto, a ben vedere, l'utilizzo di un approccio aziendalistico (Bronzetti, 2007) non solo risulta fondamentale per una corretta comprensione del fenomeno in discussione, ma rappresenta la necessaria chiave di lettura in quanto utile a armonizzare posizioni diverse e alternative mediante il riconoscimento del ruolo interpretato delle organizzazioni non profit nel più ampio e cruciale tema della creazione di valore pubblico (Moore, 1995; Catturi, 2003).

Nel contesto appena delineato, è bene evidenziare che il valore generato diventa riconoscibile e riconosciuto solo nel momento in cui esso viene accettato: in altri termini, il valore attribuibile a un bene o servizio non è individuabile solo in riferimento alle utilità che esso incorpora quanto, soprattutto, alla effettiva richiesta del bene ovvero del servizio da parte di un consumatore che, quindi, lo sceglie quale mezzo di soddisfacimento di uno o più bisogni. A ciò, poi, si aggiunga che nella individuazione del valore creato da una organizzazione non profit debba necessariamente sottolinearsi come il suo agire non sia finalizzato alla soddisfazione dei bisogni di ristretti e ben circoscrivibili gruppi di destinatari (quali singole persone, famiglie, collettività, ecc.). Al contrario, il "target" delle organizzazioni non profit è estremamente complesso in quanto rappresentato da esigenze complessive e sistemiche dell'intera società o comunità di riferimento. In tale prospettiva, diventa utile distinguere, rispettivamente, una dimensione individuale e una dimensione plurale del valore pubblico (Bozeman, 2007; Benington e Moore, 2011; West e Davis, 2011), ove la prima, evidentemente, risulterebbe *«insufficiente a conseguire l'obiettivo di economicità complessiva della gestione»* (Borgonovi e Mussari, 2011: 30).

Quanto illustrato permette, dunque, di evidenziare con una certa chiarezza che le ragioni dell'intervento del terzo settore nel sistema socio-economico non possono farsi risalire ai meri fallimenti del mercato ovvero del settore pubblico: al contrario, le organizzazioni non profit conserverebbero una propria autonomia, rappresentando una forma di risposta integrativa ai bisogni della collettività. In tal senso, dopo aver vissuto una fase di ridimensionamento a causa della prevalenza dei modelli di economia capitalistica, il settore non profit trova oggi la propria ragion d'essere nella esigenza di riportare la persona al centro dei processi sociali ed economici, costituendo un elemento fondamentale dell'intero ciclo di creazione di valore pubblico. In questo senso, il tema della generazione del valore conduce al riconoscimento che *«il non profit non è un second best ma un modo di reinterpretare creati-*

vamente ed efficientemente il ruolo dello stato sociale. Il non profit è un interlocutore importante per la formulazione di politiche economico-sociali in quanto lettore di bisogni, fattore di innovazione della risposta, vettore di sussidiarietà e mediatore tra sussidiarietà verticale e orizzontale» (Benevolo e Caselli, 2011: 601).

In altri termini, il terzo settore può essere visto quale elemento di interconnessione tra il settore pubblico e quello privato, il cui comune confine è materialmente rappresentato da istituti economici aventi caratteristiche ben definite: le aziende.

2.3. La “azienda” non profit e la sua economicità

Il concetto di azienda è strettamente connesso con le riflessioni appena esposte. È sufficiente, a tal proposito, riportare la definizione di Onida secondo cui *«le aziende sono ordinate a fini concernenti la soddisfazione di bisogni umani, in quanto questa soddisfazione esiga consumo di beni economici e quindi anche produzione ed acquisizione degli stessi»* (Onida, 1971: 3). La visione strumentale dell’azienda che emerge dalla definizione appena esposta consente di comprendere molto facilmente la sua concreta applicazione a realtà profondamente diversificate tra cui, e maggiormente, quella del non profit. A ulteriore conferma di quanto detto, è lo stesso Onida a chiarire che *«le aziende si presentano come corpi intermedi fra gl’individui e lo Stato; servono all’individuo e alla collettività»* (Onida, 1971: 3).

Con riguardo, invece, al concetto di economicità applicato al settore non profit è utile qualche ulteriore riflessione. Sebbene sia innegabile che nell’ambiente competitivo tipico delle imprese le condizioni di economicità dipendano dal valore attribuibile ai fattori produttivi oltre che ai beni e servizi prodotti, è fondamentale sottolineare come l’economicità delle organizzazioni aziendali non profit non essendo legata – in generale – ai valori di mercato, sia connaturata alla capacità di assicurare un adeguato grado di soddisfazione ai bisogni dei relativi soggetti di riferimento. Tutto ciò, ad esempio, conduce a profonde ripercussioni sulla corretta considerazione delle stesse dinamiche aziendali tipiche del terzo settore: l’acquisizione delle risorse (finanziarie e non) non potrà che risultare particolarmente sensibile ai livelli di efficienza ed efficacia nel perseguimento dei prima citati bisogni istituzionali, con evidenti conseguenze di carattere gestionale (Onida, 1971). Una simile considerazione non è di poco conto: essa consente di introdurre la necessità di riflettere con molta ponderazione sulla esigenza di tenere distinti i diversi livelli di analisi che, apparentemente molto simili (o, addirittura

tura, ritenuti sovrapponibili), sono assolutamente differenti e, per molti aspetti, divergenti.

Il primo livello inerisce il fenomeno complessivo del non profit e concerne la sua manifestazione complessiva, prescindendo da qualsiasi tipo di valutazione di dettaglio relativa alle singole unità che lo compongono. Si tratta di un livello di analisi che potremmo definire di tipo “macro” in quanto considera il fenomeno maggiormente nelle sue esternazioni operative senza che queste vengano ricondotte alle unità organizzative elementari che ne hanno permesso la loro manifestazione. A questo primo livello di analisi possiamo affiancarne un secondo che, diversamente dal primo, concentra l’analisi proprio sugli elementi “micro” costitutivi (anche dal punto di vista organizzativo) del fenomeno complesso del non profit. A ben vedere, si può constatare che è proprio quest’ultimo livello di analiticità che, probabilmente, è stato reputato di minore rilevanza e, dunque, ha raccolto meno gli sforzi interpretativi e critici degli studiosi. La gran parte delle ricerche e degli studi inerenti il *non profit sector* si è da sempre incentrata sulla visione globale di un fenomeno talmente complesso da richiedere, al contrario, un’analisi sistemica ma anche analitica e dettagliata e che tenga nella dovuta considerazione un aspetto particolarmente cruciale per qualsiasi tipo di valutazione critica: le caratteristiche, le specificità e le peculiarità proprie delle unità organizzative che consentono la manifestazione concreta del non profit nella realtà.

2.4. Alcune considerazioni conclusive

Quanto esposto in precedenza, seppur in sintesi, sebbene non sia animato dal fine di giungere a vere e proprie conclusioni compiute e definitive, d’altra parte, può risultare utile per alcune riflessioni preliminari, eventualmente impiegabili per lo sviluppo ulteriore di una tematica che si presenta, evidentemente, particolarmente complessa e intricata.

Una prima rilevante riflessione, seppur già accennata in precedenza, riguarda l’ambito gestionale delle organizzazioni non profit: per quanto visto, il management di tali organizzazioni non può mai permettersi l’abbandono dei fondamentali schemi aziendali che, invece, risultano trasversali e prescindono dalle singole specificità. Ciò nonostante, il necessario riconoscimento delle fisiologiche peculiarità tipiche delle realtà non profit consente di declinare il criterio generale dell’economicità delle aziende non profit in:

- economicità della gestione, relativa alla capacità di soddisfare i bisogni pubblici degli utenti;

- efficacia dell'azione, concernente l'attitudine verso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- efficienza nell'impiego delle risorse che, al pari del concetto di produttività d'impresa, rappresenterebbe il rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate e quantità e qualità dei servizi prestati;
- congruità dell'impegno etico profuso, rappresentabile quale rapporto tra quantità e qualità delle risorse destinate alle attività istituzionali, tipicamente assistenziali, e quantità e qualità del totale delle risorse gestite (Amatucci, 2000: 14-15).

L'interpretazione "aziendale" del terzo settore, tuttavia, non è stata sempre così scontata. Al contrario, l'aspetto sociale e la finalità non lucrativa hanno sempre monopolizzato la visione delle entità non profit che è stata prevalentemente e prioritariamente incentrata sulla scarsa (o, peggio, nulla) attenzione verso una corretta gestione manageriale di un'organizzazione assolutamente "aziendale" (Civitillo, 2016).

In modo alternativo, invece, proprio la corretta analisi di quanto in precedenza riportato, dovrebbe costituire l'elemento propulsore per la costruzione di quella visione aziendalistica prima accennata (Civitillo *et al.*, 2018): si potrebbe dire che il corretto inquadramento dell'"azienda non profit" permette di non aver alcun dubbio riguardo la fisiologica sussistenza della capacità di creazione del valore economico in una organizzazione (aziendale) che nega il profitto solo quale preminenza ovvero priorità gerarchica del proprio sistema valoriale che, si badi bene, è anch'esso pur sempre "aziendale" (Cavaliere e Ferraris Franceschi, 2010). Tale ultima e fondamentale precisazione, viceversa, permette di cogliere il profitto nell'aspetto probabilmente più importante e interessante, almeno in ambito aziendale: la sua genesi anziché la sua (eventuale) successiva distribuzione.

La questione appena introdotta, in effetti, consente di sottolineare una riflessione quantomeno opportuna sulla polivalenza semantica del termine "profitto" che, dunque, in funzione dello specifico significato ricercato, si presta a considerazioni e conclusioni molto diverse, atteso che è proprio sul termine "profitto" che è fondata la dicotomia aziendale "for profit" e "non profit" (Cavaliere e Ferraris Franceschi, 2010; Mion e Loza Adauì, 2016). Non è questa la sede per un approfondimento esaustivo e definitivo del concetto di profitto, tuttavia, in relazione a quanto accennato poco sopra e alle finalità del presente lavoro di ricerca, è sufficiente ricordare che il profitto può essere declinato:

- con riferimento alla capacità organizzativa di creazione di valore incrementale (Ferrero, 1967);

- quale *surplus* economico dell'azionista, ulteriore rispetto alla remunerazione connessa al rischio economico generale dell'imprenditore (Ricci, 2012).

Riguardo al processo di creazione di valore, è da premettere una evidente e notevole difficoltà interpretativa dovuta principalmente al corretto intendimento del concetto stesso di valore generato. Si aggiunga, poi, che tale potenzialità assume caratteristiche e significato sostanzialmente differenti in relazione alle varieguate forme aziendali. In tal senso, sembrerebbe alquanto intuitivo supporre che la forma imprenditoriale postuli minori insidie nella eventuale misurazione del valore generato, in quanto direttamente collegato alla contrapposizione tra l'attività di cessione del risultato finale del processo produttivo e l'acquisizione dei fattori necessari per quest'ultimo. Tale concetto affonda le sue radici in alcune impostazioni della teoria aziendale (Amaduzzi, 1943; 1948) relative alle condizioni di equilibrio dell'impresa: la sopravvivenza dell'impresa è assicurata dalla verifica congiunta dell'equilibrio economico (di breve e lungo periodo) e dell'equilibrio finanziario (di competenza e di cassa). L'approccio teorico che ne consegue evidenzia con chiarezza assoluta come la sopravvivenza dell'impresa dipenda dal raggiungimento di condizioni equilibranti simultanee e congiunte relative agli aspetti economico, finanziario e patrimoniale. In tale prospettiva, il sistema delle condizioni di equilibrio consentirebbe altresì di definire «*il confine tra fisiologia e patologia del sistema impresa*» (Cavaliere e Ferraris Franceschi, 2010: 434). La teoria delle condizioni di equilibrio appena tratteggiata, espressione del contesto storico che l'ha generata, comporta la possibile identificazione di diversi limiti, soprattutto in relazione ai mutamenti economici successivi alla sua genesi. In primo luogo, le relazioni di equilibrio da dover garantire appaiono squisitamente quantitative. Ciò, dunque, limita sensibilmente il grado di astrattezza dei principi teorici fondanti e, conseguentemente, rende l'impianto teorico complessivo di difficile estensione a tutte le differenti tipologie e classi di aziende.

In secondo luogo, e ancor più ai nostri fini, le condizioni di equilibrio sistemico richiamate tendono a legare la capacità di creazione del valore aziendale alla capacità reddituale e a esprimere esso, dunque, in termini di profitto: la conseguenza logica è la riconduzione delle performance aziendali ad un indicatore quantitativo scarsamente esplicativo del processo e delle modalità di creazione del valore eventualmente prodotto.

In questo contesto, si inserisce la teoria dell'economicità di Pietro Onida che, quale tentativo di superamento dei limiti appena evidenziati, precisa come le condizioni di sviluppo delle imprese siano «*assai più complesse della massimizzazione del saggio del profitto o – almeno di una massimizzazione intesa*

in sistematica contrapposizione al meglio economico di quanti – oltre ai beneficiari del profitto – concorrono alla vita dell'impresa: dai lavoratori ai consumatori. Profitti, autofinanziamenti, salari, prezzi non sono quantità fra loro indipendenti» (Onida, 1971: 91). La conclusione è la necessità di una visione ben più ampia del profitto quale indicatore del grado di sviluppo aziendale in quanto *«la prosperità si conserva durevolmente e si sviluppa, diffondendola presso gli altri, piuttosto che difendendola contro altri»* (Onida, 1971: 93). Ciò, evidentemente, conduce anche ad un ripensamento complessivo del ruolo dell'azienda, delle sue finalità e delle stesse modalità operativa che la contraddistinguono. In tal senso, il processo di creazione di valore non rappresenterebbe una peculiarità tipica del mondo delle imprese, ma obiettivo preciso di qualsiasi organizzazione produttiva.

Tutto quanto appena riportato, da ultimo, conduce a una ulteriore riflessione riguardo il rapporto dicotomico “non- *Vs.* for-profit”. La considerazione del profitto quale misura della capacità di creazione del valore incrementale aziendale determina la scarsa utilità della classificazione dicotomica appena riportata che, di fatto, risulta sterilizzata dalla considerazione dell'unitarietà della azienda, istituto atto a perdurare nel corso del tempo, indipendentemente dal suo stesso soggetto fondante (Zappa, 1956; Giannesi, 1969; Amodeo, 1970). Al contempo, si aggiunga che la strumentalità del profitto (Viganò, 2000), quale fine mediato per il raggiungimento di altri e più complessi obiettivi ulteriori (Coda, 1988; Molteni, 2004), è da intendersi legittimamente ricomprendibile nell'alveo delle finalità aziendali ma, di certo, non può assurgere a razionale sintesi del sistema di finalità aziendali (Ricci, 2010). In caso contrario, verrebbe esclusa la intricata serie di motivazioni individuali tipicamente presente all'interno di qualsiasi organizzazione aziendale. Sul punto, difatti, si ricordi che *«l'azienda non ha fini propri. Essa è un centro, uno strumento organizzativo della produzione. È compito delle persone che la costituiscono e che di tempo in tempo la conducono, stabilire a quali fini la produzione è orientata. Due o più aziende possono svolgere la stessa attività, possono avere struttura produttiva simile, eppure possono essere volte a fini radicalmente diversi»* (Capaldo, 2008: 47).

Bibliografia

- Amaduzzi A. (1943), *Di una teoria delle condizioni di equilibrio d'impresa*, RIREA, Roma.
- Amaduzzi A. (1948), “Il sistema produttivo dell'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e del suo andamento”, in *Studi di Economia aziendale* pubblicato in

- occasione della “Giornata di studio per ricordare Aldo Amaduzzi”, Edizioni KAPPA, Roma.
- Amatucci F. (2000), *La gestione finanziaria delle aziende non profit*, Etas, Milano.
- Amodeo D. (1970), *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli.
- Anheier H.K. (2014), *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*, Routledge, London and New York.
- Benevolo C., Caselli C. (2011), “Il contributo del non profit nel sistema delle filiere di creazione del valore”, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna.
- Benington J., Moore M. H. (a cura di) (2011), *Public Value Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, New York.
- Borgonovi E., Mussari R. (2011), “Pubblico e privato: armonizzare gli opposti”, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna.
- Bozeman B. (2007), *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, Georgetown University Press, Washington D.C.
- Bronzetti G. (2007), *Le aziende non profit*, FrancoAngeli, Milano.
- Bruni L., Zamagni S. (2015), *Economia Civile*, il Mulino, Bologna.
- Capaldo P. (2008), *L'azienda, Prima Parte*, edizione provvisoria fuori commercio, Roma.
- Capaldo P. (2010), *Per un profilo politico – economico dell’impresa sociale: realtà, potenzialità e regolazione normativa*, LECTIO MAGISTRALIS, Università Roma Tre, Iris Network – Colloquio scientifico annuale sull’impresa sociale – 4^a edizione, Roma, 21 maggio 2010.
- Capaldo P. (2013), *L'azienda. Centro di produzione*, Giuffrè, Milano.
- Catturi G. (2003), *L'azienda universale*, Cedam, Padova.
- Cavaliere E., Ferraris Franceschi R. (2010), *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino.
- Civitillo R. (2020) “Accountability in Nonprofit Sector” (voce enciclopedica), in Idowu S. O., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M, Abreu R. (a cura di), *Encyclopedia of Sustainable Management*, Springer Nature Switzerland AG. Cham.
- Civitillo R., Ricci P., Simonetti B. (2018), “Management and performance of Non-Profit Institutions: finding new development trajectories – evidence from Italy”, in *Quality & Quantity*, Springer International Publishing, AG.
- Civitillo R. (2016), *L'azionalità del volontariato. Il non profit nella Provincia di Benevento*, FrancoAngeli, Milano.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino.
- Ferrero G. (1967), *Le determinazioni economico-quantitative d’azienda*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1969), *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di G. Dell’Amore, saggi di discipline aziendali e sociali, Vol. I*, Giuffrè, Milano.
- Hansmann H. (1980), *The role of Non-profit Enterprise*, Yale Law Journal.
- Mion G., Loza Aduai C. R. (2016), “Non (solo) per profitto: ripensare la business

- ethics alla luce della DSC”, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1, 2, 3 e 4, RIREA, Roma.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Moore M. H. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge.
- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, UTET, Torino.
- Phelps E. S. (1975), *Altruism, morality and economy theory*, Russell Sage Foundation.
- Ricci P. (a cura di) (2012), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, Giuffrè, Milano.
- Ricci P. (2010), *Il soggetto economico nell'azienda pubblica. Un'introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché*, RIREA, Roma.
- Viganò E. (a cura di) (2000), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova.
- Weisbrod B.A. (1972), *Toward a theory of the Voluntary non profit sector in a three sector economy*, University of Wisconsin-Madison.
- West K., Davis P. (2011), “What is the public value of government action? Towards a (new) pragmatic approach to values questions in public endeavours”, in *Public Administration*, vol. 89, n. 2, pp. 226-241.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

3. L'ACCOUNTABILITY NEGLI ENTI NON PROFIT

di *Paolo Ricci*

3.1. Premessa

Se c'è dono, il donato del dono (ciò che si dona, ciò che è donato, il dono come cosa donata o come atto di donazione) non deve ritornare al donante (non diciamo ancora al soggetto, al donatore o alla donatrice). Non deve circolare, non deve scambiarsi, non deve in ogni caso essere esaurito, in quanto dono, dal processo dello scambio, dal movimento della circolazione, del circolo nella forma del ritorno al punto di partenza. Se la figura del circolo è essenziale all'economico, il dono deve rimanere aneconomico. Non che esso rimanga estraneo al circolo, ma deve mantenere nei confronti del circolo un rapporto di estraneità. È forse in questo senso che il dono è impossibile.

Partire da questa famosa osservazione di Derrida (1996: 8-9) può senz'altro aiutare a comprendere come le attività del terzo settore possano, appartenendo o meno all'impossibile o all'assurdo deriddiano, testimoniare una certa responsabilità dell'agire umano, proprio nel momento in cui proviamo a misurarle o a rendicontarle, senza che esse stesse rischino di scomparire, evaporare.

Il tema che ci proponiamo di affrontare presenta non poche difficoltà, tutte, o quasi tutte, legate alle più recenti evoluzioni che le organizzazioni non profit hanno vissuto negli ultimi anni e riguardanti l'imprenditorialità o managerialità della loro azione e il bisogno crescente di accountability, bisogno che anche le novità riformatrici sollevano (Musella *et al.*, 2018). In particolare, qui interessa comprendere il peso che negli enti o nelle organizzazioni del terzo settore devono rivestire i sistemi di rendicontazione pubblica e sociale. Le riflessioni che possono essere svolte partono dai problemi di misurazione che normalmente rispondono ad alcune semplici domande ma, per quanto semplici, tutte necessarie (Bovens, 2009): Perché rendicontare? Cosa misurare? Come e a chi?

La notevole complessità della imprenditorialità sociale (o *social entrepreneurship*), nonostante condizioni intimamente il corretto inquadramento della fenomenologia, consente di cogliere una pluralità di dimensioni che, a loro volta, evidenziano con assoluta chiarezza la rilevanza sostanziale, oltre che concettuale, dei non sempre prevedibili impatti in grado di produrre. L'analisi delle manifestazioni delle iniziative imprenditoriali aventi valenze di carattere sociale non può tralasciare la necessità di opportune riflessioni sulle possibili modalità di rendicontazione delle reali e complessive conseguenze che tali cruciali iniziative hanno nei riguardi dei variegati soggetti legati in qualsiasi modo alle attività svolte. In tal senso, la *social entrepreneurship* si lega in modo stretto al concetto di accountability e, dunque, a quello dei diversi strumenti di rendicontazione non finanziaria necessari per gli scopi rendicontativi appena accennati.

Il presente lavoro cerca di fornire un iniziale contributo alle seguenti domande:

- Quale ruolo l'accountability riveste nell'imprenditorialità sociale?
- Gli strumenti di rendicontazione non-finanziaria possono essere considerati necessari per il raggiungimento stesso delle finalità delle diverse iniziative di imprenditorialità sociale?

3.2. La *social entrepreneurship*

La *social entrepreneurship* rappresenta un fenomeno divenuto, con il trascorrere del tempo, sempre più rilevante nell'attuale sistema economico. Conseguentemente, la ricerca scientifica sulla cosiddetta "imprenditorialità sociale" ha incrementato progressivamente intensità e portata, a partire dalla questione definitoria. L'estrema eterogeneità dell'oggetto di studio e la multi-dimensionalità delle prospettive possibili rendono il fenomeno particolarmente complesso sia teoricamente sia nelle sue manifestazioni empiriche. Tutto ciò, d'altra parte, ha contribuito alla proposizione di un approccio di studio della *social entrepreneurship* fondato su una sorta di coniugazione parallela tra:

- l'aspetto oggettivo, legato alla imprenditorialità sociale e
- l'aspetto soggettivo, imperniato sulla figura dell'imprenditore sociale.

Un simile complesso inquadramento concettuale ha rappresentato il presupposto per una conseguente eterogeneità terminologica e una evidente difficoltà nell'individuazione di caratteristiche distintive comuni di questo complesso fenomeno. A tale scopo, si considerino le seguenti tabelle che raccolgono, grazie alla preziosa sistematizzazione dottrinale di Barbara Del Bosco,

le principali definizioni di *social entrepreneurship* e imprenditore sociale (Tab. 3.1 e 3.2).

Tab. 3.1 – *Principali definizioni di imprenditorialità sociale*

Fowler (2000)	Social entrepreneurship is the creation of viable (socio-economic structures, relations, institutions, organisations and practices that yield and sustain social benefits.
Borzaga, Defourny (2001)	The hybrid nature of social enterprises results from these various factors raises an obstacle against the legitimization of both social enterprises and their managers. Not yet fully legitimated, the identity of social enterprises is confronted by a scenario which is in itself challenging.
Young (2001)	[...] a social enterprise can consider itself to be a (private) organization devoted to achieving social good. Such an organization is driven by a mission other than profit-making; however, commercial revenue and business activity are seen either as a strategic means to generate income to support the mission, or as a strategy to carry out mission-related functions expeditiously, or both.
Canadian Centre for Social entrepreneurship (CCSE) (2001)	Innovative dual bottom line initiatives emerging from the private, public and voluntary sectors. The 'dual bottom line' refers to the emphasis placed on ensuring that investment generates both economic and social rates of return. [...] Social entrepreneurs are leaders in the field of social change.
MacMillan (2003)	It's a process whereby the creation of new business enterprise leads to social wealth enhancement so that both society and the entrepreneur benefit.
Mort <i>et al.</i> (2003)	Social entrepreneurship as a multidimensional construct involving the expression of entrepreneurially virtuous behaviour to achieve the social mission, a coherent unity of purpose and action in the face of moral complexity, the ability to recognise social value-creating opportunities and key decision-making characteristics of innovativeness, proactiveness and risk-taking.
Alvord <i>et al.</i> (2004)	Social entrepreneurship [...] creates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources, and social arrangements required for sustainable social transformations.
Hartigan (2006)	Entrepreneurs whose work is aimed at progressive social transformation [...] create a new form of business: social entrepreneurship.
Mair, Marti (2006)	First, we view social entrepreneurship as a process of creating value by combining resources in new ways. Second, these resource combinations are intended primarily to explore and exploit opportunities to create social value by stimulating social change or meeting social needs. And third, when viewed as a process, social entrepreneurship involves the offering of services and products but can also refer to the creation of new organizations.
Peredo, McLean (2006)	Social entrepreneurship is the creation of viable (socio- economic structures, relations, institutions, organisations and practices that yield and sustain social benefits. Innovative dual bottom line initiatives emerging from the private, public and voluntary sectors. The 'dual bottom line' refers to the emphasis placed on ensuring that investment generates both economic and social rates of return. [...] Social entrepreneurs are leaders in the field of social change. It's a process whereby the creation of new business enterprise leads to social wealth enhancement so that both society and the entrepreneur benefit. Social entrepreneurship as a multidimensional construct involving the expression of entrepreneurially virtuous behaviour to achieve the social mission, a coherent unity of purpose and action in the face of moral complexity, the ability to recognise social value-

	<p>creating opportunities and key decision-making characteristics of innovativeness, proactiveness and risk-taking.</p> <p>Social entrepreneurship [...] creates innovative solutions to immediate social problems and mobilizes the ideas, capacities, resources, and social arrangements required for sustainable social transformations.</p> <p>Entrepreneurs whose work is aimed at progressive social transformation [...] create a new form of business: social entrepreneurship.</p> <p>First, we view social entrepreneurship as a process of creating value by combining resources in new ways. Second, these resource combinations are intended primarily to explore and exploit opportunities to create social value by stimulating social change or meeting social needs. And third, when viewed as a process, social entrepreneurship involves the offering of services and products but can also refer to the creation of new organizations.</p> <p>Social entrepreneurship is exercised where some person or persons (1) aim either exclusively or in some prominent way to create social value of some kind, and pursue that goal through some combination of (2) recognizing and exploiting opportunities to create this value, (3) employing innovation, (4) tolerating risk and (5) declining to accept limitations in available resources.</p>
Austin <i>et al.</i> (2006)	Innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, and government sectors.
Cho (2006)	A set of institutional practices combining the pursuit of financial objectives with the pursuit and promotion of substantive and terminal values.
Taraschi, Zandonai (2006)	[...] Organizzazioni private con struttura di impresa, ma che operano per il perseguimento di finalità pubbliche; ovvero che non rispondono esclusivamente agli interessi dei loro proprietari.
Martin, Osberg (2007)	Social entrepreneurship (have) the following three components: (1) identifying a stable but inherently unjust equilibrium that causes the exclusion, marginalization, or suffering of a segment of humanity that lacks the financial means or political clout to achieve any transformative benefit on its own; (2) identifying an opportunity in this unjust equilibrium, developing a social value proposition, and bringing to bear inspiration, creativity, direct action, courage, and fortitude, thereby challenging the stable state's hegemony; and (3) forging a new, stable equilibrium that releases trapped potential or alleviates the suffering of the targeted group, and through imitation and the creation of a stable ecosystem around the new equilibrium ensuring a better future for the targeted group and even society at large.
Perrini (2007)	La SE si configura come processo innovativo votato esplicitamente alla creazione di valore sociale, attraverso il miglioramento di una situazione di disequilibrio sociale, e intrapreso all'interno di un'organizzazione imprenditoriale designata a contribuire, a iniziare o determinare un cambiamento sociale.
Defourny e Nyssens (2008)	Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They generally rely on a collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks related to their activity.
Parkinson, Howorth (2008)	Social entrepreneurship (is) the use of entrepreneurial processes for social purpose.
Nicholls (2009)	Social entrepreneurship is [...] any innovative action that individuals, organizations, or networks conduct to enhance or reconfigure existing institutional arrangements to address the inadequate provision, or unequal distribution, of social and environmental goods.

Zahra <i>et al.</i> (2009)	Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.
Dumay (2010)	Social enterprises' primary objective is to create social value for the community that they serve through innovative business approaches. [...] Social enterprises must be managed strategically through innovative approaches, with social dimension being central for dealing with complex social problems.
Nicholls (2010)	Social entrepreneurship currently represents a fluid institutional space for dominant actors to shape and exploit
Galaskiewicz, Barringer (2012)	Social enterprise is special because it incorporates contradictory institutional logics into its mission and operations.
Del Gesso, Ivone (2013)	In tal senso, l'innovazione apportata al comparto consiste nella combinazione tra due aspetti apparentemente dicotomici, quello di "istituzione sociale" e quello di "impresa". Tale accostamento determina lo sradicamento della rigida distinzione fra gli enti regolati dal libro I del codice civile, tradizionalmente espressione del concetto di socialità, e quelli disciplinati dal libro V, convenzionalmente celebrativi della nozione di impresa. [...]
Choi, Majumdar (2014)	Conceptualizing social entrepreneurship as a cluster concept implies that social entrepreneurship is a representation of the combined quality of certain sub-concepts, i.e., social value creation, the social entrepreneur, the SE organization, market orientation, and social innovation.
Phillips <i>et al.</i> (2015)	The underlying drive for social entrepreneurship is the creation of social value as opposed to personal or shareholder wealth [...] and the activity of such social creation is characterized by pattern-breaking change or innovation [...], through the creation of new combinations of, for example, products, services, organization, or production.
Zahra, Wright (2016)	Refining the social role of entrepreneurship requires the creative integration of the corporate social responsibility, bottom of the pyramid and social entrepreneurship perspectives. Though each has its unique focus, together the three perspectives can lead us to a more balanced view of blended value.
Dees (2017)	The idea of "social entrepreneurship" has struck a responsive chord. It is a phrase well suited to our times. It combines the passion of a social mission with an image of business-like discipline, innovation, and determination commonly associated with, for instance, the high-tech pioneers of Silicon Valley.
Civitillo, Ricci, Simonetti (2019)	[...] A hypothetical theoretical model of management [...] based on a three-dimensional perspective [...]: 1. Professionalization (business-like behavior, performance measurement methodologies, reporting and assessment instruments, efficiency, effectiveness, etc.); 2. Civic-engagement (citizen participation, strategy approach, values system, mission, vision, culture, etc.); 3. Accountability (transparency and nonfinancial disclosure, ethics, learning processes, etc.). The resulting model could be defined as "The Cuboid of NPLs Management".

Fonte: adattato e aggiornato da Del Bosco, 2010

Tab. 3.2 – Principali definizioni di imprenditore sociale

Waddock, Post (1991)	Social entrepreneurs are private sector citizens who play critical roles in bringing about catalytic changes in the public sector agenda and the perception of certain social issues.
Leadbeater (1997)	Social entrepreneurs combine approaches of business and social welfare. They identify under-utilized resources – people, buildings, equipment – and find ways of putting them to use to satisfy unmet social needs.
Dees (1998)	Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), <input type="checkbox"/> recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, <input type="checkbox"/> engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, <input type="checkbox"/> acting boldly without being limited by resources currently in hand, and <input type="checkbox"/> exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created.
Reis, Clohesy (1999)	Social entrepreneurs create social value through innovation and leveraging financial resources – regardless of source – for social, economic, and community development.
Canadian Centre for Social entrepreneurship (CCSE) (2001)	Social entrepreneurs are leaders in the field of social change.
Sharir, Lerner (2006)	The social entrepreneur (acts) as a change agent to create and sustain social value without being limited to resources currently in hand.
Bornstein (2007)	Across the world, social entrepreneurs are demonstrating new approaches to many social ills and new models to create wealth, promote social well-being, and restore the environment. The citizen sector is conspicuously leading the push to reform the free market and political systems. The misnamed “antiglobalization” movement is not, in fact, a movement against globalization, but a strategy crafted by citizens to take back some of the power their governments have ceded to corporations.
Bloom, Chatterji (2009)	Social entrepreneurs (are) individuals who start up and lead new organizations or programs that are dedicated to mitigating or eliminating a social problem, deploying change strategies that differ from those that have been used to address the problem in the past.
London, Morfopoulos (2010)	Social entrepreneurs are social activists, advocates for themselves and others, and developers of for-profit-businesses and not-for-profit organizations that have a social mission.
Borzaga (2013)	The terms social enterprise; social entrepreneurship; and social entrepreneur all refer to initiatives that aim to generate social value through the private use and management of human and financial resources that are partially generated by market and quasi-market exchanges.
Bruni, Zamagni (2015)	[...] diventa allora necessario distinguere all'interno della famiglia degli imprenditori la figura dell'imprenditore civile, che è un imprenditore che porta avanti un progetto che lui/lei/loro considerano intenzionalmente di bene comune (cioè il bene di tutti e di ciascuno), e che viene considerato tale anche dalla comunità nella quale operano, e dalle istituzioni.
Phillips <i>et al.</i> (2015)	Social entrepreneurs operate within such a continuum [...] — adopting a business approach, social entrepreneurs focus on bringing about improved social outcomes for a particular community or group of stakeholders.
Dees (2017)	Social entrepreneurs are one special breed of leader, and they should be recognized as such. [...] We need social entrepreneurs to help us find new avenues toward social improvement as we enter the next century.

Fonte: adattato e aggiornato da Del Bosco, 2010

L'analisi comparata dei diversi tentativi definatori sintetizzati nelle precedenti tabelle consente di evidenziare come l'imprenditorialità sociale sia interrelata, oltre a una dimensione meramente economica, a quella sociale, finalizzata alla generazione di valore sociale. Quest'ultimo, non facilmente definibile, richiede l'impiego di strumenti di misurazione, attraverso i quali tentare anche di risalire ad una definizione e quindi ad una concettualizzazione più compiuta di soggetti coinvolti, finalità perseguite e funzioni svolte.

Per quanto sinora accennato, si può comprendere come la valenza sociale non implichi che l'imprenditorialità sociale non possa essere semplicisticamente collocata in mera contrapposizione con l'imprenditorialità commerciale. Viceversa, un tentativo di sintesi delle diverse contrapposizioni concettuali prima evidenziate può trovare più concreto fondamento nella rappresentazione di un *continuum*, di onidiana memoria, i cui estremi siano rappresentati da finalità puramente economiche e puramente sociali.

3.3. Accountability: cenni introduttivi

Il termine *accountability* rappresenta il dovere di agire in maniera responsabile, prendendo in carico un certo obiettivo, sociale o economico che sia, e di rendere conto del proprio operato e della propria azione da parte di un soggetto nei confronti di altri soggetti per affermare in maniera credibile le relazioni esistenti tra programmazione, decisione, azione e controllo. A prescindere dalle finalità intrinseche o estrinseche dell'entità economica considerata (Ricci, 2012), il predetto dovere costituisce elemento essenziale per alimentare quella necessaria condizione di fiducia alla base di tutte le relazioni umane e, quindi, anche di quelle aziendali.

Il termine risulta essere comunque complesso e camaleontico (Mulgan, 2000; Messner, 2009; Ricci, 2016), potendo con esso evocare contemporaneamente: un principio, una relazione, un dovere, un comportamento, un sistema, un processo, un insieme di strumenti operativi. Sul punto appare di notevole importanza il contributo fornito al tema da Bovens. In particolare, lo studioso fornisce due interessanti e convincenti prospettive definarie sul concetto di *accountability* (Bovens, 2010): la prima che guarda l'*accountability* come virtù, individuale, umana, e organizzativa, la seconda che guarda l'*accountability* come relazione o meccanismo sociale (Ricci, 2019).

In ogni caso, l'*accountability* esprime la necessità di riferire sulle modalità di utilizzo delle risorse finanziarie e non finanziarie, sulla correttezza con cui hanno agito i soggetti coinvolti nella gestione, sull'adeguatezza e la rispondenza dei comportamenti assunti rispetto agli obiettivi stabiliti, nonché

sui risultati effettivamente conseguiti nel tempo. Tale dovere dovrebbe essere adempiuto anche evidenziando le condizioni aziendali, legislative, politiche, sociali, ambientali e culturali nelle quali l'azienda ha operato, al fine di contestualizzare qualunque giudizio di rispondenza tra obiettivi e risultati, tra programmi e comportamenti.

In quest'ultima prospettiva, *accountability* esprimerebbe soprattutto la capacità di mettere i terzi in condizione di valutare l'azione svolta, allo scopo di responsabilizzare adeguatamente gli operatori aziendali.

Proprio in una prospettiva *accountable*, vi sono state negli ultimi anni significative esperienze di allargamento verticale ed orizzontale delle informazioni aziendali in tutti, o quasi tutti, i settori della vita economica. Bilanci sociali, report ambientali, rapporti di genere e relazioni di sostenibilità si sono notevolmente diffusi in tutte le economie occidentali. Anche il terzo settore ha vissuto e vive tale fenomeno.

Si è discusso, e tuttora si discute in dottrina, delle informazioni contenute nei report annuali e negli altri documenti economici di sintesi e delle funzioni che questi assumono e in particolare se le informazioni siano rivolte prevalentemente all'esterno dell'azienda, se la capacità informativa interna sia sempre maggiore rispetto a quella esterna, se le diverse tipologie di informazioni, economiche, ambientali, sociali, che dovrebbero provenire dall'azienda, siano da sole in grado di soddisfare le attese e i bisogni cognitivi, se la capacità di trarre riflessioni dai documenti di sintesi sia effettivamente uguale per tutti i gruppi di interesse, senza distinzione alcuna, interni ed esterni all'azienda, realmente coinvolti o solo potenzialmente interessati.

I principi contabili e le regole che disciplinano l'informazione economica dovrebbero garantire la rappresentazione trasparente e fedele della situazione aziendale e favorire la valutazione dell'operato degli amministratori da parte degli stakeholder proprio in un'ottica di responsabilità (Roberts, 2009).

3.4. Il ruolo dell'*accountability* nel non profit

Quanto finora detto richiede la considerazione di più livelli di *accountability* (Sinclair, 1995): *accountability* politica, *accountability* pubblica, *accountability* manageriale, *accountability* professionale, *accountability* personale. Particolarmente interessanti sono i livelli che si realizzano all'interno delle aziende pubbliche tra management e classe politica e tra amministratori pubblici e partiti politici, movimenti e organizzazioni rappresentative che li hanno sostenuti (Bracci, 2017). Tutto ciò ha senso e valore anche per quelle realtà aziendali che non hanno fatto del profitto e della sua distribuzione un

elemento distintivo delle proprie finalità. Il controllo sociale dell'azione amministrativa deve dunque trovare adeguate forme di assicurazione in grado di garantire il permanente equilibrio tra discrezionalità e responsabilità. In tal senso, l'accountability rappresenta un concetto "emancipatorio", con il quale è possibile sviluppare correttamente le relazioni sociali (Gray e Jenkins, 1993), relazioni che non possono mai prescindere dagli obblighi che derivano dal rispetto dei fondamentali diritti dei cittadini. In tale prospettiva, l'accountability risulta essere strettamente connessa alle principali scelte etiche e morali assunte dai manager.

Presupposti essenziali dell'accountability si confermano anche in ambito di settore non profit la definizione chiara e inequivocabile di una strategia, l'individuazione di precise e puntuali indicazioni di piano e di linee programmatiche, la perfetta formalizzazione degli obiettivi da raggiungere, la costruzione di idonei meccanismi di misurazione e valutazione degli eventi, ed infine la realizzazione di efficaci canali di comunicazione, lungo i quali trasferire informazioni e dare concretezza ai giudizi di responsabilità individuale e collettiva. Giudizi che concorrono alla elaborazione di una nuova legittimazione. Le motivazioni di tale orientamento si riconducono alla considerazione che, nelle aziende non profit, la rendicontazione sociale (Gbs, 2009)¹:

- rappresenta il necessario completamento della contabilità aziendale, che è oggetto di un processo di standardizzazione da parte della stessa Agenzia delle onlus;
- assume maggiore efficacia ai fini del controllo delle attività, perché orientata alla totalità delle relazioni con gli stakeholder;
- è in grado di fornire una rappresentazione esaustiva del rapporto tra fini statuari e attività svolte per il loro perseguimento.

Con riferimento precipuo al ruolo dell'accountability nel terzo settore, molti sono gli studiosi (Porter e Kramer, 1999; Putnam, 2001; Tenbensen, Dwyer e Lavoie, 2014) che sottolineano come l'enorme valore espresso dalle organizzazioni non profit consista proprio nel loro ruolo di sostegno e promozione delle comunità locali e dei cittadini.

In tale prospettiva, per esempio, Drucker, già nel 1989, metteva chiaramente in evidenza le enormi potenzialità offerte dal non profit in relazione alla generazione di valore sociale. Tale "intuizione", tuttavia, è stata successivamente suffragata da molti altri lavori di ricerca (Porter e Kramer, 1999; Wondolleck e Yaffee, 2000; Smith, 2008), individuando molti campi nei quali il settore non profit sembra essere in grado di sprigionare indiscutibili vantaggi in termini di valore sociale, quali la creazione di reti per lo scambio

¹ Sul tema il Gbs è tornato, a breve dovrebbero essere pubblicati dei nuovi documenti.

di informazioni da e verso la popolazione residente e, in generale, le diverse forme di networking sociale e professionale.

Per quanto finora accennato, quindi, risulta particolarmente evidente che le organizzazioni non profit, come qualsiasi attività economica organizzata (quali le imprese private e *profit oriented*, da un lato, ovvero lo Stato e tutte le amministrazioni pubbliche, dall'altro), risultino essere caratterizzate da elevati livelli di responsabilità sociale.

Più nello specifico, il terzo settore può essere considerato un attore economico con enormi potenzialità, in quanto in grado fornire beni e servizi di elevato valore sociale che, molto spesso, non vengono offerti dai mercati competitivi o dalle pubbliche amministrazioni: in questa ottica, dunque, appare chiaro che gli strumenti di accountability possano costituire le modalità ideali per aumentare la visibilità di queste particolari organizzazioni e garantire l'effettiva creazione di valore sociale che, come detto, rappresenta uno dei loro principali obiettivi istituzionali (Civitillo, 2016). Ad esempio, alcuni studi (Nardo e Siboni, 2018) hanno sottolineato che la responsabilità sociale delle imprese costituisca una sorta di prerequisito per il settore non profit, proprio in quanto essa consente la rendicontazione agli stakeholder delle effettive capacità di perseguire gli obiettivi previsti dalle rispettive mission.

In effetti, alcune attività tipiche del settore non profit includono programmi educativi, opere caritatevoli o di educazione religiosa, mostre d'arte e molti altri. Se si verificasse una riduzione del grado di fiducia verso tali organizzazioni, la loro stessa esistenza potrebbe essere seriamente compromessa. In altre parole, il mantenimento della fiducia pubblica nel settore non profit non rappresenta più una semplice opzione, ma piuttosto:

- un'esigenza reale, al fine di migliorare la loro gestione;
- un dovere o obbligo morale o etico, in considerazione degli obiettivi istituzionali delle stesse organizzazioni.

Quanto esposto, tuttavia, sembrerebbe rappresentare il presupposto per una sorta di compromesso tra due concetti apparentemente opposti nelle organizzazioni non profit: performance e valore sociale. In realtà, invece, i due concetti non rappresentano affatto elementi necessariamente opposti o distanti, almeno se l'elemento che li accomuna è rappresentato proprio dall'accountability: in tale ottica, essa rappresenta nel settore non profit un processo in grado di migliorare la gestione complessiva delle organizzazioni che ne fanno parte (Ricci e Civitillo, 2018). Come diversi Studi hanno evidenziato, i sistemi di misurazione delle performance rappresentano una parte di un approccio strategico molto più ampio, determinando, con il trascorrere del tempo, una crescente attenzione sia sulle metodologie e strumenti finalizzati alla misurazione delle performance sia, dall'altra parte, allo sviluppo delle

riflessioni relative alla valutazione del grado di accountability nelle organizzazioni non profit (Rossi e Freeman, 1989; Alie e Seila, 1997; Hunter e Koopmans, 2006; Boris e Kopczynski Winkler, 2013).

3.5. Alcune considerazioni conclusive

Alla luce di quanto sinora affermato, è di tutta evidenza che, nel settore esaminato, l'accountability costituisca non solo uno strumento necessario alla migliore realizzazione degli obiettivi aziendali ma un vero e proprio servizio che la comunità di riferimento lecitamente attende. Come per tutte le tipologie di aziende, si può affermare che anche per quelle del terzo settore concorrono a qualificare il grado di accountability di una qualunque organizzazione (Ricci, 2016):

- un articolato e chiaro processo di programmazione;
- una trasparente definizione delle responsabilità interne ed esterne;
- un adeguato sistema di rilevazione contabile;
- un efficace sistema interno di controllo e di valutazione;
- una periodica attività informativa sull'azione svolta;
- una significativa attività di *benchmarking*;
- un apprezzabile impiego della tecnologia nei processi di comunicazione.

A migliori condizioni di esistenza di tali fattori dovrebbero corrispondere migliori processi di valutazione e di responsabilizzazione e di conseguenza più trasparenti, comprensibili ed efficaci forme di rendicontazione. Tutto ciò mettendo al centro il dono e la pratica del donare, potrebbe rivelarsi come quella cartina tornasole dell'imprenditorialità sociale, quell'azione legittimante in grado di superare equivoci, contraddizioni e incoerenze che continuano ad offuscare un mondo particolarmente complesso a cui si guarda a volte con sospetto, a volte con invidia. È interessante notare come anche la Corte dei Conti si sia interessata al terzo settore e alle sue aziende, guardando al completamento delle norme e alla loro successiva piena adozione come ad una opportunità significativa per il futuro del Paese da cogliere necessariamente (Corte dei Conti, 2020).

Per quanto finora affermato, è possibile concludere evidenziando che:

- l'accountability riveste sicuramente un ruolo decisivo nelle diverse forme di imprenditorialità sociale, costituendo un dovere di rappresentazione dei risultati raggiunti;
- gli strumenti di rendicontazione non-finanziaria possono essere considerati necessari per il raggiungimento delle finalità delle diverse

iniziative di imprenditorialità sociale, essendo strumenti che migliorano la capacità introspettiva dell'impresa, descrivono compiutamente percorsi, strategie e risultati, mettono in relazione attiva l'impresa con tutti i suoi stakeholder.

Bibliografia

- Alie R.E., Seila J.R. (1997), "Who's Using Evaluation and How: New Study Gives Insight", in *Nonprofit World*, vol. 15, n. 5, pp. 40-49.
- Alvord S.H., Brown L.D., Letts C.W. (2004), "Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study", in *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, n. 3, pp. 260-282.
- Austin J., Leonard H., Reficco E., Wei-Skillern J. (2006), "Social Entrepreneurship: It's for Corporations, Too", in Nicholls A. (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford e New York.
- Bebbington J., Unerman J., O'Dwyer B. (2014), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, Abingdon.
- Boris E.T., Kopczynski W.M. (2013), "The emergence of performance measurement as a complement to evaluation among US foundations", in *New Directions for Evaluation*, n. 137, pp. 69-80.
- Borzaga C., Defourny, J. (Eds.). (2004), *The emergence of social enterprise* (vol. 4), Psychology Press.
- Bloom P.N., Chatterji A.K. (2009), "Scaling Social Entrepreneurial Impact", in *California Management Review*, vol. 51, n. 3, pp. 114-133.
- Bornstein D. (2007), *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University Press.
- Borowiak C. T. (2011), *Accountability and democracy. The pitfalls and promise of popular control*, Oxford University Press, Oxford.
- Borzaga (2013), *Social enterprise*. In Zamagni, S., Bruni, L. (Eds.), *Handbook on the economics of philanthropy, reciprocity and social enterprise*, Edward Elgar Publishing.
- Bovens M. (2009), *Public Accountability*. In Ferlie E., Lynn Jr. L. E., Pollitt C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Bovens M. (2010), "Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism", in *West European Politics*, vol. 33, n. 5, pp. 946-967.
- Bracci E. (2017), "Accountability e trasparenza nella PA: tra retorica e realtà", in *Azienda Pubblica*, n. 4, pp. 1-18.
- Brennan J. (2011), *The ethics of voting*, Princeton University Press, Princeton.
- Canadian Centre of Social Entrepreneurship (CCSE) (2001), *Social Entrepreneurship Discussion Paper No. 1*, February.
- Cho A.H. (2006), Politics, "Values and Social Entrepreneurship: A Critical

- Appraisal”, in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (Eds.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave MacMillan, Houndmills e New York.
- Cho C.H., Laine M., Roberts R.W., Rodrigue M. (2015), “Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting”, in *Accounting, Organizations and Society*, n. 40, pp. 78-94.
- Choi N., Majumdar S. (2014), “Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research”, in *Journal of business venturing*, vol. 29, n. 3, pp. 363-376.
- Civitillo R. (2016), *L'aziendalità del volontariato. Il non profit nella Provincia di Benevento*, FrancoAngeli, Milano.
- Civitillo R., Ricci P., Simonetti B. (2019), “Management and performance of Non-Profit Institutions: finding new development trajectories-evidence from Italy”, in *Quality & Quantity*, n. 53, pp. 2275-2290.
- Corte dei Conti (2020), *Rapporto 2020 sul coordinamento della finanza pubblica*, Sezioni riunite in sede di controllo.
- Dees J.G. (2017), “The Meaning of Social Entrepreneurship”, in Hamschmidt J, Pirdson M. (Eds.), *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability*, Routledge, London e New York.
- Dees J.G. (2001), *Why Social Entrepreneurship is Important to You*. In Dees J. G., Emerson J., Economy P. (a cura di), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley and Sons.
- Dees J.G. (1998), *The meaning of social entrepreneurship*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Defourny J., Nyssens M. (2008), “Social enterprise in Europe: recent trends and developments”, in *Social enterprise journal*, vol. 4, n. 3, pp. 202-228.
- Del Bosco B. (2010), *Imprenditorialità sociale: un approccio imprenditoriale per la creazione di valore sociale*, Quaderno del Dipartimento di Economia Aziendale n. 1/2010, Università degli Studi di Bergamo.
- Deridda J. (1996), *Donare il tempo. La moneta falsa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Drucker P.F. (1989), “What business can learn from nonprofits”, in *Harvard Business Review*, vol. 67, n. 4, pp. 88-93.
- Esposito P., Ricci P. (2015), “How to turn public (dis)value into new public value? Evidence from Italy”, in *Public Money & Management*, vol. 35, n. 3, pp. 227-231
- Flinders M. (2012), *Defending Politics: Why Democracy Matters in the 21st Century*, Oxford University Press, Oxford.
- Fowler A. (2000), “NGDOS as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?”, in *Third World Quarterly*, vol. 21, n. 4, pp. 637-654.
- Freeman E.R. (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, MA.
- Galaskiewicz J., Barringer S. N. (2012), “Social enterprises and social categories”, in Gidron B., Hasenfeld Y. (Eds.), *Social Enterprises*, Palgrave Macmillan, London.

- Gbs-Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2009), *Documenti di Ricerca n. 10. La rendicontazione sociale per le aziende Non Profit*, Giuffrè, Milano.
- Gray A., Jenkins B. (1993), "Codes of accountability in the new public sector", in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 52-67.
- Hartigan P. (2006), "It's about people, not profits", in *Business Strategy Review*, Special Entrepreneurship Issue, Winter, pp. 42-45.
- Hood C. (1995), "The New Public Management in the 1980s: variations on a theme", in *Accounting Organization and Society*, vol. 20, n. 2/3, pp. 93-109.
- Hunter D.E., Koopmans M. (2006), "Calculating program capacity using the concept of active service slot", in *Evaluation and Program Planning*, vol. 29, n. 2, pp. 186-192.
- Leadbeater C. (1997), *The Rise of Social Entrepreneur*, Demos, London.
- London M., Morfopoulos R.G. (2010), *Social Entrepreneurship. How to Start Successful Corporate Social Responsibility and Community-Based Initiatives for Advocacy and Change*, Routledge, New York e London.
- MacMillan I. (2003), *Social Entrepreneurs: Playing the Role of Change Agents in Society*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/social-entrepreneurs-playing-the-role-of-change-agents-in-society/> (28.10.2018).
- Mair J., Marti I. (2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", in *Journal of World Business*, n. 41, pp. 36-44.
- Mair P. (2013), *Ruling the Void: The Hollowing of Western Democracy*, Verso, London e New York.
- Martin R. L., Osberg S. (2007), "Social Entrepreneurship: The Case for Definition", in *Stanford Social Innovation Review*, Spring, pp. 28-39.
- Messner M. (2009), "The limits of accountability", in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n. 8, pp. 918-938.
- Moore M. H. (1995), *Creating public value. Strategic management in government*, Harvard University Press, Cambridge.
- Mort G.S., Weerawardena J. Carnegie K. (2003), "Social entrepreneurship: Towards conceptualization", in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, n. 1, pp. 76-88.
- Mulgan R. (2000), "Accountability: An ever-expanding concept?", in *Public Administration*, vol. 78, n. 3, pp. 555-573.
- Musella M., Ksenija F., Mostarda M.P. (2018), *Valutare gli impatti del terzo settore. Contributi all'attuazione della riforma*, Scholé, Editrice Morcelliana, Brescia.
- Nardo M.T., Siboni B. (2018), "Requirements and Practices of Social Reporting in Italian Not-for-Profit Organisations", in *The Critical State of Corporate Social Responsibility in Europe*, Emerald Publishing Limited, pp. 299-317.
- Nicholls A. (2010), "The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field", in *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 34, n. 4, pp. 611-633.
- Nicholls A. (2009), "We do good things, don't we?": 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship", in *Accounting, Organizations and Society*, n. 34, pp. 755-769.
- Olson O., Humphrey C., Guthrie J. (2001), "Caught in an evaluatory trap: a dilemma

- for public service under NPFM”, in *The European Accounting Review*, vol. 10, n. 3, pp. 505-522.
- Ostrom V., Ostrom E. (1977), “Public goods and public choices”, in E. Savas, *Alternatives for delivering public services. Toward improved Performance*, Boulder, Westview.
- Parkinson C., Howorth C. (2008), “The language of social entrepreneurs”, in *Entrepreneurship and Regional Development*, n. 20, pp. 285-309.
- Peredo A.M., McLean M. (2006), “Social entrepreneurship: A critical review of the concept”, in *Journal of World Business*, n. 41, pp. 56-65.
- Perrini F. (2007), “Social entrepreneurship: imprenditorialità per il cambiamento sociale”, in Perrini F. (a cura di), *Social entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale*, Egea, Milano.
- Phillips W., Lee H., Ghobadian A., O’Regan N., James P. (2015), “Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review”, in *Group & Organization Management*, vol. 40, n. 3, pp. 428-461.
- Pollitt C. (1993), *Managerialism and Public Services*, The Anglo-American Experience, Blackwell, Oxford.
- Pollitt C., Bouckaert G. (2000), *Public Management Reform: a comparative analysis*, Oxford University Press, New York.
- Porter M.E., Kramer M.R. (1999), “Philanthropy’s new agenda: Creating value”, in *Harvard Business Review*, n. 77, pp. 121-131.
- Putnam R.D. (2001), *Bowling alone: The collapse and revival of American community*, Simon and Schuster, New York.
- Putnam R.D. (2002), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford University Press, New York.
- Reis T., Clohesy S. (1999), *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*, W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.
- Ricci P. (a cura di) (2012), *L’economia dell’azienda: paradigmi e declinazioni*, Giuffrè, Milano.
- Ricci P. (2016), “Accountability” (voce enciclopedica), in Ali Farazmand (a cura di), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*, Springer International Publishing Switzerland.
- Ricci P. (2019), “L’accountability pubblica”, in L. Anselmi, S. Pozzoli (a cura di), *Le Aziende Pubbliche. Aspetti di governance, gestione, misurazione, valutazione e rendicontazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Ricci P., Civitillo R. (2018), “Italian Public Administration Reform: What are the Limits of Financial Performance Measures”, in Borgonovi E., Anessi-Pessina E., Bianchi C., *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector*, Springer, Cham.
- Ricci P., Civitillo R. (2019), “La valutazione della performance “Benessere”: su cosa fondare le decisioni in ambito pubblico?”, in *Welfare e Ergonomia*, FrancoAngeli, Milano, n. 2, pp. 31-46.
- Ricci P., Fusco F. (2018), “What is the stock of the situation? A bibliometric analysis on social and environmental accounting research in public sector,” in

- International Journal of Public Sector Management*, vol. 32, n. 1, pp. 21-41.
- Roberts J. (2009), "No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability", in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n. 8, pp. 957-970.
- Romzek B.S., Dubnick M.J. (1987), "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy", in *Public Management Review*, vol. 47, n. 3, pp. 227-238.
- Rossi P.H., Freeman H.E. (1989), *Evaluation: A Systematic Approach*, Sage, London.
- Saves S. (2000), *Privatization and Public-Private Partnership*, Chatham House Publishers, New York.
- Shah H. (2010), "Accountability: has it been hollowed out in modern state?", in *Journal of Political Studies*, n. 18, pp. 77-91.
- Sharir M., Lerner M. (2006), "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs, in *Journal of World Business*", n. 41, pp. 6-20.
- Sinclair A. (1995), "The chameleon of accountability: Forms and discourses", in *Accounting, Organizations and Society*, n. 20, pp. 2-3.
- Smith S.R. (2008), "The challenge of strengthening nonprofits and civil society", in *Public Administration Review*, vol. 68, n. 1, pp. 132-145.
- Taraschi S., Zandonai F. (a cura di) (2006), *Impresa sociale: dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Carocci Faber, Milano.
- Tenbenschel T., Dwyer J., Lavoie J. (2014), "How not to kill the golden goose: reconceptualizing accountability environments of third-sector organizations", in *Public Management Review*, vol. 16, n. 7, pp. 925-944.
- Voorberg W.H., Bekkers V.J.J.M., Tummers L.G. (2015), "A systematic review of co-creation and co-production: embarking on the social innovation journey", in *Public Management Review*, vol. 17, n. 9, pp. 1333-1357.
- Waddock S.A., Post J.E. (1991), "Social Entrepreneurs and Catalytic Change", in *Public Administration Review*, vol. 51, n. 5, pp. 393-401.
- Wondolleck J.M., Yaffee S.L. (2000), *Making collaboration work: Lessons from innovation in natural resource management*, Island Press.
- Young, D. (2001), "Social enterprise in the United States: Alternate identities and forms", in *International conference on social enterprise, The EMES Conference 2001*.
- Zahra S.A., Wright M. (2016), "Understanding the social role of entrepreneurship", in *Journal of Management Studies*, vol. 53, n. 4, pp. 610-629.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", in *Journal of Business Venturing*, n. 24, pp. 519-532.

4. LA MISURAZIONE DEGLI IMPATTI NELLE AZIENDE NON PROFIT. DISCIPLINA, LINEE GUIDA, STANDARD E METODI

di *Maria Teresa Nardo*

4.1. Le aziende non profit. Bisogno o obbligo di trasparenza e accountability?

Le organizzazioni non profit sono aziende di natura privatistica che svolgono specifiche attività, prevalentemente di utilità sociale, solidaristiche e civiche, senza scopo di lucro (Borgonovi, 2001; Borzaga, 1991; Borzaga e Maticena, 2000; Capaldo, 1996; Maticena, 1999; Zamagni, 1998).

Sia a livello nazionale che internazionale, i numeri sulle aziende non profit evidenziano un settore in forte crescita con caratteristiche distintive e sempre più imprenditoriali (Ecchia, 2005; Tessitore, 1997)¹. Da ciò ne deriva una altrettanta crescente esigenza di individuare modalità e tecniche gestionali orientate alla efficace ed efficiente gestione delle risorse, rese disponibili (da donatori o dagli enti pubblici) per il perseguimento di un “interesse generale”².

Nelle organizzazioni non profit, la dimensione dell'imprenditorialità ma anche l'utilizzo di risorse pubbliche, ha ampliato il bisogno di trasparenza e di accountability da parte della comunità e delle organizzazioni stesse attraverso l'impiego di sistemi volontari di rendicontazione sociale e di procedure

¹ Per Maticena (2002) il terzo settore non è “terzo”, la sua affermazione dipende da un “rifocalizzarsi”, in termini economici, di altri soggetti (Stato e mercato). Per Bruni (1997) considerare le aziende non profit soltanto in chiave surrettizia di compiti di natura sociale o, in parte, anche economica a cui non provvedono né lo Stato né le imprese, è riduttivo. Per Fiorentini (2000) le definizioni e le caratteristiche attribuite alle aziende non profit sono complesse e diverse.

² Si tratta di una specificazione che verrà approfondita nei paragrafi successivi utilizzata di recente all'art. 1, comma 1, della legge delega n. 106/2016. Tale legge definisce terzo settore il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di “interesse generale”, mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.

orientate alla comunicazione delle informazioni (Ricci, 2016). La rendicontazione sociale nelle organizzazioni non profit, infatti, non è una novità introdotta dal legislatore recente, sia in termini di studi scientifici sia di applicazioni, presenta piuttosto una significativa tradizione (Ricci *et al.*, 2014; Bagnoli e Megali, 2011).

Tuttavia, soprattutto a partire dal 2016, le norme sono intervenute su tali aspetti in termini prescrittivi poiché, osservando le realtà e i contesti operativi degli enti non profit, risulta un diffuso conservatorismo sulla diffusione delle informazioni riconducibili all'uso delle risorse finanziarie, umane e strumentali.

Il legislatore italiano nel 2016, coerentemente con quanto previsto per gli enti pubblici³, intervenendo su tale criticità, attraverso specifiche disposizioni normative, ha previsto nuove modalità di diffusione delle informazioni degli enti non profit anche attraverso l'obbligo, per alcune realtà di più grandi dimensioni, di elaborare il bilancio sociale e di misurare gli impatti (Nardo e Siboni, 2018). Si potrebbe, infatti, affermare che per il settore non profit la strada intrapresa è quella della trasparenza per obbligo di legge⁴; una forma di trasparenza che passa per il “bilancio sociale”⁵.

La rendicontazione sociale o di sostenibilità, nelle organizzazioni non profit così come in tutte le aziende, esprime la responsabilità informativa di una azienda, ossia la responsabilità che uno o più soggetti che controllano o usano risorse hanno nei confronti dei *their behavior* (Rosenfield, 1974). Essa entra a far parte del complesso sistema di comunicazione aziendale, interna ed esterna, alla cui base c'è il bisogno di trasparenza e di controllo sulle modalità di utilizzo delle risorse e sulla capacità di creare valore attraverso la misurazione degli impatti generati.

Per alcuni Autori (Maggi *et al.*, 2007) il dibattito che negli ultimi anni si è sviluppato intorno al tema della trasparenza nelle aziende non profit può

³ Nelle pubbliche amministrazioni con il d.lgs. n. 150/2009 sono state introdotte una serie di disposizioni in materia obbligo di trasparenza. Si veda la legge n. 190/2012 e la legge n. 33/2013.

⁴ Sull'obbligo di trasparenza per gli enti del terzo settore ci sono diverse posizioni alcune che mettono in discussione tale obbligatorietà poiché lascia intendere che gli enti non siano trasparenti per natura e volontà. Su questa posizione si colloca il documento elaborato dal Forum del terzo settore nel 2019 “Linee guida per un Codice di qualità e autocontrollo per gli organismi del terzo settore (Cqa)”.

⁵ Sono tenuti alla redazione del bilancio sociale per obbligo di legge i seguenti enti: 1) ai sensi dell'art. 14, c. 1, d.lgs. n. 117/2017, gli enti del terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro; 2) ai sensi dell'art. 61, c. 1, lettera l, d.lgs. n. 117/2017, i centri di servizio per il volontariato (Csv); 3) ai sensi dell'art. 9, c. 2, d.lgs. n. 112/2017, le imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali; 4) ai sensi dell'art. 4, c. 2, d.lgs. n. 112/2017, i gruppi di imprese sociali.

essere ricondotto a due aspetti fondamentali, che caratterizzano questo tipo di organizzazioni e che le differenziano nettamente rispetto alle altre:

- il regime di agevolazione fiscale di cui godono nella generalità dei contesti nazionali;
- la necessità di sviluppare modalità di comunicazione più coerenti con le loro finalità istituzionali ed in grado di soddisfare il fabbisogno informativo di diversi stakeholder.

Nelle aziende non profit la trasparenza rappresenta la leva con cui si preserva la fiducia accordata dagli stakeholder nel momento della nascita dell'organizzazione. Con elevati livelli di trasparenza si alimenta la reputazione dell'ente e si mantiene il consenso rispetto ai fini istituzionali e alle attività realizzate e che si andranno a realizzare per conseguire tali fini.

In tale eccezione, più che un obbligo di legge, la trasparenza e l'accountability, espresse anche attraverso il bilancio sociale, sono una modalità volontaria di agire di una organizzazione per soddisfare e dare risposta ad un bisogno di informazione e di coinvolgimento avvertito dalla comunità. Ciò è tanto vero quanto più ci si rende conto che il legislatore, con le previsioni introdotte attraverso la riforma, di fatto ha interessato una minima parte delle organizzazioni del terzo settore, ossia quelle di più grandi dimensioni⁶.

⁶ Le linee guida approvate con decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 4 luglio 2019 “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore”, G.U. serie generale n. 186 del 9 agosto 2019, prevedono testualmente al paragrafo 3, che «la redazione e pubblicazione del bilancio sociale, nei casi in cui l'ente del terzo settore non vi sia tenuto per esplicita disposizione di legge, può rappresentare anche il soddisfacimento di un impegno assunto direttamente dall'ente nei confronti dei propri stakeholders, o lo strumento attraverso il quale l'ente stesso ha modo di rendere visibili i risultati raggiunti nel corso del tempo, aumentando il numero di terzi potenzialmente interessati ad associarsi o sostenerlo finanziariamente. Nulla vieta quindi che quanti non siano tenuti per legge decidano comunque di redigere e pubblicare, ad es. sul proprio sito istituzionale, il bilancio sociale. Naturalmente in questo caso, il documento non dovrà necessariamente essere predisposto in conformità con le presenti linee guida e con la disciplina contenuta nelle disposizioni rinvenibili nei decreti legislativi sopra citati, pur invitando alla loro applicazione. Ovviamente, solo i documenti conformi alle presenti linee guida potranno fregiarsi della dicitura “Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017”».

4.2. La riforma del terzo settore e la disciplina in materia di trasparenza e accountability

Dal 2016 le aziende non profit sono state interessate da una successione di interventi normativi che hanno definito il processo di riforma⁷. Con la legge delega n. 166/2016 il Governo è intervenuto riformando sostanzialmente il terzo settore. Con il d.lgs. 112/2017, in vigore dal 20 luglio 2017, ha abrogato il d.lgs n. 155/2006 e ha revisionato la disciplina in materia di impresa sociale e con il d.lgs. n. 117/2017, in vigore dal 3 agosto 2017, ha introdotto il Codice del terzo settore (Borzaga, 2017).

Tra le novità previste dal Codice del terzo settore vi è l'introduzione della qualifica di Ets (Ente del terzo settore). Prima della riforma le aziende non profit erano disciplinate da un insieme incerto, lacunoso e frammentario di norme giuridiche; oggi vi è una norma organica, il codice appunto, che raccoglie in un'unica categoria diverse forme di enti non profit⁸. Gli Ets sono per il legislatore organizzazioni senza scopo di lucro che svolgono in esclusiva o in via principale una o più attività di interesse generale definite dal Codice. Le Ets si iscrivono al Registro Unico nazionale del terzo settore (Runts) e possono ottenere la seguente qualifica specifica: organizzazione di volontariato (OdV), associazione di promozione sociale (legge n. 383/2000), impresa sociale, ente filantropico.

Nella tabella 4.1 sono rappresentati gli elementi soggettivi individuati dal legislatore per l'acquisizione della qualifica di Ets.

⁷ Nell'anno successivo all'entrata in vigore della legge delega sono stati emanati cinque decreti delegati: codice del terzo settore (d.lgs. n. 117/2017), impresa sociale (d.lgs. n. 112/2017), 5 per mille (d.lgs. n. 111/2017), servizio civile (d.lgs. n. 40/2017) e Fondazione Italia sociale (d.p.r. 28 luglio 2017). Nei primi mesi 2018 sono stati emanati, tra gli altri, i decreti relativi alla composizione del Consiglio nazionale del terzo settore, della cabina di regia e dell'Organismo nazionale di controllo. Nel settembre 2018 è stato approvato il decreto di revisione del codice del terzo settore.

⁸ Una Ets per essere classificata tale e per essere destinataria dei benefici previsti dalla norma deve rispettare dei requisiti in termini di forma giuridica, deve perseguire specifiche finalità e svolgere determinate attività, deve essere iscritta al Registro unico nazionale del terzo settore.

Tab. 4.1 – Elementi soggettivi per la qualifica di Ets

ELEMENTI	Dettagli ed effetti
1. Forma giuridica	1.1) Organizzazioni di volontariato – OdV. 1.2) Associazioni di promozione sociale – Aps. 1.3) Enti filantropici. 1.4) Società di mutuo soccorso. 1.5) Rete associative. 1.6) Imprese sociali e cooperative sociali. 1.7) Ogni altro ente costituito in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, o di fondazione.
2. Assenza scopo di lucro	2.1) Il patrimonio (comprensivo di eventuali ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate) deve essere destinato allo svolgimento dell'attività statutaria di interesse generale (art. 8, c. 1). 2.2) Divieto di distribuzione, anche indiretta, di utili ed avanzi di gestione, fondi e riserve, comunque denominate, a fondatori, associati, lavoratori e collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi associativi, anche nel caso di recesso o di ogni altra ipotesi di scioglimento individuale del rapporto associativo (art. 8, c. 2). 2.3) Obbligo di devoluzione del patrimonio (art. 9).
3. Finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale	3.1) Destinazione patrimonio. Il patrimonio degli enti, comprensivo di eventuali ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate è utilizzato per lo svolgimento dell'attività statutaria ai fini dell'esclusivo perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. In caso di estinzione o scioglimento, il patrimonio residuo è devoluto, salva diversa destinazione imposta dalla legge, ad altri enti del terzo settore secondo le disposizioni statutarie o dell'organo sociale competente o, in mancanza, alla Fondazione Italia sociale. 3.2) Assenza scopo di lucro e divieto di distribuzione, anche indiretta, di utili ed avanzi di gestione, fondi e riserve comunque denominate a fondatori, associati, lavoratori e collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi sociali, anche nel caso di recesso o di ogni altra ipotesi di scioglimento individuale del rapporto associativo.
4. Svolgimento di una o più attività di interesse generale	4.1) In forma volontaria e di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi. 4.2) Di mutualità. 4.3) Di produzione o scambio di beni o servizi.
5. Iscrizione nel registro unico nazionale del terzo settore	5.1) Acquisizione della qualifica di Ets e l'acquisto della personalità giuridica. 5.2) Obbligatorietà di iscrizione al registro istituito c/o Ministero del lavoro e gestito su base territoriale, con modalità informatiche in collaborazione con Regioni e Province. 5.3) Ottenimento di una delle seguenti qualifiche corrispondenti alle sezioni del registro: organizzazioni di volontariato (OdV), Associazione Promozione sociale (l. n. 383/2000), impresa sociale, ente filantropico, reti associative, società di mutuo soccorso, altri enti. 5.4) Benefici in particolare fiscali.

Fonte: nostra elaborazione

Con la riforma e in particolare con il Codice del terzo settore, secondo alcuni autori, è stato affermato il carattere produttivo degli enti non profit e per la prima volta è stato normato il concetto di finanza sociale la cui applicazione è possibile grazie ai nuovi strumenti introdotti (Rania *et al.*, 2020). Il quadro disegnato dal legislatore, tuttavia, è stato criticato per il tipo di organizzazioni a cui la riforma è indirizzata poiché essa appare disegnata per

promuovere soprattutto le forme più strutturate e imprenditoriali senza porsi il problema sulle realtà di modeste dimensioni che svolgono prevalentemente funzioni «civiche» (Polizzi, 2019).

Se da un lato il legislatore, in effetti, enfatizza la dimensione produttiva degli enti del terzo settore, è vero anche che dall'altro introduce e conferma strumenti di misurazione e valutazione dei risultati ottenuti.

La riforma, in particolare, dispone sulla misurazione delle attività delle organizzazioni del terzo settore in materia di:

- elaborazione del bilancio sociale;
- valutazione dell'impatto sociale.

Nel 2019, rispetto a questi temi, con la finalità di avere metodologie omogenee da adottare nelle realtà, sono state emanate le linee guida ministeriali sulla valutazione dell'impatto sociale e sul bilancio sociale.

Proprio per effetto di questi interventi legislativi alcuni autori hanno intravisto nella riforma una "appesantimento rendicontativo" che potrebbe mettere sotto pressione le organizzazioni di più piccole dimensioni e meno attrezzate per risorse e competenze (Ascoli, 2017; Polizzi, 2019).

Una tale osservazione può essere, in parte, considerata valida ma facilmente superabile.

Come primo punto c'è da osservare che il legislatore prevede maggiori obblighi per gli enti che hanno più entrate e dipendenti, si tratta dell'applicazione del criterio definito di "proporzionalità di carico di trasparenza". La stessa scelta di definire delle linee guida garantendo ampia autonomia ai singoli enti nella scelta o meno degli strumenti è una evidente posizione in tal senso.

Come secondo elemento, indubbiamente per le realtà di più piccole dimensioni, tenuto conto anche della tipologia delle attività svolte, è facile pensare a forme alternative di rendicontazione che possano coinvolgere una rete di enti o un'area vasta.

La norma, tuttavia, superate queste criticità meramente operative, ha il merito di porre l'attenzione su specifici strumenti di accountability che vanno oltre il più tradizionale bilancio di missione (Hinna, 2000), quali la rendicontazione sociale e la misurazione dell'impatto, dove proprio quest'ultimo aspetto ha il pregio di essere la vera novità ma nello stesso tempo la maggiore difficoltà applicativa.

4.2.1. *L'obbligo del bilancio sociale*

Tra le novità introdotte dalla riforma, come sopra richiamato, vi è l'obbligo di redigere il bilancio sociale, finora previsto esclusivamente per le imprese sociali ai sensi della legge n. 155/2006⁹.

In realtà, rispetto all'elaborazione del bilancio sociale, non si tratta dell'introduzione di un obbligo generalizzato; la sua elaborazione è legata a specifici parametri dimensionali dell'ente, ma non è esclusa l'adozione da parte di tutte le aziende non profit anche a seguito delle nuove linee guida adottate con il decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali del 4 luglio 2019 pubblicato in G.U. n. 186 del 9 agosto 2019¹⁰.

L'art. 9, c. 2, del d.lgs. n. 112/2017 (Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'art. 2, c. 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106, pubblicato in G.U. serie generale n. 167 del 19 luglio 2017) conferma l'elaborazione del bilancio sociale per le imprese sociali e i gruppi di imprese sociali¹¹.

L'art. 14, c. 1, del d.lgs. n. 117/2017 (Codice del terzo settore, a norma dell'art. 1, c. 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106, pubblicato in G.U. serie generale n. 179 del 2 agosto 2017) introduce per la prima volta l'obbligo di redazione, pubblicazione e deposito del bilancio sociale – per gli Ets di maggiori dimensioni (ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro) e i Centri di servizio per il volontariato; lo conferma per le imprese sociali¹². Le modalità di diffusione del

⁹ La l. n. 155/2006 ha previsto per le imprese sociali l'obbligo di depositare presso il registro delle imprese il bilancio sociale (Nardo, 2012). Di recente anche per le società di capitali sono stati introdotti degli obblighi di informazione non finanziarie. Sul tema ambientale si veda l'art. 2428 c.c. e per le imprese di grandi dimensioni ed enti di interesse pubblico la direttiva 2014/95/UE.

¹⁰ I contenuti delle linee guida sul bilancio sociale emanate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali sono così strutturati: 1. Introduzione e riferimenti normativi; 2. Le finalità delle linee guida; 3. I soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale; 4. I destinatari del bilancio sociale; 5. I principi di redazione del bilancio sociale; 6. La struttura e il contenuto del bilancio sociale; 7. L'approvazione, il deposito, la pubblicazione e la diffusione del bilancio sociale.

¹¹ L'art. 9, c. 2, d.lgs. n. 112/2017 – Scritture Contabili – testualmente prevede che «l'impresa sociale deve, inoltre, depositare presso il registro delle imprese e pubblicare nel proprio sito internet il bilancio sociale redatto secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentito il Consiglio nazionale del terzo settore di cui all'articolo 5, comma 1, lettera g), della legge 6 giugno 2016, n. 106, e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'impresa sociale, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte».

¹² L'art. 14, c. 1, del d.lgs. n. 117/2017 – Bilancio Sociale, testualmente prevede che «Gli enti del terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro devono depositare presso il registro unico nazionale del terzo settore, e

bilancio sociale possono essere varie ma, ai fini della conformità alle Linee guida, occorre che il documento sia pubblicato sul sito internet dell'ente o della rete cui aderisce.

Rispetto alla struttura del bilancio sociale, le linee guida forniscono già in premessa, al paragrafo 1, una definizione del documento precisando che *«il bilancio sociale non deve essere confuso con la relazione di missione (art. 13 del codice), che insieme allo stato patrimoniale e al rendiconto finanziario forma il bilancio di esercizio degli enti e «illustra le poste di bilancio, l'andamento economico e finanziario dell'ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie».*

Nelle linee guida si evidenzia che il legislatore con i decreti nn. 112 e 117 del 2017 individua attraverso il bilancio sociale e i connessi obblighi di redazione e successivo deposito presso il registro unico del terzo settore o presso il registro delle imprese (per le imprese sociali), nonché attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente, lo *«strumento attraverso il quale gli enti stessi possono dare attuazione ai numerosi richiami alla trasparenza, all'informazione, alla rendicontazione nei confronti degli associati, dei lavoratori e dei terzi».*

Le linee guida definiscono anche le dimensioni della rendicontazione riconducendole a risultati:

- sociali;
- ambientali;
- economici;

conseguiti nel tempo attraverso le attività svolte da un'organizzazione.

Il bilancio sociale è, secondo questo approccio, *«strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati»* di cui alle dimensioni sopra richiamate. Le informazioni sui risultati sociali, ambientali, economici o finanziari rivestono, per i differenti interlocutori dell'ente, importanza diversa in relazione ai contributi apportati da ciascuno e alle attese che ne derivano. Le linee guida individuano sezioni bene definite per la costruzione del bilancio sociale, nello specifico otto sezioni. Le prime sezioni riguardano i dati di contesto e i dati identificativi dell'ente non profit, compresa la forma giuridica e la qualificazione ai sensi del Codice del terzo

pubblicare nel proprio sito internet, il bilancio sociale redatto secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia di cui all'articolo 97 e il Consiglio nazionale del terzo settore, e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte". Il legislatore prevede, inoltre, che l'Ets con entrate superiori a centomila euro all'anno deve in ogni caso pubblicare annualmente e mantenere aggiornato sul proprio sito web, eventuali emolumenti per qualsiasi motivo attribuiti ai membri dell'organizzazione (amministratori, organi di controllo, dirigenti ecc.).

settore ma anche la mission e le attività statutarie individuate facendo riferimento all'art. 5 del d.lgs. n. 117/2017 e/o all'art. 2 del d.lgs. n. 112/2017, evidenziando se il perimetro delle attività statutarie sia più ampio di quelle effettivamente realizzate, circostanziando le attività effettivamente svolte e le altre attività svolte in maniera secondaria o strumentale. In queste sezioni è data anche una certa enfasi alle informazioni riconducibili al capitale relazionale ossia ai collegamenti con altri enti non profit e alla presenza o meno di reti o gruppi di imprese sociali¹³. Due sezioni sono dedicate alle informazioni sugli organi di governance e sul personale (compensi, tipologia di contratto, formazione, competenze ecc.). La sezione più rilevante è più strettamente ricollegabile agli impatti prodotti è quella denominata “Obiettivi e attività”. Nelle linee guida si precisa che questa sezione deve contenere “informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi”. A questa sezione segue quella dedicata alla situazione economico-finanziaria ossia informazioni sulla provenienza delle risorse economiche, con separata indicazione dei contributi pubblici e privati, e sulle attività di raccolta fondi e destinazione degli stessi. Rimangono poi due sezioni conclusive, una dedicata ai controlli, in cui si individuano soggetti e oggetto del controllo, e una residuale “altre informazioni”. Nell'area residuale sono previste, tuttavia informazioni di particolare rilevanza quali quelle di tipo ambientale (impatto ambientale) connesse alle attività svolte quali consumi di energia e materie prime, produzione di rifiuti ecc. Non trascurano le linee guida la possibilità di enucleare un punto specifico «Informazioni ambientali» per le organizzazioni che operano nel settore sanitario o ambientale per trattare l'argomento con un maggior livello di approfondimento. Altre informazioni previste sono quelle riconducibili alle politiche di genere, alla lotta alla corruzione ecc.

Per gli enti di più piccole dimensioni non c'è l'obbligo del bilancio sociale. Secondo l'art. 13 del Codice del terzo settore, a partire dal 2020, gli Ets che hanno conseguito entrate minori a 220.000 possono redigere un semplice rendiconto di cassa. Per tutti gli Ets è obbligatoria, invece, la redazione di un rendiconto – con annessa relazione illustrativa – per ogni raccolta pubblica di fondi realizzata attraverso l'offerta di beni di modico valore o di servizi. L'obbligo di pubblicare i dati deve avvenire entro il 28 febbraio di ogni anno. Le informazioni da pubblicare riguardano anche sovvenzioni, contri-

¹³ Il capitale relazionale è una delle tre dimensioni del capitale intangibile o capitale intellettuale insieme al capitale umano e al capitale organizzativo (Roos *et al.*, 1997; Stewart, 1997).

buti, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere, superiori a 10mila euro, ricevuti dalle pubbliche amministrazioni. Vanno rendicontare online anche la destinazione e l'utilizzo dei fondi ricevuti tramite il 5 per mille. È inoltre obbligatoria la pubblicazione sul sito dei progetti di servizio civile.

Per avere un'idea dell'impatto sul settore di tali obblighi in materia di trasparenza e rendicontazione sociale, è bene tenere presente che dagli ultimi dati Istat risulta che il 61% delle organizzazioni non profit ha entrate inferiori ai 30 mila euro, il 38,1% le ha inferiori ai 10.000 e il 22,6% le ha comprese fra i 10 mila e i 30 mila euro, il 20,9% tra 30 mila euro e 100 mila euro e solo il 18,4% ha entrate superiori a 100 mila euro. Questo significa che la maggioranza degli enti non sarà "per legge" *accountable* ma per scelta considerate le piccole dimensioni degli enti appartenenti al terzo settore.

4.2.2. *La valutazione dell'impatto sociale nella norma*

Ai sensi dell'art. 7, c. 3, della legge n. 106/2016, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha emanato il 23 luglio 2019, le linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale dagli enti del terzo settore¹⁴.

Nell'ambito di tale articolo, il legislatore definisce l'impatto sociale come "la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato".

L'art. 14 del d.lgs. n. 117/2017, come sopra richiamato, prevede tuttavia che solo le Ets con entrate superiori a un milione di euro debbano depositare nel Registro Unico degli enti del terzo settore e pubblicare sul suo sito web un rendiconto sociale con specifico riferimento alla natura dell'attività esercitata e alla dimensione dell'istituzione, anche per la valutazione dell'impatto sociale delle loro attività.

Il legislatore, come si legge dal testo normativo, ha tenuto distinti la valutazione dell'impatto dal bilancio sociale, anche se nelle linee guida è contemplato un raccordo secondo il quale la valutazione dell'impatto può divenire parte integrante del bilancio sociale, se nel bilancio sociale siano incluse

¹⁴ L'art. 7, c. 3 della legge n. 106 del 2016 prevede testualmente che il «Ministero del lavoro e delle politiche sociali, sentito l'organismo di cui all'articolo 5, c. 1, lettera g), predispone linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del terzo settore, anche in attuazione di quanto previsto dall'articolo 4, c. 1, lettera o)».

«informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi»¹⁵.

Le linee guida già nelle prime sezioni rammentano l'importanza della misurazione degli impatti e le normative che già in passato avevano previsto tale ambito di misurazione, tra cui l'allegato 1, sezione C, lettera d) del decreto ministeriale del 24 gennaio 2008 di adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte dell'impresa sociale.

La valutazione dell'impatto sociale degli Ets, come precisato nelle linee guida, ha per oggetto gli effetti conseguiti dalle attività di interesse generale da essi svolte (come individuate, rispettivamente all'art. 5, c. 1 del d.lgs. n. 117/2017 e, per le imprese sociali, all'art. 2, c. 1 del d.lgs. n. 112/2017)¹⁶.

¹⁵ La separazione di trattazione che il legislatore ha riservato alla misurazione dell'impatto rispetto al bilancio sociale si legge anche nelle linee guida dedicate al bilancio sociale già nelle premesse: «Esula dal presente documento la trattazione della valutazione di impatto sociale, che costituirà oggetto di specifiche linee guida, ai sensi dell'art. 7, c. 3 della legge 6 giugno 2016, n. 106».

¹⁶ L'art. 5, c. 1, del d.lgs. n. 117/2017 definisce che «gli enti del terzo settore, diversi dalle imprese sociali incluse le cooperative sociali, esercitano in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Si considerano di interesse generale, se svolte in conformità alle norme particolari che ne disciplinano l'esercizio, le attività aventi ad oggetto: a) interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, e interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni; b) interventi e prestazioni sanitarie; c) prestazioni socio-sanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 14 febbraio 2001, pubblicato nella G.U. n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni; d) educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, e successive modificazioni, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa; e) interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali, con esclusione dell'attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi; f) interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni; g) formazione universitaria e post-universitaria; h) ricerca scientifica di particolare interesse sociale; i) organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo; j) radiodiffusione sonora a carattere comunitario, ai sensi dell'articolo 16, comma 5, della legge 6 agosto 1990, n. 223, e successive modificazioni; k) organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso; l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa; m) servizi strumentali ad enti del terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da enti del terzo settore; n) cooperazione allo sviluppo, ai sensi della legge 11 agosto 2014, n. 125, e successive modificazioni; o) attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di

L'impatto può essere misurato, così come previsto nelle linee guida, nel medio e lungo termine, con metodi qualitativi e quantitativi attraverso un sistema di indicatori da mettere in relazione con quanto eventualmente rendicontato nel bilancio sociale. Il nostro legislatore individua nella valutazione dell'impatto lo strumento attraverso il quale gli enti di terzo settore comunicano agli stakeholder l'efficacia nella creazione di valore sociale ed economico, allineando i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorando l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni.

È interessante osservare come nella legge e nelle linee guida è manifesta una esortazione rivolta alle pubbliche amministrazioni, a realizzare e utilizzare, nell'ambito di procedure di affidamento di servizi di interesse generale, sistemi di valutazione dell'impatto sociale da parte degli Ets che intrattengono rapporti con le medesime pubbliche amministrazioni. All'interno di tali procedure, la valutazione di impatto è applicabile ad interventi ed azioni di media e lunga durata (almeno diciotto mesi) e di entità economica superiori ad euro 1.000.000, se sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale. Le linee guida intervengono anche con delle considerazioni sui

rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale, da intendersi come un rapporto commerciale con un produttore operante in un'area economica svantaggiata, situata, di norma, in un Paese in via di sviluppo, sulla base di un accordo di lunga durata finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato e che preveda il pagamento di un prezzo equo, misure di sviluppo in favore del produttore e l'obbligo del produttore di garantire condizioni di lavoro sicure, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali, in modo da permettere ai lavoratori di condurre un'esistenza libera e dignitosa, e di rispettare i diritti sindacali, nonché di impegnarsi per il contrasto del lavoro infantile; p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui all'articolo 2, c. 4, del decreto legislativo recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, di cui all'articolo 1, c. 2, lettera c), della legge 6 giugno 2016, n. 106; q) alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministero delle infrastrutture del 22 aprile 2008, e successive modificazioni, nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi; r) accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti; s) agricoltura sociale, ai sensi dell'articolo 2 della legge 18 agosto 2015, n. 141, e successive modificazioni; t) organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche; u) beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti di cui alla legge 19 agosto 2016, n. 166, e successive modificazioni, o erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale a norma del presente articolo; v) promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata; w) promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti delle attività di interesse generale di cui al presente articolo, promozione delle pari opportunità e delle iniziative di aiuto reciproco, incluse le banche dei tempi di cui all'articolo 27 della legge 8 marzo 2000, n. 53, e i gruppi di acquisto solidale di cui all'articolo 1, c. 266, della legge 24 dicembre 2007, n. 244; x) cura di procedure di adozione internazionale ai sensi della legge 4 maggio 1983, n. 184; y) protezione civile ai sensi della legge 24 febbraio 1992, n. 225, e successive modificazioni; z) riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata».

costi delle metodologie di valutazione degli impatti richiedendo il rispetto del requisito della proporzionalità, ossia i costi della valutazione dell'impatto devono essere proporzionati al valore dell'intervento e devono essere inclusi nei costi complessivi finanziati e potranno essere impiegati secondo tempi differiti rispetto all'esecuzione delle attività in modo da cogliere gli impatti di medio e lungo periodo collegate al progetto. Le procedure di affidamento dovranno prevedere modalità e tempi per la messa a punto e l'esecuzione della valutazione.

Oltre alla possibilità di finanziamento di un sistema di misurazione degli impatti per specifici progetti, nelle linee guida non è trascurata la dimensione della comunicazione dell'impatto a determinati destinatari: "gli Ets decidono di intraprendere un percorso di misurazione dell'impatto sociale per poter rendicontare il proprio impegno verso un miglioramento delle condizioni sociali dei territori e contesti in cui operano e delle comunità con le quali collaborano, per comunicare e trasmettere a tutti i soggetti interessati il cambiamento sociale, culturale ed economico che è stato generato".

Le dimensioni della rendicontazione nelle linee guida sono quella:

- sociale;
- culturale;
- economica.

Le categorie di stakeholder individuati sono:

- finanziatori, donatori presenti o futuri;
- beneficiari ultimi di un intervento e tutti gli altri stakeholder interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le ricadute sociali ed economiche generate dall'organizzazione;
- lavoratori e collaboratori;
- soci;
- volontari;
- cittadini interessati a conoscere come e con quali risultati vengano impiegate le risorse pubbliche;
- i soggetti pubblici che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza.

Rispetto al processo da seguire le linee guida evidenziano che per la valutazione di impatto esistono diversi approcci ciascuno dei quali promuove particolari tipi di logiche attraverso metriche e tecniche di misurazione differenti; è facoltà dell'Ets la scelta delle metriche più adeguate alla tipologia di attività e progetti svolti dall'ente.

Le linee guida quindi non individuano specifiche tecniche di misurazione e valutazione degli impatti ma lasciano ampia autonomia agli Ets nella strut-

turazione del sistema definendo solo alcuni principi e contenuti minimi. Il sistema di valutazione, infatti, potrà essere più o meno complesso a seconda della dimensione dell'ente e della forma giuridica adottata (Cordery e Sinclair, 2013).

Tuttavia è bene evidenziare che le linee guida pur non preferendo specifiche metodologie per la misurazione dell'impatto chiedono comunque che il sistema di misurazione sia in grado di far emergere e far conoscere il "valore aggiunto sociale generato", i "cambiamenti sociali prodotti" con specifici progetti; la "sostenibilità dell'azione sociale".

I principi dettati dalle linee guida sono:

- l'*intenzionalità*, il sistema deve essere connesso alla valutazione di obiettivi strategici;
- la *rilevanza*, inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta;
- l'*affidabilità*, le informazioni devono possedere determinate qualità (precisione, veridicità, equità) e devono essere indicate le fonti dei dati;
- la *misurabilità*, alle attività oggetto di valutazione devono essere associati, per "dimensioni di valore", parametri quantitativi (indicatori) tali da poter essere misurate;
- la *comparabilità*, nel tempo e nello spazio;
- la *trasparenza e comunicazione*, restituzione pubblica della valutazione di impatto e del processo partecipativo degli stakeholder.

Per quanto attiene al processo, le linee guida prevedono:

- la definizione partecipata delle dimensioni da misurare con il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni all'ente;
- la raccolta delle opinioni degli stakeholder e dei risultati rispetto alla missione attraverso il monitoraggio degli impatti per attività, per servizi, per progetti e quindi per input, output e outcome¹⁷.

Le fasi previste nell'ambito del processo sono:

- analisi del contesto e dei bisogni attraverso processi di ascolto;
- pianificazione partecipata degli obiettivi di impatto;
- analisi delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica della misurazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle caratteristiche dell'intervento;

¹⁷ *Outcome* è inteso nelle linee guida come risultato indiretto delle azioni poste in essere dalle organizzazioni non profit, tradotto in effetti e cambiamenti realizzati sulla vita dei soggetti coinvolti e sugli individui in generale rispetto ai territori ed al contesto generale oggetto delle attività.

- valutazione quale attribuzione di un valore, “ossia di un significato ai risultati conseguiti dal processo di misurazione;
- comunicazione degli esiti della valutazione che costituiranno la base informativa per la riformulazione di strategie e conseguenti obiettivi che l’organizzazione si porrà per lo sviluppo futuro delle proprie iniziative.

Le linee guida sulla misurazione degli impatti prevedono anche un raccordo con il bilancio sociale e in particolare si riporta che per gli Ets tenuti per legge alla redazione del bilancio sociale o per quei soggetti che volontariamente scelgono di redigere tale documento, la valutazione di impatto può divenire parte integrante laddove, al paragrafo 6 sezione 5 delle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti di terzo settore, vengono previste «informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi».

Le linee guida riportano un riferimento anche alle organizzazioni che operano in contesti internazionali tenute ad adottare sistemi di valutazione di impatto sociale riconosciuti in tali contesti ritenendo le valutazioni realizzate sulla base delle linee guida italiane equiparabili a quelle previste in altri Paesi (Eikenberry e Kluver, 2004).

Come per il bilancio sociale anche la valutazione degli impatti deve essere resa pubblica e diffusa, non solo al fine di garantirne la conoscibilità delle attività svolte ma anche, come riportato nelle linee guida, per favorire lo sviluppo della pratica valutativa.

4.2.3. *Alcuni modelli di misurazione degli impatti e di rendicontazione sociale*

Per le organizzazioni non profit la rendicontazione sociale è considerata essenziale per rappresentare gli impatti e il “valore sociale” generato (Moore, 2000). Il nostro legislatore consapevole di ciò ha introdotto per alcune categorie di enti non profit l’uso obbligatorio di tali strumenti senza entrare nel dettaglio delle metodologie (Zamagni *et al.*, 2015). A tal proposito si evidenzierà nel paragrafo successivo, attraverso l’analisi della letteratura, che non esiste un modello indiscusso di valutazione dell’impatto sociale generato. Nella pratica, tuttavia, si osserva l’uso di differenti standard (di processo e di contenuto), linee guida, documenti di ricerca e modelli monetari e non monetari, elaborati

da organismi nazionali e internazionali, pensati per gli enti non profit (Biancone *et al.*, 2019). Tra questi meritano di essere ricordati i seguenti:

- il Documento di ricerca n. 10 del Gbs (Gruppo di studio per il bilancio sociale) sulla rendicontazione sociale nelle aziende non profit del 2009. Si tratta di un documento che – partendo dallo standard base del Gbs – propone uno schema di bilancio sociale capace di tenere conto delle specificità delle organizzazioni non profit nelle tre sezioni tipiche del modello: identità aziendale; riclassificazione dei dati contabili; relazione sociale. Le tre sezioni sono accompagnate da una nota introduttiva e metodologica, che illustra il processo di raccolta delle informazioni, gli standard seguiti, i principi di rendicontazione utilizzati, le fonti da cui sono stati estrapolati i dati, e le modalità con cui è stato effettuato l'eventuale coinvolgimento degli stakeholder. In termini di contenuti, la sezione che maggiormente si discosta del modello generale di bilancio sociale proposta dal Gbs è la seconda, dedicata ai dati contabili. Questa sezione, infatti, non prevede per le aziende non profit di erogazione, che operano al di fuori delle logiche di scambio sul mercato, il calcolo del valore aggiunto che rimane comunque strumento di misurazione delle attività valido per il resto delle organizzazioni non profit¹⁸;
- il modello Social-Metrica ideato dalla New Economics Foundation specifico per le organizzazioni non profit. Si tratta di uno standard di processo che si fonda su una matrice che pone in relazione gli stakeholder con le attività/progetti promossi nell'esercizio e affida la revisione del bilancio di missione (o sociale) ad un "panel degli esperti";
- le Raccomandazioni e i documenti elaborati della Commissione delle Aziende non profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili;
- la Copenhagen Charter, standard prodotto dall'Isae (Institute of social and ethical accountability) associazione internazionale impegnata nello sviluppo della responsabilità sociale nelle imprese e negli enti

¹⁸ Il documento n. 10 del Gbs pubblicato nel 2009 dal titolo "Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale per le aziende non profit", è un documento di ricerca costruito tenendo conto dei principi di redazione del bilancio sociale contenuti nello standard elaborato dal G.B.S. per la generalità delle organizzazioni, nonché delle iniziative legislative e delle esperienze professionali maturate fino al 2009 nel terzo settore. Il documento ha carattere generale ed è strutturato in modo da poter essere integrato da appositi documenti di approfondimento in rapporto alle specificità di alcune realtà non profit e alle relative esigenze informative interne ed esterne: «Obiettivo del lavoro è stato la produzione di un "Documento di ricerca" quale risultato di un confronto sulle problematiche che riguardano l'adattamento dello standard di base Gbs alle realtà riconducibili al settore non profit» (Gbs, 2009: 8).

non profit la cui attenzione è rivolta alla comunicazione e alla gestione del rapporto con gli stakeholder mediante la verifica del loro grado di soddisfazione;

- il modello IBS, predisposto nel 1990 dall’Istituto Europeo per il bilancio sociale, nel quale si prevede il calcolo della “produzione e distribuzione del valore”;
- la Global reporting initiative (Gri), che prevede uno standard base (Sustainability reporting guidelines) aggiornato periodicamente e applicabile a tutti i tipi di aziende, basata sulla logica del “triple bottom line” con indicatori riguardanti la dimensione economica, ambientale e sociale. Il modello base è costituito da allegati di approfondimento (*technical protocols*) – e da supplementi di settore (*sector guidance*) tra cui il Sustainability Reporting Guidelines & Ngo Sector Supplement. Secondo questo modello, la struttura e il contenuto del bilancio di sostenibilità pensato per le organizzazioni non profit ricalca lo standard previsto per le generalità delle aziende tranne che per i contenuti di alcune sezioni. Nel Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement, nella sezione dedicata al Management Approach and Performance Indicators – la dimensione sociale è sostituita dal “Program Effectiveness”. Ciò proprio a sottolineare quanto nelle aziende non profit vi sia coincidenza tra il programma (o la missione) e la dimensione sociale. Nell’ambito del “Program effectiveness” sono in particolare individuati sei indicatori “core” specifici per gli enti non profit. Nella sezione economica sono aggiunti due indicatori “core” e rispetto alla dimensione sociale del documento viene aggiunto un solo indicatore “core”. Rispetto alla sezione ambientale, nel caso in cui la tutela dell’ambiente sia l’obiettivo primario dell’organizzazione (la mission), lo standard suggerisce di fare una sintesi nella sezione quinta, appositamente dedicata all’ambiente, e di trattare approfonditamente la tematica nella sezione relativa agli effetti di programma “Program Effectiveness”. Le linee guida emesse dal Gri hanno la caratteristica distintiva di presentare un elevato numero di indicatori di performance: “core”, se rilevanti per tutte le tipologie di organizzazioni e per ogni gruppo portatore di interesse, o “additional”, se ritenuti rilevanti solo per specifiche organizzazioni o gruppi di stakeholder. Gli indicatori misurano l’impatto dell’attività dell’organizzazione sulle tre dimensioni della sostenibilità individuate (efficacia di programma – sociale, economica, ambientale).

A questi modelli si aggiungono le linee guida del 2009 dell’Agenzia delle Onlus (agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale non più

attiva a seguito dell'entrata in vigore del d.l. n. 16/2012) e le linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale predisposte dal Coordinamento Nazionale dei Centri di volontariato, ancora oggi documenti di utile consultazione, nonché gli standard di processo AA1000, che ha la finalità di garantire la qualità dei processi di accounting, auditing e reporting, e SA 8000 di certificazione dell'impegno etico e sociale di un'organizzazione¹⁹.

4.3. La misurazione dell'impatto negli Studi del terzo settore

Il terzo settore è un settore eterogeneo che abbraccia aziende molto diverse tra loro per dimensione, per forma giuridica, per attività e campo di intervento (Borzaga *et al.*, 1996; Borgonovi e Mussari, 2011; Ecchia, 2005; Nardo e Siboni, 2018). Rispetto alla forma giuridica, si va dalla fondazione all'associazione, dall'impresa alla cooperativa sociale; riguardo alla tipologia di attività, dalla assistenza socio-sanitaria alla tutela dell'ambiente e dei beni culturali, alla diffusione e tutela della partecipazione democratica dei cittadini alle decisioni pubbliche; rispetto alle dimensioni, si osservano organizzazioni che operano su tutto il territorio nazionale, con entrate e numero significativo di dipendenti e di volontari, e organizzazioni di ridotte dimensioni (Nardo e Siboni, 2018).

Le aziende del terzo settore operano, generalmente ricevendo risorse pubbliche e donazioni, per dare risposta, anche attraverso il lavoro di volontari, ai bisogni della società civile (Bruni e Zamagni, 2009) e per lo svolgimento della funzione di coinvolgimento sociale dei cittadini sui problemi collettivi e di *advocacy* rispetto al welfare pubblico.

Per tale ragione il loro operato necessita di una costante "legittimazione sociale" che passa attraverso i sistemi di accountability (Bovens, 2010; Borgonovi e Rusconi, 2008; Mussari e Monfardini, 2010; Morris, 2000; Ricci, 2016).

La fiducia e la reputazione di tali organizzazioni si afferma se si riesce a dimostrare cosa si è ottenuto in termini di effettivo contributo fornito all'interesse generale, ossia in termini di impatti generati (Arvidson e Lyon, 2014; Speckbacher, 2003; Kong, 2010; Kong e Prior, 2008). Secondo Bezzi (2001), nella valutazione degli impatti l'elemento basilare è l'attenzione posta sugli effetti generati dall'azione, includendo gli effetti positivi e negativi, diretti

¹⁹ Altri metodi "monetari" di misurazione degli impatti sono, tra i più diffusi, il Social Return on Investment (SROI), l'Impact Assessment, l'International index of non profit sector, il Social Rating, il Social Value Metrics, il Charity navigator.

ed indiretti, attesi e non attesi. Per Clark e Rosenzweig (2004), la valutazione dell'impatto si basa sull'analisi controfattuale ossia sul confronto tra il cambiamento generato attraverso un'azione non solo rispetto alla situazione originaria ma anche considerando "il dopo" qualora non ci fosse stata quella specifica azione (Biancone *et al.*, 2018).

La misurazione e rappresentazione degli impatti, tuttavia, non è semplice attuarla poiché va oltre la rendicontazione dei risultati ottenuti (Musella *et al.*, 2018; Bellucci *et al.*, 2019). Nelle organizzazioni non profit la misurazione del valore generato è oggettivamente molto più complessa rispetto alle imprese *for profit* (Maraghini e Riccaboni, 2019; Sawhill e Williamson, 2001; Micheli e Kennerly, 2005; Kanter e Summers, 1987). Tuttavia per queste aziende, che non orientano le proprie attività al profitto, la misurazione è tanto complessa quanto necessaria (Aboramadan, 2018; Arvidson *et al.*, 2013; Shar, 2003; Sawhill e Williamson, 2001; Wainwright, 2003)²⁰.

Tale difficoltà – che il legislatore italiano sta cercando di colmare attraverso specifici obblighi normativi come sopra descritti – ha origini differenti²¹.

Indubbiamente tra le principali cause di una tale complessità vi è la non facile individuazione di strumenti adeguati a misurare i risultati raggiunti (Kaplan, 2001) e "l'incommensurabilità delle missioni" (Aboramadan, 2018) ossia i molteplici campi di intervento in cui può operare una medesima organizzazione non profit con la conseguente varietà di stakeholder coinvolti (Di Maggio e Anheier 1990; Ramadan e Borgonovi, 2015). Anche l'ampiezza del territorio e delle comunità su cui ricadono i possibili effetti positivi dell'agire delle organizzazioni non profit rendono la misurazione difficile perché di "area vasta"²². Per tali motivi spesso si sceglie di circoscrivere la valutazione degli impatti ad un singolo progetto o singola azione piuttosto che alla complessiva e generale attività di una organizzazione non profit.

Negli Studi, c'è anche da osservare che non esiste neppure una definizione univoca di "impatto", ma esistono molte definizioni e altrettante metodologie utilizzate per misurarlo. La stessa legge, infatti, per tali ragioni e come abbiamo osservato nei paragrafi precedenti, non è andata oltre al richiamo generico della necessità di misurare gli impatti negli enti del terzo settore. Nelle realtà, questo ha generato una limitata capacità di

²⁰ Civitillo, Ricci e Simonetti (2019) intravedono una crescente complessità nella misurazione degli obiettivi delle organizzazioni non profit con più alto valore sociale e impegno civico.

²¹ Epstein e Yuthas (2014) sostengono che molte organizzazioni non profit non misurano l'impatto, perché non sanno cosa misurare, come misurare e, inoltre, credono di non avere le competenze per interpretare i risultati misurati.

²² Si pensi per esempio, per citarne tra altre alcune, alle associazioni ambientaliste.

sistematizzare il fenomeno e il proliferare di svariati strumenti utilizzabili a supporto della valutazione di impatto con livelli molto diversi in termini di applicazione (Clark, 2004; Bellucci *et al.*, 2019).

Inoltre, mentre nel settore privato e negli enti pubblici il tema dell'accountability e della trasparenza è stato molto dibattuto, nelle aziende del terzo settore è stato considerato da sempre una "qualità propria" al punto da essere negli Studi trascurato (Unerman e Dwyer, 2006). Al contrario è bene evidenziare che perseguire una mission orientata istituzionalmente al sociale, come accade nelle organizzazioni non profit, non comporta automaticamente un atteggiamento socialmente responsabile. Lo sbilanciamento verso gli interessi particolari di specifici stakeholder, seppur meritevoli di aiuto, potrebbe piuttosto portare, come sottolineato da Bouckaert e Vandenhove (1998), ad un allontanamento dalla stessa mission. A tal proposito, nel documento elaborato dal Gbs per gli enti non profit si evidenzia che «il semplice sorgere di istituzioni non profit non garantisce di per sé un'allocazione ottimale. Qualsiasi istituzione che non opera sul mercato tende, infatti, ad essere autoreferenziale, a perseguire e difendere privilegi per i propri membri anche se, non essendo sottoposta al meccanismo selettivo della concorrenza, non sempre è in grado di realizzare condizioni di efficienza. Da qui la necessità di regolamentare e controllare il settore, anche in considerazione degli incentivi che spesso ad esso vengono concessi» (Gbs, 2009: 19).

4.4. Alcune considerazioni conclusive

La misurazione e la rappresentazione degli impatti, come si è cercato di rappresentare in questo capitolo, è strettamente collegata alle dimensioni dell'accountability.

Come analizzato negli Studi non esiste una definizione univoca di "impatto" così come non esiste un solo modello per misurare il valore sociale generato. Esistono, infatti, molte definizioni e altrettante metodologie utilizzate per misurarlo.

Indubbiamente il bilancio sociale è una forma di rendicontazione e di valutazione degli effetti generati dalle organizzazioni non profit sulla comunità.

Il legislatore italiano, proprio per tali ragioni e consapevole di ciò, nel 2019 con l'approvazione dei due distinti documenti di linee guida, ha scelto di fare un richiamo generico sulle metodologie di misurazione degli impatti senza individuare parametri o indici specifici di misurazione e contestualmente ha cercato di tracciare un collegamento tra bilancio sociale e valutazione dell'impatto generato.

Nelle realtà emerge una limitata capacità di sistematizzare il fenomeno della misurazione dell'impatto e il proliferare di svariati strumenti utilizzabili a supporto della valutazione con livelli molto diversi in termini di applicazione. È anche vero che una eccessiva standardizzazione nella misurazione del valore, come temuto da qualche Autore, può generare disparità a favore delle attività i cui risultati sono più facilmente rappresentabili a sfavore di quelle più complesse e il cui successo è meno direttamente percepibile (Polizzi, 2019).

Consapevoli della complessità della valutazione, il legislatore riformatore prevede che i Centri di servizio per il volontariato, ai sensi dell'art. 61 del d.lgs. n. 117/2017, e le reti associative nazionali, ai sensi dell'art. 41 del medesimo d.lgs. n. 117/2017, possono fornire supporto per l'identificazione e la realizzazione di opportuni strumenti e metodologie di valutazione dell'impatto sociale. Pensare per esempio a forme di rendicontazione sociale di area o territoriale potrebbe superare i limiti dimensionali di molti enti del terzo settore. Si tratterebbe di introdurre una rendicontazione plurima (di più soggetti) o meglio definibile di rete²³.

Sono queste le ragioni che ci fanno sostenere quanto l'attività degli studiosi e dei ricercatori rispetto a questi temi debba andare avanti, attraverso il racconto e la sperimentazione di buone pratiche, supportando le organizzazioni con dei modelli costruiti tenuto conto delle specificità organizzative interne e di contesto. Le logiche aziendalistiche e in particolare i principi della rendicontazione sociale non sono e non devono essere orientati, come erroneamente sostenuto da alcune correnti di pensiero, a snaturare l'operato degli enti non profit o ad indebolire il proprio punto di forza, ossia il rapporto con il territorio e con i portatori di bisogni, piuttosto devono rafforzare la legittimazione delle organizzazioni e aumentare la partecipazione del territorio e delle comunità. Neppure il sistema degli indicatori deve essere progettato con lo scopo di creare dei ranking e quindi delle classifiche degli enti piuttosto deve ampliare la partecipazione della comunità alla governance delle organizzazioni non profit.

Esistono come è stato analizzato diversi modelli, linee guida e standard accreditati; sarà compito dell'ente non profit, con la partecipazione degli stakeholder, capire quale adottare e come meglio adeguarlo alle proprie specificità ed esigenze.

²³ Per tale approccio si veda il documento n. 12 del Gbs, *La Rendicontazione territoriale: le finalità, il processo, gli indicatori*, Giuffrè, Milano, 2009.

Bibliografia

- Aboramadan, M. (2018), “NGOs management: a roadmap to effective practices”, in *Journal of Global Responsibility*, vol. 9, n. 4, pp. 372-387.
- Arvidson M., Lyon F. (2014), “Social impact measurement and non-profit organizations: Compliance, resistance, and promotion”, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, n. 4, pp. 869-886.
- Arvidson M., Lyon F., Mackay S., Moro D. (2013), “Valuing the Social? The nature and controversies of measuring Social Return on Investment (SROI)”, in *Voluntary Sector Review*, vol. 4, n. 1, pp. 3-18.
- Ascoli U. (2017), “Nuova legge, scommessa persa. Eccesso di burocrazia e vincoli. Piccole e medie OdV penalizzate”, in *V dossier*, n. 8, pp. 19-28.
- Bagnoli L., Megali C. (2011), “Measuring performance in social enterprises”, in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, n. 1, pp. 149-165.
- Bellucci M., Nitti C., Chimirri C., Bagnali L. (2019), “Rendicontare l’impatto sociale. Metodologie, indicatori e tre casi di sperimentazione in Toscana”, in *Management Control*, n. 3, pp. 165-188.
- Bezzi C. (2001), *Il disegno della ricerca valutativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Biancone P., Secinaro S., Brescia V., Iannaci D. (2019), “Business Model Innovation for Sustainability and Social Impact”, in *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol. 8, n. 11, pp. 30-40.
- Biancone P., Secinaro S., Brescia V., Iannaci D. (2018), “The Popular financial reporting as tool to measure social impact”, in *14th interdisciplinary conference on intangibles and intellectual capital value creation, integrated reporting and governance*, 20-21 September, Munich.
- Borgonovi E. (2001), “Il ruolo delle aziende non profit e le modificazioni della struttura del sistema economico italiano”, in *Economia e diritto del terziario*, n. 3, pp. 715-723.
- Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di) (2008), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, FrancoAngeli, Milano.
- Borgonovi E., Mussari R. (2011), “Pubblico e privato: armonizzare gli opposti”, in *Azienda Pubblica*, n. 2, pp. 103/121.
- Borzaga C. (2017), “I decreti delegati sull’impresa sociale e sul codice del Terzo settore: la riforma dei mezzi passi”, in *Welfare Oggi*, n. 4, pp. 19-23.
- Borzaga C. (a cura di) (1991), *Il terzo sistema, una nuova dimensione della complessità economica e sociale*, Fondazione Zancan, Padova.
- Borzaga C., Fiorentini G., Maticena A. (a cura di) (1996), *Non profit e sistemi di welfare. Il contributo dell’analisi economica*, NIS, Roma.
- Borzaga C., Maticena A., (2000), “Quale futuro per il terzo settore?”, in A. Merlo (a cura di), *Aziende non profit casi di gestione*, Egea, Milano.
- Bouckaert L., Vandenhoove J. (1998), “Business ethics and the management of non-profit institutions”, in *Journal of business ethics*, n. 17, pp. 1073-1081.
- Bovens M. (2010), “Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism”, in *West European Politics*, vol. 33, n. 5, pp. 946-967.

- Bruni G. (1997), “Il Bilancio di missione delle aziende non profit”, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 5/6, pp. 234-244.
- Bruni L., Zamagni S. (a cura di) (2009), *Dizionario di Economia Civile. La dimensione civile dell'economia in cui il mercato è luogo aperto alla reciprocità e alla solidarietà*, Città Nuova, Roma.
- Capaldo P. (1996), “Le aziende non profit tra stato e mercato”, in AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale) (a cura di), *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna.
- Civitillo R., Ricci P., Simonetti B. (2019), “Management and performance of Non-Profit Institutions: finding new development trajectories-evidence from Italy”, in *Qual Quant*, n. 53, pp. 2275-2290.
- Clark T. (2004), “The fashion of management fashion: A surge too far?”, in *Organization*, vol. 11, n. 2, pp. 297-306.
- Clark C., Rosenzweig W. (2004), *Double bottom line project report*, University of California, Berkeley.
- Cordery C., Sinclair R. (2013), “Measuring performance in the third sector”, in *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 10, n. 3/4, pp. 196-212.
- Csv – Coordinamento nazionale dei centri di servizio per il volontariato, Istituto di ricerche educative e formative, Fondazione Europa occupazione e volontariato impresa e solidarietà – (2008), *Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale nelle organizzazioni del volontariato*, risorsa disponibile online: <http://www.csvnet.it/>.
- Di Maggio P., Anheier H.K. (1990), “A sociological conceptualization of the non-profit organizations and sectors”, in *Ann. Rev. Sociol.*, n. 16, pp. 137-159.
- Ecchia G. (2005), “Imprese non-profit ed economia di mercato”, in *Non Profit*, n. 2, pp. 245-250.
- Eikenberry A.M., Kluver J.D. (2004), “The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?”, in *Public Administration Review*, vol. 64, n. 2, pp. 132-140.
- Epstein M.J., Yuthas K. (2014), *Measuring and Improving Social Impacts. A Guide for Nonprofits, Companies and Impact Investors*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Fiorentini G. (2000), “Le varie definizioni e le principali caratteristiche attribuite nella letteratura alle aziende non profit”, in A. Merlo (2000, a cura di), *Aziende non profit casi di gestione*, Egea, Milano.
- Forum nazionale del terzo settore (2019), *Linee guida per un Codice di qualità e autocontrollo per gli organismi del terzo settore*, risorsa disponibile on line https://www.forumterzosettore.it/files/2019/01/CQA_LineeGuida_completo.pdf (accesso 10.5.2020).
- Gbs – Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale (2009), *La rendicontazione sociale per le aziende non profit*, Documento di ricerca n. 10 Giuffrè, Milano, risorsa disponibile online: <http://www.gruppobilanciosociale.org/>.
- Gbs – Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale (2009), *La Rendicontazione territoriale: le Finalità, il Processo, gli Indicatori*, Giuffrè,

- milano, 2009. Documento n. 12, Giuffrè, Milano, risorsa disponibile online: <http://www.gruppobilanciosociale.org/>.
- Gri – Global Reporting Initiative (2011), Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement Version 3.0, risorsa disponibile online: <http://www.globalreporting.org/>.
- Hinna L. (2000), “Il bilancio di missione. La rendicontazione contabile e sociale nelle strutture non profit”, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, n. 7/8, pp. 358-377.
- Kanter R.M., Summers, D.V. (1987), “Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for multiple-constituency approach”, in Powell W.W. (a cura di), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Kaplan R.S. (2001), “Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations”, in *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, n. 3, pp. 353-370.
- Kong E. (2010), “Intellectual capital and non-profit organizations in the knowledge economy: Editorial and introduction to special issue”, in *Journal of Intellectual Capital*, vol 11, n. 2, pp. 97-106.
- Kong E., Prior D. (2008), “An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organizations”, in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 13, n. 2, pp. 119-128.
- Legge 11.08.1991, n. 266 – “Legge-Quadro sul Volontariato”, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 196 del 22 agosto 1991.
- Maggi D., Giordano F., Monti M. (2007, a cura di), “I bilanci di missione nella realtà non profit italiana”, in Università Bocconi, Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano (a cura di), *Enti pubblici e enti non profit. Trasparenza dell'informazione sull'impiego delle risorse analisi delle tendenze e confronti internazionali*, Fondazione dei Dottori Commercialisti, 09 novembre 2007, Milano.
- Maraghini M.P., A. Riccaboni (2019), “Performance e Execution oppure Performance è Execution?”, in *Management Control*, n. 2, pp. 1-12.
- Matacena A. (1999), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Matacena A. (2002), “La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit”, in L. Hinna (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Micheli P., Kennerly, M. (2005), “Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors”, in *Production Planning and Control*, vol. 16, n. 2, pp. 125-134.
- Moore M. (2000), “Managing for value: Organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations”, in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n. 1, pp. 183-204.
- Morris S. (2000), “Defining the nonprofit sector: some lessons from history”, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 11, n. 1, pp. 25-43.

- Musella M., Ksenija F., Mostarda M.P. (2018), *Valutare gli impatti del terzo settore. Contributi all'attuazione della riforma*, Scholé, Editrice Morcelliana, Brescia.
- Mussari R., Monfardini P. (2010), "Practices of Social Reporting in Public Sector and Non-profit Organizations", in *Public Management Review*, vol. 12, n. 4, pp. 487-492.
- Nardo M.T. (2012), "Dalle cooperative alle imprese sociali", in Bronzetti G., Mazzotta R. (a cura di), *Le imprese sociali. Un'analisi degli aspetti di governance e di rendicontazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Nardo M.T., Siboni B. (2018), "Requirements and Practices of Social Reporting in Italian Not-for-Profit Organisations", in R. Tench, B. Jones, W. Sun (a cura di) *The Critical State of Corporate Social Responsibility in Europe (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability)*, vol. 12, Emerald Publishing Limited.
- Polizzi E. (2019), "Per quale Terzo settore è pensata la riforma? Nodi, rischi e sfide applicative", in *La Rivista delle Politiche Sociali/Italian Journal of Social Policy*, vol. 2, pp. 227-244.
- Ramadan M.A., Borgonovi E. (2015), "Performance measurement and management in non-governmental organizations", in *Journal of Business and Management*, vol. 17, n. 2, pp. 70-76.
- Rania F, Trotta A., Carè R., Migliazza M.C., Abdellah Kabli (2020), "Social Uncertainty Evaluation of Social Impact Bonds: A Model and Practical Application", in *Sustainability*, vol. 12, n. 3854.
- Ricci P. (2016), *Accountability (entry)*, in *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*, Editor, Ali Farazmand, Springer International Publishing, Switzerland.
- Ricci P., Siboni B., Nardo M.T. (a cura di) (2014) *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, RIREA, Roma.
- Roos J., Edvinsson L., Dragonetti N.C. (1997), *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*, Macmillan, London.
- Rosenfield P. (1974), *Stewardship, Objectives of Financial Statements*, AICPA, New York.
- Sawhill J.C., Williamson D. (2001), "Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations", in *Nonprofit management and leadership*, vol. 11, n. 3, pp. 371-386.
- Shar R. (2003), *Ideas Underpinning Impact Assessment*, NCVO Publications, London.
- Speckbacher G. (2003), "The economics of performance management in nonprofit organizations", in *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 13, n. 3, pp. 267-281.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Tessitore A. (1997), "Il profilo aziendale delle organizzazioni non profit", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1/2, pp. 2-15.

- Unerman J., O'Dwyer B. (2006), "Guest editorial, On James Bond and the importance of NGO accountability", in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, n. 3, pp. 305-318.
- Wainwright S. (2003), *Measuring Impact – A Guide to Resources*, NCVO Publications, London.
- Zamagni S. (1998), *Non profit come economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", in *Impresa Sociale*, n. 6, pp. 77-97.

5. LA MISURAZIONE DEL VALORE NELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT: GLI APPROCCI INTERNAZIONALI

di *Benedetta Siboni*

5.1. La misurazione di input, output, outcome e impatti sociali nelle organizzazioni non profit

Dagli anni novanta del secolo scorso, con la crescente rilevanza assunta dalle organizzazioni non profit nelle economie nazionali e l'incremento della loro dipendenza dai finanziamenti di terzi, si è riscontrato un crescente interesse in letteratura sui processi di managerializzazione di tali entità, che si è focalizzato prevalentemente sui temi dell'accountability, della misurazione delle performance e dell'impatto sociale prodotto. Questi strumenti sono stati considerati essenziali sia per supportarne la fiducia e la legittimazione esterna, sia quali strumenti per responsabilizzare, fornire maggiore trasparenza e supportare il sistema decisionale interno di tali organizzazioni (ad es. Cordery e Sinclair, 2013, Arvidson e Lyon, 2011, Nardo e Siboni, 2018).

Il concetto di accountability è ricondotto all'opportunità di fornire trasparenza e rendicontazione sulle modalità di impiego delle risorse a disposizione, sulle attività svolte e sui risultati conseguiti, utilizzando risorse pubbliche e donazioni private, nonché usufruendo di lavoro volontario. In questi casi, infatti, chi è chiamato ad assumere le decisioni di impiego delle risorse viene inteso quale soggetto "delegato" al loro utilizzo in favore del raggiungimento di determinati fini di carattere pubblico e sociale per i quali le risorse erano state attribuite e, come tale, è chiamato a rendere conto della responsabilità associata al loro utilizzo e ai risultati raggiunti attraverso le scelte poste in atto (Siboni, 2007; Ricci *et al.*, 2014)¹. La pressione sulla misura-

¹ Un contributo recente (Civitillo *et al.*, 2019), sostiene l'esistenza di una relazione tra l'assenza di strumenti di rendicontazione sociale nelle organizzazioni non profit e la mancanza di strumenti di professionalizzazione delle medesime. In questa logica, un altro studio (Civitillo, 2019), partendo dalla constatazione della complessità gestionale che interessa tali entità, propone un modello multidimensionale per la gestione delle organizzazioni non profit (The

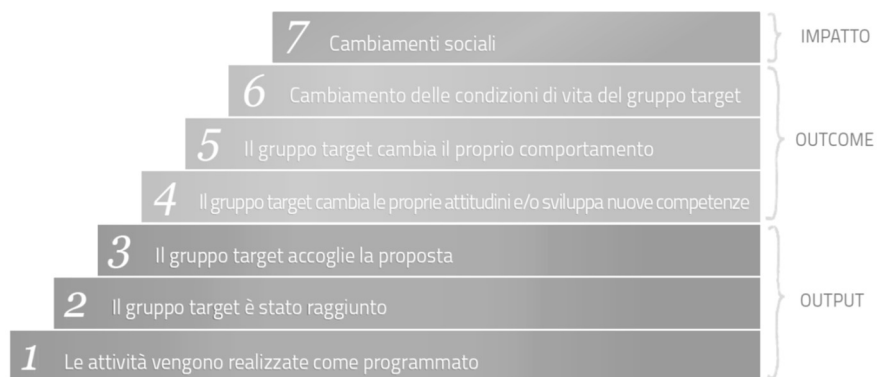
zione e rendicontazione esterna dei risultati raggiunti dalle organizzazioni non profit deriva da diverse fonti: donatori, altri finanziatori, volontari, dipendenti, utenti e beneficiari e in certi casi dai governi stessi, interessati a valutare le prestazioni di queste entità, come avviene ad esempio nel Regno Unito (Polonsky *et al.*, 2016).

In termini di misurazione gli studi condotti si sono focalizzati in particolare sulla definizione dei concetti di *input*, *output*, *outcome* e di impatto sociale e sulla determinazione di indicatori e modelli di calcolo. In base a tale distinzione, per *input* si intendono le risorse destinate alle attività, che includono risorse economico-finanziarie, di personale retribuito/volontario, e attrezzature destinate. Per *output* si ci riferisce alla realizzazione delle attività come programmate e al raggiungimento degli stakeholder target a cui esse erano rivolte. Per *outcome* si intende la modifica rilevata nel comportamento, nelle relazioni, nelle attività o nelle azioni delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni *target* a cui l'attività era indirizzata. Infine, il concetto di impatto sociale, che amplia quelli considerati dalla misurazione classica della performance aziendale², è finalizzato a determinare gli effetti di medio-lungo termine generati attraverso l'attività posta in atto dall'organizzazione sui vari gruppi di stakeholder (al di là di quello target a cui era destinato) e sulla società e l'ambiente in generale (Fig. 5.1). Esso può misurarsi in termini di cambiamento economico, ambientale e sociale prodotto (ad es. Ebrahim e Rangan, 2010; Arena *et al.*, 2015, Cordery e Sinclair, 2013).

Cuboid of NPIs Management) che prende in considerazione tre dimensioni: professionalizzazione (comportamenti presi dal settore privato, sistemi di misurazione della performance, rendicontazione e valutazioni di efficacia ed efficienza, ecc.), coinvolgimento civico (partecipazione civile, approccio strategico, definizione di missione, visione, valori, ecc.), accountability/responsabilità sociale (responsabilità sociale, trasparenza e *disclosure* non finanziaria, moralità, etica, fiducia pubblica ecc.).

² Secondo Shar (2003) la valutazione dell'impatto ha uno scopo più ampio della misurazione della performance dell'organizzazione e coinvolge l'investigazione degli effetti nel sistema o ambiente in cui opera. Wainwright (2003) sottolinea al riguardo come tale valutazione non sia semplice e come non sia possibile identificare un unico approccio valido per tutti, perché mutevole in base ai settori e ambienti a cui si riferisce.

Fig. 5.1 – Concetti di output, outcome, e impatto sociale



Fonte: Bertelsmann Stiftung, Social Value Italia (2016)

Esempi di indicatori che misurano gli input sono: l'ammontare di risorse economiche destinate all'attivazione di un corso di alfabetizzazione informatica rivolto a pensionati (ad esempio per il pagamento del compenso dei docenti, per il materiale didattico distribuito e per l'acquisto di eventuali software e licenze) e il numero di PC concessi in uso ai partecipanti al corso; il numero di volontari che prestano settimanalmente servizio in una OdV ecc. Esempi di indicatori che misurano gli output sono: il numero di laboratori per disabili attivati da un'associazione in un anno e il numero dei partecipanti iscritti rispetto ai posti a disposizione; il numero di persone disoccupate che hanno partecipato a un corso organizzato da un centro di formazione e il livello di gradimento didattico espresso; il numero di tossicodipendenti accolti in una comunità di recupero e il numero di coloro che ha portato a termine il percorso terapeutico intrapreso. Esempi di indicatori di outcome sono: il numero di persone che dopo avere frequentato il corso formativo rivolto a disoccupati ha trovato lavoro; il numero di persone che dopo aver terminato un percorso di recupero in una comunità terapeutica per tossicodipendenti non ricade in dipendenza. Infine, esempi di valutazione dell'impatto sociale misurano: la variazione subita nel livello generale di occupazione di un territorio a seguito delle politiche e azioni di promozione dell'occupazione poste in atto in un determinato periodo di tempo; la variazione del livello di inquinamento atmosferico rilevato in un territorio a seguito delle politiche ambientali adottate ecc.

Va precisato che mentre i concetti di input e di output sono normalmente misurabili in maniera esatta e sono chiaramente riconducibili alle scelte adottate dall'organizzazione che le pone in essere, la misurazione degli outcome

e tanto più dell'impatto sociale deriva da stime sulla cui determinazione incidono variabili esogene non riconducibili alle decisioni di una sola organizzazione. Se pensiamo ad esempio al livello di occupazione registrato nei partecipanti ai corsi di formazione di cui sopra, è chiaro che su tale valore incide non solo l'efficacia e la qualità dei corsi organizzati dall'ente promotore, ma anche le capacità di apprendimento e l'impegno profuso dai discenti, la capacità di sapersi proporre nel mercato del lavoro, la loro disponibilità oraria e di spostamento, nonché ovviamente la presenza e l'andamento delle attività economiche insediate in un determinato territorio e le rispettive capacità ricettive in termini di assunzione. Sull'efficacia delle politiche di riduzione dell'inquinamento ambientale incidono, viceversa, oltre alle azioni che possono mettere in campo enti locali e associazioni ambientaliste, anche la disponibilità di servizi collaterali quali quelli di trasporto pubblico alternativi all'utilizzo dei mezzi propri (da valutarsi in termini di frequenza delle corse, fasce orarie e tragitti), la propensione dei singoli ad utilizzarli e la loro sensibilità ambientale, eventi atmosferici che possono incrementare il livello di polveri sottili od ostacolarne la liberazione ecc.

Pur nelle difficoltà di calcolo, sono numerosi i benefici riconosciuti alla misurazione degli impatti sociali quale strumento per migliorare la performance complessiva dell'organizzazione non profit, poiché (Bertelsmann Stiftung, Social Value Italia, 2016):

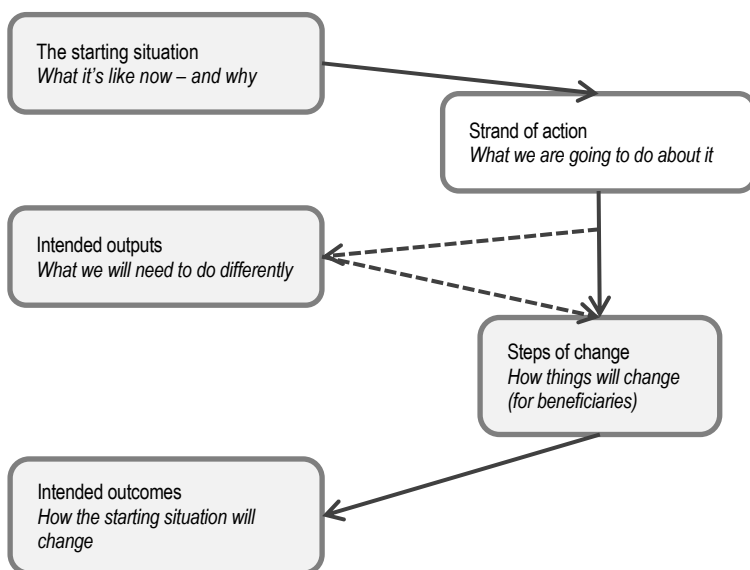
- rende più efficace la formulazione delle iniziative/progetti da intraprendere, stabilendo fin a subito le finalità ultime che si intendono raggiungere;
- motiva il personale (volontario e non) nel senso desiderato, visto che gli obiettivi ultimi diventano più chiari a tutti coloro che operano nell'organizzazione;
- migliora i risultati del lavoro svolto, in quanto consente di imparare dagli errori del passato, che una volta misurati diventano identificabili quali ambiti per miglioramenti futuri;
- comunica esternamente in maniera più efficace attività e risultati raggiunti dalle organizzazioni non profit, rendendole così maggiormente credibili agli occhi di potenziali/attuali donatori, ai quali viene fornito uno strumento utile per verificare l'utilizzo delle risorse donate e il valore da queste prodotto per la società.

In questo modo, l'azione delle organizzazioni non profit viene letta come impiego degli input a disposizione per porre in atto attività operative che producono output (servizi forniti, prodotti distribuiti), i quali sono indirizzati a specifici beneficiari producendo modifiche nei loro comportamenti, competenze ecc., che se misurati negli effetti prodotti su larga scala in tempi

medio-lunghi rappresentano i reali impatti/benefici sociali e ambientali raggiunti. La misurazione dell'impatto sociale prodotto dalla loro azione nel medio-lungo termine darà indicazione della variazione subita nel contesto di riferimento, atta a risolvere/apportare miglioramenti a problemi sociali, economici e ambientali in precedenza esistenti.

Partendo da queste premesse, gli studi in tema si sono collegati alla “teoria del cambiamento” (ad es. Fullbright-Anderson *et al.*, 1998; Connell e Kubisch, 1998), la quale partendo dall'analisi della situazione/contesto attuale e definendo obiettivi e strategie per ottenere il cambiamento che si desidera apportare a tale situazione, prevede lo studio sistematico e cumulativo dei collegamenti tra attività, risultati e contesto in cui una iniziativa viene intrapresa, per misurarne i cambiamenti indotti secondo una “catena di impatto” (Fig. 5.2).

Fig. 5.2 – Schematizzazione della teoria del cambiamento



Fonte: Laing e Todd (2015: 4)

Secondo Karen Laing e Liz Todd (2015), la teoria del cambiamento, rilevata una certa situazione di partenza che evidenzia un aspetto problematico (ad es. presenza di immigrati che non riescono ad interagire con cittadini italiani per mancanza di conoscenza della lingua), prevede la definizione degli output desiderati attraverso specifici interventi da attivare (ad es. attivazione di nr. corsi di italiano rivolti a stranieri, nr. di discenti ammessi per ciascun corso, livello di apprendimento della lingua programmato ecc.), al fine di misurare il cambiamento post-intervento attraverso opportuni indicatori di outcome (nr. di partecipanti che al termine del corso ha acquisito la conoscenza di un livello di lingua italiana che lo renda autonomo nell'interazione scritta e verbale oltre che nella comprensione). Quando si stabilisce per la prima volta una "catena di impatto", è importante garantire che essa sia coerente, vale a dire che ad un anello della catena segua il successivo dotato di un forte senso di causa ed effetto, cioè che i risultati rivendicati siano effettivamente ragionevolmente attribuibili ai collegamenti precedenti.

La misurazione del cambiamento indotto da organizzazioni di sviluppo solitamente si riferisce a cambiamenti significativi e duraturi generati nel benessere di un gran numero di beneficiari previsti, adottando pertanto sistemi di misurazione dell'impatto sociale. La misurazione di tali impatti è resa difficile dalla complessità e dalla fluidità dei processi di sviluppo sottostanti alla loro azione, la cui misurazione richiede il coinvolgimento di una varietà di attori spesso per un periodo di tempo medio-lungo e, al contempo, dal fatto che il cambiamento che si manifesta su larga scala è spesso il prodotto di una confluenza di eventi sui quali nessuna singola organizzazione esercita un controllo esclusivo.

Va inoltre tenuto presente che l'impatto sociale di un'attività può comprendere cambiamenti pianificati o non pianificati, positivi o negativi, diretti o indiretti, primari e secondari. Per impatti diretti si intendono quelli che sono in gran parte all'interno del controllo di un'organizzazione, quali ad esempio la creazione di posti di lavoro all'interno della stessa, la vendita di un prodotto o l'adesione a un determinato codice o standard, mentre tra gli impatti indiretti troviamo quelli su cui l'organizzazione ha solo una parziale influenza ma non il controllo. Si può trattare ad esempio di "effetti a catena" degli impatti diretti, quali la creazione di posti di lavoro all'interno della catena di approvvigionamento in cui l'organizzazione opera o di un cambiamento nella qualità della vita dei consumatori che acquistano un prodotto o un servizio (WBCSD, 2008).

I suggerimenti per la descrizione degli impatti sociali richiedono di includere il maggior numero possibile di dettagli, indicando, ad esempio (BBB Wise Giving Alliance, GuideStar and Independent Sector, 2010):

- il bisogno identificato nella comunità che si intende affrontare e che cosa si intendete realizzare;
- i gruppi, comunità o organizzazioni *target* e le politiche o processi mirati a influenzarle;
- il perimetro geografico in cui si intendono focalizzare gli sforzi (locale o regionale, nazionale o internazionale);
- i tempi entro cui si intendono raggiungere gli impatti previsti;
- le ragioni per cui si ritengono importanti tali impatti.

5.2. I modelli di misurazione degli impatti sociali

Prendendo le mosse dai concetti di misurazione esposti in precedenza, nel nuovo secolo si sono moltiplicate le proposte di modelli per la stima degli impatti sociali prodotti da organizzazioni non profit e specifici progetti da esse implementati (Costa e Pesci, 2016). Tra questi, possono distinguersi due categorie di modelli: quelli di processo e quelli di monetizzazione/ranking/rendimento degli investimenti sociali (Best e Harji, 2013). I primi descrivono le fasi che un'organizzazione deve porre in atto per la misurazione degli impatti, utilizzando indicatori finalizzati a realizzare dei *report* conclusivi quali il bilancio sociale. I secondi indicano le modalità di calcolo da seguire per attribuire un valore di ritorno economico-finanziario alla realizzazione di investimenti di carattere sociale nelle attività svolte, fornendo quindi un indice sintetico di valore prodotto, ovvero individuare dei *ranking* tra le organizzazioni e gli investimenti sociali.

In parallelo a tali modelli, per promuovere la logica delle *best practices* e del confronto, sono state costituite delle piattaforme internazionali che raccolgono dati sugli impatti sociali prodotti dalle organizzazioni non profit. Tra di esse si segnalano:

Iati – *International Aid Transparency Initiative* (<http://iatistandard.org/>), una piattaforma che raccoglie i dati sulla cooperazione nata da un'iniziativa volontaria e multi-stakeholder che intende migliorare la trasparenza sugli aiuti allo sviluppo per aumentarne la loro efficacia nell'affrontare la povertà. Il cuore dell'iniziativa è lo “standard IATI”, un *framework* utilizzato da governi donatori, organizzazioni del settore privato, ONG nazionali e internazionali per la pubblicazione di tutti i dati relativi alle attività di cooperazione internazionale creando un vero e proprio “catalogo online” accessibile a chiunque ne abbia interesse.

Iris – *Impact Reporting and Investment Standards* (<https://iris.thegiin.org/>), un catalogo che riporta metriche di performance generalmente accettate che

gli investitori utilizzano per misurare le prestazioni sociali, ambientali e finanziarie dei loro investimenti. Questa piattaforma è gestita dalla *Global Impact Investing Network* (GIIN), un'organizzazione non-profit animata dall'incremento della portata e l'efficacia degli investimenti di impatto. Il catalogo, fornendo modalità comuni di valutazione delle performance degli investimenti, semplifica il confronto tra gli investimenti e l'aggregazione delle informazioni in un portafoglio. Inoltre, le organizzazioni aderenti possono utilizzare Iris come punto di riferimento per la determinazione dei dati da inserire nei loro report.

5.2.1. Modelli di processo: un'introduzione

Benché siano stati formulati modelli di processo differenti per la valutazione degli impatti sociali, questi ultimi sono accomunati da una serie di aspetti:

- suddivisione dell'attività in fasi;
- collegamento tra obiettivi, strategie e misurazione degli impatti;
- coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione degli impatti;
- valutazione in termini sociali, ambientali ed economici;
- definizione di caratteristiche per costruire gli indicatori di misurazione da utilizzare nel modello³;
- finalità della misurazione sia di controllo interno che di comunicazione esterna.

La tabella che segue elenca i principali modelli di processo per la valutazione degli impatti sociali proposti in letteratura, che vengono nel seguito brevemente illustrati nelle loro caratteristiche distintive.

³ In generale, un indicatore per essere selezionabile, dovrebbe essere (The Global Environmental Management Initiative, 2007):

- *rilevante* rispetto all'obiettivo della misurazione;
- *specifico* rispetto all'oggetto della misurazione;
- *in grado di catturare l'essenza*, ossia chi, cosa, quanto, dove e quando;
- *ricettivo e sensibile* rispetto ai cambiamenti che si verificano nel tempo;
- *attendibile* in quanto proviene da una fonte di dati affidabile;
- *monitorabile nel tempo* per permettere una comparazione rispetto al passato o ad altre organizzazioni;
- *pratico*, cioè semplice e economico da usare.

I criteri più noti per la selezione degli indicatori sono:

- SMART – secondo cui devono essere specifici, misurabili, accessibili, rilevanti, temporalmente definiti;
- QQT – in base al quale devono includere informazioni di quantità, qualità, tempo.

Tab. 5.1 – I principali modelli di processo

Denominazione	Autori/Organismo promotore	Anno
1. <i>Outcome mapping</i>	S. Earl, F. Carden, T. Smutylo	2001
2. <i>Measuring Impact Framework</i>	World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	2008
3. <i>Charting impact framework</i>	BBB Wise Giving Alliance, GuideStar and Independent Sector	2010
4. <i>Standard Gri - NGO Sector Supplement</i>	Global Reporting Initiative (Gri)	2011
5. <i>Sustainability Accelerator</i>	AtKisson Group	2012
6. <i>Methodology for Impact Analysis and Assessment</i>	Investing for good - Adrian Hornsby	2012
7. <i>Social Impact Navigator</i>	Bertelsmann Stiftung, Social Value Italia	2016
8. <i>Social accounting and audit*</i>	Social Audit Network	2005
9. <i>Fit for Purpose*</i>	Development Trust Association	2008
10. <i>Charity Analysis Framework*</i>	New Philanthropy Capital	2010
11. <i>Health Impact Assessment**</i>	World Health Organisation	1999
12. <i>Participatory Impact Assessment**</i>	Feinstein International Center	2014
13. <i>Social Impact Assessment**</i>	International Association for Impact Assessment	2015

* Modelli per l'autovalutazione o la valutazione esterna.

** Modelli per la valutazione di specifici progetti.

L'*outcome mapping* si concentra sulla misurazione dei cambiamenti nel comportamento, nelle relazioni, nelle azioni e nelle attività nelle persone, nei gruppi e nelle organizzazioni con cui l'organizzazione non profit lavora direttamente. Questo *framework*, attraverso un processo definito, prevede un'analisi approfondita dei programmi di sviluppo delineando gli attori target, i cambiamenti che ci si aspetta di vedere e le strategie intraprese in modo da risultare maggiormente efficace in termini di risultati raggiunti.

Il *measuring impact framework* mira a valutare il contributo fornito dalle imprese agli obiettivi di sviluppo economico e non economico nelle società in cui operano. A tale scopo fornisce una serie di indicatori di carattere esem-

plificativo e richiama altri *framework* come strumenti per mettere in pratica il procedimento di costruzione del *report* dei risultati.

Il *charting impact framework* fornisce le basi per l'implementazione di un sistema di valutazione degli impatti strutturando il processo attraverso 5 domande chiave: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione? quali sono le strategie per attuarli? quali sono le competenze per fare ciò? come l'organizzazione monitora i progressi? quali obiettivi ha o non ha realizzato?

Lo *standard Gri (Global Reporting Initiative – NGO Sector Supplement)* è un modello per la misurazione e rendicontazione di sostenibilità proposto dalla Global Reporting Initiative e indirizzato alle organizzazioni non profit, che elenca una serie dettagliata di indicatori per la misurazione delle performance in ambito economico, sociale ed ambientale.

Il *sustainability accelerator* mette a disposizione una serie di strumenti professionali per fornire un *framework* di valutazione e modellare una sostenibilità sociale, economica e ambientale. Costruito secondo un metodo definito VISIS open-source (visione, indicatori, sistemi, innovazione, strategia) si propone di gestire le esigenze di valutazione di sostenibilità.

Il *methodology for impact analysis and assessment* propone tre aree di valutazione (dichiarazione di missione, prospettiva dei beneficiari, impatto più ampio). Ciascuna di queste aree è composta da una serie di sezioni contenenti indicatori specifici, nei confronti dei quali l'organizzazione valuta il proprio operato e l'impatto sulla comunità su di una scala basso-medio-alto. Il modello prevede anche una *scorecard* finale che consente di attribuire un punteggio numerico a ciascun indicatore. In questo modo è possibile comparare il punteggio ottenuto dall'organizzazione con il massimo punteggio ottenibile in ciascuna area e valutare sulla base del confronto le aree di forza e quelle di debolezza di ciascuna organizzazione.

Il *social impact navigator* fornisce una guida per la misurazione degli impatti sociali prevedendo una prima fase di programmazione dei risultati, seguita da una fase di analisi (con sezione specifica relativa alle caratteristiche degli indicatori che si devono utilizzare) e infine la fase di miglioramento dei risultati, in cui, dall'analisi effettuata precedentemente è possibile comprendere dove intervenire per migliorare la propria performance.

Il *social accounting and auditing* stabilisce un *framework* per la valutazione, il monitoraggio continuo e la responsabilità sociale delle parti interessate, sia interne che esterne. Attraverso questo strumento le organizzazioni possono analizzare le loro prestazioni rispetto agli obiettivi sociali, economici e ambientali.

Il *fit for purpose* (FFP) è uno strumento diagnostico che propone alle organizzazioni una griglia di analisi per valutare il proprio operato in relazione al raggiungimento degli obiettivi definiti e di identificare le aree di successo e le aree di miglioramento. Sebbene nasca come strumento per l'autovalutazione, è possibile utilizzarlo anche per guidare la valutazione esterna.

Il *charity analysis framework* (CAF) si struttura come il FFP, presentando una scheda che le organizzazioni possono auto-somministrare o utilizzare per una valutazione esterna, per valutare il proprio operato nei confronti degli obiettivi stabiliti ed evidenziare punti di forza e punti di debolezza. Esso prevede sei aree di analisi: attività, risultati, leadership, persone e risorse, performance finanziarie, ambizione. Per ciascuna di queste aree sono forniti quattro criteri di valutazione ai quali viene attribuito un giudizio: eccellente, buono, soddisfacente, al di sotto delle aspettative.

L'*health impact assessment* propone un insieme di procedure, metodi e strumenti per stimare gli effetti potenziali che un determinato progetto avrà sulla salute della popolazione, in particolare su gruppi maggiormente svantaggiati e vulnerabili. Si tratta di una valutazione prevalentemente prospettica, finalizzata a delineare una serie di raccomandazioni per i *decision makers* e gli stakeholder, allo scopo di massimizzare gli impatti positivi di una proposta e di mitigare quelli negativi.

Il *participatory impact assessment* descrive un approccio per misurare l'impatto dei progetti di sostentamento. La guida non fornisce *standard* e indicatori, bensì una serie di metodi che possono essere utilizzati per valutare gli impatti da selezionare sulla base delle esigenze e indica un quadro che si sviluppa in otto fasi, che può essere adattato ai diversi contesti e interventi progettuali.

Il *social impact assessment* si riferisce alla progettazione, *reporting* e monitoraggio degli impatti sociali di un progetto, soffermandosi sulla comunità locale. Esso si sviluppa attraverso quattro fasi: comprendere le problematiche, analizzare e valutare i possibili impatti del progetto, sviluppare delle strategie, implementare programmi di monitoraggio.

5.2.2. Modelli di monetizzazione, ranking e rendimento di investimenti sociali

I modelli illustrati in tabella 5.2 sono stati sviluppati con gli obiettivi di⁴:

- misurare il ritorno finanziario degli outcome e degli impatti sociali secondo l'effetto moltiplicatore delle attività sociali sulla comunità (*modelli di monetizzazione*);
- formulare delle classifiche tra diverse iniziative sociali ordinate attribuendo valori monetari alle medesime (*ranking*);
- misurare il ritorno di redditività degli investimenti finanziari sociali (*rendimento di investimenti sociali*).

Tra i modelli esistenti, quello maggiormente diffuso ed utilizzato nella pratica è il *Social Return on Investment* (SROI) che, per calcolare il ritorno economico degli investimenti sociali, prevede le seguenti fasi (The SROI Network, Human Foundation, 2009)⁵:

- stabilire il campo d'analisi ed identificare i principali stakeholder. È importante definire chiari confini circa ciò che l'analisi SROI comprenderà, chi sarà coinvolto nel processo e come;
- mappare gli outcome. Coinvolgendo gli stakeholder, sarà possibile sviluppare una mappa dell'impatto, o una teoria del cambiamento, che mostra la relazione tra input, output e outcome;
- dimostrare gli outcome e attribuire loro valore. Questa fase comporta la ricerca di dati per mostrare se gli outcome sono stati raggiunti e poi valutarli;
- definire l'impatto. Raccolte le dimostrazioni degli outcome e dato loro un valore monetario, occorre depurare gli aspetti del cambiamento che sarebbero comunque avvenuti o che sono il risultato di altri fattori;
- calcolare lo SROI. Questa fase consiste nella sommatoria di tutti i benefici, la sottrazione dei valori negativi e la comparazione tra risultato e investimento. Questo è il momento in cui è possibile verificare la sensitività dei risultati;
- restituire, utilizzare ed integrare. Questo ultimo passo, spesso dimenticato, consiste nel condividere i risultati con gli stakeholder, rispondere alle loro domande, integrare processi per una valutazione solida e regolare e per una verifica dell'informazione.

⁴ Secondo Wisener *et al.* (2010) il vantaggio dell'applicazione di questi metodi è che consente alle organizzazioni di sviluppare rapporti costi-benefici e semplificare il confronto tra programmi.

⁵ Per una applicazione del modello a una cooperativa sociale, si veda Biancone *et al.* (2019).

Tab. 5.2 – I principali modelli di monetizzazione

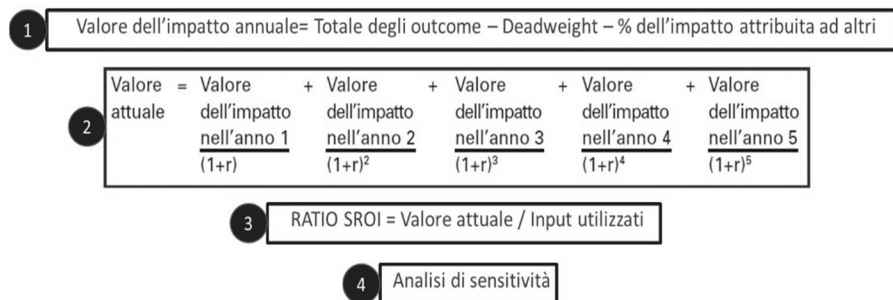
Denominazione	Autori/Organismo promotore	Anno
MODELLI DI MONETIZZAZIONE		
1. <i>Social Return on Investment</i> (SROI)	Sviluppato originariamente da Roberts Enterprise Development Fund (REDF)	1997
2. <i>Local Multiplier 3</i>	NEF (New Economics Foundation)	2002
3. <i>Gamma Model</i>	Grabenwarter U., Liechtenstein H.	2011
4. <i>Trucost 2000 Environment Charge</i>	Trucost Plc	2000
MISURE SINTETICHE E/O RANKING		
5. <i>B Impact Assessment</i>	B Lab	2006
6. <i>Social Capital Partners' Socially Adjusted Interest Rate</i>	Social Capital Partners	2001-2006
7. <i>Best Available Charitable Option</i>	Acumen Fund	2007
8. <i>Progress Out of Poverty Index</i>	Innovations for Poverty Action (IPA)	2005
9. <i>International index of nonprofit sector</i>	Salamon and Sokolowski	2004
RENDIMENTO INVESTIMENTI SOCIALI		
10. <i>Social Rating</i>	Micro-Credit Ratings International Ltd	1998
11. <i>Principles for Responsible Investment</i>	United Nations	2006
12. <i>Social Value Metrics</i>	Root Capital	1999
13. <i>Development Outcome Tracking System</i>	International Finance Corporation (IFC)	2005
14. <i>Charity navigator</i>	Charity Navigator	2001

La determinazione del valore dello SROI, come indicato in tabella 5.3, deriva dall'applicazione di un modello di calcolo che vede quattro passaggi:

- il valore dell'impatto annuale determinato dal totale del valore attribuito agli outcome meno gli effetti che si avrebbero anche se l'attività non avesse avuto luogo (*deadweight*) meno la % dell'impatto attribuibile all'azione di altri soggetti o fattori esogeni all'azione dell'organizzazione non profit che calcola lo SROI (1);
- il valore attuale della sommatoria del calcolo (2) applicata a tutti gli anni in cui il progetto genera outcome/impatti;
- il calcolo di un tasso di rendimento/reddittività determinato come rapporto tra il valore attuale dell'impatto prodotto dall'organizzazione negli anni in cui il progetto genera outcome/impatti (3) e il valore degli input utilizzati per produrre quel valore;

- l'analisi di sensitività, che intende valutare se i risultati ottenuti (4) sono attendibili, testando in che misura tali risultati verrebbero modificati se si cambiassero alcune delle ipotesi di partenza, allo scopo di verificare quali ipotesi hanno il maggiore effetto sul valore di SROI calcolato.

Tab. 5.3 – Calcolo dello SROI



Fonte: The SROI Network, Human Fondation (2012: 70-71)

Nel seguito si espone un esempio di applicazione del modello SROI (Tab. 5.4), calcolato in riferimento a un progetto di “Wheels to Meals” presentato dalla guida allo SROI (The SROI Network, Human Fondation, 2012) come esempio per illustrare il funzionamento di questo indice. Nell’esempio esposto si può notare una perdita di intensità dell’outcome (*drop off%*) registrata con il passare del tempo.

Tab. 5.4 – Esempio di calcolo dello SROI

Fase 5		Calcolare il Ritorno Sociale				
Tasso di sconto		3.5%				
Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5		
€ 625,10	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
€ 33.010,00	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
€ 48.013,00	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
€ 1.539,00	€ 1.385,10	€ 1.246,59	€ 1.121,93	€ 1.009,74		
€ 451,62	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
€ 175,50	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
€ -1.300,25	€ -1.240,04	€ -0,17	€ 0	€ 0	€ 0	
€ 82.508,57	€ 144,16	€ 67,70	€ 1.121,93	€ 1.009,74		
€ 79.718,43	€ 134,57	€ 61,06	€ 977,70	€ 650,17		
				€ 61.741,63		
				€ 39.360,39		
				1,031		

Fase 1		Fase 4			Fase 5	
Stakeholder	Gli Outcome	Deadweight %	Attribuzione	Drop off %	Impatto	
Su chi abbiamo un effetto? Chi ha un effetto su di noi?	Descrizione Come descrivereste il cambiamento?	Cosa sarebbe successo a prescindere dall'attività?	Chi altro ha contribuito al cambiamento? anni successivi?	Ci sarà drop-off dell'outcome negli anni successivi?	Quantità per proxy finanziaria, meno deadweight, spazzamento e attribuzione	
	Le sessioni di esercizi a bassa intensità fisica di gruppo miglioreranno la forma dei beneficiari, che cadono di meno e vanno con minore frequenza all'ospedale	0%	5%	50%	€ 625,10 € 33.010,00 € 48.013,00	
beneficiari anziani/ disabili	Infermiera ha condotto sessioni di gruppo aiutando i beneficiari a migliorare la gestione della loro salute e la comprensione dei sintomi; sono diventati più sani	0%	10%	10%	€ 1.539,00	
	I beneficiari hanno fatto nuove amicizie e speso più tempo tra di loro grazie alle attività di gruppo	10%	35%	0%	€ 451,62	
	I beneficiari hanno avuto pasti nutritivi 3 su 5 volte al giorno; 100% e sono più in forma	0%	0%	0%	€ 0	
Ente locale	outcome materiali solo per i beneficiari (e non per l'Ente locale). Tutti gli outcome per questi stakeholder sono già stati misurati sopra				€ 0	
Volontari Wheels to Meals (ritirati)	volontari più sani	70%	10%	35%	€ 175,50	
Vicini dei beneficiari anziani/disabili	riduzione dell'aiuto dei vicini e rottura dei network informali della comunità	5%	0%	5%	€ -1.300,25	
				Totale	€ 82.508,57	
				Valore attuale	€ 61.741,63	
				Valore attuale totale	€ 39.360,39	
				Valore Attuale Netto		
				Ritorno Sociale Euro * Euro		

5.3. Alcune considerazioni conclusive

Dagli anni Novanta del secolo scorso, alla luce della crescita di rilevanza assunta dalle organizzazioni non profit nelle economie e della loro dipendenza dai finanziamenti di terzi, si sono intensificati i processi di managerializzazione di tali entità e in tale direzione sono incrementati gli studi sui temi dell'accountability, della misurazione delle performance e dell'impatto sociale prodotto. Questi ultimi sono essenziali sia per alimentare la fiducia e la legittimazione esterna nei confronti di tali organizzazioni, supportandone i finanziamenti/donazioni, sia per responsabilizzare, fornire maggiore trasparenza e supportare il sistema decisionale interno delle organizzazioni.

Il capitolo ha esaminato nella prima parte i concetti di input, output, outcome e di impatto sociale e la determinazione di indicatori e modelli di calcolo di questi ultimi all'interno del settore non profit, mentre nella seconda parte si è focalizzato sui modelli di misurazione dell'impatto sociale, aspetto che amplia quelli classici della performance aziendale, allo scopo di determinare gli effetti di medio-lungo termine generati attraverso l'attività posta in atto dall'organizzazione sui vari gruppi di stakeholder (al di là di quello *target* a cui era destinato) e sulla società e l'ambiente in generale. Non esistendo ad oggi un modello di misurazione degli impatti sociali generalmente accettato, nel corso della trattazione sono stati passati in rassegna i principali modelli di processo e quelli di monetizzazione, *ranking* e rendimento di investimenti sociali. Mentre i primi sono formulati allo scopo di descrivere le fasi che un'organizzazione deve porre in atto per la misurazione degli impatti, utilizzando indicatori indirizzati a realizzare dei *report* conclusivi quali il bilancio sociale, i secondi indicano le modalità di calcolo da seguire per attribuire un valore di ritorno economico-finanziario agli investimenti di carattere sociale nelle attività svolte, fornendo quindi un indice sintetico di valore prodotto, ovvero individuare dei *ranking* tra le organizzazioni e gli investimenti sociali. Nell'ambito dei secondi è stato descritto in particolare il modello SROI che risulta ad oggi il più diffuso in letteratura.

Bibliografia

- Arena M., Azzone G., Bengo I. (2015), "Performance measurement for social enterprises", in *Voluntas*, vol. 26, n. 2, pp. 649-672.
- Arvidson M., Lyon F., Mackay S., Moro D. (2013), "Valuing the Social? The nature and controversies of measuring Social Return on Investment (SROI)", in *Voluntary Sector Review*, vol. 4, n. 1, pp. 3-18.

- BBB Wise Giving Alliance, GuideStar and Independent Sector (2010), “Charting Impact – completing your charting impact report” www.guidestar.org.
- Bertelsmann Stiftung, Social Value Italia (2016), “Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati”, Phineo.
- Best H., Karim H. (2013), “Guidebook For Impact Investors: Impact Measurement Purpose Capital, 28 febbraio 2013.
- Biancone P., Secinaro S., Brescia V., Iannaci D. (2019), “Business Model Innovation for Sustainability and Social Impact”, in *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol. 8, n. 11, pp. 30-40.
- Civitillo R. (2019), “Accountability, Responsibility, and Public Trust in Non-Profit Institutions: Linking Conceptual Pillars for the Construction of a “Bridge” of Virtuous Managerialism. In Cases on Corporate Social Responsibility and Contemporary Issues in Organizations”, in *IGI Global*, pp. 215-238.
- Civitillo R., Ricci P., Simonetti B. (2019), “Management and performance of Non-Profit Institutions: finding new development trajectories – evidence from Italy”, in *Qual Quant*, n. 53, pp. 2275-2290.
- Connell J.P., Kubisch A.C. (1998), “Applying a theory of change approach to the evaluation of comprehensive community initiatives: progress, prospects, and problems”, in *New approaches to evaluating community initiatives*, vol. 2, n. 15/44, pp. 1-16.
- Cordery C., Sinclair R. (2013), “Measuring performance in the third sector”, in *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 10, n. 3/4, pp. 196-212.
- Costa E., Pesci C. (2016), “Social impact measurement: why do stakeholders matter?”, in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 7, n. 1, pp. 99-124.
- Ebrahim A., Rangan V.K. (2010), “The limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance”, *Working Paper 10-099*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Fulbright-Anderson K., Kubisch A., Connell J. (1998), “New Approaches to Evaluating Community Initiatives” vol. 2, *Theory, Measurement, and Analysis*, Washington, DC: Aspen Institute.
- Grabenwarter U., Liechtenstein H. (2011), “In Search of Gamma - An Unconventional Perspective on Impact Investing”, IESE Business School *Working Paper*.
- Laing K., Todd L., (2015), “Theory-based methodology: Using theories of change in educational development, research and evaluation”, Research Centre for Learning and Teaching, Newcastle University.
- Nardo M., Siboni B. (2018), “Requirements and Practices of Social Reporting in Italian Not-for-Profit Organisations”, in *The Critical State of Corporate Social Responsibility in Europe* (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Vol. 12), Emerald Publishing Limited.
- Nicholls J., Neitzert E., Lawlor E., Goodspeed T. (2009), “A Guide to Social Return on Investment”, *The SROI Network*, Human Foundation.
- Polonsky M.J., Grau S.L., McDonald S. (2016), “Perspectives on social impact measurement and non-profit organisations”, in *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 34, n. 1, pp. 80-98.

- Ricci P., Siboni B., Nardo M.T. (2014), *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, Rirea, Roma.
- Salamon L.M., Sokolowski S.W. (2004), *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Kumarian Press.
- Shar R. (2003), *Ideas Underpinning Impact Assessment*, NCVO Publications, London.
- Siboni B. (2007), *La rendicontazione sociale negli enti locali. Analisi dello stato dell'arte*, FrancoAngeli, Milano.
- The Global Environmental Management Initiative (GEMI) (2007), "The Metrics Navigator".
- The SROI Network (2012), *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento SROI*, Human Foundation.
- Wainwright S. (2003), *Measuring Impact – A Guide to Resources*, NCVO Publications, London.
- Wisener R., Anderson S. (2010), "Social Metrics in Canada: An Environmental Scan".
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2008), "Measuring impact framework methodology. Understanding the business contribution to society", International Finance Corporation (IFC).

MODELLI DI PROCESSO

- Outcome mapping: Earl S., Fred C.Terry Smutylo (2001), "Outcome mapping : building learning and reflection into development programs", International Development Research Centre (IDRC).
- Measuring Impact Framework: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2008), "Measuring impact framework methodology. Understanding the business contribution to society", International Finance Corporation (IFC).
- Charting impact framework: Independent Sector, BBB Wise Giving Alliance, Guide Star (2010), <https://learn.guidestar.org/update-nonprofit-report/charting-impact>.
- Standard Gri - NGO Sector Supplement: Global Reporting Initiative (Gri) (2000-2011), "Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement".
- Sustainability Accelerator: Atkisson Group (2012), <http://atkisson.com/>.
- Methodology for Impact Analysis and Assessment: Horsby A. (2012), "THE GOOD ANALYST. Impact Measurement & Analysis in the Social-Purpose Universe", Investing for Good.
- Social Impact Navigator: Bertelsmann Stiftung, Social Value Italia (2016), "Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati", Phineo.
- Social accounting and audit: Social Audit Network (SAN) (2005), <http://www.socialauditnetwork.org.uk/>.
- Fit for Purpose: Development Trusts Association (2008), "Fit for purpose: the Development Trusts Association healthcheck for community enterprise organisations".

- Charity Analysis Framework: New Philanthropy Capital (2010), “The little blue book: NPC’s guide to analysing charities, for charities and funders”.
- Health Impact Assessment: World Health Organization (1999), “Health impact assessment: main concepts and suggested approach European Centre for Health Policy”, Copenhagen: WHO Regional Office for Europe <https://www.who.int/hia/en/>.
- Participatory Impact Assessment: Catley A., Burns J., Abebe D., Suji O. (2014), “Participatory Impact Assessment. A design guide”, Feinstein International Center.
- Social Impact Assessment: Vanclay F. (2015), “Social Impact Assessment. Guidance for assessing and managing the social impacts of projects”, International Association for Impact Assessment.

MODELLI DI MONETIZZAZIONE

- Social Return on Investment (SROI): The SROI Network (2012), “Guida al Ritorno Sociale sull’Investimento SROI”, Human Foundation.
- Local Multiplier 3: New Economics Foundation (2002), <https://www.nefconsulting.com/our-services/evaluation-impact-assessment/local-multiplier-3/>
- Gamma Model: Grabenwarter U., Liechtenstein H. (2011), “In search of gamma: an unconventional perspective on impact investing”, IESE Business School, Family Office Circle Foundation.
- Trucost 2000 Environment Charge: Trucost Plc (2000), <https://www.trucost.com/>.

MISURE SINTETICHE E/O RANKING

- B Impact Assessment: B lab (2006), <https://bimpactassessment.net/>.
- Social Capital Partners’ Socially Adjusted Interest Rate: Social Capital Partners (2001), <http://socialcapitalpartners.ca/our-approach/>.
- Best Available Charitable Option: Acumen Fund (2007), “Best Available Charitable Option (BACO)”, Acumen Fund BACO Concept Paper.
- Progress Out of Poverty Index: Innovations for Poverty Action (IPA) (2005), <https://www.povertyindex.org/>
- International index of nonprofit sector: Salamon L.M., Sokolowski S.W. (2004), “Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector”, Kumarian Press.

RENDIMENTO INVESTIMENTI SOCIALI

- Social Rating: Clark H., Sinha F. (2013), “Social Rating Guide”, Micro-Credot Ratings International Ltd (M-CRIL), MicroFinanza Rating, MicroRate, Planet Rating, The Rating Initiative.
- Principles for Responsible Investment: Principles for Responsible Investment (PRI) (2006-2016) “I principi per l’investimento responsabile”, UNEP Finance Initiative, United Nations Global Compact.
- Social Value Metrics: McCreless M. (2017), “Toward the Efficient Impact Frontier”, in *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2017, pp. 48-53.
- Development Outcome Tracking System: International Finance Corporation – World Bank Group (2005), https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Development+Impact.

PARTE SECONDA
LE PRATICHE TERRITORIALI

INTRODUZIONE

IL CONTRIBUTO DEL CSV DI COSENZA NELLA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE DELLE ATTIVITÀ DI VOLONTARIATO

di *Mariacarla Coscarella**

La Legge quadro sul Volontariato (l. n. 266/1991) ha dato il via alla costituzione dei “Centri Servizi per il Volontariato” (Csv) su base provinciale o regionale, organismi nati allo scopo di sostenere e qualificare le attività delle Organizzazioni di Volontariato (OdV) con interventi mirati a rispondere ai bisogni del volontariato in un contesto di autonomia, sussidiarietà e solidarietà. Il “Centro Servizi per il Volontariato” della provincia di Cosenza (Csv Cosenza) è stato istituito nel 2003 e sostiene oltre 700 associazioni alle quali offre prestazioni gratuite sotto forma di servizi (consulenza, ricerca, promozione e formazione).

Tra le attività istituzionali del Csv rientra la “ricerca”, finalizzata all’acquisizione e diffusione delle informazioni, dei dati e delle attività del mondo del volontariato e del terzo settore. Proprio in quest’ambito è stata realizzata una “Banca Dati” delle associazioni di volontariato della provincia (consultabile on-line sul sito del Csv), e periodicamente vengono pubblicati report e dossier allo scopo di valorizzare e diffondere le buone prassi, le attività svolte ed i risultati raggiunti dalle diverse Organizzazioni.

La crescita e lo sviluppo della “Banca Dati” ha dato la possibilità di avviare un percorso di valutazione dei servizi erogati dal Csv e di sperimentare la valutazione dell’impatto sociale di alcune attività di volontariato denominate “MAP” (Micro Azioni Partecipate).

Il Csv della provincia di Cosenza fin dalla sua costituzione si è dotato di un proprio “Data Base” all’interno del quale vengono registrati tutti i servizi erogati alle associazioni di volontariato, il cui scopo iniziale è stato quello di permettere agevolmente il resoconto delle attività realizzate ed una rendicontazione economica, ovvero di offrire una “fotografia” del lavoro svolto.

* Direttrice Generale del Csv di Cosenza.

Con il passare degli anni, la “governance” del Csv ha avvertito la necessità di avere a disposizione una serie di informazioni utili a valutare non solo le attività del “Centro”, ma anche l’impatto di queste sul territorio. A questo scopo si è iniziato a sistematizzare dati e informazioni provenienti da due percorsi distinti, anche se pur strettamente collegati tra di loro: quello del “sistema di monitoraggio dei servizi erogati” e quello del “sistema di valutazione post”. Questo momento costituisce l’inizio del processo di valutazione sul tipo d’impatto che i servizi erogati ed i percorsi e le attività svolte generano, il passaggio dalla mera rendicontazione delle attività realizzate alla valutazione del loro “impatto sociale” sul territorio. Da qui in avanti le informazioni della “Banca Dati” assumono per la “governance” del Csv un ruolo decisivo nella fase di programmazione delle attività e in quella di valutazione degli obiettivi raggiunti. Si tratta di un passaggio fondamentale perché avvia un processo intenzionale che lega la strategia del Csv al valore aggiunto generato dalle attività sul territorio.

Questo passaggio determina l’ampliamento ed il miglioramento del sistema di raccolta dei dati che si arricchisce di strumenti innovativi in grado di esprimere un giudizio di valore sulla capacità di soddisfare sia la “mission” del Csv sia i bisogni delle associazioni di volontariato. Vengono pertanto realizzati dei “format per la valutazione” da utilizzarsi non solo dopo l’erogazione dei servizi, ma anche in fasi diverse. Sono quindi identificati tre momenti specifici nei quali raccogliere le informazioni: “ex-ante”, in “itinerare” ed “ex-post”. La valutazione “ex ante” è quella realizzata in fase di programmazione dei servizi e parte dall’analisi delle attività degli anni precedenti. Quella “in itinerare”, ossia il monitoraggio delle attività, raccogliendo i dati dei servizi erogati in modo sistematico permette di verificare se quanto si sta realizzando è in linea con quanto programmato, e consente pertanto di apportare correttivi e risolvere eventuali problematiche in corso d’opera. Infine, la valutazione “ex-post”, insieme ad ulteriori strumenti di analisi (questionari, interviste, report, etc.), fornisce il quadro complessivo di quanto realizzato. Tutte queste informazioni confluiscono in un unico report che esprime il risultato aggregato (ad esempio, quanti sono i partner coinvolti, le attività realizzate, le risorse umane impegnate, gli enti pubblici coinvolti, etc.) e contiene le informazioni utili a valutare le strategie attuate dal Csv. Gli organismi di gestione del “Centro” sono così in grado di verificare se le azioni realizzate sono capaci di sostenere la crescita del volontariato, creare connessioni con le realtà locali del terzo settore e influire sulle politiche territoriali del welfare.

Il Csv di Cosenza, nel corso degli ultimi anni, ha avviato un percorso sperimentale sulla valutazione dell’impatto sociale anticipando i contenuti della Riforma del Terzo Settore.

La sperimentazione, partita nel 2011, si è concentrata nel valutare i risultati ottenuti dalla realizzazione di piccoli progetti svolti dalle associazioni aventi a tema la “promozione della cultura del volontariato”, sostenuti dal Csv di Cosenza e denominate MAP (Micro Azioni Partecipate). La scelta di queste attività è dipesa dal fatto di essere co-progettate e co-realizzate con il Csv, ed al contempo di avere azioni specifiche e circoscritte, consentendo la sperimentazione. L’obiettivo della valutazione è stato quello di comprendere l’efficacia di questa progettazione e, da una analisi a posteriori, verificare se le attività realizzate hanno generato un valore aggiunto nelle comunità. Sono stati realizzati 19 micro progetti, terminati i quali è stato pubblicato un documento che ha restituito una fotografia delle azioni svolte. Il report non ha offerto alcun dato di analisi circa i cambiamenti generati (impatto sociale) limitandosi alla narrazione delle attività e all’esposizione dei dati quantitativi (numero delle attività concluse, dei volontari, dei partecipanti, degli enti coinvolti ecc.).

Nel 2014 il “Centro Servizi per il Volontariato” ha riproposto una nuova progettualità delle MAP, alla quale hanno aderito 32 associazioni e che ha visto la pubblicazione del relativo “report” in linea con quello dell’anno precedente.

Al fine di ottenere una valutazione più qualitativa circa l’impatto che le attività svolte hanno generato sul territorio, a distanza di quattro mesi, è stata realizzata un’ulteriore indagine.

Il questionario, composto da quindici domande, è stato somministrato telefonicamente a 98 enti beneficiari degli interventi. Un primo blocco di domande ha riguardato l’identikit del volontario coinvolto nelle azioni (età, sesso, titolo di studio, occupazione), il secondo blocco i cambiamenti avvenuti nell’associazione. In particolare, le domande sono state: questa esperienza ha portato cambiamenti nel modo di operare dell’associazione? A seguito di questa attività si sono introdotti cambiamenti nel modo di operare? L’attività è continuata anche senza il sostegno del Csv? Si sono avvicinati nuovi volontari?

Dalla stesura finale dei risultati è emersa la prima “rudimentale” analisi qualitativa degli interventi realizzati. Sono emersi cambiamenti nel modo di organizzare le attività tra le associazioni, nel modo di lavorare con gli enti locali e nel modo di accogliere e inserire i nuovi volontari.

Due anni più tardi, nel 2016, per il terzo anno è stato riproposto il sostegno nell’ambito delle MAP a 50 associazioni e ancora una volta si è svolta l’indagine a posteriori. Volendo ottenere maggiori informazioni circa gli impatti realizzati, è stato modificato il questionario dell’anno precedente, potenziandolo di nuove informazioni. In particolare, si sono realizzati due

focus, uno sulla motivazione dei volontari (490 questionari) e l'altro sulla motivazione dei cittadini destinatari delle attività previste nei progetti (1133 questionari). Quest'ultimo focus ha permesso, per la prima volta, una valutazione specifica sul coinvolgimento dei cittadini da parte delle associazioni. Le domande sono state: pensi di fare volontariato dopo questa iniziativa? Pensi di aderire a quest'associazione? Con quale modalità sei venuto a conoscenza dell'iniziativa? L'analisi finale ha fatto emergere che in molti casi i cittadini incontrati non conoscevano né l'associazione né le sue attività. Alla domanda se si voleva intraprendere una pratica di volontariato è emersa l'opinione comune tra i cittadini di continuare l'esperienza ritenendola un arricchimento personale. Il questionario contenendo domande relative al coinvolgimento nelle attività di altre organizzazioni (associazioni culturali, teatrali, biblioteche, ecc.) ha evidenziato una importante contaminazione tra i diversi soggetti del terzo settore (rete territoriale).

Questa sperimentazione ha così permesso l'inizio di un lavoro sulla valutazione dell'impatto sociale.

Il Csv di Cosenza in questi anni ha posto molta attenzione al tema della valutazione e, partendo da un'analisi meramente quantitativa dei servizi erogati, ha realizzato un processo valutativo in grado di raccontare i cambiamenti raggiunti (nell'organizzazione, nei volontari, nelle comunità coinvolte). Lo sforzo è stato quello di provare a "misurare" come le pratiche di volontariato, oggetto dell'indagine (anche se di modeste dimensioni), sono state capaci di migliorare concretamente la condizione delle associazioni in termini di maggiori volontari e maggiore coinvolgimento con il territorio, almeno nel breve periodo. Il tentativo quindi è stato quello superare un certo modo di analizzare il mondo del volontariato basato solo sugli aspetti quantitativi (numero dei volontari, delle associazioni, dei progetti svolti, etc.) ritenendo necessario valutare il fenomeno con un metodo che non sia solo quantitativo ed economico.

Con la sperimentazione della valutazione sui progetti MAP, il "Centro Servizi per il Volontariato" ha avviato un percorso per la realizzazione di un "metodo di valutazione" capace di leggere i cambiamenti che le pratiche di volontariato generano nel territorio. Per continuare il cammino intrapreso e dargli "sostegno scientifico", nel giugno del 2017 è stata sottoscritta una collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università della Calabria per la realizzazione di un progetto di ricerca sulla "sperimentazione di un modello di analisi sull'impatto sociale". La collaborazione ha consentito la costituzione di un gruppo di ricerca che, tra le altre attività, si sta occupando di redigere il report dell'ultima edizione delle MAP anche alla luce delle "linee guida della valutazione d'impatto" approvate nell'ambito della riforma del terzo settore.

6. ALCUNE RIFLESSIONI SUL TERZO SETTORE IN CALABRIA CO-PROGRAMMAZIONE E CO-PROGETTAZIONE COME AZIONI VIRTUOSE

di *Carmela Guarascio*

6.1. Premessa

Nelle pagine seguenti si vogliono evidenziare alcune caratteristiche peculiari del terzo settore all'interno del contesto regionale calabrese, cercando di formulare possibili scenari futuri sull'evoluzione del settore e sull'impatto della riforma su questo.

La riforma del terzo settore, nata con le linee guida nel 2014 che si sono concretizzate poi nel 2016 nella legge delega n. 106/2016, attraverso i decreti legislativi in essere dal 2017, sta modificando molteplici regole all'interno di questo panorama. I decreti finora attuati riguardano la regolamentazione del 5 per mille (d.lgs n. 111/2017), del servizio civile universale (d.lgs n. 40/2017), dell'impresa sociale (d.lgs n. 112/2017) e in maniera particolare il Codice del terzo settore (d.lgs n. 117/2017), che ne definisce le dimensioni cardini. Se fino ad adesso il terzo settore è stato sempre definito per mancanza o per assenza, (non è Stato, non è Mercato), con la riforma si veste di una definizione precisa legata all'interesse generale¹ e alla gratuità dell'azione. In particolare si costituirà un registro unico degli enti del terzo settore che avrà regole uniformi per tutte le organizzazioni sul territorio nazionale, nonostante le molteplici modalità organizzative. Questo offrirà la possibilità di garantire una base uniforme per consentire una valutazione sociale, basata sulle attività.

La riforma sembra puntare molto sulla definizione di modalità e strumenti per agevolare l'erogazione e la valutazione di servizi e attività di interesse

¹ Dalla legge delega n. 106/2016, per terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.

generale, in un'ottica di efficienza delle risorse pubbliche. Questa caratteristica sembra essere messa in evidenza rispetto al ruolo politico del terzo settore, che sottolinea invece la legittima libera iniziativa dei cittadini di riunirsi in azioni di volontariato per esercitare azioni di *voice e di advocacy*. È importante fare questa differenziazione se pensiamo che essa può avere un peso considerevole in relazione alla regione di riferimento, specialmente nelle regioni nelle quali si registra una fragile propensione alla costruzione di capitale sociale, che potrebbe essere incentivato attraverso azioni di volontariato, sostenute e livello nazionale da strumenti normativi e finanziari.

I dati utilizzati nel lavoro sono rielaborati a partire dai censimenti che fornisce l'Istat sulle organizzazioni non profit, e sono aggiornati al 2017, 2015 e al 2011. È necessario sottolineare che per l'Istat le organizzazioni non for profit sono quelle definite dall'unità giuridico fiscale (associazioni riconosciute e non, comitati, cooperative sociali, enti ecclesiastici, fondazioni, società di mutuo soccorso, altro), e che a partire dall'emanazione del registro unico del terzo settore saranno invece tutte identificate al di sotto del cappello di enti del terzo settore, sebbene ognuno con le proprie specifiche. Questo richiederà uno sforzo analitico per continuare a descrivere le peculiarità organizzative e le specifiche delle singole organizzazioni ed evitare confusioni o sovrapposizioni valoriali (Moro, 2014).

6.2. La dimensione organizzativa

Al 31 dicembre 2017 le istituzioni non profit attive in Italia sono 350.492 e impiegano 844.775 dipendenti. Il dato più interessante è che il tasso di crescita medio annuo è superiore a quello rilevato per le imprese che si orientano al mercato. Il non profit infatti, rappresenta l'8% del panorama produttivo italiano.

Gli enti di terzo settore in Italia sono principalmente associazioni riconosciute e non riconosciute (298.149 unità pari all'85,1% del totale), cooperative sociali (15.764, pari al 4,5%), fondazioni (7.441, pari al 2,1%) e istituzioni con altra forma giuridica (29.138, pari all'8,3%), queste ultime rappresentate prevalentemente da enti ecclesiastici civilmente riconosciuti, comitati, società di mutuo soccorso, istituzioni sanitarie o educative, imprese sociali.

Sul territorio italiano in generale rimangono significative differenze territoriali nella distribuzione delle organizzazioni di terzo settore. La regione Calabria, infatti, incide sul contesto nazionale per il 2,7% con 9.370 organizzazioni nel 2017. In Italia ci sono circa 58 organizzazioni ogni 10.000 abi-

tanti, mentre in Calabria ce ne sono 48, al disotto della media insieme a Campania, Lazio, Lombardia, Puglia, Sicilia (Tab. 6.1).

Tab. 6.1 – Densità organizzativa nelle regioni italiane in ordine crescente, 2017

	N. Organizzazioni	Organizzazioni ogni 10.000 abitanti
Italia	350.492	57.9
Campania	20.979	36.0
Puglia	17.147	42.4
Sicilia	21.886	43.5
Calabria	9.370	47.9
Lazio	32.236	54.7
Lombardia	56.445	56.2
Abruzzo	8.043	61.2
Emilia-Romagna	27.342	61.4
Veneto	30.597	62.4
Sardegna	10.346	62.8
Basilicata	3.669	64.7
Molise	2.061	66.8
Piemonte	29.649	67.8
Liguria	10.905	70.0
Toscana	27.534	73.7
Marche	11.449	74.7
Umbria	6.875	77.7
Friuli-Venezia Giulia	10.722	88.2
Valle d'Aosta	1.382	109.5
Trentino Alto Adige	11.853	111.0

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, Censimento permanente

In tutto il territorio si registra un aumento del numero di organizzazioni. In Italia nel 2017 le organizzazioni sono aumentate dell'2,2% rispetto al 2016, con un aumento considerevole delle organizzazioni di volontariato e delle cooperative sociali. Nonostante le organizzazioni calabresi abbiano registrato una notevole crescita, con un aumento di circa il 3,3% nel 2017 rispetto al 2016, rimangono al di sotto della media nazionale. Le cooperative sociali si sono fortemente diffuse negli ultimi anni, rappresentando un sistema produttivo

economico-sociale innovativo. In Calabria esse rappresentano circa il 7%, con il più alto numero nella provincia di Cosenza. A questo proposito è doveroso ribadire l'interesse della riforma a delineare la struttura dell'impresa sociale come soggetto adatto ad agire nell'interesse generale e a produrre valore economico e sociale. Sebbene le cooperative sociali con la riforma saranno automaticamente delle imprese sociali, è necessario considerare quanto questo cambiamento organizzativo sia recepito dalle organizzazioni, e in quale modo questo cambiamento incida sulla loro parte valoriale.

Su tutto il territorio nazionale, ma in particolare in Calabria, al di là della crescita numerica il terzo settore ha dimostrato una lunga tenuta anche in una fase caratterizzata da una forte crisi economica e sociale. La conformazione si è tuttavia legata alla ristrutturazione del welfare verso una conformazione di risposta pubblico-privato ai bisogni sociali (Ranci e Pavolini, 2015). Questa ristrutturazione rende centrale la variabile dei contesti di welfare di riferimento (Marcello e Licursi, 2013) per un buon esito delle iniziative solidaristiche (Ambrosini, 2005). Questo è sicuramente un cambiamento di bisogni, ma identifica anche la necessità di leggere in maniera collettiva i bisogni e quindi il cambiamento organizzativo.

La maggior parte delle organizzazioni in Calabria (Tab. 6.3) è radicata sul territorio per un periodo superiore a 10 anni, circa il 24% è la parte delle associazioni con una storia più lunga di 20 anni, mentre poche sono quelle con radici storiche superiori a 40 anni che ricoprono solo il 3% a differenza di una media italiana che si aggira intorno al 7%.

La distribuzione delle organizzazioni sul territorio rispecchia in qualche modo il grado di radicamento del terzo settore nell'area, con una forte diffusione di cooperative sociali, anche di formazione storica, nel Reggio e nel Cosentino (Tab. 6.2).

Tab. 6.2 – Numero organizzazioni per forma giuridica, 2015

Territorio/forma giuridica	Coop. Sociale	Associazione	Fondazione	Altra	TOT
Italia	15.125	286.942	6.451	26.756	336.275
Sud	4.406	48.911	772	3.528	57.616
Calabria	624	7.513	104	352	8.591

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, INP

All'interno del contesto regionale, se rapportiamo il numero di associazioni alla popolazione residente, le province con la densità organizzativa più alta sono Vibo Valentia, Catanzaro e Reggio che superano la densità media

regionale. Il territorio di Cosenza è quello che presenta il più alto numero di associazioni. Questa presenza potrebbe essere legata alla presenza del Centro Servizi per il Volontariato che offre sul territorio eventi formativi strutturati, spesso interrelati con l'Università della Calabria.

Tab. 6.3 – Organizzazioni per zona di appartenenza e per anno di nascita, 2015

Territorio	1970 e precedenti	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2010	2011
Cosenza	2,4%	2,7%	7,7%	22,7%	57,9%	6,6%
Catanzaro	4,0%	4,7%	8,5%	25,7%	50,2%	7,0%
Reggio Calabria	3,2%	3,8%	7,2%	23,1%	57,6%	5,0%
Crotone	2,4%	2,9%	7,3%	26,1%	55,2%	6,0%
Vibo Valentia	5,0%	3,3%	7,7%	27,7%	51,2%	5,2%

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

Cosenza e Reggio Calabria registrano il numero di associazioni più giovani, mentre Catanzaro presenta la più alta presenza di associazioni radicate nel passato, con almeno un'organizzazione su dieci nata prima del 1980. Il periodo più rilevante per la diffusione delle organizzazioni è quello che va dal 1990 al 2010, come conseguenza alle nuove regolamentazioni normative di quegli anni, a partire dalla legge sulle associazioni di volontariato (l. 266 del 1991) sulla cooperazione sociale (l. 381 del 1991) e sulle associazioni di promozione sociale (l.383 del 2000).

6.3. Le risorse umane

Le istituzioni non profit attive in Italia al 31 dicembre 2017 contano sul contributo di 5.528.760 volontari, con un aumento del 16,2% rispetto al 2011, con circa 140 volontari ogni 10.000 abitanti, e di 844.775 lavoratori dipendenti, aumentati del 15%. La dimensione organizzativa è mediamente piccola con un organico composto da 16 volontari, ma la composizione interna delle diverse tipologie di risorse impiegate varia notevolmente in relazione alle attività svolte, ai settori d'intervento, alla struttura organizzativa adottata e alla localizzazione. In particolare, nei settori della Sanità e dello Sviluppo economico e coesione sociale si riscontra, in media, una presenza molto più elevata di dipendenti pari rispettivamente a 14 unità di personale.

Le istituzioni italiane che al 2015 operano grazie all'apporto di volontari sono 267.529, pari al 79,6% delle unità attive (+9,9% rispetto al 2011); quel-

le che dispongono di lavoratori dipendenti sono 55.196, pari al 16,4% delle istituzioni attive (+32,2% rispetto al 2011). A livello territoriale, le aree che presentano una maggiore concentrazione di dipendenti nelle istituzioni non profit registrano anche una maggiore intensità di risorse umane impiegate nel settore rispetto alla popolazione residente. Nel Nord-est e nel Centro si rilevano i rapporti più elevati di volontari (pari rispettivamente a 1.221 e 1.050 persone per 10 mila abitanti) mentre in termini di dipendenti sono il Nordovest e il Nord-est a presentare il rapporto più elevato (pari rispettivamente a 169 e 156 addetti ogni 10 mila abitanti). Nel 2015 rispetto agli anni precedenti si rileva per le regioni del Sud una crescita particolarmente sostenuta in termini sia di dipendenti (+36,1%) sia di volontari (+31,4%).

La Calabria (Tab. 6.4) segue questo trend essendo protagonista di una crescita molto importante sia in termini di numero dipendenti che di volontari, che tuttavia non le permette di raggiungere gli standard nazionali, soprattutto perché le organizzazioni hanno quasi tutte una dimensione ridotta. La dimensione media è infatti di circa 7 dipendenti e 15 volontari per organizzazione, e non sempre si riesce ad accrescere il numero di volontari nel tempo.

Tab. 6.4 – Volontari in valori assoluti per distribuzione territoriale, 2011

	Coop. sociale	Associazione riconosciuta	Fondazione	Associazione non riconosciuta	Altro	TOT
Cosenza	172	9.586	265	19.334	1.036	30.393
Catanzaro	62	4.827	179	10.711	470	16.249
Reggio C.	267	9.694	128	14.903	862	25.854
Crotone	91	3.368	72	5.538	214	9.283
Vibo Valentia	72	2.707	115	4.086	364	7.344
TOT	664	30.182	759	54.572	2.946	89.123

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

In Calabria complessivamente al 2015 registriamo 97.717 volontari, 10.641 dipendenti e 4.911 lavoratori esterni. I dipendenti sono presenti soprattutto nelle strutture di tipo market di pubblica utilità con 5.547 mila presenze, mentre i volontari sono presenti in maggior parte nelle strutture di tipo non market di pubblica utilità con 47.578 mila volontari. Circa il 25% dei dipendenti è assunto da associazioni, mentre circa il 40% da cooperative

sociali. Il 20% lavoratori esterni si concentra nelle cooperative sociali e il 60% nelle associazioni.

L'età dei volontari è molto alta nella media; la maggior parte dei volontari si concentra infatti nella fascia dai 30 ai 54 anni, specialmente nelle organizzazioni di piccole dimensioni, mentre in quelle più grandi il numero di giovani volontari, anche minorenni, aumenta.

La ridotta dimensione delle organizzazioni ci interroga sulla capacità dell'organizzazione di essere attrattiva per i soci a sé per la loro sostenibilità sociale ed economica. Questo si potrebbe legare anche al crescente ricorso di lavoratori esterni e temporanei che diventa una dimensione predominante (Tab. 6.5). Alla luce di una struttura crescente di privatizzazione della spesa pubblica, con affidamenti esterni e partenariati pubblico privati legati a singoli affidamenti, è più facile capire questa propensione.

Tab. 6.5 – Distribuzione territoriale dei lavoratori esterni, 2011

Provincia	Lavoratori esterni	%	Totale addetti
Cosenza	1318	53,6%	2455
Catanzaro	1221	54%	2236
Reggio Calabria	1712	54%	3125
Crotone	423	66%	635
Vibo Valentia	319	57,5%	554

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

Insieme a questo fenomeno si può segnalare che nel settore market il numero dei volontari, per i dati disponibili dal 2001 al 2011, è diminuito del 12% con una forte diminuzione nel settore mutualistico, del 62%. Questo sicuramente è da legare alla capacità organizzativa del non profit, che si muove su attività flessibili e legate a progetti momentanei e puntuali, tuttavia un cambiamento così sostanziale è da legare anche ad una prospettiva di orizzonte per la conformazione del terzo settore.

6.4. Le attività svolte

In Italia sembra esserci una propensione alla flessibilità anche rispetto alle attività e ai servizi offerti. Il 73% delle organizzazioni svolge delle attività lungo tutto l'anno, il 12% con regolarità in alcuni mesi dell'anno e il 15% occasionalmente. Rispetto al 2011 sono diminuite le associazioni che ope-

rano lungo tutto l'anno e sono aumentate quelle che lavorano occasionalmente e quelle che lavorano regolarmente solo in alcuni periodi dell'anno.

In Calabria questo scarto è ancora più evidente con una diminuzione dell'11% delle organizzazioni che operano tutto l'anno, ed un aumento del 5% delle organizzazioni che operano occasionalmente e solo in alcuni periodi dell'anno.

In Calabria (Tab. 6.6) i settori prevalenti nei quali le organizzazioni sono impegnate sono quelli delle attività culturali (21%), sportive (32%) e ricreative (16%), che insieme rappresentano il 69% delle organizzazioni totali. A seguire troviamo il settore della sanità (servizi ospedalieri generali e riabilitativi, servizi per lungodegenti, servizi psichiatrici ospedalieri e non) e dell'assistenza sociale (assistenza sociale, protezione civile, sostegno al reddito). I settori dell'assistenza sociale e della sanità sono quelli che impiegano il numero maggiore di addetti. I dipendenti a tempo indeterminato si collocano per il 52% nelle organizzazioni con un fatturato maggiore di 500 mila euro.

Tab. 6.6 – Numero organizzazioni per tipologia di attività e distribuzione territoriale, 2011

CULTURA E SPORT						
	Attività culturali		Attività sportive		Attività ricreative	
Territorio	num. Organiz	num addetti	num. Organiz	num addetti	num. Organiz	num addetti
CS	503	75	730	33	329	64
CZ	329	32	464	66	213	10
RC	413	18	663	77	366	128
KR	98	13	182	42	117	19
VV	150	13	148	3	92	4
TOTALE	1493	151	2189	221	1117	225

SANITÀ								
	Servizi ospedalieri		Servizi per lungodegenti		Servizi psichiatrici		Altro	
Territorio	num Org	num add	num. Org	num add	num. Org	num add	num. Org	num add
CS	21	50	3	42	6	35	83	64
CZ	9	269	4	456	2	8	36	314
RC	20	313	9	92	10	234	49	91
KR	6	108	2	19	19	2
VV	4	36	3	11	1	...	14	1
TOTALE	60	776	21	620	19	277	201	472

ASSIST. SOCIALE	Assistenza sociale		Protezione civile		Servizi di sostegno al reddito	
	num. Organ	num addetti	num. Organ	num addetti	num. Organ	num addetti
CS	222	477	34	20	15	4
CZ	107	431	10	9	6
RC	152	581	32	58	18	8
KR	5	67	8	168	4	1
VV	59	118	7	4	6
TOTALE	545	1674	91	246	50	25

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

Le organizzazioni tendono ad occuparsi di diverse tipologie di attività all'interno di uno stesso settore di intervento, e molto spesso si sviluppano anche su un livello plurisettoriale. Le attività sono inoltre spesso di tipo trasversale come ad esempio le campagne di sensibilizzazione, e non di tipo *labour intensive*, identificando una specifica modalità di organizzazione del lavoro e di risposta ai bisogni sociali. Questo aumento di attività legate al servizio, infatti, sembra incidere fortemente su quella relazione tra identità e servizio (Ranci, 2002), che costruisce la capacità di risposta del terzo settore ai bisogni sociali.

In Calabria le associazioni sono il modello maggiormente impiegato per la gestione delle attività culturali e sportive e quelle legate ai settori di sanità e dell'assistenza sociale, mentre nei servizi psichiatrici e nel settore dello sviluppo economico e coesione sociale che include la tutela del patrimonio abitativo e l'inserimento lavorativo primeggiano le cooperative sociali, essendo dedicate per statuto a questo settore d'intervento, specialmente quelle di tipo B. Le attività di donazione sangue e organi e il trasporto sanitario sono quelle organizzate dalle associazioni con radici storiche più lunghe, mentre gli altri servizi sono principalmente svolti da organizzazioni con una vita media di 25 anni.

Tab. 6.7 – Percentuale di associazioni suddivise per settore di intervento più significativi e forma giuridica in Calabria, 2011

Settore intervento	Coop. sociale	Associazione riconosciuta	Fondazione	Associazione non riconosciuta	Altro
Cultura	0,4%	22,4%	2,5%	72%	2,6%
Sport	0,04%	22,5%	0,03%	40,7%	1,3%
Attività ricreative	1%	24,5%	0,22%	70%	2,3%
Sanità	10,9%	37%	4,4%	44,5%	3,1%
Assist sociale	17,8%	24,4%	4,7%	47%	6,1%
Sviluppo econom	49%	11,8%	2%	33,3%	3,9%

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat, 9° censimento INP

Nei settori del welfare le associazioni giocano un ruolo quasi esclusivo, e questo riporta l'attenzione sulla rilevanza di questo settore nella gestione efficiente delle risorse pubbliche. La riforma, infatti, cerca di definire regole e norme omogenee proprio alla luce di una gestione dei fondi pubblici, cogliendo maggiormente l'aspetto delle organizzazioni che le descrive come quasi esclusive fornitrici di servizi.

La maggior parte dei beneficiari in Calabria si registra nei settori di sanità e assistenza sociale, che rientrano in alcuni tipici disagi quali povertà ed esclusione sociale e malattia. La media in questi settori è di 80 beneficiari per struttura, mentre nel settore di cultura e sport, nei quali si registra il maggior numero di organizzazioni, la media dei beneficiari è di cinque.

6.5. Le risorse finanziarie impiegate

L'ammontare delle entrate in Calabria nel 2011 è di 550 M di euro, principalmente investite nelle voci legate ai beni e servizi. Le organizzazioni sembrano polarizzate rispetto all'uso di risorse finanziarie. Vi è, infatti, un gruppo molto consistente di organizzazioni che utilizza scarsissime risorse finanziarie; circa il 45% delle organizzazioni si basa su entrate fino ad un massimo di 5000 euro, identificando quindi le organizzazioni che operano prevalentemente per mano di risorse volontarie. All'opposto solo il 4% ha un peso economico superiore ai 250.000 euro. Questo dato si rispecchia anche nella percentuale di organizzazioni che riceve prevalentemente un finanziamento pubblico in Calabria che ammonta al 51%, mentre il resto si divide tra proventi da vendite (21%), e contributi e donazioni (26%).

Per quanto riguarda la forma organizzativa il 47% delle cooperative sociali si basa su entrate superiori a 250.000 euro, mentre il 52% delle associazioni si basa su risorse economiche estremamente limitate, denotando una precisa scelta di modello sociale ed economico, benché le associazioni gestiscano il 57% di tutte le entrate regionali, mentre le cooperative solo il 17%.

Per quanto riguarda le differenze territoriali la provincia di Catanzaro concentra il 37% delle risorse finanziarie, mentre Cosenza il 22%, Reggio Calabria il 25%, Crotone il 7% e Vibo il 9%.

Per quanto riguarda i settori di intervento viene confermato il ruolo centrale giocato dalla sanità e dall'assistenza sociale che impiegano circa il 44% delle risorse regionali. Tra le voci di spesa sulle risorse umane circa l'8% è dedicato ai dipendenti e ugualmente ai collaboratori, mentre per il rimborso ai volontari è dedicato circa il 16%. La maggior parte di queste organizzazioni rientrano nei servizi di pubblica utilità, ma le entrate si dividono tra donazioni private e quote soci; la presenza dei trasferimenti pubblici è sempre più residuale. Questo pone l'attenzione sull'arretramento del welfare, e del rischio delle organizzazioni di sostituirsi ai servizi di pubblica utilità.

La riforma del terzo settore introduce un minimo di fatturato per rendere obbligatorio la presentazione del bilancio sociale che è rappresentato da 1M di euro. In Calabria, benché non sia disponibile il dato riguardo alle uscite superiori a 1M di euro, solo il 2% delle organizzazioni supera i 500.000 euro. Nel concreto nella provincia di Cosenza questo dato si traduce in 41 organizzazioni, la restante parte di divide tra un 50% con uscite tra 0 e 5000 euro, e il 30% tra 5 e 30.000 euro.

6.6. La co-programmazione, la co-progettazione e l'accreditamento

Una novità rilevante del decreto legislativo del Codice del terzo settore (117/2017), è che definisce all'art. 55 la co-progettazione, la co-programmazione e l'accreditamento come modalità operative utili all'affiancamento del terzo settore alle PA, nell'attuazione di politiche pubbliche. Si scrive infatti, che le amministrazioni pubbliche, «assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento»². La co-programmazione è finalizzata all'individuazione dei bisogni da soddisfare e degli interventi a tal fine necessari, mentre la co-progettazione è finalizzata alla realizzazione di servizi per bisogni

² D.lgs del 3 luglio 2017, n. 117.

definiti. Questa definizione assume un ruolo rilevante specialmente nella Regione Calabria, nella quale il tessuto normativo è ancora rimasto inattuato in molte forme, ad esempio la 328/2000 che prevede l'attuazione dei piani di zona in un'ottica di servizio integrato, è stata recepita con la legge regionale 23/2003, ma non ha adottato i regolamenti attuativi anche per vicende giudiziarie legate ad un ricorso al TAR che ha annullato la delibera attuativa n. 449 del 2016.

In aggiunta al framework normativo è necessario sottolineare il carattere estremamente parcellizzato del contesto associativo calabrese, con la presenza di reti collaborative sfilacciate tra le associazioni, soprattutto quelle più piccole.

In quest'ottica, per evitare che il processo di attuazione della riforma diventi occasione di ulteriori disparità tra Nord e Sud, è utile che la riforma contribuisca a creare spazi di dialogo appropriati per la partecipazione del terzo settore alla politica pubblica. Questa dimensione può attuarsi anche attraverso metodologie di monitoraggio e condivisione delle buone pratiche.

Il continuo monitoraggio dei servizi, sia in un'ottica di condivisione delle buone pratiche e sia di monitoraggio dell'efficienza della spesa pubblica, è uno strumento in grado di valorizzare il capitale sociale di un territorio a favore delle organizzazioni di terzo settore. A servizio di questo obiettivo si può individuare il bilancio sociale, come un'opportunità di crescita e di costruzione del valore territoriale (Ricci *et al.*, 2014), specialmente in un territorio come la Calabria nel quale la maggior parte delle organizzazioni è di piccole dimensioni. Il bilancio infatti, rappresenta un momento di riflessione sull'azione delle organizzazioni, che permette margini di miglioramento e laddove ci sono state delle mancanze di spazi partecipativi ne evidenzia l'importanza. Il bilancio inoltre, favorisce quel processo di consapevolezza rispetto alla valenza delle azioni messe in atto, utile ad una costruzione di identità collettiva del settore, spesso sfiduciato. Benché le organizzazioni calabresi non avrebbero l'obbligatorietà del bilancio, questo esercizio, sostenuto da processi collettivi, potrebbe favorire la costruzione di reticoli territoriali e di capitale sociale utili allo sviluppo locale (Magnaghi, 2001).

Oltre alla costruzione di consapevolezza i processi partecipativi possono essere implementati da metodologie appropriate legate alla co-programmazione e alla co-progettazione. In quest'ottica sembra utile richiamare l'esperienza della *démarche progrès*, presente in Francia, che parte da un ambito prettamente imprenditoriale ma che in alcuni contesti si traduce in una metodologia di valutazione delle performance organizzative e relazionali tra organizzazioni di terzo settore e enti pubblici. Essa è un patto tra la regione e

una rete di organizzazioni di terzo settore e di economia sociale per la definizione di un cammino condiviso di valutazione delle attività.

6.7. Una buona pratica di co-progettazione: la *démarche progrès* in Francia

L'utilità sociale per il territorio della *démarche progrès* è quella di valutare gli impatti sociali delle organizzazioni sul territorio. Essa, infatti, permette la valutazione collettiva delle costruzioni delle politiche pubbliche, la co-programmazione e la co-progettazione.

L'attenzione che poniamo è sulla *démarche progrès* messa in atto dalle reti di economia solidale del movimento francese, perché evidenzia un'attenzione al cambiamento verso un'economia più giusta e equa. L'applicazione dello strumento è prevista dalla legge sull'economia sociale solidale attuata nel luglio del 2014 in Francia³. Lo strumento si traduce nella valutazione di una molteplicità di risorse all'interno delle organizzazioni, che non sono solo quelle monetarie di mercato, ma anche quelle non monetarie e quelle pubbliche, in una concezione di economia plurale (Ocde, 1996; Roustang, 1982; Laville e Roustang, 2000).

Come caso studio di *démarche progrès* in maniera particolare si vuole citare la regione Nord-Pas-de-Calais in Francia, che ha affidato ad un'organizzazione di secondo livello, la rete di economia solidale "APES", il compito di accompagnare le singole organizzazioni dietro sottoscrizione del patto. L'organizzazione ha il compito di accompagnare le organizzazioni nella programmazione e nella valutazione in un'ottica di co-costruzione della partecipazione.

Partecipare a percorsi di *démarche progrès* è utile ai fini del processo di accreditamento, citato anche dalla riforma italiana, che nelle commesse pubbliche privilegia le organizzazioni che rispondono in maniera positiva ai processi di monitoraggio.

La metodologia è strutturata in fasi, interconnesse tra di loro. Si parte da una lettura condivisa dei bisogni e da una valutazione dell'impatto delle azioni messe in atto, sulla base di criteri e indicatori costruiti collettivamente. La metodologia è incentrata sul processo piuttosto che sul singolo risultato e coinvolge l'organizzazione in una dimensione di costruzione quotidiana del valore e della consapevolezza. Essa prevede la strutturazione di numerosi incontri tra l'organizzazione e l'ente, che attraverso strumenti oggettivi, quali

³ Legge n. 2014-856 del 31 luglio 2014.

schede di rilevamento o interviste strutturate, monitora la gestione del processo e l'inclusività delle azioni.

La *démarche progrès* è una metodologia ideata all'interno dell'ambito business, come ad esempio le varie metodologie quali la *PDCA*⁴, l'*8D*, il *Six Sigma* più orientato alla qualità del processo, il *QRQC*. Tutti questi strumenti hanno come obiettivo quello di rinforzare la coerenza del progetto organizzativo e migliorare il coordinamento del controllo di gestione, sostenendo la capacità innovativa e incentivando il cambiamento organizzativo.

La *démarche progrès* è anche uno strumento utile per la comunicazione sia interna che esterna all'organizzazione, e per costruire nuove relazioni con i partner sul territorio. Prendere coscienza di un'azione infatti, dare senso ad un'attività, è quello che permette di costruire sul più lungo periodo una struttura condivisa tra i membri che vi partecipano.

La metodologia viene applicata in maniera non standard, ma privilegiando il processo, che matura nei vari incontri organizzati. In generale le tappe sono più o meno sei, e hanno come obiettivo quello di costruire strumenti, per quanto possibile condivisi, utili alla valutazione.

Le fasi comprendono:

- condivisione dei bisogni organizzativi;
- definizione dei punti chiave della valutazione;
- identificazione per ogni punto chiave dei criteri e degli indicatori di monitoraggio, legati all'utilità sociale;
- raccolta dei dati;
- condivisione dei dati;
- comunicazione dei dati.

Un principio base di questo processo è il coinvolgimento di tutti gli attori nel processo, sia interni (manager, volontari, dipendenti), che esterni (partner istituzionali, partner finanziari, beneficiari, attori economici e sociali). Questo rende la metodologia capace di catalizzare le energie di più stakeholders intorno ad obiettivi di cambiamento condivisi. È fondamentale, per questo motivo, che gli incontri siano guidati da facilitatori esperti, già conoscitori del contesto e delle varie risorse e problematiche, che possano guidare il processo in maniera oggettiva.

Le fasi della metodologia si muovono lungo una linea continua che va dalla mobilitazione alla pianificazione. La prima fase si basa sull'analisi dello stato delle cose, definendo il profilo organizzativo, le strategie di sviluppo. All'inizio di ogni *démarche progrès* è utile definire un profilo dell'organizzazione, con alcuni dati generali sulla composizione del gruppo del personale: numero

⁴ Plan Do Check Act.

di dipendenti, titolo di studio, la media dell'età, genere, inclusione di persone disabili, numero di tirocinanti, numero di volontari e relative mansioni svolte. Per analizzare la parte delle risorse umane si fa riferimento anche alla tipologia di strutturazione democratica all'interno dell'organizzazione. Ad esempio si analizza con quali strumenti (assemblee, riunioni) e con quale tempistica, sono organizzati i momenti condivisi all'interno dell'organizzazione, e con che frequenza e con quale tasso di partecipazione sono forniti i programmi di formazione. Il profilo contiene inoltre un report finanziario, con alcuni dati relativi agli ultimi tre anni col fatturato annuale, e origine e percentuale delle sovvenzioni pubbliche sul totale del fatturato. C'è poi un'ulteriore parte di analisi sulla rete territoriale, e la natura delle relazioni intrattenute con i partners, la partecipazione a reti cittadine o imprenditoriali, e il grado di coinvolgimento territoriale, da locale ad internazionale.

In una seconda fase si costruisce una griglia di valutazione nella quale si mettono a fuoco le dinamiche da indagare. La terza fase prevede la costruzione di uno schema di progressione, e si organizza il piano operativo e strategico.

Nella pianificazione dello strumento di monitoraggio si identificano e si valorizzano le pratiche esistenti e la loro evoluzione nel tempo, con l'obiettivo di mettere in pratica dei margini di miglioramento su ogni tematica. Questa valutazione si può fare secondo un'autodiagnosi, o seguendo una valutazione incrociata con l'aiuto di una figura terza. Nelle esperienze di economia solidale, come abbiamo visto, si punta ad associare un numero maggiore di attori coinvolti sia interni che esterni all'organizzazione e quindi nel processo si coinvolge una parte terza. La presenza di una parte esterna permette di consolidare lo strumento di diagnosi e di monitoraggio, ma soprattutto stimola una dinamica di valutazione condivisa.

La pianificazione è importante che sia costruita sulla base di tre momenti: l'azione, la verifica e la riprogrammazione dell'azione. Questo processo quindi permette di capitalizzare molte informazioni sul processo e sugli impatti, tra tutti gli attori coinvolti. Sulla base dei margini di miglioramento indicati dalla pianificazione nelle varie aree, si formalizza un programma di azioni per migliorare le azioni che vengono identificate come centrali, e per ogni azione viene definito un indicatore oggettivo misurabile capace di monitorare i cambiamenti nel tempo, viene definito il tempo di attuazione e ogni quanto è necessario monitorare. In questo modo è facile costruire un diagramma di GANTT complessivo, dell'azione di cambiamento organizzativo che si pensa di attuare.

Il monitoraggio della variabile della governance democratica in un'organizzazione potrebbe ad esempio essere composto dai seguenti indicatori:

Tab. 6.8 – Proposta di domande ed indicatori

Tematiche	Dominio di azione	Domande centrali	Indicatori potenziali
Modalità effettive di governance democratica	<ul style="list-style-type: none"> • Esercizio del potere • Cultura della democrazia • Equilibrio del potere • Trasparenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Il funzionamento dell'organizzazione si basa su regole conosciute, esplicite e condivise? • Il rispetto di queste regole è sistematicamente monitorato? • Il tasso di partecipazione alle elezioni e alle Assemblee generali è soddisfacente per assicurare un funzionamento democratico effettivo? • Cosa potremmo fare per favorire l'inclusione dei soci e la vita democratica? • La composizione dell'organizzazione garantisce una parità di genere? • Il management ha gli strumenti per esercitare il potere che gli è stato democraticamente conferito? • Come si organizza la diffusione delle informazioni sulle discussioni, sui dibattiti e sugli orientamenti presi all'interno dell'organizzazione? • Ci sono delle disposizioni sul rinnovamento dei mandati? • Esiste un piano di accoglienza dei volontari? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di partecipazione alle votazioni • Elezioni dei dirigenti tra tutti i membri e soci • Profilo degli amministratori per genere, età, titolo di studio • Numero di ore di esperienze formative e numero di persone coinvolte • Numero di riunioni tra management e dipendenti
Territorio. Integrazione e contributo dell'attività economica e degli occupati sul territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti con il territorio • Partecipazione territoriale • Governance locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono le caratteristiche del nostro territorio? Come impattano sulla nostra organizzazione? • Abbiamo una politica di acquisto da fornitori locali? • Quali sono gli attori principali o le iniziative del tessuto locale con le quali ai potrebbero attivare delle sinergie all'interno del nostro progetto? • Qual è la nostra visibilità a livello locale? • Prevediamo una politica di accoglienza di bacino occupazionale fragile? Giovani, disoccupati, persone con disabilità? 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentuale di acquisti da fornitori locali • Occupazione creata e mantenuta sul territorio e evoluzione nel tempo • Partecipazione a politiche pubbliche locali • Partecipazione a iniziative collettive locali • Collaborazioni in reti di secondo livello • Numero di giovani accolti in percorsi di tirocinio, numero giornate di orientamento

Fonte: Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, www.esspace.fr

Un'ultima parte riguarda la comunicazione che si divide tra quella interna e esterna all'organizzazione.

Il processo viene presentato ai dipendenti in tutte le sue fasi. E una volta dato il via al processo, nelle assemblee annuali si presentano i risultati ottenuti grazie alla fase di valutazione. In questo modo si assicura quel processo di miglioramento continuo che è auspicato sia dalla normativa che dalla metodologia.

Nella *démarche progrès* è interessante il coinvolgimento degli attori pubblici nel processo o dei finanziatori esterni. Questi partecipano a delle riunioni specifiche di monitoraggio e valutazione e condividono a loro volta le necessità e priorità con l'organizzazione, in un'ottica di sviluppo territoriale.

Dal momento che la metodologia si attua in numerosi incontri, è molto importante che si tenga un diario di bordo delle attività, con la raccolta di dati quantitativi, ma anche qualitativi che prevedono la raccolta di interviste degli attori coinvolti.

Al di là della conformità alla normativa, e dei processi di accreditamento, la metodologia è utile per precisare adeguatamente la strategia organizzativa, far convergere i valori e le pratiche e per migliorare la condivisione di una visione comune del progetto tra gli stakeholders coinvolti.

Questa tipologia di stipula di atti potrebbe giovare ad un territorio come la Calabria che soffre la mancanza di reticoli forti e generativi sul territorio, sia orizzontali che verticali. Come abbiamo visto, infatti, una parte fondamentale del processo di monitoraggio è la valutazione della presenza di reti e la qualifica della loro strutturazione sul territorio. Un accompagnamento sempre più deciso e la presenza di un attore, magari individuato dall'attore pubblico come nel caso francese, che si fa da garante e collante della rete e monitora i processi di cambiamento, si tramuterebbe in un fattore di agency centrale nello sviluppo territoriale del terzo settore calabrese. La metodologia nel suo complesso favorirebbe lo strutturarsi di un modello di sviluppo economico sempre più inclusivo, e direttamente legato alle esigenze di ciascun territorio.

6.8. Alcune considerazioni conclusive

I dati descrivono un terzo settore calabrese che risponde a numerosi bisogni sociali, ma che presenta alcune difficoltà strutturali. Sono state individuate al 2017 9.370 organizzazioni, con una media di 48 organizzazioni ogni 10.000 abitanti, al disotto della media nazionale. La maggioranza delle organizzazioni lavora tutto l'anno; principalmente sono le associazioni che ope-

rano, ma la regione presenta una discreta presenza di cooperative sociali. La presenza è garantita a livello plurisetoriale, benché la concentrazione più importante si ha nel settore della cultura e dello sport, e a seguire sanità e assistenza sociale. Gli operatori si concentrano maggiormente nelle cooperative sociali, e un ruolo importante è giocato dai volontari, che tuttavia non registrano movimentazioni particolari, e la dimensione media delle organizzazioni è piccola.

In aggiunta a questo, alcuni dati confermano l'enorme rischio di una sostituzione del terzo settore rispetto a priorità pubbliche. Il rischio consiste nel fatto che il terzo settore non sempre riesce a fornire servizi di tipo universale e di alta qualità dovuto anche al ridursi delle risorse pubbliche impiegate, e questo porterebbe alla fornitura di servizi fragili e discontinui, soprattutto in sfere sociali che necessiterebbero di attenzioni continue e di qualità.

Le organizzazioni di terzo settore nascono spesso da una posizione fortemente politica di impegno sul territorio, e la necessità di condividere l'impegno sul territorio non può prescindere da una valutazione dell'impatto sociale; tuttavia la valutazione ha senso se si inserisce in una cornice collettiva di risposta alle necessità. La possibilità di condivisione dei risultati del bilancio o l'implementazione di metodologie collettive per la co-progettazione e la co-programmazione, potrebbe spingere alla riflessione su quanto ogni singola organizzazione riesce a contribuire alla costruzione di valore, ma soprattutto favorirebbe l'emersione di bisogni condivisi e di richieste particolari del territorio che sono in continua evoluzione. In quest'ottica la riforma del terzo settore, anche in un contesto di estrema fragilità e flessibilizzazione del servizio e del lavoro porterebbe ad incidere sul territorio partendo dalle reali necessità.

Metodologie partecipative complessive, come può essere la *démarche progrès*, potrebbero favorire una costruzione più consapevole di cittadinanza attiva, intesa come la messa in pratica di azioni quali il consumo alternativo, la co-produzione, la co-programmazione e co-progettazione con gli enti pubblici, e questo presuppone un rinnovamento della società, sia dal punto di vista economico che da quello sociale. In fase di attuazione dei vari decreti, questo approccio metodologico potrebbe contribuire al dispiegamento di energie e forze sulla costruzione di reticoli collettivi, indispensabili soprattutto in territori come quello calabrese, con una presenza di molte associazioni di piccola taglia, e con una spesa pubblica per singolo comune molto risicata per quanto riguarda le politiche sociali.

Bibliografia

- Ambrosini M. (2005), *Scelte solidali*, il Mulino, Bologna.
- Ascoli U. (a cura di) (1999), *Il Welfare futuro. Manuale critico del Terzo settore*, Carocci, Roma.
- Ascoli U. (2011), *Il Welfare in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Ascoli U., Pavolini E. (a cura di) (2017), *Volontariato e innovazione sociale oggi in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Bauwens T. (2013), *New institutional economic theories of non-profits and cooperatives: a critique from an evolutionary perspective*, Emes network, BELSPO.
- Bidet E., Eum H. (2013), *Entreprise sociale et protection sociale: le cas des coopératives médicales en Corée du Sud*, Emes network, BELSPO.
- Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Carocci, Roma.
- Carini, C., Costa, E. (2013), *Exploring the performance of social cooperatives during the economic crisis: The Italian case*, Emes network, BELSPO.
- De Simone D. (2018) (a cura di), *Etica civile e radicamento comunitario*, Rosso fisso, Salerno.
- Defourny J., Borzaga C., (2001), *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni31, Trento.
- Donati P. (1996) (a cura di), *Sociologia del terzo settore*, Carocci, Roma.
- Euricse, (2013), *La cooperazione italiana negli anni della crisi. Secondo Rapporto Euricse*, Euricse, Trento.
- Ferrera M. (2012), *Le politiche sociali*, il Mulino, Bologna.
- Fortunato V., Licursi S., Marcello G. (2005), *Le associazioni di volontariato e i loro bisogni nella provincia di Cosenza*, Rapporto di ricerca, Dipartimento di sociologia e scienza politica, Università della Calabria (documento non pubblicato).
- Istat (2019), *Struttura e profili del settore non profit*, anno 2017, www.istat.it.
- Istat (2008), *Le cooperative sociali in Italia – Anno 2005*, Informazioni, n. 4, Roma, www.istati.it.
- Marcello G. (2012), “Welfare e terzo settore. Il futuro del volontariato”, in Memo G., Lattarulo A., *Politiche sociali nella crisi. Il caso Puglia*, Carocci, Roma.
- Marcello G., Licursi S. (2013) (a cura di), *Il volontariato nei contesti di welfare debole*, Falco Editore, Cosenza.
- Moreau C., Mortier Q. (2017), *L'économie sociale en pratiques*, Rapport WP1 & WP2 du projet SECOIA.
- Moro G. (2014), *Contro il non profit*, Laterza, Roma-Bari.
- OCDE (1996), *Réconcilier l'économique et le social: vers une économie plurielle* (Patrice Sauvage), Ocede, Paris.
- Paci M. (2007), *Nuovi lavori, nuovo welfare*, il Mulino, Bologna.
- Pillet M., Maire J.L., Pralus M., Boissiere J. (2013), *Structuration des démarches de progrès*, in 10eme congrès international de Génie Industriel CIGI 2013, Jun 2013, La Rochelle, France.
- Ranci C. (1999), “La crescita del Terzo settore in Italia nell'ultimo ventennio” in Ascoli, U. (a cura di) (1999), *Il Welfare futuro. Manuale critico del Terzo settore*, Carocci, Roma.

- Ranci C., Pavolini E. (2015), *Le politiche di welfare*, il Mulino, Bologna.
- Roustang G., (1982), *Le travail autrement*, Dunod, Paris.
- Roustang G., Laville J.L., Eme B., Mothé D., Perret B., (2000), *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Ricci P., Nardo MT., Siboni B., (2014), *La rendicontazione di sostenibilità*, RIREA, Roma.
- Van Opstal W., Gijssels C., Develtere P. (2008), *Entrepreneuriat coopératif en Belgique, Théories et pratiques*, Acco, Leuven.

7. DIMENSIONI E CARATTERISTICHE DELLE ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO NELLA PROVINCIA DI COSENZA

di *Pasqua Rignanese**

7.1. Premessa

L'identificazione e la valutazione degli impatti sociali, realizzati da parte di qualsiasi forma di organizzazione o ente, necessita di uno studio approfondito in primo luogo del contesto in cui opera e, in secondo luogo delle attività intraprese e dei risultati raggiunti dal soggetto che promuove tali impatti. In riferimento alle organizzazioni di volontariato (OdV), oggetto di questa analisi, tale studio gioca un ruolo centrale in quanto risulta fondamentale comprendere se e in che misura le «finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale»¹, a cui devono tendere le loro attività, siano state raggiunte.

L'analisi che segue mira a illustrare le caratteristiche e le tendenze delle OdV nella provincia di Cosenza, e nelle aree territoriali di cui essa si compone, al fine di chiarire il contesto di riferimento. In particolare si prendono in esame: la numerosità e l'anzianità di costituzione delle OdV, i settori e sotto-settori di attività che indicano in concreto le iniziative implementate, a cui si lega l'individuazione di opportuni indicatori che soddisfano i requisiti di specificità, misurabilità, accessibilità, rilevanza e definizione nel tempo (SMART).

Le analisi esposte nel seguito traggono origine dalle informazioni contenute nella banca dati del Centro servizi per il volontariato (Csv) della provincia di Cosenza, istituito nel 2003 dal Co.Ge. – Comitato di Gestione dei fondi speciali per il volontariato della regione Calabria, che raccoglie, elabo-

* Laureata in Economia e Commercio, Scuola di Economia, Management e Statistica – sede di Forlì, Università di Bologna.

¹ Art. 5 comma 1, Codice del terzo settore, d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117.

ra e diffonde dati sul mondo del volontariato provinciale². Tale banca dati raccoglie le informazioni di tutte le OdV che hanno deciso di censirsi presso il Csv Cosenza; nonostante il censimento non sia obbligatorio, si ritiene che i dati raccolti siano piuttosto rappresentativi della dimensione e delle caratteristiche delle OdV operanti nella provincia di Cosenza.

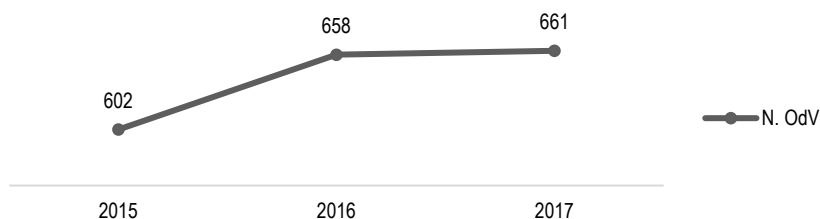
Le informazioni contenute nella banca dati sono: la denominazione della organizzazione e un ID identificativo, il codice fiscale, l'anno di costituzione e quello di iscrizione, il numero di soci, quello dei volontari, lo stato di attività (attiva/cessata), comune e area dove hanno sede legale, il nome del Presidente, le iniziative svolte identificate su tre livelli (settore/sotto-settore/attività).

7.2. Il contesto di riferimento

Con un territorio di 6.648 km² e una popolazione di 711.739 abitanti, la provincia di Cosenza copre una superficie pari al 44,1% della Calabria con una popolazione che rappresenta il 36,2% della popolazione regionale e si attesta tra le province più popolate d'Italia³.

Confermando i *trend* nazionali e regionali⁴, nel corso degli anni si è costituito nella provincia di Cosenza un numero crescente di OdV, fino a raggiungere le 661 organizzazioni attive al 31/12/2017, che coinvolgono 22.770 soci e 13.628 volontari⁵. Come illustrato nel grafico 7.1 questo fenomeno ha conosciuto una rapida crescita soprattutto nel corso del 2016 (+9,3% di OdV rispetto al 2015), che prosegue anche nel 2017.

Graf. 7.1- Numero di OdV attive nella provincia di Cosenza



² <http://www.csvcosenza.it/>.

³ Dati Istat, Popolazione residente al 1 gennaio 2016.

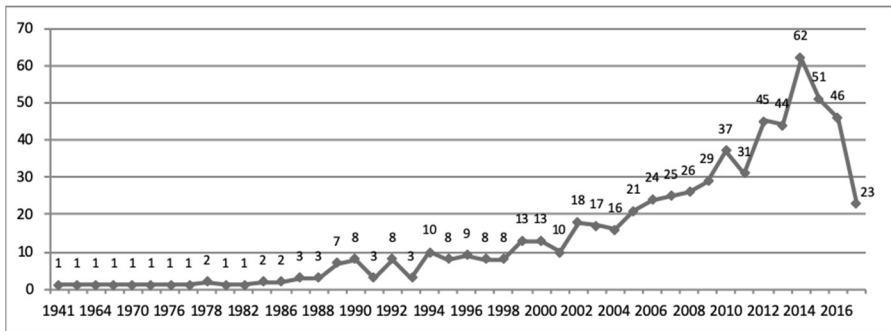
⁴ Per un maggiore approfondimento si rinvia al quinto capitolo del presente volume.

⁵ I dati presenti sono riferiti alle OdV iscritte nella banca dati di Csv Cosenza attive al 31 dicembre 2017.

Lo sviluppo del fenomeno evidenzia il crescente interesse che sta maturando nei confronti di queste organizzazioni, sia da parte dei singoli cittadini, i quali decidono di partecipare attivamente attraverso attività di volontariato, sia da parte delle istituzioni e degli *stakeholder* in generale con cui esse entrano in contatto, aspetto che risulta fondamentale sia per la sopravvivenza delle OdV esistenti e sia per la costituzione di nuove organizzazioni.

L'analisi dell'anno di costituzione delle OdV mostra che la nascita di nuove unità ha subito un picco nel corso degli ultimi 10 anni, durante i quali il numero di nuove organizzazioni, che risultano ancora attive al 31 dicembre 2017, è aumentato in maniera esponenziale (Graf. 7.2). La crescita rilevata subisce un rallentamento nel 2015 e nel 2016, anni in cui comunque il numero di nuove costituzioni rimane elevato. Nel corso del 2017 invece il numero di OdV costituite si dimezza rispetto al passato; tale decrescita può essere stata in parte influenzata dalla forte riduzione della popolazione residente che ha interessato l'intera regione⁶, presumibilmente incidendo anche sul numero di volontari. Occorre considerare poi che, nonostante il numero di nuove organizzazioni sia diminuito, soprattutto nel 2017, il numero totale delle stesse risulta comunque in crescita rispetto al 2016⁷.

Graf. 7.2 – Numero OdV per anno di costituzione

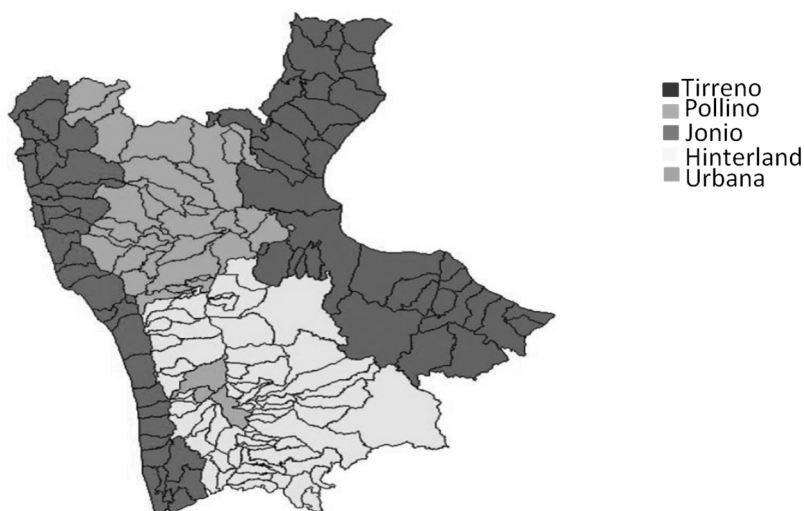


⁶ La popolazione residente è infatti passata da 714.400 al 1° gennaio 2016 a 711.739 al 1° gennaio 2017

⁷ I dati di graf. 7.1 considerano il numero di OdV attive in riferimento agli anni 2015, 2016, 2017, mentre i dati di graf. 7.2 considerano il numero di nuove OdV ancora attive al 31 dicembre 2017. La differenza tra l'incremento di 56 subito dalle OdV attive tra il 2015 e il 2016 (Graf. 7.1) e il numero di 46 nuove OdV che risultano costituite nel 2016 (Graf. 7.2) può essere motivato, nel 2016, dall'iscrizione nel registro del Csv Cosenza di OdV precedentemente costituite. Viceversa, le 23 OdV costituite nel 2017 (Graf. 7.2) vengono in parte compensate dal numero di cessazioni avvenute tra il 2016 e 2017, segnalando un saldo di OdV attive in tale biennio pari solo a 3 (Graf. 7.1).

Per comprendere nel dettaglio il fenomeno di sviluppo descritto è necessario individuare e analizzare la distribuzione territoriale delle Odv all'interno della provincia cosentina. Dalle informazioni rilasciate dalle organizzazioni al momento della registrazione al Csv è possibile individuare i comuni in cui esse hanno sede e il livello di partecipazione dei volontari. Ai fini dell'analisi è stata esaminata la distribuzione delle OdV nelle 5 aree territoriali in cui la provincia si articola ai fini della programmazione sanitaria: Urbana, Hinterland, Ionio, Tirreno e Pollino (Fig. 7.1).

Fig. 7.1 – Aree della provincia di Cosenza



Fonte: Csv Cosenza, Report provinciale sulle organizzazioni di volontariato, 2018, p. 7

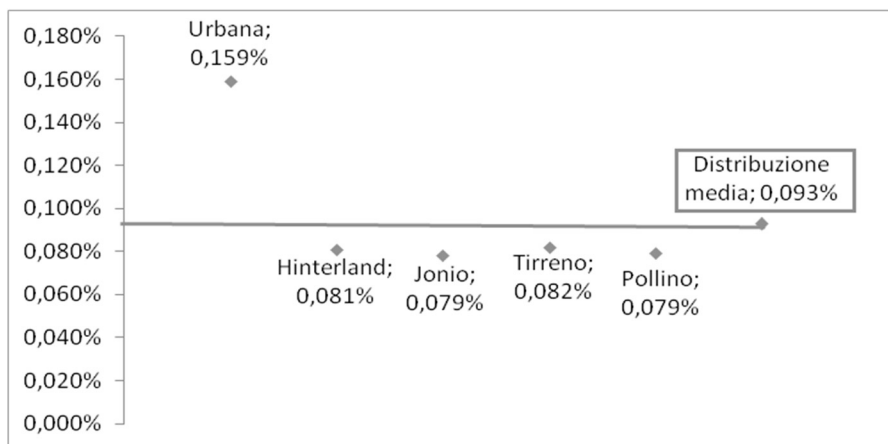
Come si può notare dai dati (Tab. 7.1), l'area con il maggiore numero di OdV è l'area Urbana che, in proporzione alla popolazione residente (Graf. 7.3), presenta la più alta concentrazione di organizzazioni all'interno del territorio, differenziandosi dalle altre aree le quali presentano una concentrazione decisamente minore e generalmente simile. Analizzando la partecipazione dei volontari si può notare come in provincia quasi il 2% degli abitanti partecipi ad attività di volontariato anche se la suddetta percentuale non è distribuita in maniera uniforme sul territorio (Graf. 7.4). In particolare, anche in questo caso l'area che mostra la maggiore concentrazione di volontari in proporzione al numero di abitanti è l'area Urbana, seguita a breve distanza dall'area del Pollino, le quali registrano una partecipazione decisamente superiore alla media provinciale. L'area dello Jonio ha una buona concen-

trazione sul territorio e rappresenta l'area con il maggior numero di volontari in termini assoluti. Viceversa, l'area Hinterland, ma soprattutto l'area del Tirreno, presentano una concentrazione di volontari di molto inferiore rispetto alle altre e tale dato può risultare anomalo se lo si confronta con l'alta concentrazione di organizzazioni presenti.

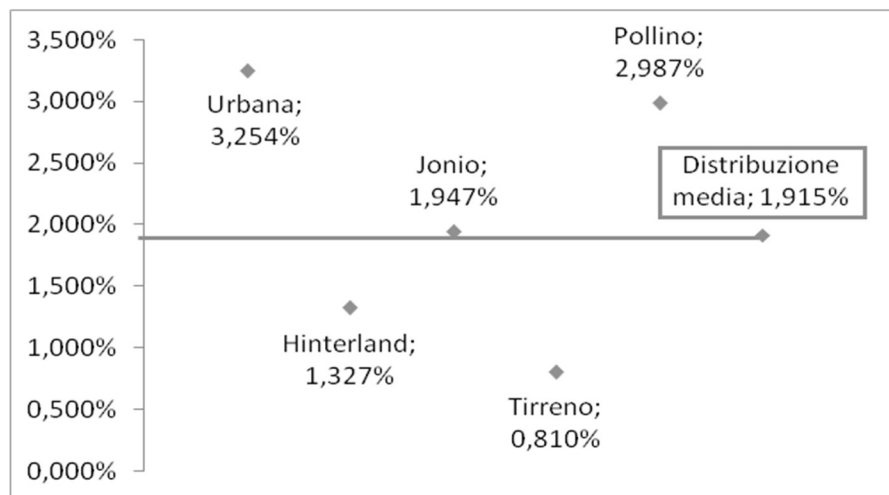
Tab. 7.1 – Distribuzione delle Odv e dei volontari

Area	N. OdV	N. Volontari	N abitanti
Urbana	180	3.676	112.982
Hinterland	156	2.546	191.868
Jonio	136	3.372	173.178
Tirreno	111	1.097	135.398
Pollino	78	2.937	98.313
Totale	661	13.628	711.739

Graf. 7.3 – % OdV su popolazione residente



Graf. 7.4 – % volontari su popolazione residente



In sintesi, i dati evidenziano un settore in espansione sia per quanto riguarda il numero di unità attive, che risulta in crescita di anno in anno, sia per quanto riguarda la partecipazione di volontari, anche se occorre considerare una decrescita negli ultimi anni dovuta presumibilmente al calo della popolazione residente nella provincia. L'area urbana emerge come l'area in cui si concentra il maggior numero di OdV (in termini assoluti e percentuali rispetto al numero di residenti) e di volontari, ma nota merito anche la partecipazione nell'area del Pollino in cui quasi 3 abitanti su 100 sono volontari.

7.3. I settori e sotto-settori di intervento

Quando si parla di OdV, il Codice del terzo settore fa riferimento a organizzazioni che svolgono le proprie attività prevalentemente a favore di terzi⁸. Tali attività, elencate nell'art. 5 del Codice, risultano estremamente eterogenee, comprendendo interventi e servizi sociali, prestazioni sanitarie, attività di educazione, istruzione e formazione professionale, interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente ecc. Già da una prima lettura si può comprendere come sia difficile se non impossibile considerare le differenti realtà allo stesso modo e analizzarne attività e risultati attraverso indicatori comuni. Di conseguenza, è necessario

⁸ Art. 32, comma 1, d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117, Codice del terzo settore.

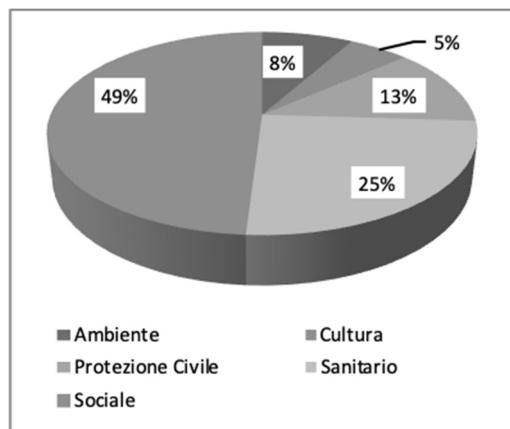
individuare un criterio di classificazione delle OdV che consenta di strutturare l'analisi in modo da poter identificare gli indicatori maggiormente adatti per ciascuna categoria. Il Registro regionale del volontariato della Regione Calabria, in tal senso, ha suddiviso le organizzazioni per settori di intervento, identificando cinque settori prevalenti: ambiente, protezione civile, cultura, sanitario e sociale. A tale classificazione si rifà la banca dati del Csv Cosenza che individua per ciascuna organizzazione un unico settore di appartenenza tra i cinque elencati dal registro regionale. Questo criterio di classificazione, se da un lato ha permesso di semplificare l'analisi e la rappresentazione numerica delle OdV presenti nel territorio, dall'altro non consente di fornire completa rappresentazione dei settori di attività in cui operano le organizzazioni, infatti non è escluso che una singola OdV possa operare anche nell'ambito di settori diversi da quello attribuitole poiché prevalente.

Il Grafico 7.5 illustra la distribuzione delle OdV iscritte al registro del Csv di Cosenza in riferimento al settore di appartenenza come stabilito dal registro regionale. Si può notare come circa la metà delle organizzazioni operino nel settore sociale, seguito dai settori sanitario e della protezione civile, mentre i settori ambiente e cultura presentano una percentuale piuttosto inferiore di unità operative. Tale distribuzione si replica anche esaminando le organizzazioni per area territoriale, ad eccezione dell'area del Pollino in cui il settore di protezione civile supera di poco il settore sanitario e si attesta sui livelli del settore sociale (Graf. 7.6).

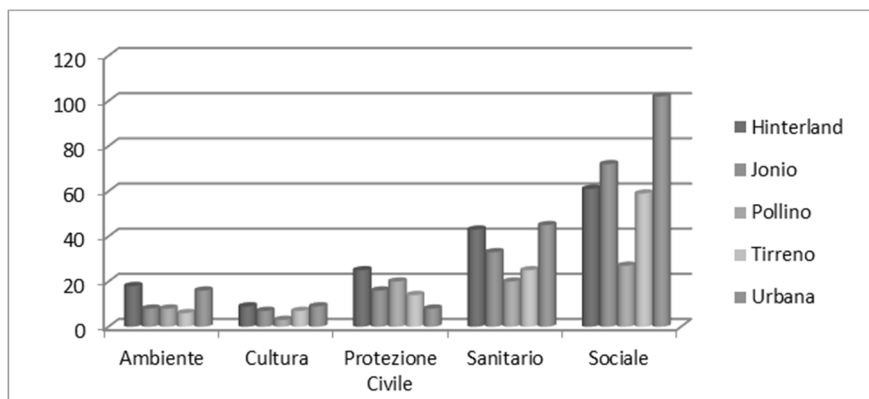
Dall'analisi dei dati della banca dati del Csv Cosenza si può notare che questa distribuzione nei settori di attività risulta piuttosto stabile nel tempo, infatti la distribuzione nei settori rilevata negli ultimi 10 anni replica quella delle OdV di più vecchia data.

In riferimento al settore sociale e al settore sanitario, in aderenza al Registro Regionale del volontariato calabrese, la banca dati del Csv Cosenza identifica dei sotto-settori che permettono di analizzare in maggior dettaglio le attività svolte. Le organizzazioni appartenenti a questi due settori potevano decidere se selezionare un solo sotto-settore oppure optare per non selezionare alcun sotto-settore (opzione percorsa nel caso in cui l'OdV operasse in più di un sotto-settore, oppure qualora non si identificasse in nessuno dei sotto-settori stabiliti).

Graf. 7.5 – I settori delle OdV

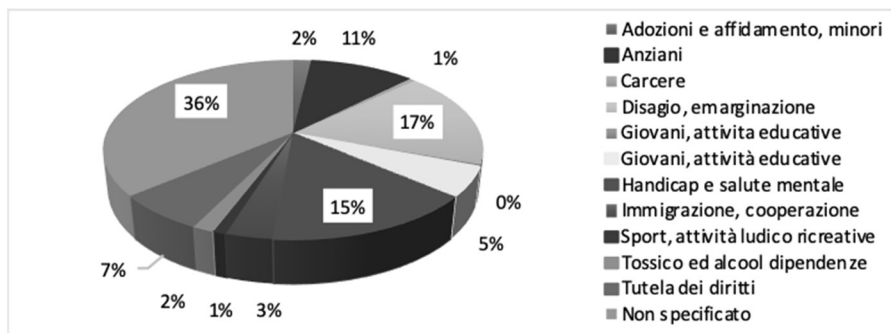


Graf. 7.6 – I settori delle OdV per area territoriale



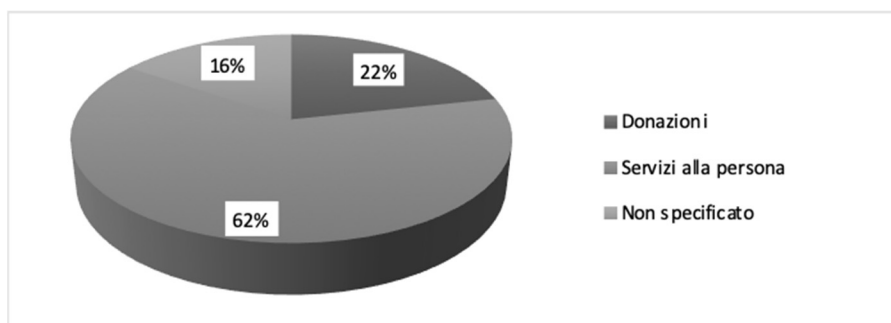
Analizzando il settore sociale, i sotto-settori selezionabili sono: adozioni e affidamento minori, anziani, carcere, disagio ed emarginazione, giovani e attività educative, handicap e salute mentale, immigrazione e cooperazione, *sport* e attività ludico ricreative, tossico ed alcool dipendenze e infine tutela dei diritti. Si nota come il 36% delle OdV sociali (116 su 321) non abbia specificato alcun sotto-settore, mentre le rimanenti abbiano indicato prevalentemente i sotto-settori legati a: disagio ed emarginazione, *handicap* e salute mentale e anziani (Graf. 7.7).

Graf. 7.6 – Analisi delle OdV del Settore Sociale per sotto-settore



Relativamente al settore sanitario, invece, tra i due sotto-settori selezionabili (servizi alla persona, donazioni), la maggioranza delle OdV attive risulta operare nel primo (104 su 166); le restanti organizzazioni (36) si occupano di donazioni di sangue, organi, cordone ombelicale. Le OdV che non hanno specificato il sotto-settore di appartenenza sono solo 26 (Graf. 7.8).

Graf. 7.7 – Analisi delle OdV del Settore Sanitario per sotto-settore



Da un'analisi più approfondita, si nota come le categorie individuate (settori/sotto-settori) risultino eccessivamente ampie e generali, inficiando la comprensione delle concrete attività che ciascuna OdV pone in atto e generando al contempo confusione fra i confini di un settore/sotto-settore rispetto ad un altro. A titolo di esempio, spesso le unità che rientrano nel settore ambiente e nel settore protezione civile, svolgono attività molto simili se non addirittura le stesse (es. tutela e salvaguardia ambientale); ancora, le organizzazioni del settore sociale e del settore sanitario indicano l'attività di assistenza socio-sanitaria che può essere considerata ibrida tra i due settori.

Anche nell'ambito dei sotto-settori non si riscontra univocità tra le voci presenti. Ad esempio, all'interno del sotto-settore relativo al disagio e all'e-

marginazione si possono ricomprendere altri sotto-settori, come quello sull'immigrazione o sulla tossico-dipendenza, mentre il setto-settore tutela diritti viene spesso nominato come attività in altri sotto-settori. Infine, quando ci si riferisce ai servizi alla persona, nell'ambito del settore sanitario, il setto-settore si presenta poco significativo e troppo ampio. Per questa ragione, la fase successiva dell'analisi svolta ha previsto uno studio a livello di "attività" svolta dalle singole OdV. Partendo dall'analisi dell'elenco di tutte le "attività" dichiarate in relazione ad ogni settore/sotto-settore (come individuate dalla banca dati del Csv Cosenza), si è provveduto a calcolare il numero di organizzazione che dichiara di svolgere ogni tipologia di attività in ciascun settore/sotto-settore.

7.4. Le attività delle OdV

Considerati i limiti precedentemente descritti relativi alle classificazioni effettuate in termini di settori/sotto-settori di intervento, si è deciso di effettuare un'attenta disamina delle attività indicate dalle OdV per meglio chiarire la concretezza delle iniziative messe in atto in ciascun settore/sotto-settore. Come già anticipato, ciascuna unità può indicare di appartenere ad un determinato settore ma svolgere simultaneamente attività trasversali a più settori/sotto-settori, pertanto una OdV che si occupa prevalentemente di minori e famiglie (per questo rientrante nel settore sociale e sotto-settore adozioni e affidamento minori), può dichiarare tra le sue attività anche iniziative a favore di anziani (rientrante nel sotto-settore anziani) o attività inerenti la cultura (settore cultura) e lo sport (sotto-settore sociale dello *sport*). Inoltre, si è potuto constatare come attività denominate allo stesso modo (ad es. disabili), rientranti in due o più settori (sociale e sanitario), presentassero nei fatti significato differente, collegato al settore di appartenenza (rispettivamente assistenza sociale ai disabili e assistenza sanitaria ai disabili). Lo scopo di quest'ultima analisi è stato quindi di identificare correttamente le categorie di attività associate a ciascuna OdV per poi potervi associare idonei indicatori di risultato e di impatto, nella convinzione che più sono chiare e definite le categorie e le attività e migliori saranno gli indicatori selezionati e la significatività dei loro risultati. Nel seguito saranno perciò esaminati i cinque settori in riferimento alle attività che in essi sono ricomprese e al numero di OdV che hanno dichiarato di farvi parte.

7.4.1. Settore di Protezione Civile e Ambiente

I settori Protezione Civile e Ambiente possono essere esaminati congiuntamente in quanto si riferiscono a tematiche in linea generale simili; come è possibile verificare dalle Tabelle 7.2 e 7.3, le attività elencate per i due settori, infatti, molto spesso coincidono.

Tuttavia, è possibile individuare un confine tra i due settori. Relativamente alla Protezione Civile, questa viene definita come «l'insieme delle attività messe in campo per tutelare l'integrità della vita, i beni, gli insediamenti e l'ambiente dai danni o dal pericolo di danni che derivano dalle calamità»⁹; le attività principali sono quindi quelle di previsione e prevenzione dei rischi, soccorso delle popolazioni colpite, e superamento dell'emergenza. La maggior parte delle attività di protezione civile indicate nella banca dati del Csv Cosenza riguarda la fase di prevenzione, che trova coincidenza con le attività presenti nel settore ambientale e comprende la salvaguardia, la tutela e la riqualificazione ambientale e attività culturali e di formazione per sensibilizzare la popolazione su tali tematiche, come le attività di educazione stradale, la sicurezza in mare, convegni, progetti scuola ecc. Attività più specifiche, che caratterizzano il settore e che spiegano il motivo della sua distinzione rispetto al settore ambientale, riguardano principalmente le fasi di intervento in occasione di emergenze ambientali e territoriali; troviamo quindi le attività di primo soccorso, radio emergenze, ricerca dei dispersi, coordinamento territoriale e più in generale attività di aiuto ed assistenza. In via secondaria, sono presenti attività per disabili, interventi in attività ludiche e di escursionismo.

Il settore Ambiente comprende al suo interno principalmente attività di tutela ambientale e del territorio, di salvaguardia e riqualificazione ambientale e attività legate agli animali, come interventi a tutela e salvaguardia degli animali, l'adozione canina e la lotta al randagismo. Ritroviamo poi attività quali l'escursionismo, attività di promozione del turismo e del territorio, la fattoria didattica, l'animazione sociale, il campo estivo, e numerose attività ludiche a favore di giovani e disabili.

⁹ <http://www.protezionecivile.gov.it/jcms/it/sistema.wp>

Tab. 7.2 – Attività del settore Protezione Civile

Attività	N odv	%
Salvaguardia ambientale	29	13,55%
Tutela ambientale	29	13,55%
Primo soccorso	25	11,68%
Radio emergenze	15	7,01%
Riqualificazione ambientale	15	7,01%
Formazione	14	6,54%
Protezione civile	11	5,14%
Progetti scuola	8	3,74%
Prevenzione	7	3,27%
Disabili	5	2,34%
Gruppo cinofilo	4	1,87%
Ricerca dispersi	4	1,87%
Randagismo	3	1,40%
Sicurezza in mare	3	1,40%
Ambiente	3	1,40%
Escursionismo	3	1,40%
Sicurezza stradale	3	1,40%
Trasporto malati	3	1,40%
Convegni	2	0,93%
Attività ludiche	2	0,93%
Coordinamento territoriale	2	0,93%
Solidarietà	2	0,93%
Campo estivo	2	0,93%
Antincendio boschivo	2	0,93%
Promozione volontariato	2	0,93%
Aiuto alla persona	1	0,47%
Malattie rare	1	0,47%
Tutela diritti	1	0,47%
Assistenza socio-sanitaria	1	0,47%
Raccolta fondi	1	0,47%
Assistenza anziani	1	0,47%
Formazione di protezione civile	1	0,47%
Volontariato internazionale	1	0,47%
Radioamatori	1	0,47%
Radiocomunicazioni	1	0,47%
Soccorso	1	0,47%
Idroterapia	1	0,47%
Promozione territorio	1	0,47%
Incendio	1	0,47%
Banco alimentare	1	0,47%
Attività educative	1	0,47%
Totale complessivo	214	100%

Tab. 7.3 – Attività del settore Ambiente

Attività	N odv	%
Tutela ambientale	28	20,14%
Riqualificazione ambientale	17	12,23%
Salvaguardia ambientale	15	10,79%
Randagismo	13	9,35%
Tutela animali (tutela, adozione, gestione rifugi)	12	8,63%
Escursionismo	10	7,19%
Ambiente	9	6,47%
Turismo sociale e sostenibile	5	3,60%
Prevenzione	3	2,16%
Progetti scuola	3	2,16%
Tutela diritti	3	2,16%
Pet therapy	2	1,44%
Promozione territorio	2	1,44%
Radio emergenze	2	1,44%
Attività ludiche	1	0,72%
Fattoria didattica	1	0,72%
Animazione sociale	1	0,72%
Convegni	1	0,72%
Campo estivo	1	0,72%
<i>Bird watching</i>	1	0,72%
Anziani	1	0,72%
Giovani	1	0,72%
Disabili	1	0,72%
Assistenza malati	1	0,72%
Ascolto	1	0,72%
Cittadinanza attiva	1	0,72%
Primo soccorso	1	0,72%
Radioamatori	1	0,72%
Gruppo cinofilo	1	0,72%
Totale complessivo	139	100%

7.4.2. Settore Cultura

Le iniziative intraprese dalle OdV che operano nel settore Cultura riguardano una pluralità di tematiche, anche trasversali rispetto ad altri settori. Occorre considerare quindi che le attività elencate fanno particolare riferimento ad attività culturali, di formazione, di istruzione e di sensibilizzazione di organizzazioni che hanno come oggetto principale del proprio operato la Cultura in senso ampio. Tra le attività principali si ritrovano le attività di promozione del territorio che comprendono iniziative per far conoscere l'arte e la

cultura del territorio in cui l'OdV opera, conservare e diffondere le tradizioni e trarne vantaggi anche a livello turistico. Anche a questo scopo vengono organizzati convegni, laboratori, attività ludiche ed educative. Vengono trattati temi quali le pari opportunità, la tutela ambientale, l'educazione alimentare, la prevenzione oncologica e la disabilità. Tra i destinatari di tali attività ritroviamo le donne alle quali sono rivolte attività di sensibilizzazione sui temi della violenza, i ragazzi per i quali sono previsti progetti per le scuole, attività di dopo scuola e animazione socio-culturale, gli anziani, gli extracomunitari e gli immigrati attraverso servizi per imparare la lingua italiana e attività di mediazione culturale e infine i disabili; sono, inoltre, previste attività di ricerca scientifica (Tab. 7.4).

Tab. 7.4 – Attività del settore Cultura

Attività	N odv	%
Promozione territorio	8	8,33%
Tutela diritti	8	8,33%
Laboratori	8	8,33%
Attività ludiche ed educative	6	6,25%
Tutela ambientale	5	5,21%
Convegni	5	5,21%
Formazione	4	4,17%
Beneficenza	4	4,17%
Donne	3	3,13%
Ragazzi	3	3,13%
Anziani	2	2,08%
Extracomunitari	2	2,08%
Immigrati	2	2,08%
Inserimento sociale	2	2,08%
Cittadinanza attiva	2	2,08%
Solidarietà	2	2,08%
Cultura	2	2,08%
Animazione socio-culturale	2	2,08%
Pari opportunità	2	2,08%
Campo estivo	1	1,04%
Progetti scuola	1	1,04%
Dopo scuola	1	1,04%
Animazione sociale	1	1,04%
Sostegno scolastico	1	1,04%
Cineforum	1	1,04%
Educazione alimentare	1	1,04%
Promozione volontariato	1	1,04%

(continua)

(segue)

Casa editrice	1	1,04%
Ricerca scientifica	2	2,08%
Fattoria sociale	1	1,04%
Animazione di strada	1	1,04%
Disabili	1	1,04%
Bisognosi	1	1,04%
Raccolta indumenti	1	1,04%
Prevenzione oncologica	1	1,04%
Ascolto	1	1,04%
Disagio femminile	1	1,04%
Lingua italiana	1	1,04%
Mediazione culturale	1	1,04%
Violenza sulle donne	1	1,04%
Concorso	1	1,04%
Editoria	1	1,04%
Totale complessivo	96	100%

7.4.3. Settore Sanitario

Le organizzazioni che operano nel settore Sanitario registrate al Csv Coenza sono più di 160 e risultano estremamente importanti per la varietà dei servizi che offrono. Come anticipato, tale settore è stato suddiviso in 2 sotto-settori (Donazioni, Servizi alla persona) per cui risulta di più immediata comprensione analizzare le attività sulla base di questi.

Donazioni. Nel sotto-settore Donazioni vengono ricomprese tutte le attività che riguardano la donazione di sangue, di organi e del cordone ombelicale. A tali attività si affiancano attività di prevenzione, convegni, attività sportive e borse di studio (Tab. 7.5.1).

Servizi alla Persona. La completezza e chiarezza che troviamo nella distinzione delle attività inserite del sotto-settore delle donazioni non è rispecchiata nel sotto-settore dei Servizi alla Persona, che viceversa presenta molteplici diversificate attività (Tab. 7.5.2). Tra le principali risulta quella di trasporto rivolto a malati, emodializzati, disabili, ambulanze e infine del cordone ombelicale e sangue. Sono importanti anche le attività di primo soccorso che, a differenza delle corrispondenti nel settore della protezione civile, sono indirizzate a servizi medico-sanitari. Frequenti sono anche le attività di prevenzione e di ricerca con l'organizzazione di progetti per la scuola, convegni, laboratori ecc. Di fondamentale rilevanza risultano infine le attività di assistenza tra cui ritroviamo l'assistenza ai malati, l'assistenza onco-

logica, ospedaliera, infermieristica, psicologica e sanitaria, o ancora attività di aiuto alla persona di *counseling* e socio-assistenziale. I destinatari di tali attività sono molteplici e tra questi si rinvencono i seguenti: malati, cardiopatici, bambini, malati terminali, bisognosi, anziani, soggetti affetti da autismo, carcerati, disabili, donne incinta e persone con dislessia.

Tra le attività delle Odv che invece non hanno deciso di indicare un sotto-settore troviamo principalmente le stesse categorie di attività già presenti nella tabella 7.5.2, e quindi nel sotto-settore dei servizi alla persona con l'aggiunta dell'attività di riabilitazione la quale viene indicata da una sola organizzazione di volontariato.

Tab. 7.5.1 – Attività del settore Sanitario: sotto-settore Donazioni

Sotto-Settore DONAZIONI		
Attività	N Odv	%
Donazione sangue	32	71,11%
Ospedale	3	6,67%
Donazione organi	2	4,44%
Cordone Ombelicale	2	4,44%
Donazione	2	4,44%
Prevenzione	1	2,22%
Attività sportive	1	2,22%
Convegni	1	2,22%
Borse di studio	1	2,22%
Totale Complessivo	45	100%

Tab. 7.5.2 – Attività del settore Sanitario – sotto-settore Servizi alla Persona

Sotto-Settore SERVIZI ALLA PERSONA		
Attività	N Odv	%
Trasporto malati	42	15,16%
Primo soccorso	29	10,47%
Trasporto emodializzati	27	9,75%
Prevenzione	21	7,58%
Ospedale	17	6,14%
Assistenza malati	13	4,69%

(continua)

(segue)

Assistenza domiciliare	12	4,33%
Assistenza oncologica	9	3,25%
Formazione	9	3,25%
Donazioni (cordone ombelicale, organi, sangue)	7	2,53%
Assistenza infermieristica	6	2,17%
Convegni	6	2,17%
Tumori	6	2,17%
Ricerca	6	2,17%
Raccolta fondi	6	2,17%
Assistenza sociosanitaria	4	1,44%
Trasporto disabili	3	1,08%
Tutela diritti	3	1,08%
Progetti scuola	3	1,08%
Solidarietà	2	0,72%
Bomboniere solidali	2	0,72%
Clownterapia	2	0,72%
Soccorso	2	0,72%
Malattie rare	2	0,72%
Trasporto cordone ombelicale	2	0,72%
Assistenza ospedaliera	2	0,72%
Assistenza psicologica	2	0,72%
Assistenza anziani	2	0,72%
Laboratori	2	0,72%
Disagio sociale	2	0,72%
Cittadinanza attiva	1	0,36%
Servizi alla persona	1	0,36%
Aiuto alla persona	1	0,36%
Inserimento lavorativo	1	0,36%
Attività sportive	1	0,36%
Inserimento sociale	1	0,36%
Soccorso sanitario	1	0,36%

(continua)

(segue)

Sostegno allo studio	1	0,36%
Autismo	1	0,36%
Coordinamento	1	0,36%
Consegna farmaci	1	0,36%
Ritiro referti a domicilio	1	0,36%
Riabilitazione	1	0,36%
Auto mutuo aiuto	1	0,36%
Counseling	1	0,36%
Prenotazioni visite specialistiche	1	0,36%
Trasporto ambulanze	1	0,36%
Animazione in ospedale	1	0,36%
Dislessia	1	0,36%
Trasporto sangue	1	0,36%
Disturbi alimentari	1	0,36%
Raccolta e distribuzione farmaci	1	0,36%
Formazione volontari	1	0,36%
Volontariato internazionale	1	0,36%
Gravidanza	1	0,36%
Idroterapia	1	0,36%
Totale Complessivo	277	100%

7.4.4. Settore Sociale

Il settore Sociale riveste un'importanza fondamentale nell'ambito delle organizzazioni che operano nella provincia di Cosenza; infatti quasi il 50% del totale delle Odv registrate al Csv Cosenza dichiara di appartenere a tale settore. La ragione di questa prevalenza rispetto agli altri settori risiede anche nell'ampiezza e nella generalità dei servizi offerti: mentre le organizzazioni che si occupano di ambiente e di protezione civile, cultura e sanità presentano attività che, seppur numerose, hanno caratteristiche comuni che permettono di generalizzare l'analisi, il settore Sociale comprende al suo interno un micro-mondo di organizzazioni che operano per scopi e destinatari ampiamente diversificati. Lo studio dei sotto-settori risulta quindi fondamentale poiché consente di classificare le tipologie di Odv che operano nel settore Sociale

sulla base di aspetti comuni e di poter analizzare le loro attività in maniera concreta per comprendere effettivamente come misurare i loro impatti. Riassumendo, i sotto-settori esaminati, in ordine di prevalenza rispetto al numero di organizzazioni che ne fanno parte, sono i seguenti: Disagio ed emarginazione, Handicap e salute mentale, Anziani, Tutela dei diritti, Giovani, attività educative, Immigrazione, cooperazione, Adozioni e affidamento minori, Tossico ed alcool dipendenze, Sport, attività ludico ricreative, Carcere. Nel seguito si fornisce un breve commento relativamente a ogni sotto-settore elencato¹⁰.

Disagio e emarginazione. Il sotto-settore più presente, che in termini di contenuti di attività è anche quello che presenta il livello più elevato di generalità, è quello del Disagio ed Emarginazione, che conta 56 organizzazioni, pari a circa il 9% delle totali del settore Sociale. Al suo interno ritroviamo numerose attività strettamente connesse anche agli altri sotto-settori del Sociale, che saranno esaminate nell'ambito di questi ultimi. Le attività più generiche che invece possono essere imputabili esclusivamente al sotto-settore Disagio ed Emarginazione riguardano la raccolta e distribuzione di viveri e indumenti, il segretariato sociale (che consiste in un'attività di ascolto e accoglienza, per informare e orientare i destinatari verso i servizi sociali presenti sul territorio), le attività di assistenza psicologica, il centro ascolto, la tutela dei diritti e tutte le attività di formazione e di inclusione sociale. Tra i casi di Disagio ed Emarginazione troviamo le attività a sostegno delle donne e delle pari opportunità, unica categoria di attività che non ha un sotto-settore dedicato ma che sarebbe utile creare in considerazione del numero di OdV che si occupa di questi temi.

¹⁰ Va precisato che 116 OdV, pari a circa il 36% di quelle iscritte nel registro Csv Cosenza, non ha indicato di appartenere a nessuno dei cinque sotto-settori. Le attività di tali organizzazioni tuttavia non sembrano essere sostanzialmente differenti rispetto alle attività indicate dalle altre OdV classificate, pertanto la loro decisione di non riconoscersi in un sotto-settore è presumibilmente attribuibile al fatto che si riconoscono in più di un sotto-settore simultaneamente e pertanto non sono state in grado di segnalarne solo uno prevalente. Altro fattore che può essere risultato ostativo all'indicazione di un unico sotto-settore è la poca chiarezza nella distinzione e nei confini di alcune categorie, che può aver portato le OdV a non sceglierne alcuna per evitare di commettere errori.

Tab. 7.6.1 – Attività del settore sociale – sotto-settore Disagio e Emarginazione

Sotto-settore Disagio e Emarginazione		
Attività	N Odv	%
Donne e pari opportunità	15	8,93%
Raccolta e distribuzione viveri	14	8,33%
Centro ascolto	12	7,14%
Raccolta e distribuzione indumenti	12	7,14%
Segretariato sociale	10	5,95%
Famiglie in difficoltà	8	4,76%
Disagio sociale	8	4,76%
Laboratori	8	4,76%
Emarginazione	7	4,17%
Bisognosi	6	3,57%
Tutela diritti	5	2,98%
Assistenza psicologica	4	2,38%
Solidarietà	4	2,38%
Banco alimentare	4	2,38%
Prostituzione e tratta delle donne	4	2,38%
Editoria	3	1,79%
Concorso	3	1,79%
Formazione	3	1,79%
Convegni	3	1,79%
Integrazione sociale	3	1,79%
Violenza sulle donne	3	1,79%
Prevenzione	2	1,19%
Assistenza domiciliare	2	1,19%
Raccolta fondi	2	1,19%
Violenza sessuale	2	1,19%
Cittadinanza attiva	2	1,19%
Counseling	2	1,19%
Beneficenza	1	0,60%
Consulenza legale	1	0,60%

(continua)

(segue)

Ragazze madri	1	0,60%
Consultorio	1	0,60%
Inserimento sociale	1	0,60%
Promozione territorio	1	0,60%
Stesura progetti	1	0,60%
Animazione socio-culturale	1	0,60%
Aiuto alla persona	1	0,60%
Musicoterapia	1	0,60%
Disagio minorile	1	0,60%
Beni comuni	1	0,60%
Usura	1	0,60%
Malati	1	0,60%
Inclusione sociale	1	0,60%
Bomboniere solidali	1	0,60%
Inserimento lavorativo	1	0,60%
Totale Complessivo	168	100%

Handicap e salute mentale. Le attività di seguito elencate comprendono principalmente iniziative di supporto e di assistenza destinate nello specifico a soggetti affetti da disabilità o da problemi di salute mentale o di apprendimento. Tra le attività più frequenti sono presenti i laboratori organizzati allo scopo di garantire una migliore inclusione sociale o per finalità didattiche, le attività a favore del superamento delle barriere architettoniche e il “Dopo di noi”. Successivamente vengono elencate una serie di terapie, attività ludiche e di riabilitazione ma anche attività di sostegno psicologico, di sostegno economico (attraverso la raccolta e la distribuzione di viveri e indumenti) e di sostegno alle famiglie. Un altro aspetto importante da considerare è l’aiuto per l’inserimento lavorativo, per l’integrazione sociale, contro l’emarginazione e per garantire una maggiore autonomia e indipendenza alla persona soggetta a disabilità. Tra le tipologie di disabilità o problemi in genere, specificatamente indicati dalle OdV, i problemi di salute mentale, l’autismo, la disabilità visiva, la disabilità uditiva, la dislessia, le malattie rare, l’invalidità, i bisogni educativi speciali, il mutismo selettivo e il disagio psichico.

Tab. 7.6.2 – Attività del settore Sociale – sotto-settore Handicap e salute mentale

Sotto-settore Handicap e salute mentale		
Attività	N odv	%
Laboratori	29	16,76%
Barriere architettoniche	15	8,67%
Dopo di noi	14	8,09%
Formazione	7	4,05%
Tutela diritti	6	3,47%
Progetti scuola	6	3,47%
Riabilitazione	5	2,89%
Musicoterapia	4	2,31%
Attività ludiche	4	2,31%
Accompagnamento disabili	4	2,31%
Inserimento sociale	4	2,31%
Famiglie in difficoltà	4	2,31%
Assistenza	4	2,31%
Raccolta e distribuzione viveri	3	1,73%
Raccolta e distribuzione Indumenti	3	1,73%
Prevenzione	3	1,73%
<i>Pet therapy</i>	3	1,73%
Ippoterapia	3	1,73%
Bomboniere solidali	3	1,73%
Attività educative	3	1,73%
Assistenza domiciliare	3	1,73%
Banco alimentare	3	1,73%
Tutela ambientale	2	1,16%
Trasporto disabili	2	1,16%
Inserimento lavorativo	2	1,16%
Idroterapia	2	1,16%
Danzaterapia	2	1,16%
Centro diurno	2	1,16%
Campo estivo	2	1,16%

(continua)

(segue)

Attività sportive	2	1,16%
Tutela diritti umani	2	1,16%
Volontariato internazionale	1	0,58%
Solidarietà	1	0,58%
Segretariato sociale	1	0,58%
Ricerca	1	0,58%
Recupero minori	1	0,58%
Raccolta fondi	1	0,58%
Protezione civile	1	0,58%
Onoterapia	1	0,58%
Nuove povertà	1	0,58%
Mutuo aiuto	1	0,58%
Integrazione scolastica	1	0,58%
Inclusione sociale	1	0,58%
Gruppo cinofilo	1	0,58%
Emarginazione	1	0,58%
Distribuzione farmaci	1	0,58%
Disagio sociale	1	0,58%
Convegni	1	0,58%
Consulenza legale	1	0,58%
Cittadinanza attiva	1	0,58%
Autonomia	1	0,58%
Ascolto	1	0,58%
Aiuto alla persona	1	0,58%
Totale complessivo	173	100%

Anziani. Le organizzazioni che si occupano di anziani come oggetto della loro attività sono 34 nella provincia cosentina anche se sono 48 le OdV che complessivamente hanno indicato tra le loro attività quella di sostegno agli anziani. Nel relativo sotto-settore, le attività maggiormente indicate sono quelle di tutela dei diritti, di assistenza e beneficenza; sono presenti anche attività di tipo ludico e attività di sostegno economico come il banco alimentare o la raccolta di viveri e la distribuzione di farmaci. Risulta importante poi la partecipazione alla vita sociale di tali soggetti, per cui vengono

organizzati cineforum, attività di animazione sociale e in generale servizi per l'inclusione sociale.

Tab. 7.6.3 – Attività del settore Sociale – sotto-settore Anziani

Attività	N odv	%
Anziani	30	42,86%
Terza età	6	8,57%
Tutela diritti	6	8,57%
Beneficenza	2	2,86%
Assistenza	2	2,86%
Laboratori	2	2,86%
Animazione socio-culturale	2	2,86%
Banco alimentare	1	1,43%
Famiglie	1	1,43%
Assistenza infermieristica	1	1,43%
Raccolta viveri	1	1,43%
Beni comuni	1	1,43%
Inclusione sociale	1	1,43%
Formazione	1	1,43%
Attività ludiche	1	1,43%
Promozione territorio	1	1,43%
Bisognosi	1	1,43%
Centro diurno	1	1,43%
Prevenzione	1	1,43%
Cineforum	1	1,43%
Raccolta fondi	1	1,43%
Cittadinanza attiva	1	1,43%
Segretariato sociale	1	1,43%
Concorso	1	1,43%
Trasporto malati	1	1,43%
Convegni	1	1,43%
Distribuzione farmaci	1	1,43%
Totale complessivo	70	100%

Tutela dei diritti. L'obiettivo delle organizzazioni che operano in questo sotto-settore è la tutela dei diritti, ma comprende anche assistenza psicologica, *counseling* e attività culturali. Il sotto-settore in oggetto, come quello relativo al Disagio e all'Emarginazione, risulta piuttosto generico e infatti ricomprende al suo interno attività relative ad altri sotto-settori. La principale attività indicata dalle OdV in questo sotto-settore è quella di tutela dei diritti delle donne, confermando l'esigenza di un sotto-settore specifico, ma comprende tra i destinatari indicati anche gli animali, gli immigrati o ancora i consumatori e gli utenti, o i cardiopatici, i non udenti e chi è soggetto a malattie rare.

Tab. 7.6.4 – Attività del settore Sociale – sotto-settore Tutela diritti

Attività	N odv	%
Donne e pari opportunità	11	20,37%
Tutela diritti	11	20,37%
Convegni	5	9,26%
Violenza sessuale	2	3,70%
Disagio femminile	2	3,70%
Violenza sulle donne	2	3,70%
Cittadinanza attiva	2	3,70%
Randagismo	2	3,70%
Progetti scuola	2	3,70%
Assistenza psicologica	1	1,85%
Tutela salute	1	1,85%
<i>Counseling</i>	1	1,85%
Formazione	1	1,85%
Tutela ambientale	1	1,85%
Promozione territorio	1	1,85%
Animazione socio-culturale	1	1,85%
Ricerca	1	1,85%
Mediazione culturale	1	1,85%
Sicurezza stradale	1	1,85%
Attività educative	1	1,85%
Ospedale	1	1,85%
Banco alimentare	1	1,85%
Assistenza legale	1	1,85%
Inclusione sociale	1	1,85%
Totale complessivo	54	100%

Giovani e attività educative – Sport e attività ludico ricreative. I due sotto-settori in esame possono essere considerati congiuntamente in quanto includono attività piuttosto simili tra loro, come elencate nel seguito.

Tab. 7.6.5 – Attività del settore Sociale – sotto-settore Attività educative, ricreative e sportive

Attività	N odv	%
Attività educative	5	10,00%
Solidarietà	4	8,00%
Cittadinanza attiva	3	6,00%
Convegni	2	4,00%
Laboratorio teatrale	2	4,00%
Integrazione sociale	2	4,00%
Beneficenza	2	4,00%
Attività sportive	2	4,00%
Progetti scuola	2	4,00%
Tutela ambientale	2	4,00%
Inserimento sociale	2	4,00%
Attività sportive	2	4,00%
Promozione volontariato	2	4,00%
Formazione	2	4,00%
Promozione territorio	1	2,00%
Animazione sociale	1	2,00%
Scambio intergenerazionale	1	2,00%
Attività ludiche	1	2,00%
Bisognosi	1	2,00%
Assistenza anziani	1	2,00%
Servizio civile	1	2,00%
Legalità	1	2,00%
Promozione sociale	1	2,00%
Aggregazione sociale	1	2,00%
Salvaguardia ambientale	1	2,00%
Animazione socio-culturale	1	2,00%
Campo estivo	1	2,00%
Distribuzione viveri	1	2,00%
Volontariato internazionale	1	2,00%
Dopo scuola	1	2,00%
Totale complessivo	50	100%

Immigrazione e cooperazione. Come intuibile, il sotto-settore di immigrazione e cooperazione include le attività di accoglienza, alfabetizzazione e tutela degli immigrati (inclusi gli extra-comunitari e i ROM).

Tab. 7.6.6 – Attività del settore Sociale – sotto-settore Immigrazione e cooperazione

Attività	N odv	%
Integrazione sociale	3	7,69%
Volontariato internazionale	3	7,69%
Solidarietà	2	5,13%
Registro immigrati	2	5,13%
Raccolta e distribuzione indumenti	2	5,13%
Alfabetizzazione	2	5,13%
Rom	2	5,13%
Tutela diritti	2	5,13%
Mediazione culturale	2	5,13%
Lingua italiana	2	5,13%
Detenuti	2	5,13%
Tutela diritti umani	1	2,56%
Disagio minorile	1	2,56%
Recupero scolastico	1	2,56%
Aiuto alla persona	1	2,56%
Extracomunitari	1	2,56%
Bisognosi	1	2,56%
Attività sportive	1	2,56%
Disabili	1	2,56%
Prima accoglienza	1	2,56%
Segretariato sociale	1	2,56%
Raccolta e distribuzione farmaci	1	2,56%
Anziani	1	2,56%
Attività educative	1	2,56%
Raccolta e distribuzione viveri	1	2,56%
Recupero minori	1	2,56%
Totale complessivo	39	100%

Adozioni e affidamento minori. Le attività della categoria si riferiscono ad attività di assistenza sociale, ludiche ed educative e di recupero scolastico per i minori in affido, nonché adozioni internazionali.

Tab. 7.6.7 – Attività del settore Sociale – sotto-settore Adozioni e affidamento minori

Attività	N odv	%
Attività ludiche ed educative	3	18,75%
Adozioni internazionali	2	12,50%
Centro diurno	1	6,25%
Recupero scolastico	1	6,25%
Musicoterapia	1	6,25%
Casa famiglia	1	6,25%
Affido	1	6,25%
Assistenza minori	1	6,25%
Tutela diritti	1	6,25%
Adozione	1	6,25%
Assistenza sociale	1	6,25%
Beneficenza	1	6,25%
Barriere architettoniche	1	6,25%
Totale complessivo	16	100%

Tossico ed alcool dipendenze. Il sotto-settore include attività di recupero dei soggetti affetti da tossico o alcool dipendenza.

Tab. 7.6.8 – Attività del settore Sociale – sotto-settore Tossico e alcool dipendenza

Attività	N odv	%
Tossico dipendenza	3	30,00%
Terapia di gruppo	2	20,00%
Alcool dipendenza	2	20,00%
Auto mutuo aiuto	2	20,00%
Casa editrice	1	10,00%
Totale complessivo	10	100%

Carcere. Le attività del sotto-settore Carcere sono prevalentemente mirate all'inserimento lavorativo e sociale e a garantire un sostegno psicologico ai detenuti.

Tab. 7.6.9 – Attività del settore Sociale – sotto-settore Carcere

Attività	N odv	%
Centro ascolto	1	16,67%
Cineforum	1	16,67%
Inserimento lavorativo	1	16,67%
Inserimento sociale	1	16,67%
Recupero scolastico	1	16,67%
Volontariato penitenziario	1	16,67%
Totale complessivo	6	100%

7.5. Gli indicatori per la misurazione dei risultati e degli impatti

La corposa elencazione di attività suddivisa per settori e sotto-settori ha consentito di comprendere più approfonditamente la realtà e gli obiettivi a cui tendono le OdV registrate al Csv Cosenza, le iniziative che mettono in campo e i loro destinatari. La fase successiva della ricerca è consistita nel tentativo di collegare a tali attività degli indicatori di output e di impatto. I primi, come anticipato nei capitoli iniziali di questo volume, si riferiscono ai risultati che le organizzazioni raggiungono come conseguenza diretta dello svolgimento delle proprie attività, mentre i secondi intendono rilevare gli effetti di medio-lungo periodo imputabili a tali attività in via indiretta.

La tabella che segue (Tab. 7.7) illustra a titolo esemplificativo alcuni degli indicatori sviluppati secondo questa logica, distinguendone la tipologia tra output e impatto.

Tab. 7.7 – Esempificazione di indicatori di output e impatto

Indicatori del settore Ambiente	Investimenti in tecnologie per prodotti o servizi sostenibili Consumo di energia: Kw/h da fornitore di energia rinnovabile e non rinnovabile <i>Risparmio di energia ottenuto grazie a innovazioni introdotte dall'organizzazione*</i> Kg di rifiuti riciclabili e non riciclabili prodotti <i>Valorizzazione di rifiuti in un'ottica di economia circolare*</i> Ettari di terreno coltivato con colture sostenibili
Indicatori del settore Protezione Civile	Investimento nelle iniziative organizzate Nr. iniziative realizzate <i>Grado di controllo dei rischi*</i> <i>Tasso di inquinamento*</i> <i>Tasso incendi*</i> Nr. beneficiari <i>Ritrovamento persone disperse entro le 24 ore*</i> Nr. utenti coinvolti per iniziativa Soggetti formati/addestrati

Indicatori di output del settore Cultura	Investimenti finanziari nella ricerca Nr. di ricercatori che operano nella struttura Nr. borse di studio concesse e ricevute per l'attività di ricerca Nr. di laboratori/centri di ricerca costituiti o a cui si partecipa, e dati su strutture, personale, risorse finanziarie destinate Nr. Partnership di ricerca con altri enti, sia nazionali che internazionali Nr. paper e altri prodotti della ricerca (brevetti, monografie, etc.) <i>Dati citazionali e impact factor*</i> Nr. di progetti presentati <i>Nr. di progetti vinti su bandi competitivi internazionali/nazionali/regionali/locali*</i>
Indicatori di output del settore Sanitario	Investimento di risorse destinate a servizi sanitari Nr. dei pazienti e nr. ricoveri per regione di provenienza Tasso di occupazione dei posti letto e indici di rotazione Giorni di degenza media Nr. persone curate in <i>day hospital</i> Nr. prestazioni complessive N. interventi ordinari e in <i>day surgery</i> suddivisi per chirurgie generali, specialistiche, urgenze, cardiocirurgia, sala parto, ecc e DRG medio Tempo di attesa medio per fissazione appuntamento con e senza SSN N. accessi in pronto soccorso per codice Tempo di attesa medio per codice Nr. corsi di formazione realizzati presso la struttura sanitaria o a diretto beneficio della stessa Analisi dei destinatari dei servizi per sesso, età e patologia Totale ore di servizio erogato (mensile o annuale) per i servizi di urgenza/emergenza
Indicatori di output del settore Sociale: sotto-settore Tossico e alcool dipendenze	Investimento in attività sociali di recupero Nr. visite mediche, colloqui clinici, screening, esami clinici e di laboratorio, somministrazione farmaci Nr. servizi accessori prestati Analisi degli utenti per modalità di invio Analisi degli utenti per sostanza di abuso primario Nr. presenze in comunità e nr. uscite Nr. di persone che terminano il percorso di recupero <i>Nr. di persone che ricadono nell'abuso*</i> Nr. richieste accolte/n. richieste ricevute Nr. <i>partnership</i> nelle attività Nr. e tipologia di interventi di prevenzione sul territorio e nr. Persone coinvolte

* *Indicatori di impatto*

7.6. Alcune considerazioni conclusive

Dall'analisi effettuata emerge come le OdV siano ampiamente presenti sul territorio cosentino, crescendo in maniera considerevole negli ultimi anni e offrendo servizi diversificati in tutti i settori di intervento individuati a livello regionale.

Lo studio effettuato sulla banca dati del Csv della provincia di Cosenza ha inoltre messo in luce la varietà e la numerosità delle attività svolte dalle organizzazioni registrate, nonché la necessità di effettuare una migliore classificazione di queste, fondamentale per fini di rendicontazione e di misurazione degli impatti. In particolare, risulta necessario ripensare ai sotto-settori in un'ottica di maggiore dettaglio e specificità in relazione alle attività effettivamente svolte. In questo senso, i due sotto-settori del settore Sanitario, Disagio ed emarginazione e Tutela diritti, sono apparsi troppo generici e dovrebbero essere riformulati in maniera da ricomprendere attività specifiche e differenti rispetto agli altri sotto-settori, mentre le attività riferite alle donne in difficoltà potrebbero essere riunite sotto un sotto-settore specifico in quanto numerose e totalmente differenziate rispetto alle altre categorie di servizi. I sotto-settori Giovani e attività educative e Sport e attività ludico ricreative potrebbero invece essere congiunte in un'unica categoria in quanto strettamente collegate.

Una più precisa e dettagliata classificazione di settori e sotto-settori risulta essenziale al fine di poter formulare indicatori direttamente collegati che misurino i risultati delle organizzazioni nel breve periodo e gli impatti di più lungo periodo, per fare sì che ciascuna organizzazione abbia uno strumento utile per monitorare gli effetti dell'attività svolta sui diretti destinatari e sulla comunità in generale. Gli indicatori illustrati nel paragrafo precedente possono essere considerati a titolo esemplificativo come un primo parziale tentativo di proposta; una formulazione maggiormente completa potrà essere realizzata solo attraverso una più stretta collaborazione con le organizzazioni di riferimento, che consenta, attraverso un'indagine sul campo di rilevare in dettaglio le attività svolte, le loro finalità e destinatari diretti ed indiretti.

Bibliografia

- Agenzia per le Organizzazioni non lucrative di Utilità Sociale (2011), "Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit".
- Campbell D. (2002), "Outcomes Assessment and the paradox of nonprofit accountability", in *Journal of Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, n. 3, Spring 2002.
- Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSVnet), Istituto di Ricerche educative e formative (IREF), Fondazione Europa Occupazione e Volontariato: impresa e solidarietà (2008), "Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato".
- Csv Cosenza (2018), "Report provinciale sulle organizzazioni di volontariato".
- D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117, art. 5 comma 1, Codice del terzo settore.

D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117, art. 32, comma 1, Codice del terzo settore.
Istituto Nazionale di Statistica (Istat), Popolazione residente al 1° gennaio 2016,
http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCIS_POPRES1#
Wainwright S. (2003), “Measuring Impact – A Guide to Resources”, NCVO Publications, London.
The Global Environmental Management Initiative (GEMI) (2007), “The Metrics Navigator”.
www.csvcosenza.it/
www.protezionecivile.gov.it/jcms/it/sistema.wp
www.regione.calabria.it/

8. LA RENDICONTAZIONE SOCIALE. L'ESPERIENZA DELLA FONDAZIONE “CASA SAN FRANCESCO D'ASSISI – ONLUS”

di *Maria Teresa Nardo e Georgiana Cristina Codreanu**

8.1. Premessa

Il presente capitolo si propone di esaminare le caratteristiche, in termini di struttura, contenuti e processo seguito per la sua redazione, del documento di rendicontazione sociale della Fondazione “Casa San Francesco D’Assisi” (CSF). La Fondazione è una azienda non profit che ha la peculiarità, come tutti gli enti del terzo settore, della non prevalenza del lucro tra i fini aziendali.

Gli enti non profit, come analizzato nei capitoli precedenti, non sono esonerati – non fosse altro che per un impegno informativo e morale nei confronti di coloro che forniscono le risorse principali (forza lavoro e finanziamenti) – dal dovere di dotarsi di strumenti adeguati affinché dette risorse vengano utilizzate nel perseguimento dello scopo sociale col massimo grado di efficienza, efficacia ed economicità, e nel rispetto dei diritti, purché legittimi, dei portatori di interessi (Chiappero *et al.*, 2002: 1).

Il presente lavoro, nel trattare l’esperienza di rendicontazione sociale della Fondazione CSF, ha la finalità di cercare, attraverso tale studio, da un lato di estrapolare le tendenze evolutive del fenomeno, dall’altro, di far emergere le criticità ancora presenti nella sua applicazione pratica in specifici contesti.

La Fondazione “Casa San Francesco D’Assisi” è stata scelta come “caso studio” poiché, oltre ad essere una realtà fortemente radicata sul territorio di Cosenza, presenta al contempo una riconosciuta e consolidata esperienza nell’ambito dell’accountability. Il bilancio del 2018 rappresenta, infatti, la decima edizione di rendicontazione sociale dell’Ente.

* Seppur il capitolo è frutto di un lavoro congiunto tra le autrici, si attribuisce a M.T. Nardo i paragrafi 8.1 e 8.3, il resto dei paragrafi sono da attribuire a G. C. Codreanu.

8.2. La Fondazione “Casa San Francesco D’Assisi – Onlus” e il bilancio sociale. Analisi documentale

La Fondazione è un’organizzazione senza scopo di lucro con finalità di solidarietà sociale che mira ad assicurare, come definito nello Statuto, assistenza ed accoglienza a persone in stato di bisogno e a favorire una promozione umana globale della persona nel solco della tradizione cristiana, in particolar modo francescana. La sua nascita risale all’anno 2000, ad approvare l’istituzione, dell’allora “Fondazione Oasi Francescana”, è la Provincia di Cosenza dei Frati Minori Cappuccini che delegano nel medesimo anno a costituirsi quale primo presidente il suo fondatore, nonché Ministro Provinciale della detta provincia religiosa, Fr. Fedele Bisceglia. Contestualmente all’istituzione dell’Ente, oltre ad esserne approvato lo Statuto che stabilisce una durata della carica presidenziale pari a 5 annualità, vengono avviati i lavori per la costruzione della grande struttura sita in Via Asmara. È a novembre del 2003 che i lavori vengono ultimati e la struttura diviene operativa con i servizi di “Mensa dei Poveri” e l’ospitalità notturna per uomini e donne. Nei successivi anni la Fondazione stipula diverse convenzioni con la Regione Calabria e la Prefettura di Cosenza per l’accoglienza nelle Comunità di CSF ad adulti in difficoltà; è in data 1° giugno del 2007 che le suddette comunità vengono autorizzate dalla Regione Calabria al funzionamento. Nell’ottobre del 2008, all’interno della struttura di Via Asmara vengono ultimati ed attrezzati gli studi medici, si inaugura così il Poliambulatorio Specialistico di CSF. Nel 2010 l’Ente, con atto del 15 ottobre 2010, cambia denominazione sociale in “Fondazione Casa San Francesco D’Assisi - Onlus”. Negli anni successivi gli spazi dell’intera struttura vengono adeguati agli standard fissati in materia di accoglienza, vengono soddisfatti tutti gli adempimenti in materia di sicurezza ed è aumentata la capacità ospitante attraverso la realizzazione di nuove camere. Nei primi mesi del 2016 vengono completati i lavori per la costruzione di una nuova struttura residenziale intitolata “Casa Madre della Misericordia” per l’accoglienza di donne in difficoltà. Nel corso dell’anno 2017 il fabbricato di fianco il Convento del SS. Crocifisso, storica sede della Mensa dei Poveri, viene ristrutturato e successivamente adibito a casa di accoglienza per ragazze madri migranti con i loro figli. Nel 2018 iniziano i lavori per la costruzione di un nuovo poliambulatorio che ha la finalità ultima di offrire alla città di Cosenza un luogo stabilmente organizzato e altamente attrezzato che funga da alternativa al Pronto Soccorso per tutti quei pazienti “irregolari” che non potendo accedere al Servizio Sanitario Nazionale, non hanno altre soluzioni di cura.

Da questa disamina, si osserva che CSF nel corso degli anni, senza trascurare alcune difficoltà interne ed esterne, ha ampliato i servizi, si è evoluta e si è organizzata con ben più solide professionalità. L'attenzione alle persone e alle loro necessità ha portato a perfezionare ed implementare le strutture di CSF e ad estenderne le aree di intervento anche attraverso la creazione di nuove realtà assistenziali e relative infrastrutture.

La storia della Fondazione è tracciata anche dal suo bilancio sociale e dal processo di rendicontazione realizzato per dieci esercizi.

Il Bilancio Sociale di Casa San Francesco è un documento a consuntivo che analizza l'operato della Fondazione relativamente all'anno precedente con lo scopo di rendere conto alla collettività, e più in generale alle diverse parti interessate, delle finalità perseguite e dei risultati ottenuti. La diffusione di tali informazioni passa attraverso la stampa del documento e la sua pubblicazione nel sito web della Fondazione. Ogni anno il report sociale è comunque presentato ad istituzioni, amici e benefattori. Il Bilancio Sociale 2018, giunto nella sua X edizione, è costituito da 94 pagine, la struttura segue le "Linee guida per la redazione del Bilancio Sociale delle organizzazioni non profit" pubblicate dall'Agenzia per le Onlus nel 2010. Rispetto ai contenuti questi sono suddivisi per aree tematiche: 1) Chi siamo; 2) I servizi; 3) Le risorse umane; 4) Risorse finanziarie ed in natura; 5) Il cantiere di CSF; 6) Il chiostro della riforma; 7) Gli eventi; 8) La comunicazione.

La prima parte illustra informazioni e dati riferiti all'identità della Fondazione, essa comprende: la lettera del presidente e la lettera del direttore generale; la dichiarazione della *mission* e della *vision*; un breve cenno alla storia dell'Ente; la descrizione dell'assetto istituzionale ed organizzativo; l'organigramma; la nota metodologica, in cui viene descritto il procedimento seguito nell'elaborazione dei documenti di programmazione e rendicontazione. In questa sezione ampio spazio è dedicato ai valori di CSF, riconosciuti come i principi guida universali che rappresentano il "credo" della Fondazione e che vengono testimoniati nei comportamenti quotidiani del personale e dei volontari che vi operano, in particolare questi sono: i principi cristiani, l'attenzione alla persona, l'assistenza, l'accoglienza, lo spirito di servizio, l'educazione e la sostenibilità responsabile. Tali valori hanno portato alla formulazione della *mission* che nel Bilancio Sociale trova la seguente espressione: *«La Fondazione "Casa S. Francesco d'Assisi" Onlus è un'organizzazione senza scopo di lucro con finalità di solidarietà sociale ed ha lo scopo di assicurare assistenza ed accoglienza a persone in stato di bisogno e di favorire una promozione umana globale della persona nel solco della tradizione cristiana, in particolar modo francescana, della dottrina della Chiesa e del suo Magistero, attraverso i compiti e nelle opere che la*

Fondazione intende svolgere, in Italia e anche all'estero». Quanto alla *vision*, questa viene sintetizzata nel documento nei tre principi che racchiudono l'essenza dell'operato della Fondazione: accogliere, assistere, promuovere.

In questa prima parte vi è anche la descrizione della struttura organizzativa, che si presenta snella e con pochi livelli gerarchici, nonché della governance (Presidente; Consiglio di amministrazione; Direttore Generale; Collegio dei Revisori dei Conti)¹.

Per comprendere molti dei dati contenuti nel Bilancio Sociale è bene rappresentare il sistema contabile della Fondazione CSF. Essa adotta il regime della contabilità ordinaria, ed ai sensi di quanto previsto dalla normativa di riferimento, rispetta le regole relative alle scritture contabili obbligatorie. Costi e Ricavi sono determinati secondo il principio di competenza, ovvero: «sono registrati nell'esercizio di maturazione, indipendentemente dalla data di sostenimento del costo o di incasso del ricavo, mediante l'utilizzo di scritture di assestamento rilevate a fine anno». Ai fini della pianificazione e del controllo di gestione CSF usa gli strumenti della contabilità analitica per centri di costo. I costi vengono imputati ai centri che hanno determinato il fabbisogno delle corrispondenti risorse e solo a quelli, in base alla quantità di risorse consumata nel periodo di tempo considerato. Così la contabilità analitica diviene parte del sistema informativo direzionale, che annovera l'insieme di processi e di tecniche con cui si raccolgono, rappresentano e analizzano i dati al fine di elaborare e supportare le decisioni degli organi di gestione. Ai fini della redazione del bilancio sociale la misurazione degli obiettivi e delle performance è il risultato di un modello di framework strategico che CSF ha elaborato nell'ambito di ciascun servizio ed area di intervento.

La Seconda parte, del documento, contiene informazioni quantitative e qualitative sui servizi erogati dall'Ente. La struttura adottata per la presentazione nel report sociale di ciascun servizio è la medesima: una breve descrizione del servizio erogato, le finalità dello stesso, le modalità di accesso, i soggetti beneficiari, indicatori più rappresentativi (Tab. 8.1).

¹ Il Presidente, Frate Pietro Ammendola, è il Ministro Provinciale pro-tempore dei Frati Cappuccini di Calabria. Esso ha la rappresentanza legale della Fondazione e ne coordina le attività. Il Consiglio di Amministrazione, in carica 5 anni come da Statuto, è composto dal Presidente e da altri 6 consiglieri. Il Presidente, al suo insediamento, nomina 3 membri scelti tra i frati solennemente professi della Provincia. Altri 3 membri vengono cooptati dalla maggioranza dei consiglieri nominati come sopra. Al CdA competono i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della Fondazione, avvalendosi delle funzioni e dei poteri del Presidente o del Direttore Generale. Al Direttore Generale, il Dr. Pasquale Perri, è affidata l'amministrazione e la gestione operativa dell'Ente. Esso disciplina in nome e per conto della Fondazione tutti i rapporti in essere, al suo interno ed all'esterno. Il Collegio dei Revisori dei Conti si occupa delle attività di vigilanza cui è sottoposta la Fondazione.

Tab. 8.1 – I servizi erogati da Casa San Francesco

Servizio	Finalità
Accoglienza residenziale nelle Comunità "S. Angelo d'Acri" e "M. Elena Aiello" (in convenzione con la Regione Calabria).	<ul style="list-style-type: none"> - Offrire accoglienza e ospitalità agli adulti in difficoltà, garantendo un'assistenza di base qualificata, rispondente ai bisogni primari ed individuali degli assistiti; - Predisporre interventi progettuali atti a sostenere l'acquisizione di idonei livelli di autonomia personale, sociale e lavorativa e il reinserimento nel contesto sociale di appartenenza ponendo così fine a condotte trasgressive, di abuso e "di strada" e recuperando e instaurando relazioni affettive significative; - Collaborare con i servizi sociali territoriali, con le unità sanitarie ed all'occorrenza con le autorità giudiziarie, a cui gli ospiti fanno riferimento.
Accoglienza "in solvenza" a Casa Madre della Misericordia.	- Offrire accoglienza ad anziane autosufficienti sole con il fine ultimo di migliorarne la qualità di vita mantenendo elevato il loro livello di prestazione fisica ma, soprattutto, accrescendone l'umore e lo spirito d'iniziativa.
Prima accoglienza ai richiedenti Protezione Internazionale (in convenzione con la Prefettura di Cosenza).	- Offrire accoglienza ai cittadini stranieri richiedenti protezione internazionale al fine di far fronte all'emergenza degli sbarchi sulle coste calabre. Ai profughi sono assicurati diversi servizi quali: assistenza generica alla persona, erogazione dei pasti, fornitura di beni di prima necessità, assistenza linguistica e culturale, sostegno socio psicologico, assistenza sanitaria, assistenza nei rapporti con la Questura, ecc.
Accoglienza delle madri migranti nella residenza "Santa Famiglia".	- Offrire accoglienza a quelle mamme che si trovano da sole ad affrontare, non soltanto l'inserimento nella Comunità, ma anche la gestione di un termine di gravidanza che spesso sopraggiunge durante il viaggio verso le nostre coste.
Accoglienza "francescana"	- Garantire, al di là della capienza destinata all'ospitalità in convenzione, un'ulteriore forma di accoglienza non coperta da alcun contributo economico. Si sostanzia nell'erogazione degli stessi servizi previsti per l'accoglienza in convenzione.
Sostegno ai detenuti	- Offrire sostegno (gestione richieste detenzione domiciliare, richieste permessi premio, fornitura di capi d'abbigliamento) a uomini reclusi nella Casa Circondariale di Cosenza, che ne fanno richiesta.
Tirocini	- Offrire, agli ospiti coinvolti, un'esperienza di formazione occupazionale, tesa a favorire l'introduzione temporanea nel mondo del lavoro, a sperimentare sul campo le proprie conoscenze, e ad accrescere il proprio profilo professionale. CSF stipula annualmente apposita convenzione con il Centro per l'impiego di Cosenza ponendosi come soggetto ospitante e finanziatore dell'iniziativa.
Emergenza freddo	- Offrire nei mesi invernali, oltre alla consueta distribuzione dei sacchi a pelo, una forma di accoglienza straordinaria nel salone della sede principale di Via Francesco Principe: l'ambiente, opportunamente climatizzato, è provvisto ogni sera di brande che danno ospitalità ai richiedenti.
Mensa della Carità (servizio storico di CSF)	- Offrire a chi vive in difficoltà un pasto nutriente, equilibrato e completo, a pranzo e a cena, ogni giorno della settimana dal lunedì al sabato.
Prestazioni medico-specialistiche	- Erogare, a chiunque ne faccia richiesta, prestazioni di medicina di base, medicina specialistica, distribuzione di farmaci, assistenza psicologica.
Mediazione lavorativa	- Favorire una efficace mediazione, segnalando le opportunità di impiego alle persone che accedono ai servizi della Casa, ospiti residenziali e non.
Docce e i cambi d'abito	- Offrire la possibilità a chi è privo di mezzi di lavarsi e vestirsi, fornendo tutto quanto è necessario per il servizio di igiene e cura personale.

Nella seconda parte del bilancio sociale si riferisce anche in merito alle relazioni con gli altri enti. I servizi che la Fondazione è in grado di erogare sono difatti resi possibili anche grazie alla solida rete relazionale che CSF ha creato e mantenuto nel tempo (Tab. 8.2). Molteplici sono le collaborazioni con istituzioni, enti ed associazioni, con cui CSF realizza progetti, stipula convenzioni e da cui riceve beneficenza finanziaria e in natura (farmaci, indumenti, alimenti) e da lavoro di volontariato.

Tab. 8.2 –La rete relazionale di Casa San Francesco

Tipologia di Ente	Ente
Istituzioni	Regione Calabria, Prefettura di Cosenza, Comune di Cosenza, Ministero della Giustizia - Casa Circondariale di Cosenza, UEPE, Tribunale dei Minori USSM, Azienda Sanitaria Provinciale di Cosenza, Csv Cosenza, Fondazione Intesa S. Paolo, Arcidiocesi di Cosenza-Bisignano, Parrocchie, Comunità religiose, Associazioni laicali, Scuole di ogni ordine e grado, Università della Calabria
Enti del privato sociale	Banco Alimentare della Calabria, Fondazione Banco Farmaceutico, Ass. Casa Nostra, M.O.C.I. Cosenza, Arca di Noè, ANTEAS, AUSER, A.L.T.
Servizi	Servizi sociali territoriali, servizi sanitari territoriali per le dipendenze (SERT, Alcolgia), Centri di Salute Mentale.

La terza parte contiene informazioni che riferiscono dati di dettaglio su lavoratori e volontari: composizione, politica delle assunzioni, attività di formazione e valorizzazione. Nel settore degli Enti non profit è possibile individuare due gruppi principali di risorse umane: lavoratori dipendenti e lavoratori volontari. Quest’ultima categoria occupa uno spazio preponderante in molte strutture organizzative del settore non profit; si può dire che rappresenti in molti casi il surrogato di coloro che prestano il loro operato all’interno di un ente con finalità di lucro (Propersi, 2004). La categoria dei lavoratori volontari è certamente caratterizzante l’assetto organizzativo della Fondazione. Nel Bilancio Sociale le prestazioni di volontariato sono raggruppate in tre diverse categorie: il volontariato da servizio civile; il volontariato di coloro che aderiscono all’associazione “Amici di S. Francesco d’Assisi”²; il volontariato realizzato da tutte le altre realtà quali gruppi o singoli, facenti parte di comunità e associazioni, dalle parrocchie, degli affidati in prova, da coloro che svolgono forme di giustizia riparativa. Coloro che presentano stabilmente la loro opera nell’ambito dei servizi di CSF sono i volontari accolti nell’associazione “Amici di San Francesco d’Assisi”, le restanti categorie rappresentano per lo più forme di volontariato non necessariamente continuative nel tempo.

² Realtà aggregativa che nasce nel novembre 2009 allo scopo di favorire il servizio volontario non solo all’interno di Casa San Francesco ma in tutte le realtà cappuccine esistenti in Calabria.

Importante elemento su cui soffermare l'attenzione è l'importanza attribuita dalla Fondazione alla verifica circa l'attitudine dei soggetti a svolgere servizio di volontariato nella struttura. Bisogna difatti considerare che, in ogni caso, il lavoro in un ente non profit, retribuito o no, deve essere svolto con professionalità e diligenza. Non è possibile accettare i volontari solo in base alla disponibilità e alla buona volontà, occorrono al contrario dei meccanismi di selezione che consentono di garantire la coerenza tra i fini dell'organizzazione e le competenze e le motivazioni richieste. La motivazione deve essere necessariamente forte e radicata, la selezione deve garantire l'esistenza di attitudini di base e di una preparazione specifica, che comporta formazione e qualificazione professionale (Baldini, 1994: 97). Per tali ragioni le richieste di coloro che desiderano fare volontariato vengono sottoposte ad approvazione in seno al Consiglio dell'Associazione dei volontari. Ancora, per assicurare un elevato livello di professionalità, tutte le figure coinvolte nell'organizzazione, in qualsiasi contesto organizzativo si ritrovano ad essere impiegate, siano essi operatori o volontari, sono sottoposte a dei percorsi di formazione; è prevista una formazione iniziale e una formazione in itinere. Ad esempio, ai volontari effettivamente inseriti nei servizi, che entrano dunque a far parte dell'Associazione "Amici di S. Francesco", è richiesta la partecipazione iniziale ad un corso di formazione della durata di 9/12 ore volte ad approfondire la conoscenza di CSF, delle procedure in atto, con riferimento ad aspetti giuridici, sociali, religiosi, medici, e di sicurezza e ad acquisire piena consapevolezza del servizio che si svolge.

Come riferisce il Direttore Generale dell'Ente, negli stanziamenti di bilancio è presente uno stanziamento specifico ad un fondo legato proprio alla formazione e alla promozione delle competenze del personale e dei volontari.

La quarta parte espone le risorse finanziarie in termini di proventi della Fondazione, con distinzione tra proventi da servizi – proventi da erogazioni e contributi e proventi da beneficenza in natura – e impieghi delle risorse con distinzione tra costi diretti e costi indiretti dei servizi erogati. Le principali entrate derivano da convenzioni con enti pubblici. Molte sono le donazioni che derivano dalla rete relazionale che negli anni si è consolidata e intensificata. Il Banco Alimentare della Calabria, il Banco Farmaceutico Fondazione Onlus, l'Associazione Mercatopoli quasi settimanalmente devolvono alimenti, farmaci e numerosi capi nuovi e riciclati. Tra le molteplici forme di beneficenza assume un ruolo cruciale il servizio di volontariato. La ricchezza prodotta dalle attività dei volontari rappresenta il 50% delle forme di beneficenza in natura. I risultati che un ente del settore non profit ha la possibilità di conseguire sono certamente condizionati da tutto quello che si riceve gratuitamente. Qualora le risorse derivanti dal lavoro di volontariato

non pervenissero più all'ente in forma gratuita lo stesso sarebbe costretto ad acquisirle, per continuare a garantire un dato livello di servizi, a titolo oneroso, attraverso l'assunzione di personale retribuito. In questa prospettiva l'Ente si è posto la necessità di capire l'incidenza che tali risorse hanno sui risultati finali, attribuendo un valore economico a tutto quello che è espressione della beneficenza, compresa quella derivante dal volontariato³.

L'impiego delle risorse per i servizi offerti dalla Fondazione riguardano invece soprattutto i costi per servizi diretti: in modo particolare l'accoglienza Residenziale in convenzione, l'accoglienza Francescana e la Mensa della Carità che ricevono risorse per un importo pari a 1.107.974 euro sul totale delle risorse impiegate che ammontano a 1.436.766. I restanti 328.792 euro di risorse sono invece impiegati per gli altri servizi diretti (docce e guardaroba, poliambulatorio medico, etc.) e per i costi indiretti (costi di formazione, costi di animazione e promozione del volontariato, e costi comuni). Un quadro dettagliato dei proventi e dei costi è presentato nelle Tabelle 8.3 e 8.4.

Tab. 8.3 – I Proventi di CSF nell'anno 2018

PROVENTI DA SERVIZI	2018
Proventi Accoglienze Regione Calabria	€ 697.750
Proventi Prima Accoglienza Richiedenti Prot.ne Int.le Prefettura di Cosenza	€ 440.402
Contributi per Accoglienza Casa Madre della Misericordia	€ 12.950
TOTALE	€ 1.151.102

PROVENTI DA EROGAZIONI E CONTRIBUTI	2018
Contributo Caritas Diocesana	€ 5.000
Contributo Fondazione Intesa S. Paolo	€ 8.500
Donazioni da privati	€ 23.578
Raccolte pubbliche	€ 2.500
5 per mille	€ 3.127
TOTALE	€ 42.705

PROVENTI DA BENEFICENZA IN NATURA	2018
Alimenti	€ 171.233
Indumenti e varie	€ 86.686
Farmaci	€ 27.815
Beneficenza da ore di volontariato Amici di S. Francesco d'Assisi	€ 149.240
Beneficenza da ore di volontariato Servizio Civile	€ 81.750
Beneficenza da altro volontariato	€ 20.800
TOTALE	€ 537.524

Fonte: Bilancio Sociale 2018 CSF, p. 55

³ La possibilità di accedere al dettaglio delle ore e delle mansioni svolte dai volontari coinvolti nelle attività di CSF consente l'applicazione del metodo indiretto con stima basata sul costo di sostituzione per analogia. Utilizzando tale metodo, il valore della ricchezza prodotta dai volontari è quantificato attraverso il numero delle ore di servizio prestato nell'anno rapportato al costo orario medio lordo del lavoro per le qualifiche assimilate (rif. CCNL AGIDAE 2017) di € 10.

Tab. 8.4 – Gli impieghi delle risorse di CSF nell'anno 2018

COSTI PER SERVIZI DIRETTI	2018
Accoglienza Residenziale Regione Calabria	€ 422.794,00
Accoglienza Residenziale Prefettura di Cosenza	€ 346.955,00
Accoglienza Residenziale in solvenza	€ 12.298,21
Accoglienza Francescana	€ 214.657,00
Mensa della Carità	€ 123.568,00
Doce e Guardaroba	€ 60.847,00
Poliambulatorio Medico	€ 47.966,00
Un Pane per casa	€ 6.699,00
Sostegno alimentare famiglie e singoli	€ 10.806,26
Formazione ed orientamento al lavoro Ospiti	€ 8.318,80
TOTALE COSTI PER SERVIZI DIRETTI	€ 1.254.909,27
COSTI INDIRETTI	
Formazione e Promozione Dipendenti e Volontari	€ 11.358,03
Sicurezza ed Adempimenti Normativi	€ 6.263,37
Comunicazione, Pubblicità e Foundrasing	€ 15.261,82
Animazione e Promozione Volontariato	€ 54.950,00
Costi comuni	€ 79.368,59
Manutenzioni e Riparazioni	€ 14.655,05
TOTALE COSTI INDIRETTI	€ 181.856,86
IMPIEGO TOTALE DELLE RISORSE	€ 1.436.766,13

Fonte: Bilancio Sociale 2018 CSF, p. 56

8.3. L'impatto di CSF attraverso la rappresentazione delle risorse intangibili

L'analisi documentale riportata nel paragrafo precedente evidenzia quanto il bilancio sociale della Fondazione sia il frutto di un sistema contabile basato sull'analisi dei costi per servizi. Le sezioni che trovano un maggiore approfondimento nel documento sono, infatti, quelle relative ai servizi erogati in rapporto alle risorse impiegate anche rispetto a quelle ricevute. La struttura del documento sembra infatti privilegiare una rendicontazione per attività e per servizi erogati più che per stakeholder e bisogni soddisfatti (Anthony e Young, 2002). Indubbiamente il documento è ricco di contenuti che possono essere letti, con una opportuna "riclassificazione dei dati", in chiave di valore sociale generato e redistribuito⁴.

⁴ Il documento n. 10 del GBS riferisce a tal proposito di Valore Aggiunto anche se precisa che «solo nel caso in cui sia possibile valorizzare la produzione realizzata tenendo conto degli

Il bilancio sociale della CSF rappresenta, in uno spazio specificatamente dedicato nel documento, l'impatto sociale generato. La Fondazione eroga una molteplicità di servizi ad accesso gratuito, ossia non supportati da contributi economici istituzionali, attraverso i quali ammortizza i fenomeni di povertà ed emergenza sul territorio, producendo "ricchezza sociale" (Moore, 2000). Nel 2018 la ricchezza prodotta, così come rappresentata nel documento di rendicontazione sociale, è stata pari a euro 1.495.979. Questa offerta gratuita di servizi è garantita dai fondi donati (beneficienza) che l'Ente riceve sotto forma di risorse finanziarie, materiali (alimenti, indumenti e farmaci) e ore di lavoro dei volontari. Il valore monetario della beneficienza nel 2018 ammonta a 580.229 euro. Volendo dare un riscontro remunerativo al "capitale donato", CFS investendo le risorse ricevute gratuitamente, realizza un rendimento di circa il 158%. Vale a dire che per ogni euro donato CSF restituisce circa 2,60 euro in servizi gratuiti agli svantaggiati.

La creazione di valore ci insegna la letteratura nasce però anche dal processo di rendicontazione seguito e dal grado di condivisione e partecipazione, dalla capacità di fare rete e di comunicare quanto generato, dalla valorizzazione delle risorse organizzative e tecnologiche (Arvidson e Lyon, 2014; Biancone *et al.*, 2019). È questa, indubbiamente, una rappresentazione degli impatti che potrebbe essere arricchita dagli elementi intangibili costituenti il Capitale Intellettuale (CI) della Fondazione, drive spesso inconsapevolmente sfruttati dagli enti non profit e che potrebbero ottenere maggiore valore se messi a sistema (Nardo, 2020).

La Commissione Europea definisce il CI come un sistema dinamico di risorse immateriali in grado di creare valore (Commissione Europea, 2006). Negli studi si tende a distinguere il CI in tre categorie – capitale strutturale, capitale umano, capitale relazionale (Roos *et al.*, 1997; Stewart, 1997) – anche se il modello danese proposto nel 2003 non adotta la classica tripartizione poiché ritenuta limitativa di una visione unitaria del CI (Dmsti, 2003).

Il capitale strutturale, distinto a sua volta in capitale informatico e capitale organizzativo, è rappresentato da una conoscenza "strutturata" posseduta da una organizzazione e condivisibile al suo interno (procedure e processi inno-

aspetti intangibili, culturali, sociali e la qualità della produzione realizzata, anche il valore aggiunto potrà avere rilevanza. Per la significatività del valore aggiunto, infatti, si possono fare le stesse obiezioni presenti sulla discussione del PIL, che sempre di più appare come indicatore inadeguato a misurare la ricchezza di un Paese, data la sua incapacità di tener conto della qualità del vivere e soprattutto del consumo di risorse naturali non adeguatamente valorizzato dalla grandezza del PIL. In assenza della valorizzazione delle "esternalità" generate dalle aziende non profit, il Valore Aggiunto non assume che il significato di differenza tra risorse attratte dall'esterno e spese sostenute per l'acquisto di alcuni fattori produttivi necessari per lo svolgimento dell'attività aziendale» (Gbs, 2009: 23).

vativi, sistemi contabili e di controllo, cultura organizzativa, database, investimenti in risorse digitali, ecc.). Il CI è dagli studiosi ricondotto nell'ambito della conoscenza e dell'innovazione (Rahimnia e Sajad, 2016). Queste dimensioni si traducono per il capitale organizzativo in innovazione di servizio (offerta di nuovi servizi in risposta alle esigenze e ai bisogni), innovazione amministrativa (creazione di cambiamenti organizzativi e di procedure amministrative) e innovazione della cultura organizzativa (valori, clima organizzativo che fornisca le condizioni necessarie per far esprimere la creatività del personale, il coinvolgimento, la fiducia tra le persone e l'identità nella *mission* (Rahimnia e Sajad, 2016). Il capitale relazionale è l'insieme delle relazioni tra organizzazione e i suoi principali interlocutori. Esso facilita lo scambio di informazioni e incentiva la cooperazione tra i diversi soggetti. Le organizzazioni con reti di forti legami tra loro possono intraprendere azioni collettive più facilmente (Allameh, 2018). Nelle organizzazioni non profit il capitale relazionale tende ad essere identificato con il capitale sociale (Nahapiet e Ghoshal, 1998) poiché spiega la natura delle relazioni che le persone costruiscono tra loro durante il periodo di interazione (Carmona-Lavado *et al.*, 2010) e con la società. Alla base di questa teoria vi è la convinzione che per raggiungere gli obiettivi l'uso efficiente del capitale "fisico" nell'organizzazione (finanziario, umano e tecnico) è necessaria una rete di relazioni tra i membri dell'organizzazione che provenga da fiducia, impegno e comprensione (Adler e Kwon, 2002). Il capitale umano consiste in conoscenze, capacità, competenze e abilità possedute dalle persone che gravitano intorno ad una organizzazione (Akingbola, 2006).

Riconosciuta l'importanza del tema, esiste la problematica, tuttavia, sulle modalità di misurazione del CI (Giuliani, 2016; Giuliani e Chiucchi, 2019).

Il Gbs ha enfatizzato nei suoi documenti tale problematica scegliendo di focalizzarsi sul processo piuttosto che sul contenuto della rendicontazione degli intangibili. Il Gbs nel documento di rendicontazione degli intangibili sostiene che "è possibile definire il come ma non il cosa". Nel modello proposto dal Gbs la rendicontazione degli intangibili è compresa nel documento di bilancio sociale attraverso una specifica sezione. Il modello proposto dal Gbs si sofferma sui caratteri di stock o flusso delle differenti categorie di intangibili ed elabora un approfondimento sul rapporto tra stakeholder e intangibili. Per quanto riguarda gli indicatori fornisce solo alcuni esempi poiché considera la costruzione di questi non opportuna poiché ogni azienda può identificare autonomamente gli intangibili che generano valore (Gbs, 2009). A livello internazionale anche il *framework* sul Report Integrato proposto dall'*Integrated International Reporting Council* (IIRC), che nasce per le aziende private ma applicabile agli enti non profit, evidenzia quanto sia

difficile definire in astratto o attraverso indicatori le risorse intangibili, ossia le diverse forme di “capitale”⁵.

Alcuni studi evidenziano quanto la scarsa attenzione alla misurazione del CI è correlata alle pressioni normative su informazioni di sostenibilità e all’avvento di nuove linee guida sul bilancio sociale che nel settore non profit, più che in altri, sono presenti (Nielsen *et al.*, 2016 e 2017)⁶. In ogni modo, anche se il dibattito sul CI negli enti non profit è ancora da approfondire (Civitillo e Nardo, 2019). Ci sono dei tentativi di misurazione dell’IC in queste organizzazioni, tra questi si segnala l’approccio HVA (*holistic value approach*) di Pike e Roos (2000) in base al quale gli stakeholder validano le aree ritenute rilevanti per la creazione di valore (Fletcher *et al.*, 2003); il modello *Social Return on Investment – SDROI* (Bellucci *et al.*, 2019); *Intangible Asset Monitor* (Sveiby, 1997); *Impact Assessment*, *l’International index of nonprofit sector*, il *Social Rating*, il *Social Value Metrics*, il *Charity navigator*.

Sulla base di queste premesse, si è cercato di indagare il processo di rendicontazione sociale della Fondazione con l’obiettivo di individuare una possibile evoluzione verso la valorizzazione degli elementi intangibili del CI. Questa analisi è stata condotta attraverso l’ascolto degli attori principali del processo di rendicontazione sociale e di coloro che hanno seguito l’elaborazione concreta dei documenti (*preparers*) ricoprendo il ruolo di responsabili dei progetti complessivi o del coordinamento e della raccolta delle informazioni per la rendicontazione. Questa scelta è stata guidata dall’osservazione che, sia a livello nazionale che internazionale, la maggioranza della letteratura esistente sul tema della responsabilità sociale e della rendicontazione di sostenibilità riporta analisi effettuate da ricercatori esterni, talvolta partecipanti ai processi, e raramente viene indagata la percezione interna di coloro che hanno prodotto le esperienze. Questi ultimi sono invece i soggetti che possono effettivamente evidenziare con massima fedeltà l’interpretazione originaria e originale dell’approccio che è stato assegnato alla rendicontazione sociale all’interno dell’organizzazione, delle motivazioni che ne hanno guidato l’attivazione, fornire una valutazione dei progressi e delle ragioni di eventuali cambi di rotta, e rilevare i vantaggi percepiti e le criticità incontrate nel suo sviluppo concreto⁷.

⁵ Comitato Internazionale costituito nel 2010 composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti professionali e normativi, accademici e ONG (www.integratedreporting.org).

⁶ Si richiamano tra altri lo standard del Global Reporting Initiative – NGO Sector Supplement (Gri, 2011) e il *sustainability accelerator*.

⁷ L’intervista rappresenta lo strumento di costruzione della documentazione empirica più diffuso nelle scienze sociali (Fideli e Marradi, 1996). Le differenti tecniche di intervista esistenti nell’ambito delle ricerche sociali possono essere classificate in vari modi: uno di questi tiene conto della flessibilità dell’interazione comunicativa tra intervistatore e intervistato/i. In

Per il caso studio analizzato in questo capitolo, dato l'elevato livello di libertà concesso durante l'interazione, per l'intervista al Direttore Generale della Fondazione, si è deciso di adottare il metodo dell'intervista semi-strutturata.

Il framework d'analisi utilizzato per l'intervista semi-strutturata è stato tratto, con i necessari adattamenti, da un'indagine similare proposta da Ricci *et al.* (2014) per l'esame di alcune esperienze di rendicontazione sociale negli enti pubblici e non profit. Si riporta di seguito la struttura di analisi adottata (Tav. 8.1). Essa si compone di alcune macro-tematiche oggetto di studio e di alcuni campi che rappresentano le dimensioni indagate relativamente a ciascuna specifica sezione.

Tav. 8.1 – Framework di studio del caso

Sezioni	Campi	Domande intervista
1. Il contesto dell'iniziativa: gli obiettivi e le valenze.	Informazioni generali sull'ente.	1.1. Perché l'ente ha deciso di iniziare il percorso di rendicontazione sociale? 1.2. La scelta è legata a delle riforme intervenute nel settore di appartenenza, a ristrutturazioni o a altri fattori di natura esterna?
2. Il processo di attuazione e la metodologia utilizzata.	Promotori, soggetti coinvolti, metodologia per la realizzazione.	2.1. Chi è stato il promotore dell'iniziativa? Quale ruolo hanno ricoperto gli organi di vertice nell'iniziativa? 2.2. Esiste un gruppo di lavoro? Com'era (è) composto il gruppo di lavoro in termini di risorse interne e esterne all'ente? 2.3. Quali destinatari (stakeholder) sono stati individuati? 2.4. Come sono stati coinvolti nell'iniziativa (se lo sono stati)? 2.5. Come sono state identificate le informazioni e gli indicatori da inserire nel documento? Come sono state raccolte le informazioni da rendicontare? 2.6. Si è seguito qualche standard/modello di rendicontazione esistente?

(continua)

letteratura, una tipologia consolidata è la classica tripartizione della intervista in: strutturata, semi-strutturata e non strutturata. L'intervista strutturata è caratterizzata da una interazione tra intervistatore e intervistato/i con elevati gradi di standardizzazione e strutturazione. Il processo comunicativo si distingue per l'assenza di circolarità nello scambio delle informazioni; la comunicazione tra gli attori è limitata ed è scandita inflessibilmente dalla successione delle domande di un questionario. Nell'intervista semi-strutturata, i livelli di strutturazione e standardizzazione sono più bassi. L'unico strumento a disposizione dell'intervistatore è una traccia dettagliata dell'intervista, ovvero una lista di argomenti, organizzati in una serie di domande aperte. Il processo comunicativo in questo caso è meno rigido: l'intervistatore ha la possibilità di apportare modifiche, seppur parziali, alla traccia dell'intervista, decidendo quali argomenti approfondire, se utili per la comprensione delle opinioni dell'intervistato. Ciò garantisce una maggiore fluidità e dinamicità del processo comunicativo: intervistatore e intervistato sono liberi di interagire e di comunicare, seppure all'interno di una lista di argomenti predefinita (Addeo e Montesperelli, 2007).

(segue)

3. L'articolazione del documento e la sua divulgazione all'esterno	Indicare la denominazione del/i documento/i realizzato/i, l'anno di pubblicazione, il periodo considerato e il numero di pagine totali. Indicare le sezioni principali di cui si compone il documento e i relativi contenuti. Se è limitata a determinati settori, indicare la motivazione e se esistono prospettive di future estensioni.	3.1. Quante edizioni ci sono state di bilancio sociale? 3.2. Sono state diverse tra di loro in termini di struttura, metodologia seguita, n. di pagine, denominazione del documento? 3.3. La rendicontazione prodotta si riferisce a tutti i settori di attività dell'ente o solo ad alcuni? 3.4. Come è stato divulgato all'esterno il documento? In particolare, il documento è reperibile sul web (indicare su quale/i sito/i)? Se sono state fatte delle versioni cartacee/digitali indicarne il numero. 3.5. Il documento è stato assoggettato a una verifica esterna (ad esempio da parte di revisori, del nucleo di valutazione interno, collegio sindacale, referenze da parte di docenti universitari o esperti in materia, ecc.)?
4. Punti di forza e criticità, sostenibilità e trasferimento dell'esperienza.	Indicare quali sono stati i benefici ottenuti. Indicare le criticità incontrate nella realizzazione dell'iniziativa	4.1. Quali criticità (che non erano attese all'inizio del percorso di rendicontazione) sono state riscontrate? 4.2. Ci sono stati dei benefici e effetti positivi? 4.3. È necessario sostenere dei costi per la sua elaborazione, sono indicati nel bilancio (ore lavoro, altri costi)?
5. Evoluzione dell'esperienza	Nuove iniziative collegate alla rendicontazione che ha in progetto di attuare l'ente nel prossimo futuro. Possibilità di rappresentare il CI (Capitale Intellettuale).	5.1. Quali altre informazioni o quali cambiamenti vorrebbe apportare nella prossima edizione, anche alla luce dell'attuale emergenza sanitaria? 5.2. Il capitale relazionale, il capitale organizzativo e tecnologico e il capitale umano, tipiche risorse intangibili che gli studi identificano con il Capitale intellettuale, meriterebbero una specifica sezione nel bilancio sociale dell'ente? 5.3. Quali sono le risorse dell'organizzazione su cui ritiene sia necessario puntare (formazione dei volontari; costruzione di reti relazionali; coinvolgimento dei soci e dei sostenitori; innovazione e digitalizzazione; comunicazione e rendicontazione; sistemi di misurazione degli impatti) e quali ritiene meritino maggiore approfondimento nel documento sociale?

Fonte: ns. elaborazione

8.4. Risultati e dati raccolti

Nel seguente paragrafo sono riportati i principali risultati emersi dall'indagine distinti per sezioni di analisi come da framework paragrafo precedente.

Il contesto dell'iniziativa: gli obiettivi e le valenze

I motivi che oggi animano Casa San Francesco all'elaborazione del Bilancio Sociale sono legati soprattutto all'esigenza di una maggiore traspa-

renza nei confronti dell'ambiente esterno circa l'attività svolta, che precedono l'esigenza di adeguamento alle disposizioni normative. Accanto a questa necessità di accountability, al tempo in cui è stata adottata la scelta di intraprendere il percorso di rendicontazione sociale, c'era anche la necessità di riposizionare l'ente nel presente, di rinnovare una storia ove i dati oggettivi, anche da un punto di vista gestionale, venivano compromessi da elementi "sensazionali". L'Opera, nata per volontà dei Frati Cappuccini di Cosenza e di questi diretta espressione, per circa un ventennio, ha vissuto un processo di personificazione delle proprie attività in capo a chi era chiamato a rappresentarla. Sebbene non fossero previsti processi di rendicontazione degli importi ricevuti, delle modalità di raccolta, sul come le risorse trovassero un impiego e sui tipi di risultati che quelle risorse andavano a produrre all'interno dell'ente, sul territorio e sui beneficiari, la fondazione riscontrava comunque all'esterno elevati consensi legati proprio alla rappresentatività che il delegato alla presidenza dell'Opera era capace di darne.

La Fondazione pertanto, nella sua nuova veste gestionale, quando al tempo veniva coinvolta in discussioni di comparazione sulla vecchia e sulla nuova gestione, si è trovata a confrontarsi solo sulla base di elementi "sensazionali", quindi chiaramente aleatori e poco provabili. È in questo contesto che è nata la decisione degli organi di vertice di intraprendere il processo di rendicontazione sociale, con la finalità ultima di dimostrare all'esterno, attraverso dati concreti, quello che era stato ereditato e quello che oggi effettivamente la Fondazione è capace di fare, naturalmente rimanendo fedele, e dando ancora maggiore autenticità, all'identità che da sempre la caratterizza che è quella rappresentata dalla *Mission*. Sebbene ad oggi il BS non viene più concepito in termini di "immagine" o di "vetrina" ma piuttosto come uno strumento di rendicontazione chiara e definita delle attività realizzate con i contributi ricevuti, al momento della sua nascita è stato utilizzato principalmente come uno strumento con valenza divulgativa: di fatto è intorno a questo documento che l'Ente ha ricostruito tutti gli aspetti di comunicazione e di rilancio della propria identità e della propria immagine.

Il processo di attuazione e la metodologia utilizzata

È negli organi di vertice della Fondazione che possono essere individuati i soggetti promotori dell'iniziativa di intraprendere il processo di rendicontazione sociale. Un ruolo fondamentale è stato rivestito dal Direttore Generale dell'Ente, Pasquale Perri. La sua formazione di carattere economico-aziendale, arricchita da percorsi di alta formazione in materia gestionale, ha favorito questa scelta: «*Da subito ho colto l'importanza di non perdere alcun elemento informativo che i processi aziendali sono in grado di produrre. Nel*

mio essere elemento di raccordo tra la dimensione operativa e la dimensione governativa, ho spinto molto nella direzione della rendicontazione sociale e dell'adozione di strumenti qual il Bilancio Sociale»⁸.

Da un punto di vista formale l'organo che ha la responsabilità di approvare e di promuovere il BS, portando all'esterno i suoi contenuti, è il Consiglio di Amministrazione. Da un punto di vista operativo non è previsto un gruppo di lavoro cui viene affidata la gestione del processo di rendicontazione e il compito di redazione del Bilancio Sociale. Il processo, per come è strutturato, coinvolge generalmente tutti coloro che hanno un impegno nella raccolta di dati, da chi si occupa della contabilità a chi fa gli acquisti, da chi si occupa delle forniture a chi sta al front office nei vari servizi. Ad esempio, in merito ai servizi erogati, la modalità di raccolta dei dati, affidata agli operatori addetti (Residenze, Mensa, Docce, Guardaroba, ecc.), consiste nella tenuta di un registro informatico oppure di un registro cartaceo (laddove non c'è la possibilità di informatizzare il processo) finalizzato a censire quotidianamente gli accessi e le generalità degli utenti beneficiari. Queste informazioni, insieme alle altre di natura finanziaria, e ancora quelle che riguardano le risorse umane, gli eventi, etc., concorrono alla fine dell'anno alla formazione del BS.

In particolare, è il DG, supportato da coloro che hanno una responsabilità all'interno dei singoli reparti operativi e da coloro che si occupano direttamente dei rapporti con l'utenza, che nei primi mesi dell'anno successivo a quello oggetto di analisi acquisisce i dati finanziari e i dati relativi alle attività svolte, proponendone in un secondo momento una rilettura condivisa a più riprese con tutti i soggetti coinvolti all'interno dell'organizzazione. È in questa fase di rilettura che si verifica un momento più accomunante di analisi dei dati. Tutti, dunque, per come il processo è strutturato, partecipano alla produzione del report sociale.

Fino alla rendicontazione sociale relativa all'esercizio 2017 tutti i processi di raccolta, di lettura, di elaborazione e pubblicazione dei dati sono stati condotti esclusivamente da soggetti interni all'ente. Per la rendicontazione sociale del 2018, invece, la Fondazione ha istaurato una collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociale dell'Università della Calabria (Dispes) che ha coinvolto alcuni laureandi nel processo di rendicontazione. Gli studenti, nello specifico, si sono occupati di condurre sui dati prestazionali dei servizi un'analisi di tipo qualitativo ed anche segmentativo con il fine di rappresentare fenomeni espressivi del dato numerico (quanta utenza soffre di alcuni tipi di patologie; quale la provenienza geografica; quale il dato anagrafico, quanti uomini e quante donne). Come riferisce lo stesso DG,

⁸ Tratto dall'intervista al Direttore Generale dott. P. Perri.

la collaborazione con gli studenti del Dispes, ha permesso all'ente di conseguire dei migliori risultati nell'esplicazione dei dati contenuti nel BS.

Il processo che l'Ente segue per l'elaborazione del BS si ispira alle "Linee guida per la redazione del Bilancio Sociale delle organizzazioni non profit" pubblicate dall'Agenzia per le Onlus nel 2010. Fondamentale, ai fini della definizione del processo, è stato anche il confronto con altre realtà italiane ed europee che già erano alle prese con processi di rendicontazione sociale e che erano supportate in questo percorso da organi istituzionali impegnati nello studio della tematica. In particolare è stato il confronto con Opera San Francesco per i poveri a Milano, ente che già un anno prima aveva iniziato il processo di rendicontazione sociale supportato dall'Università Cattolica di Milano e da altri gruppi di studio dei processi di rendicontazione sociale, che ha consentito alla CSF di impostare, ferme restando le linee guida emanate dall'Agenzia per le onlus, un processo di rendicontazione sociale e uno schema di BS, strutturato nelle modalità e nelle sezioni che tutt'oggi caratterizzano il documento.

Sin dalla prima edizione del BS, l'Ente si è preoccupato di individuare quelle categorie di soggetti che impattano e/o sono impattati dalla sua attività: gli stakeholder.

Tra i portatori di interesse individuati rientrano: la comunità, i benefattori, gli enti con cui sussistono rapporti di collaborazione, i beneficiari dei servizi, i soggetti appartenenti alla stessa organizzazione e tutti coloro che in qualche modo hanno interesse nelle attività dell'Ente, sia perché ne beneficiano direttamente sia perché ne beneficiano in forma indiretta.

L'articolazione del documento e la sua divulgazione all'esterno

Precedente all'edizione 2018 vi sono state altre nove edizioni di Bilancio Sociale pubblicato: ciò dimostra che si tratta di una procedura di rendicontazione consolidata. Il bilancio meno strutturato è stato il BS della prima edizione, nato più come un rapporto sulle attività condotte nell'anno e denominato infatti "Rapporto Annuo 2010" anziché assurgere alla denominazione di Bilancio Sociale come per le successive edizioni. Ad eccezione della prima, tutte le altre edizioni seguono la stessa metodologia di elaborazione e la stessa struttura, quella della versione divulgativa-formato opuscolo, corredata da un indice che suddivide i contenuti secondo aree tematiche di più facile comprensione. In particolare sono otto le sezioni che caratterizzano il report sociale: identità dell'ente, servizi erogati, risorse umane, risorse finanziarie e in natura, il cantiere di CSF, il chiostro della riforma, gli eventi e, infine, la comunicazione. Le differenze riscontabili tra le diverse edizioni riguardano per lo più il numero di pagine e la grafica utilizzata per la realizzazione. Tuttavia, nel

documento sociale del 2018, rispetto alle precedenti edizioni, non è presente la sezione “Dicono di noi” ove CSF riportava i risultati dei questionari di valutazione sottoposti ai responsabili delle istituzioni con cui l’Ente collabora nonché i risultati dell’indagine (condotta tramite interviste) atta a misurare il grado di soddisfazione degli ospiti che accedono ai servizi di CSF. Indipendentemente dalle ragioni e difficoltà operative per la somministrazione e l’analisi, questo tipo di customer satisfaction è fondamentale ai fini della valutazione delle performance e del valore generato. La maggior parte dei dati che attualmente vengono rappresentati nel BS sono quelli la cui acquisizione avviene attraverso registri elettronici, registri cartacei o altre procedure similari. Ci sono però altre attività e altri servizi (supporto telefonico, attività di orientamento, etc) che vengono erogati in forma non continuativa e che non sono sottoposti ad un processo di raccolta dei dati e pertanto non trovano sufficiente rappresentazione nel BS. Questo genera una perdita di informazioni che se acquisite in maniera più organizzata potrebbero consentire di inserire nel report sociale maggiori elementi informativi.

Come riferisce il DG *«Non tanto in termini quantitativi, quanto in termini qualitativi, il documento potrebbe essere ulteriormente arricchito... qualcosa sicuramente sfugge. Per strutturare ancora meglio il report sociale, e per fare in modo che nessun elemento informativo vada perduto, sarebbe necessaria una rilettura del dato quantitativo ancora più professionale, con una visione formativa specifica in questa direzione, che sappia dare un apporto di riproduzione del dato capace di soddisfare ancora meglio le esigenze informative degli stakeholder».*

Per quanto concerne la divulgazione del report sociale all’esterno, sono previste modalità di pubblicità molto ampie. Al di là di un certo rischio di autoreferenzialità che si tende sempre a superare, gli organi di vertice della Fondazione sono consapevoli che la quantità di valori che l’Ente è capace di esprimere deve essere trasferita all’esterno attraverso una adeguata diffusione delle informazioni. Infatti, dopo l’approvazione del BS da parte del CdA, e successivamente alla verifica operata dal Collegio di Revisori, viene programmata una data di presentazione e discussione del documento. Intorno a questa presentazione viene organizzato un vero e proprio evento collettivo cercando di ampliare e incoraggiare il più possibile la partecipazione. La finalità dell’iniziativa ha una doppia valenza: da un lato presentare ai portatori di interesse le attività realizzate e i risultati conseguiti e dall’altro sviluppare e diffondere la cultura di misurazione e di valutazione delle capacità di un ente del terzo settore di produrre valore. Il bilancio trova successiva pubblicazione sul sito internet della Fondazione <https://www.casasanfrancescodassisi.it>.

Oltre alla sua diffusione in forma digitalizzata, il BS diventa anche una vera e propria pubblicazione: viene infatti riprodotto in forma cartacea e distribuito gratuitamente.

Punti di forza e criticità, sostenibilità e trasferimento dell'esperienza

Uno dei vantaggi più tangibili derivati all'Ente dalla redazione del Bilancio Sociale va ricercato nel percorso compiuto all'interno dell'organizzazione: per elaborare questo documento bisogna coinvolgere tutte le funzioni aziendali, parlare con le persone, analizzare le loro attività e capire come il loro lavoro si riflette sull'attività complessiva dell'ente. Si tratta, quindi, di un percorso interno di accrescimento della consapevolezza di tutti. Oltre a ciò, la rendicontazione sociale permette all'Ente di soddisfare le esigenze conoscitive di una pluralità di soggetti che, direttamente o indirettamente, sono interessati al suo operato, rafforzando così la legittimazione sociale a operare, sia al proprio interno sia nel territorio in cui si trova ad agire. Ancora, offre la possibilità di istaurare una comunicazione ed un confronto con i portatori di interesse esterni quali benefattori, comunità, grazie agli eventi organizzati in occasione della presentazione dei contenuti del report sociale. Di contro, per quel che concerne i costi, il processo di rendicontazione sociale richiede un impiego specifico di tutte le risorse che confluiscono nell'organizzazione dell'Ente non profit. Dalle risorse umane che investono il loro tempo nel processo di rendicontazione, alle risorse finanziarie che sono necessarie per sostenere costi relativi ad esempio alla progettazione grafica del bilancio, di cui si occupano professionisti esterni all'ente, o ancora i costi sostenuti per la produzione del bilancio in forma cartacea, produzione finalizzata alla distribuzione delle copie che avviene in forma gratuita.

Ad oggi il legislatore ha previsto diversi posticipi nelle scadenze di adeguamento delle vecchie Onlus al nuovo regime per gli Enti del Terzo Settore. In merito a questo adeguamento Casa San Francesco non ha ancora perfezionato la sua volontà di transitare verso la qualifica di Ente del Terzo Settore rispetto alla possibilità di rimanere un ente non lucrativo, una fondazione così come considerata ai fini civilistici.

Come dichiarato dal DG *«Qualora si consolidasse la volontà di non aderire al regime normativo per gli Enti del Terzo Settore, l'Ente continuerà comunque a fare propri gli elementi più performanti che prevede la riforma, anche per ciò che concerne la rendicontazione sociale e la redazione del Bilancio Sociale. L'intento rimane in ogni caso quello di andare di pari passo con gli sviluppi e le evoluzioni normative»*.

Evoluzione dell'esperienza

L'elemento del Capitale Intellettuale diventa un elemento da poter considerare in maniera più specifica e con delle valutazioni che consentano di poterlo esprimere compiutamente. Al momento la lettura dei dati riprodotti nel BS fa percepire la presenza di contenuti riferibili al CI, che sono insiti in quello che già viene rendicontato, come la formazione dei volontari, l'innovazione e la digitalizzazione, la rete relazionale. Come dichiarato dal DG *“ci sono tanti aspetti che potrebbero essere estrapolati dal flusso di informazioni prodotto al nostro interno e anche dallo stesso bilancio sociale, informazioni che potrebbero essere riprodotte in maniera più intellegibile da parte di chi accede ai contenuti»*. La sperimentazione di una attività laboratoriale da condurre all'interno dell'organizzazione, potrebbe agevolare l'individuazione e misurazione degli intangibili, ampliando quanto già viene rendicontato dalla Fondazione.

8.5. Alcune considerazioni conclusive

Il presente capitolo si è posto l'obiettivo di analizzare l'esperienza di rendicontazione sociale della Fondazione “Casa San Francesco D'Assisi - Onlus”, ente appartenente al settore delle organizzazioni non profit e operante su territorio di Cosenza. L'attenzione è stata rivolta oltre che alla struttura e ai contenuti del bilancio sociale, anche al processo di rendicontazione seguito. La finalità di tale studio è stata quella di cercare, da un lato, di estrapolare le tendenze evolutive del fenomeno della rendicontazione sociale e, dall'altro, di far emergere le criticità ancora presenti nella sua applicazione pratica.

Il documento, in quanto tale, è un report composto da otto sezioni ricche di contenuto che riportano la *Mission* e la *Vision* dell'Opera, ripercorrono la storia dell'Ente, elencano i tanti servizi di carità in favore delle persone svantaggiate, mostrano la nascita di nuovi servizi ed il continuo miglioramento di quelli esistenti. Ampio spazio è dato alla rappresentazione del ruolo svolto dai volontari e dai dipendenti, senza dimenticare di riportare le fonti finanziarie che consentono l'erogazione dei tanti servizi di carità offerti.

La struttura del documento non favorisce una rappresentazione delle attività per stakeholder ma segue piuttosto una logica per tipologia di servizi. Utile potrebbe essere la mappatura degli interlocutori significativi dell'ente e delle relazioni instaurate con ciascuna tipologia, l'indicazione circa le esigenze e le aspettative individuate, l'indicazione circa gli impegni e le responsabilità assunte nei loro confronti, le tecniche di coinvolgimento adottate nel corso dell'esercizio nonché gli strumenti di monitoraggio impiegati per

valutare la qualità del coinvolgimento. Nel documento nella sezione dedicata alla nota metodologica maggiore spazio potrebbe essere dedicato alla descrizione del processo seguito per l'elaborazione del documento sociale. L'analisi interessante delle risorse umane potrebbe essere arricchita con dati sul genere. Si nota che il documento è frutto di un sistema contabile basato sull'analisi dei costi dei servizi. Le sezioni che trovano un maggiore approfondimento nel documento sono quelle relative ai servizi erogati e alle risorse (finanziarie e in natura), ricevute e impiegate.

Un punto di forza del processo di rendicontazione seguito dall'Ente, emerso attraverso l'intervista al direttore generale, è rappresentato sicuramente dalla logica partecipata cui lo stesso si ispira. Difatti, come dichiarato dal direttore della Fondazione, l'elaborazione del BS rappresenta un momento di coinvolgimento di tutti i soggetti appartenenti all'organizzazione. Dagli organi di governo alla struttura amministrativa, dagli operatori interni e dai volontari, impiegati nei diversi settori di attività, agli operatori esterni, quelli, ad esempio, che si occupano della progettazione grafica del bilancio oppure della sua pubblicazione sul sito web, o ancora della sua produzione in formato cartaceo. Non mancano, tra l'altro, azioni volte al coinvolgimento e al confronto con i soggetti esterni, come la pubblicazione del bilancio sul rispettivo sito internet, oppure l'organizzazione di eventi e di incontri finalizzati alla divulgazione del contenuto del bilancio e al confronto sulle informazioni fornite al suo interno, o ancora, le iniziative di collaborazione, quella ad esempio intrapresa con gli studenti dell'Università della Calabria. Ulteriore punto di forza è rappresentato dalla modalità di rilevazione dei dati quantitativi e qualitativi relativi ai servizi erogati e contenuti nel Bilancio Sociale. Si tratta, infatti, di un sistema di raccolta delle informazioni che è puntuale e continuativo (annuale), e che fa parte degli ordinari strumenti di lavoro dell'organizzazione. L'obiettivo è di ampliare l'oggetto di osservazione di tale documento spostando l'attenzione dal costo dei servizi agli impatti generati.

Bibliografia

- Akingbola K. (2006), "Strategy and human resource management in nonprofit organizations: Evidence from Canada", in *International Journal of Human Resource Management*, n. 17, pp. 1707-1725.
- Allameh S.M. (2018), "Antecedents and consequences of intellectual capital. The role of social capital. Knowledge sharing and innovation", in *Journal of Intellectual Capital*, vol. 19, n. 5, pp. 858-874.

- Anthony R. N., Young, D.W. (2002), *Non profit. Il controllo di gestione*, McGraw Hill, Milano.
- Arvidson M., Lyon F. (2014), “Social impact measurement and non-profit organizations: Compliance, resistance, and promotion”, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, n. 4, pp. 869-886.
- Bellucci M., Nitti C., Chimirri C., Bagnali L. (2019), “Rendicontare l’impatto sociale. Metodologie, indicatori e tre casi di sperimentazione in Toscana”, in *Management Control*, n. 3, pp. 165-188.
- Biancone P., Secinaro S., Brescia V., Iannaci D. (2019), “Business Model Innovation for Sustainability and Social Impact”, in *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol. 8, n. 11, pp. 30-40.
- Carmona-Lavado A., Cuevas-Rodríguez G., Cabello-Medina C. (2010), “Social and organizational capital: building the context for innovation”, in *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n. 4, pp. 681-690.
- Chiappero G., Barberis D., Ferreri L., Foglia P. L. (2002), *Il Bilancio Sociale nell’ambito del No Profit*, Gruppo di Lavoro “Enti Locali” e “No-profit” dell’Ordine dei Dottori Commercialisti di Ivrea - Pinerolo, Torino.
- Civitillo R., Nardo M.T. (2019), *Intellectual Capital in Non-Profit Organizations: A Content Analysis*, in Sargiacomo M. (a cura di), 10th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital ECIIC 2019, Università di Chieti-Pescara, 23-24 Maggio 2019, pp.75-88.
- Commissione Europea (2006), *Reporting intellectual capital to augment research development and innovation in SMEs* (RICARDIS), Brussels.
- Di Diego S. (2017), *Onlus e Imprese Sociali*, Maggioli, Rimini.
- DMSTI, Danish Ministry of Technology And Innovation, (2003), *Intellectual capital statements. The new guidelines*, Retrieved from <http://www.vtu.dk>.
- Fideli R., Marradi A. (1996), “Intervista”, in *Enciclopedia delle scienze sociali*, vol. V, Istituto dell’Enciclopedia Italiana Treccani, Roma.
- Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Roos G., Pike S. (2003), “Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization”, in *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, n. 4, pp. 487-505.
- Fondazione “Casa San Francesco D’Assisi” (2018), *Bilancio Sociale 2018*, Cosenza.
- Gbs – Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale (2009). *La rendicontazione sociale per le aziende non profit*, Documento di ricerca n. 10, Giuffrè, Milano, risorsa disponibile online: <http://www.gruppobilanciosociale.org/>.
- Gbs – Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale (2019), *Gli SDGs nei report delle imprese italiane*, Documento di ricerca n. 15, Franco Angeli, Milano, risorsa disponibile online: <http://www.gruppobilanciosociale.org/>.
- Giuliani M. (2016), *La valutazione del capitale intellettuale*, Franco Angeli, Milano.
- Giuliani M., Chiucchi M.S. (2019), “Guess who’s coming to dinner: the case of IC reporting in Italy”, in *J Manag Gov*, n. 23, pp. 403-433.

- Moore M. (2000), “Managing for value: Organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations”, in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 29, N. 1, pp. 183-204.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), “Social capital, intellectual capital and organizational advantage”, in *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 2, pp. 242-266.
- Nardo M.T. (2020), “Capitale intellettuale e risorse digitali nel terzo settore. Alcune esperienze laboratoriali”, in Lombardi R., Chiucchi M.S., Mancini D. (a cura di), *Smart technologies, digitalizzazione e capitale intellettuale. Sinergie e Opportunità*, Franco Angeli, Milano.
- Nielsen C., Roslender R., Schaper S. (2016), “Continuities in the use of the intellectual capital statement approach: Elements of an institutional theory analysis, in *Accounting Forum*”, vol. 40, n. 1, pp. 16–28.
- Nielsen C., Roslender R., Schaper S. (2017), “Explaining the demise of the intellectual capital statement in Denmark”, in *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 30, n. 1, pp. 38–64.
- Pike S., Roos G. (2000), “Intellectual capital measurement and holistic value approach (HVA)”, in *Works Institute Journal* (Japan), vol. 42, October/November.
- Propersi A. (2004), *Il sistema di rendicontazione negli enti non profit. Dal bilancio d’esercizio al bilancio di missione*, V&P Università, Milano.
- Rahimnia F., Sajad A. (2016), “The impact of Strategic orientations on the performance of Khorasan science and technology park’s companies with mediating role of organizational Innovation”, in *Innovation Management Journal*, vol. 4, n. 2, pp. 87-114.
- Ricci P., Siboni B., Nardo M. T. (2014), *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, Rirea, Roma.
- Roos J., Edvinsson L., Dragonetti N. C. (1997), *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*, Macmillan, London.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Sveiby K.E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Berrett Koehler, San Francisco, CA.

9. L'IMPEGNO DEL CSV DI COSENZA NELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

di Maria Teresa Nardo, Mariacarla Coscarella, Giuseppina Ielitro
e Georgiana Cristina Codreanu*

9.1. La rendicontazione sociale per il Csv, una questione non solo culturale

Il presente capitolo si propone di esaminare l'esperienza del Centro servizi per il volontariato (Csv) della provincia di Cosenza, sia per quanto riguarda il processo e la modalità di elaborazione del proprio bilancio sociale, sia per le attività che il Centro ha dedicato alla diffusione della cultura della misurazione degli impatti e della rendicontazione sociale negli enti del terzo settore del territorio cosentino.

Partendo dal presupposto che l'uso efficace degli strumenti di rendicontazione sociale debba necessariamente passare da un graduale "apprendimento culturale" piuttosto che da un più riduttivo obbligo normativo (Sterling, 2016), il Csv di Cosenza e l'Università della Calabria, dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, hanno avviato un processo di "ricerca-azione" (Adelman, 1993) con lo scopo di aprire un dibattito partecipato sulla tematica, valorizzando le specificità e l'esperienza di ciascuna organizzazione e individuando possibili soluzioni¹. L'*action research*, infatti, secondo gli Studi supera la resistenza al cambiamento (*overcoming resistance to change*)

* Seppur il capitolo è frutto di un lavoro congiunto tra le autrici, si attribuisce a Mariacarla Coscarella e Giuseppina Ielitro i paragrafi 9.2 e 9.3, a Georgiana Cristina Codreanu il paragrafo 9.4.3.1 e il resto dei paragrafi a M.T. Nardo.

¹ «*Action research gives credence to the development of powers of reflective thought, discussion, decision and action by ordinary people participating in collective research on "private troubles" (Wright Mills, 1959) that they have in common*» (Adelman, 1993: 8). Secondo Lewin (1946), il padre di tale metodologia, attraverso la discussione e le decisioni di gruppo, l'*action research* semplifica i problemi. L'*action research* deve caratterizzarsi, tuttavia, per la partecipazione attiva di coloro che devono svolgere il lavoro nell'esplorazione dei problemi che identificano e anticipano. Il gruppo, inoltre, individuati i problemi ed esaminati, assumere le decisioni e monitora gli effetti e le conseguenze (Adelman, 1993).

poiché si caratterizza per la partecipazione attiva di coloro che devono svolgere il lavoro nell'esplorazione dei problemi che identificano e anticipano. Il gruppo, inoltre, individuati ed esaminati i problemi, assume le decisioni e monitora gli effetti e le conseguenze (Adelman, 1993).

Gli strumenti utilizzati per tale finalità sono stati i focus group e i laboratori permanenti (Morgan, 1997; Richards e Morse, 2007)².

Di seguito verranno rappresentati gli elementi di criticità, gli aspetti positivi e le prospettive evolutive di un sistema territoriale di enti non profit che ha intrapreso un percorso scientificamente strutturato, diffuso e partecipato (Ricci *et al.*, 2014).

Come analizzato successivamente, il Csv di Cosenza ha elaborato il primo bilancio sociale nel 2012. Si è giunti all'elaborazione del documento grazie ad una attività di reportistica delle attività svolte e di raccolta dati portata avanti già da diversi anni, precedenti al 2012. Il patrimonio di informazioni costruito e le competenze del personale interno sviluppate nel tempo, ha reso agevole la costruzione del bilancio sociale nel momento in cui la governance del Csv di Cosenza ha scelto di approvarlo e pubblicarlo.

Al contempo il Csv di Cosenza, con l'emanazione di note operative e linee guida, ha supportato le attività di rendicontazione sociale specie delle piccole organizzazioni, consapevole delle difficoltà metodologiche, organizzative e finanziarie che queste, più di altre, presentano. Consapevolezza, questa, maturata anche grazie al percorso interno di rendicontazione sociale che il Centro aveva intrapreso.

Nel corso del tempo, il supporto offerto dal Csv alle organizzazioni non profit del territorio, all'origine orientato prevalentemente all'adeguamento degli statuti e dei regolamenti rispetto alle novità normative, è divenuto più strutturato e scientifico. Attualmente l'obiettivo è di diffondere la cultura del "dar conto" e la comprensione da parte di tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla dimensione, dell'importanza etico-sociale del fenomeno della rendicontazione di sostenibilità.

Indubbiamente, come è emerso nell'ambito dei laboratori e in altri Studi (Costa *et al.*, 2011), il problema non è solo culturale. Le difficoltà nel portare a compimento un processo efficace di rendicontazione sociale nelle organizzazioni non profit dipende da ulteriori fattori tra i quali la inadeguata dispo-

² «I focus group consistono in gruppi di individui riuniti dal ricercatore per condurre una discussione focalizzata su un unico, specifico argomento. Spesso i ricercatori usano i focus group per comprendere il tema di ricerca in tempi relativamente brevi. Talvolta i focus group sono utilizzati per esplorare il tema di una ricerca nelle fasi di progettazione: tali gruppi possono fornire al ricercatore informazioni sulle dimensioni costitutive di un argomento o sull'atteggiamento dei partecipanti verso un certo tema» (Richards e Morse, 2007: 149).

nibilità di risorse finanziarie e umane da dedicare (specie nelle realtà di piccole dimensioni) e lo scarso valore che gli enti pubblici e il sistema degli operatori finanziari in generale attribuiscono a questi strumenti nel riporre credito e fiducia negli enti non profit (Nardo, 2020).

9.2. Il bilancio sociale del Csv

Il Csv di Cosenza inizia la sua esperienza di redazione del proprio bilancio sociale nel 2012. Fino a quella data il bilancio economico-finanziario era accompagnato da una semplice relazione che raccontava le varie attività svolte nel corso dell'anno. È dal 2012 che, con la redazione e la pubblicazione del bilancio sociale, il Csv si dota di un documento che rappresenta in tutta la sua portata l'impegno volto a beneficio delle associazioni sotto il profilo delle risorse impegnate e dei servizi realizzati.

Si tratta del risultato di un percorso richiesto dalla governance dell'associazione che ha voluto certamente rappresentare le iniziative, le attività e i servizi realizzati dal Csv nel corso dell'anno ma, soprattutto, garantire "comunicazione e trasparenza" a tutti gli stakeholder sulla base del continuo processo di condivisione delle scelte e valutazione dei risultati ottenuti.

Dopo la prima edizione, il Csv di Cosenza ha sempre realizzato negli anni successivi il bilancio sociale, approfondendo il contenuto e migliorando la struttura, anche accompagnandolo con un documento di sintesi con solo infografiche capace di rappresentare i dati più significativi dell'anno in modo semplice, sintetico e comunicativamente efficace. Il documento principale è comunque rimasto l'elemento portante del processo. Nel tempo, piuttosto, si è realizzato un documento maggiormente completo in grado di rispondere ai criteri della trasparenza e della rendicontazione sociale, capace di "dare conto" agli interlocutori più rilevanti e vicini (volontari, associazioni, istituzioni e altri interlocutori esterni) della missione e della capacità di darvi attuazione. Sintesi ed infografiche sono state utilizzate solo ai fini divulgativi.

Le fasi che hanno permesso la realizzazione del primo bilancio sociale sono le seguenti:

- costituzione gruppo di lavoro;
- analisi della banca dati delle attività del Csv;
- selezione delle informazioni rilevanti per gli stakeholder;
- scelta del modello di rendicontazione sociale da adottare;
- rappresentazione delle informazioni nel bilancio sociale.

Rispetto alla prima fase, per l'elaborazione del bilancio sociale si è individuato un gruppo di lavoro specifico, composto da risorse interne al Centro,

che attraverso il coordinamento del Direttore, ha svolto le fasi di preparazione, programmazione, costruzione e grafica del bilancio sociale. Il gruppo ha partecipato ad attività di formazione sul tema per incrementare le competenze e per creare momenti di confronto con professionisti e accademici esterni al Csv.

Con riferimento alle modalità di realizzazione del bilancio sociale si è partiti dalle banche dati interne e dalla reportistica sul monitoraggio delle attività svolte da sempre dal Centro per l'analisi di tutti gli aspetti qualificanti l'identità e la mission. Si sono in questa fase selezionati i dati sulle attività svolte nel corso dell'anno rilevanti per gli stakeholder.

In seguito si è sviluppata la fase di ricerca, individuazione e adattamento del modello di rendicontazione sociale da adottare.

Circa i dati inseriti nel bilancio sociale, in particolare, sono stati utilizzati quelli contenuti nel “data base” del Csv di Cosenza, uno strumento informatico attraverso il quale gli operatori del Centro gestiscono sia la Banca dati delle associazioni, sia l'erogazione di tutti i servizi. In questo modo è stato possibile analizzare il dettaglio dei servizi erogati anche in rapporto alle caratteristiche delle OdV che li hanno richiesti, al settore, alle dimensioni ed al territorio di appartenenza. Tutti i dati rappresentati sono “verificabili” dai vari stakeholder poiché raccolti grazie a strumenti consultabili e dettagliati (per ogni servizio il Centro è in grado di fornire un resoconto puntuale circa gli utenti e le modalità di erogazione).

Nella redazione delle varie edizioni del bilancio sociale realizzate sono stati adottati come riferimenti fondamentali:

- il modello per il bilancio sociale dei Centri di servizio per il volontariato – Guida operativa per la redazione – CSVnet (2006);
- le linee guida per la valutazione dei servizi e delle attività dei Centri servizi per il volontariato – CSVnet-IRS (2008);
- le linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit – Agenzia per le Onlus (2010);
- le prime linee guida CSVnet (2011) – la governance dei Centri di servizio per il volontariato.

Oggi, il legislatore ha dato maggiore slancio e rilevanza alla redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore. Il codice del terzo settore al titolo VIII capo II introduce importanti novità per i Centri di servizio: l'art. 61 dispone che l'associazione che si accredita come Centro di servizio per il volontariato deve, tra gli altri adempimenti, redigere e pubblicare il proprio bilancio sociale. Tale obbligo viene riportato anche nel decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, recante le indicazioni per l'adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli

enti del terzo settore che inserisce tra i soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale i Csv, indipendentemente dalla loro dimensione economica. È evidente come la volontà del legislatore sia di far emergere tutta l'azione che i Centri svolgono in Italia attraverso lo strumento del bilancio sociale.

9.3. Le linee guida per la rendicontazione sociale, un approccio evolutivo

Consapevole dell'importanza della rendicontazione sociale per tutto il mondo del volontariato, il Csv di Cosenza ha realizzato linee guida per la redazione del bilancio sociale nelle organizzazioni non profit del territorio. Il fine è di offrire uno strumento operativo facilmente fruibile soprattutto dalle piccole realtà associative.

Nel 2014 è partito un percorso di orientamento ai volontari al tema della rendicontazione sociale con la realizzazione di attività seminariali sulla provincia cosentina in materia di bilancio sociale ritenendo indispensabile l'avvio di un processo culturale della rendicontazione sociale.

Successivamente sono stati realizzati dei laboratori per sperimentare in piccoli gruppi le simulazioni del modello da adottare e arrivare alla realizzazione di un format personalizzabile per la stesura del bilancio sociale con un indice predefinito (ma modificabile), indicazioni (note) sugli aspetti descrittivi e numerici da inserire negli appositi capitoli e paragrafi e sull'impaginazione del testo e inserimento di immagini e grafici.

Le associazioni aderenti al percorso hanno iniziato a sperimentare il modello e, seguite con un tutoraggio personalizzato, hanno individuato gli indicatori significativi per la propria associazione, raccogliendo e sistematizzando i dati per renderli fruibili ai propri stakeholder.

Il risultato di questo processo è stato un passaggio culturale che ha permesso di riflettere sulla propria identità e sul proprio operato. Ad esempio, alcune associazioni si sono soffermate sul senso del nome e del logo trovando in esso il motivo originario della propria mission che nel corso degli anni era andato perduto. Altre hanno iniziato ad adottare modelli di raccolta dei dati (quanti assistiti, quanti volontari, di che genere ed età, quanti servizi erogati ecc.) rendendosi così conto che i servizi resi erano superiori a quello che loro stessi pensavano di aver erogato. Quindi, oltre ad essere uno strumento di rendicontazione e trasparenza, il bilancio sociale è stato per queste associazioni uno strumento di monitoraggio e di adeguamento di alcuni processi interni per migliorarne l'efficacia.

Scopo del percorso è stato di offrire un documento utile all'OdV per fornire i principali elementi del bilancio sociale e rendere sempre più capaci le associazioni di documentare il proprio operato. Il percorso è continuato nel tempo: fino a oggi sono stati realizzati 12 incontri formativi sul bilancio sociale cui hanno partecipato quasi 200 volontari di 130 diverse organizzazioni di volontariato in tutta la provincia. Sono stati avviati 34 percorsi personalizzati e sono stati pubblicati 24 bilanci sociali. Il gap tra i percorsi avviati e quelli realizzati è dovuto al fatto che si tratta di piccole associazioni di volontariato che, pur avendo deciso di aderire al percorso certe dell'importanza della rendicontazione, a volte si trovano a dover affrontare il problema del turnover dei volontari. Le OdV che hanno portato a termine il percorso hanno una media di 30 associati arrivando ad ottenere per alcune piccole associazioni una autonomia nella pubblicazione del bilancio sociale: vero successo per il Centro!

Le linee guida e il relativo format personalizzabile predisposto dal Csv Cosenza, fornito in formato word, rappresenta un vero e proprio modello di bilancio sociale basato sulle “*Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle Organizzazioni di Volontariato*” rese pubbliche nel giugno 2009 da un apposito gruppo di lavoro costituito da ricercatori del mondo universitario, consulenti specializzati sui temi della rendicontazione sociale, in stretta connessione con CSVnet, Fivol, Iref ed altre organizzazioni non profit che hanno promosso il progetto già a partire dal 2007.

Le linee guida fornivano una struttura del documento basata su quattro parti:

- *Premessa metodologica*, in cui sono definiti gli obiettivi e l'ambito di applicazione delle linee guida, vengono esplicitate le scelte metodologiche fondamentali adottate e si indicano i possibili livelli di applicazione;
- *Nozione di bilancio di missione, di bilancio sociale e principi di rendicontazione*, in cui si precisano le nozioni di accountability, bilancio di missione, bilancio sociale, stakeholder e si definiscono i principi di rendicontazione;
- *Il processo di rendicontazione*, in cui sono indicati gli elementi fondamentali che devono caratterizzare il processo di realizzazione e comunicazione del bilancio di missione e sociale;
- *Struttura e contenuti*, in cui si individuano le informazioni che il bilancio di missione ed il bilancio sociale devono contenere. Obiettivi e ambito di applicazione.

Sulla base quindi di queste indicazioni è stato elaborato il modello di bilancio sociale utilizzato nella fase di formazione e nella fase di accompagnamento.

mento alla stesura del documento. Questo modello è stato adottato dal 2014 al 2019. Di seguito un esempio di indice (Tab. 9.1).

Tab. 9.1 – *Struttura bilancio sociale linee guida OdV 2009*

Presentazione
Nota metodologica
Identità
Chi siamo
Il contesto di riferimento
La storia
La missione
Gli stakeholder
L'organizzazione e le risorse umane
La struttura e gli organi sociali
Volontari
Volontari di servizio civile
Collaboratori
Le risorse economico-finanziarie. La dotazione patrimoniale
Il bilancio economico
Le risorse raccolte ed il loro utilizzo
La valorizzazione delle risorse gratuite
Il patrimonio a disposizione ed il suo utilizzo
Le attività del 20..
I beneficiari
Il servizio di ...
Formazione
Progetti
Collaborazioni e partenariati
Conclusioni
Testimonianze e prospettive

Fonte: Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle Organizzazioni di Volontariato, 2009

Nel 2017, in seguito alla riforma del terzo settore con l'emanazione del Codice del terzo settore (d.lgs. 3 luglio 2017 n. 117) e la pubblicazione del Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, recante "Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore ai sensi dell'art. 14 comma 1, decreto legislativo n. 117/2017 e, con riferimento alle imprese sociali, dell'art. 9 comma 2 decreto legislativo n. 112/2017", il Centro ha modificato il proprio modello di bilancio sociale, recependo e adeguandolo alle nuove linee guida per fornire agli Ets uno strumento utile e facilmente fruibile.

Il legislatore, come già analizzato nei capitoli precedenti, ha ritenuto di non vincolare tutti gli Ets alla stesura del bilancio sociale, limitando l'obbligo solo agli enti di grandi dimensioni. Tuttavia il Csv di Cosenza, consa-

pevole che la rendicontazione sociale non può essere un obbligo per un Ets ma un dovere verso i propri assistiti e utenti continua il suo percorso di accompagnamento e sostegno proprio delle piccole associazioni. È stato pertanto aggiornato il modello inserendo nuovi capitoli e nuovi paragrafi e nelle note tecniche vengono date istruzioni dettagliate sulla compilazione del format tenendo conto delle indicazioni fornite nelle linee guida ministeriali.

Il nuovo modello di bilancio sociale predisposto dal Csv Cosenza e personalizzabile, è improntato agli «obblighi di trasparenza e di informazione, anche verso i terzi, attraverso forme di pubblicità dei bilanci e degli altri atti fondamentali dell'ente anche mediante la pubblicazione nel suo sito internet istituzionale» previsti dalla nuova normativa.

Novità importante è l'inserimento di un paragrafo sugli obiettivi ONU, poiché il Centro anche su questo aspetto vuole promuovere una “battaglia culturale” affinché gli Ets comincino a guardare alle proprie azioni con la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (Tab. 9.2).

Tab. 9.2 – Struttura bilancio sociale linee guida OdV 2019

Sommario
Presentazione
Nota metodologica
Capitolo 1 – Informazioni Generali
Chi siamo
La missione
La storia
Cosa facciamo
Il contesto
Capitolo 2 – Struttura, Governo e Amministrazione
Organismi e governance
Stakeholder
Capitolo 3 – Persone che operano per l'Ente
Organizzazione e risorse umane
Capitolo 4 - Le attività del 20..
Relazione sulle attività svolte
Capitolo 5 – Situazione economico-finanziaria
Capitolo 6 – Altre informazioni
Obiettivi ONU
Impegni per il futuro
Testimonianze
Dicono di noi
Capitolo 7 – Monitoraggio

Fonte: Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle Organizzazioni di Volontariato del Csv, 2019

Di recente le attività del Csv di Cosenza, in collaborazione con l'Università della Calabria, ha focalizzato l'attenzione sulla sperimentazione di metodologie orientate alla misurazione degli impatti come di seguito descritte.

9.4. I laboratori di sostenibilità e le esperienze territoriali

Consapevole della necessità di diffondere la cultura della trasparenza e della rendicontazione delle attività e dei risultati prodotti dalle organizzazioni di volontariato del territorio cosentino, il Csv di Cosenza, in collaborazione con l'Università della Calabria, ha costituito dei focus group divenuti successivamente laboratori permanenti di sostenibilità con la finalità ultima di promuovere e sostenere il volontariato nel far emergere il valore sociale che l'azione volontaria porta alla comunità civile.

I laboratori, nella prima fase, sotto forma appunto di focus group, hanno trattato il tema della rendicontazione sociale con specifico riferimento all'analisi del processo e dei documenti di rendicontazione sociale elaborati da ciascuna organizzazione. Nelle fasi successive, invece, hanno riguardato gli obiettivi di sostenibilità e l'impegno rispetto alle strategie di Agenda 2030. Di recente con alcune organizzazioni è stato avviato anche un percorso di misurazione del capitale intangibile o capitale intellettuale (Guthrie *et al.*, 2018; Giuliani, 2016).

Si tratta di un progetto più complesso, avviato il 20 giugno 2017 con la stipula di una convenzione tra Università della Calabria e Csv di Cosenza, che è ancora oggi in fase di sperimentazione, pertanto in questo contributo saranno presentati i primi risultati.

Il metodo di ricerca utilizzato, in tutte le fasi, è prevalentemente qualitativo con il coinvolgimento diretto delle associazioni e degli enti attraverso l'organizzazione di focus group e di laboratori.

9.4.1. Le esperienze territoriali di rendicontazione sociale

Per diffondere la cultura della rendicontazione sociale e ampliare e qualificare il dibattito sul tema, il Csv di Cosenza ha organizzato diversi incontri in cui gli attori principali sono stati gli enti e le associazioni non profit del territorio. Nell'ambito degli incontri del 29 gennaio e 11 febbraio 2019, in collaborazione con l'Università della Calabria, è stato costituito un focus group per discutere della rendicontazione sociale negli enti non profit (29 gennaio) e analizzare i documenti di rendicontazione sociale (11 febbraio) delle seguenti associazioni:

- Anteas Cosenza;
- Associazione Franco Loise;
- Avis Calabria;
- Creativamente Figline;
- LiberaMente.

I temi di discussione dal gruppo sono stati, oltre ai contenuti dei documenti specifici, il processo di rendicontazione sociale seguito, la metodologia adottata per l'elaborazione del documento, la composizione del gruppo di lavoro e gli attori principali, il ruolo della governance, la presenza o meno di asseverazione, l'ascolto e coinvolgimento degli stakeholder, le difficoltà emerse nell'implementazione di questo processo di rendicontazione e i vantaggi riscontrati.

I documenti presi in esame sono stati le ultime edizioni disponibili del bilancio sociale, approvato e (ove previsto) presentato agli stakeholder. Per la quasi totalità degli enti coinvolti nel gruppo è stato analizzato il bilancio sociale annualità 2016, la versione ultima approvata alla data dell'11 febbraio 2019. Le associazioni AVIS e Anteas hanno reso disponibile il bilancio sociale dell'annualità 2017. AVIS Calabria ha portato alla discussione anche il BS di fine mandato 2013-2017 elaborato a seguito del rinnovo degli organi di governance.

In tutti i documenti di rendicontazione, in termini di struttura e contenuti, è presente la descrizione dell'organizzazione, la rappresentazione degli stakeholder e le finalità (mission). L'Anteas riporta nel suo bilancio sociale anche la carta dei valori così come l'AVIS rappresenta i "valori". Tutti gli enti dedicano molto spazio alla rendicontazione qualitativa delle attività svolte per aree di attività, per tipologia di attività e di iniziative. Molti utilizzano il bilancio sociale anche per rappresentare gli obiettivi e gli impegni futuri come nel caso di Creativamente Figline, LiberaMente, AVIS Calabria e Associazione Franco Loise (Tab. 9.3.).

Tab. 9.3 – Esperienze territoriali. Oggetto dei focus group: struttura e contenuti bilancio sociale

Esperienze territoriali	Documento di rendicontazione sociale	Struttura/contenuti principali
Anteas Cosenza	BS 2017 (V ed.)	Chi siamo; carta dei valori; organizzazione; rete (stakeholder); aree di attività.
Associazione Franco Loise	BS 2016	Chi siamo; la storia; organizzazione; stakeholder (destinatari, istituzioni, rete, partner), mission; relazione attività 2016; dati finanziari; impegni per il futuro.
Avis Calabria	BS 2017	Valori; mission; obiettivi raggiunti; mappatura stakeholder (interni ed esterni); governance; obiettivi futuri; dati di bilancio; questionario gradimento; AVIS in pillole.
Creativamente Figline	BS 2016	Nota metodologica; contesto; storia; cosa vogliamo essere; percorsi di lavoro; stakeholder; organigramma; dati finanziari; impegni futuri.
LiberaMente	BS 2016	Generalità e rete; contesto; organizzazione; mission; stakeholder; attività (iniziative); impegni per il futuro; dati finanziari.

Fonte: nostra elaborazione

Dall’analisi documentale e dalla discussione nell’ambito dei focus group è emerso che la metodologia più diffusa per l’elaborazione del bilancio sociale è quella proposta dalle linee guida del Csv di Cosenza; unico ente che differisce è l’AVIS Calabria che adotta le linee guida ex Agenzia del terzo settore del 2011.

Così come emerge dai documenti di rendicontazione, nei focus group gli enti esprimono riflessioni sul ruolo essenziale che riveste la “rete” per lo sviluppo del territorio e il soddisfacimento dei bisogni degli utenti. L’attivazione di protocolli di intesa, di accordi e di collaborazioni, con altri enti non profit, con soggetti privati e con enti pubblici, è da tutti considerata attività fondante per la creazione di valore sociale. Tuttavia tale investimento in capitale relazionale non è quasi mai rappresentato nei documenti di rendicontazione. Alcune informazioni sul numero di riunioni degli organi di governance e numero di incontri con i gruppi di lavoro sono rappresentati nel bilancio sociale dell’AVIS Calabria.

Gli indicatori e i dati contabili rappresentati nei bilanci sono modesti. Molte esperienze non seguono specifiche metodologie di rappresentazione del valore generato (Haller *et al.*, 2018; Gbs, 2009a). I dati quantitativi e i dati contabili presenti nei documenti riguardano prevalentemente le risorse finanziarie ottenute con il 5x1000 e le destinazioni di queste entrate. Gli indici prevalentemente utilizzati sono quelli riguardanti l’organizzazione e i

soggetti operanti nella medesima struttura (volontari, dipendenti ecc.). Il bilancio sociale con maggiore presenza di indicatori è quello dell'AVIS in cui è presente una sezione specifica: “facciamo parlare i numeri”. Antes Cosenza misura il valore sociale attraverso il calcolo del risparmio monetario ottenuto per effetto del lavoro prestato dai volontari³.

Nessun ente ha un bilancio asseverato anche se alcune associazioni riportano valutazioni e opinioni da parte degli stakeholder esterni sulle attività svolte e referaggi da parte della stampa o di rappresentanti accademici (Fletcher *et al.*, 2003). L'AVIS Calabria pubblica il documento sul sito web dell'associazione e organizza seminari strutturati di presentazione (Tab. 9.4). Anche Antea Cosenza e LiberaMente pubblicato il documento sul web e, comunque, i bilanci sociali realizzati con il sostegno del Csv sono pubblicati anche sul sito del Centro.

Dagli incontri tra le principali criticità sono emerse:

- l'assenza di risorse umane da dedicare a tale attività di rendicontazione (solo l'AVIS è riuscita a costituire un gruppo di lavoro per l'elaborazione del bilancio sociale);
- le esigue risorse finanziarie disponibili da poter destinare al coinvolgimento di esperti e di revisori esterni o al processo di asseverazione;
- la difficoltà organizzativa a selezionare, sistematizzare e divulgare i dati e le informazioni rilevanti per assenza anche di supporti informatici adeguati (es. sistemi contabili, sito web ecc.);
- la scarsa importanza che gli enti pubblici (comuni, regioni, province ecc.) attribuiscono alle attività di rendicontazione nella valutazione e nell'attribuzione di progetti agli enti non profit.

³ Vi sono diversi metodi per la valorizzazione del lavoro non retribuito svolto dai volontari tra questi vi è il metodo indiretto basato sulla valutazione del “costo di sostituzione”. Questa tecnica valorizza il lavoro non retribuito attribuendogli un costo pari alla remunerazione necessaria ad assumere un lavoratore attivo sul mercato per svolgere gli stessi servizi offerti dai volontari. Il metodo presenta tre varianti di cui la prima è il costo di sostituzione per singola funzione: costo di sostituzione per una specifica funzione (x) = ore medie prestate dai volontari nella funzione (x)* numero di volontari che hanno prestato la (x)* retribuzione media applicabile alla funzione (x).

Tab. 9.4 – Esperienze territoriali. Oggetto dei focus group: metodologia, indicatori e dati contabili

Esperienze territoriali	Metodologia	Indicatori e dati contabili	Valutazioni esterne/asseverazione
Anteas Cosenza	Linee guida del Csv Cosenza	Volontari (età e numero); valore sociale (risparmio monetario ottenuto per effetto del lavoro dei volontari); raccolta alimentare e distribuzione per età di beneficiari. Dati finanziari (rendiconto finanziario) con indicazione progetti 5x1000. Uscite finanziaria descritte in modo analitico degli ultimi tre anni.	Riconoscimenti, premi, rassegna stampa.
Associazione Franco Loise	Linee guida del Csv Cosenza	Principali entrate e uscite finanziarie; fondo cassa e progetti 5x1000.	-
Avis Calabria	Linee guida Agenzia del terzo settore 2011	Numero di riunioni per organi di governance; popolazione raggiunta analizzata per genere (donne e uomini) ed età (donne over 40); n. di incontri con i gruppi di lavoro; numero di iniziative; luoghi raggiunti; numero di volontari; sedi accreditate; attività di raccolta (n. donatori); incidenza media delle donazioni su popolazione regionale; donazioni per tipologie (piastine, plasma e multicomponenti); donatori per fascia di età. Dati economico-patrimoniali tra cui attivo immobilizzato, attivo circolante, passività (TFR, debiti, ecc.) e patrimonio netto; costi e proventi per area di attività; dati finanziari rappresentati nel rendiconto di gestione con entrate attività tipiche e attività accessorie, uscite comprendenti attività tipiche, oneri generali e contributi.	Questionario di valutazione del documento
Creativamente Figline	Linee guida del Csv Cosenza	Principali entrate e uscite finanziarie; fondo cassa e progetti 5x1000.	-
LiberaMente	Linee guida del Csv Cosenza	Principali entrate e uscite finanziarie; fondo cassa e progetti 5x1000.	Dicono di noi

Fonte: nostra elaborazione

Tra i benefici riconosciuti dalle associazioni per effetto della rendicontazione sociale si evidenzia:

- maggiore fiducia da parte della comunità in generale;
- rispetto delle norme in materia di trasparenza e di responsabilizzazione;
- maggiore capacità di fare rete con altri enti e istituzioni pubbliche e private.

Tutti elementi riconducibili al capitale intangibili di difficile misurazione e rappresentazione, da cui l'idea di investire su un modello di bilancio del capitale intellettuale.

Nell'ambito di tali focus group è emersa, inoltre, la potenzialità che potrebbe avere, considerate le tipologie di enti non profit e le reti presenti, il Rendiconto Sociale Territoriale per il territorio cosentino (Gbs, 2009b).

Tale strumento di rendicontazione, come definito nelle linee guida del Gbs, si pone come risposta ad un'esigenza di accountability, espressa o tacita, da parte di una pluralità di attori che, con ruoli diversi e con rapporti talvolta di collaborazione, talvolta di interazione, ma talaltra anche in antitecnicità, operano su un medesimo territorio e vogliono cogliere lo sviluppo e le potenzialità che questo è in grado di offrire (Gbs, 2009b). Un bilancio di sostenibilità potrebbe risultare utile soprattutto per gli enti non profit che si occupano di tutela dell'ambiente che per sua natura va oltre i confini organizzativi e geografici.

9.4.2. I laboratori di sostenibilità e gli SDGs

I laboratori di sostenibilità costituiscono un percorso di sensibilizzazione delle organizzazioni non profit della provincia di Cosenza verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile⁴.

Essi nascono a seguito della candidatura – del Csv e dell'Università della Calabria, dipartimento di Scienze Politiche e Sociali – a partecipare alle iniziative promosse dal nostro paese su Agenda 2030⁵. Si tratta di un impegno che coinvolge tutte le Nazioni, compresa la nostra (Istat, 1018), nel perseguimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, anche attraverso il ruolo attivo delle organizzazioni non profit nella veste di enti che, oltre a creare valore e

⁴ Il 25 settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (dal titolo del relativo documento: "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile") programma d'azione articolato in 17 macro obiettivi, definiti appunto Sustainable Development Goals – SDGs, cui corrispondono complessivamente 169 target, che i 193 Stati membri firmatari si sono impegnati a perseguire entro il 2030 (Commissione Europea, 2018 e 2019).

⁵ Nel 2018 il Csv di Cosenza ha partecipato al Festival della Sostenibilità con la presentazione della piattaforma web "Rete Solidale" nell'ambito dell'obiettivo 1- Sconfiggere la povertà. L'iniziativa, intitolata "senza di te lo sviluppo sostenibile non c'è", si è svolta il 4 giugno presso la sala Univol della Cittadella del Volontariato di Cosenza con la partecipazione di 43 persone in rappresentanza di 30 organizzazioni e i rappresentanti di tre comuni (Cosenza, Rende e San Fili). Nel 2019, con l'Università della Calabria, Dipartimento di Scienze Politiche e sociali, il Csv partecipa nuovamente al Festival dello sviluppo sostenibile organizzando, a partire dal 3 giugno 2019, laboratori dedicati a tracciare buone pratiche di sviluppo sostenibile nel terzo settore.

rispondere direttamente e quotidianamente ai bisogni dei più deboli, sensibilizzano sullo sviluppo sostenibile in generale (Salvia *et al.*, 2019). Gli SDGs hanno allargato il concetto di sostenibilità (Lozano, 2015), non più focalizzato soltanto sulla dimensione ambientale (Gusmão Caiado *et al.*, 2018). Essi seguono gli obiettivi di sviluppo del millennio (Millennium Development Goals – MDGs) che, tra il 2000 e il 2015, hanno guidato l’azione di Stati nel percorso verso la sostenibilità economica, sociale e ambientale (Caprani, 2016). Gli SDGs sono tra loro strettamente connessi, nell’ottica di favorire l’individuazione di soluzioni a significative problematiche a rilevanza mondiale (Horn e Grugel, 2018), tra le quali: la diffusione della povertà e della fame, i cambiamenti climatici, l’intensità nell’uso delle risorse energetiche e idriche, le disuguaglianze di genere, lo squilibrio nei processi di sviluppo economico e urbano, la stasi nell’aumento dei livelli d’istruzione e di salute in diverse aree del pianeta, l’incapacità di garantire condizioni di lavoro dignitose per tutti, l’assenza di modelli di produzione e di consumo sostenibili, la difficoltà di preservare l’ecosistema e di tutelare la diversità biologica. In tale percorso di convergenza internazionale, l’Italia ha definito una “Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile 2017-2030”, identificando 52 obiettivi strategici inerenti a 5 aree: persone, pianeta, prosperità, pace e partner-ship.

Le organizzazioni non profit, come le aziende private e le amministrazioni pubbliche, hanno un ruolo importante rispetto alla promozione della responsabilità sociale e ambientale e in generale al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità. Operando nei territori attraverso organizzazioni che erogano servizi e soddisfano bisogni, o in stretto contatto con aziende di produzione, risultano svolgere funzioni con diversi livelli d’impatto su specifici SDGs (Young, 2002).

Il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità si può osservare attraverso:

- l’individuazione di specifiche strategie rientranti nei 17 obiettivi;
- l’adozione di modelli gestionali e meccanismi operativi sostenibili (Storey *et al.*, 2017)⁶;
- l’adozione di strumenti informativi funzionali ad incrementare la trasparenza nell’uso delle risorse volti alla crescita dell’immagine e della legittimazione sociale (Gray, 2010; Brunello, 2002).

Il Csv di Cosenza, come già richiamato nei paragrafi precedenti, ha inserito nelle linee guida per il bilancio sociale elaborate a supporto degli enti

⁶ Come richiamato nel documento del Gbs (2019), gli studi prevalenti sugli SDGs e sullo sviluppo sostenibile, seppur trasversali a diverse discipline, sono stati per lo più focalizzati sul management, sull’accounting e sull’accountability (Annan-Diab e Molinari, 2017; Storey *et al.*, 2017; Bebbington e Unerman, 2018; Bebbington e Larrinaga-Gonzales, 2014).

non profit del territorio una sezione dedicata agli obiettivi ONU. Non si tratta di una proposta di SDG reporting (Rosati e Faria, 2019; Gri, 2018), attualmente rimane una sezione presente tra “altre informazioni”; l’obiettivo è di dare nel corso delle attività laboratoriali sempre maggiore spazio poiché è ampiamente riconosciuto il ruolo e il potenziale degli SDGs nel guidare la società civile verso uno sviluppo condiviso e duraturo (Moggi *et al.*, 2018).

9.4.3. *I laboratori per misurare e rappresentare le risorse intangibili*

Sulla base delle riflessioni emerse nell’ambito dei diversi incontri tra Csv, mondo della ricerca e operatori del terzo settore, si è riusciti a proporre un modello teorico di valorizzazione delle risorse intangibili per gli enti non profit. Si tratta di una modalità di rappresentazione del valore sociale che necessita di essere verificata attraverso la sua concreta applicazione.

Il Csv di Cosenza, con alcuni enti che hanno già consolidato la pratica della rendicontazione sociale, ha così deciso di avviare un processo di sperimentazione e ricerca, appunto, dedicata alla valorizzazione delle risorse intangibili per la creazione e rappresentazione dell’impatto sociale. In particolare il 9 giugno 2020, dopo la presentazione in collaborazione con l’Università della Calabria del modello di cui sopra, sono state raccolte le adesioni da parte delle prime realtà organizzative da coinvolgere nella sperimentazione.

Le risorse intangibili (Itami, 1988) sono interpretate in questo contesto in termini di capitale intellettuale (Bontis, 1998; Lev e Zambon, 2003). Valutare l’impatto sociale delle organizzazioni non profit è decisivo nella economia della conoscenza e l’importanza della valorizzazione del capitale intellettuale anche in questi enti è scientificamente provata da Studi internazionali oltre che nazionali (Kong 2007a; 2007b; Zamagni *et al.*, 2015).

Dopo alcuni incontri dedicati alla concettualizzazione del termine di capitale intellettuale (Guthrie *et al.*, 2012; 2009; Mancini *et al.*, 2003) si è definito un modello di individuazione e quindi di valorizzazione e di misurazione degli intangibili (Demartini e Paoloni, 2013).

Il modello, costruito attraverso la partecipazione delle associazioni, individua driver e indicatori per le tre aree principali del capitale intellettuale (CI): capitale relazione (o sociale), capitale umano, capitale organizzativo (Civitillo e Nardo, 2019). Per ognuna delle tre dimensioni sono associati, secondo la catena del valore, driver, risorse e outcome generati (Fig. 9.1).

Fig. 9.1 – La catena del valore per la misurazione degli impatti

Capitale intellettuale	Elementi (Driver)	Risorse Input	Impatto Outcome
------------------------	-------------------	---------------	-----------------

Il modello è stato condiviso nella sua impostazione finale con le organizzazioni non profit nel laboratorio del 15 maggio 2020.

Alla base del modello vi sono alcuni principi emersi nei laboratori:

- le risorse “intangibili” nelle organizzazioni non profit sono strettamente riconducibili alla fiducia, alla reputazione, alla trasparenza, alla conoscenza, alla capacità di «fare rete» e gruppo (Hyndman e McConville, 2016);
- il consolidamento e la diffusione della cultura del «rendere conto» è correlata alla capacità di valorizzare le risorse intangibili. Realtà che da più tempo elaborano il bilancio sociale hanno una maggiore consapevolezza (seppur non strutturata e completa) delle potenzialità che le risorse intangibili hanno nella creazione di valore sociale;
- le dimensioni tipiche del capitale intellettuale si basano su driver che inconsapevolmente gli enti non profit “sfruttano”. Molti indicatori utili a rappresentare il capitale intellettuale sono riscontrabili nei bilanci (di missione, sociale o di sostenibilità).

Alle tre dimensioni del CI sono stati collegati elementi di dettaglio, come di seguito descritti.

Per il capitale umano (CU) gli elementi individuati sono i seguenti:

- “Competenze”, valorizzate e misurate attraverso le ore di formazione in specifiche tematiche (manageriale, informatiche, contabili, amministrative ecc.) destinate a volontari, personale, componenti organi di governance;
- “Professionalità”, espressa in termini di numero di professionisti e specialisti legati all’ente attraverso diverse tipologie di contratti (dipendenti, collaboratori, volontari ecc.). Le professionalità variano in base alle attività svolte dall’ente non profit e al settore di appartenenza (assistenti sociali, mediatori culturali, medici, progettisti, psicologi, analisti economici ecc.);
- “Etica”, rappresentata attraverso la presenza nell’organizzazione di Codice etico e di comportamento, di regolamenti sulla trasparenza e sulla privacy;
- “Responsabilità”, valorizzata e rappresentata attraverso la presenza di specifici regolamenti, l’adozione di atti amministrativi a supporto delle scelte gestionali, di registri e atti che formalizzano e rendono trasparente la composizione degli organi di governance e le loro attività.

Per il capitale relazionale (CR) gli elementi individuati sono i seguenti (Adler e Kwon, 2002):

- “Rapporti con le istituzioni”, valorizzati attraverso il numero di accordi e convenzioni stipulate con soggetti pubblici, operatori privati e altri enti non profit; il numero di progetti finanziati e il valore finanziario dei progetti; la partecipazione ad accordi di partenariato;
- “Fidelizzazione volontari”, valorizzato attraverso il numero di volontari fidelizzati; il tasso di turnover; il costo di sostituzione del lavoro dei volontari;
- “Coinvolgimento soci e sostenitori”, rappresentato attraverso il valore delle donazioni, della beneficenza in natura, dei finanziamenti per co-progettazione e *fundraising*; incontri con gli stakeholder in generale.

Per il capitale strutturale (CS) gli elementi individuati sono i seguenti:

- “Processi informatizzati”, valorizzato attraverso la presenza di un sito web aggiornato e efficace; sistemi informatizzati per la protocollazione degli atti, per la tenuta della contabilità, per la gestione dei dati (banche dati);
- “Sistemi di rendicontazione sociale e di misurazione degli impatti”, rappresentati attraverso la presenza del bilancio sociale e report rappresentativi degli impatti generati, di sezioni del portale telematico dedicate alla trasparenza, di giornate dedicate alla trasparenza; di indagini di gradimento (questionari, interviste ecc.).

Il modello teorico così costruito, per constatare il grado di “inconsapevole presenza degli intangibili” nei documenti di rendicontazione sociale (Nardo e Veltri, 2013), è stato poi applicato in tre enti: Csv di Cosenza, Misericordia di Trebisacce e Casa San Francesco.

Si tratta di enti che già da tempo realizzano il bilancio sociale senza aver mai dedicato attenzione alla dimensione del capitale intellettuale e che si sono nell’ambito dei laboratori candidati per la sperimentazione.

Di seguito si riporta il risultato di queste prime attività laboratoriali. Nelle tavole che seguono sono sintetizzate le informazioni sugli intangibili riscontrati nei più recenti documenti di rendicontazione sociale delle tre organizzazioni.

9.4.3.1. Gli intangibili nel bilancio sociale delle organizzazioni non profit

Per l’analisi sono stati presi in esame i bilanci delle tre organizzazioni non profit che si sono candidate alla sperimentazione, in particolare:

- Csv di Cosenza, bilancio sociale annualità 2016;

- Confraternita di Misericordia di Trebisacce, bilancio sociale annualità 2017;
- Casa San Francesco Onlus di Cosenza, bilancio sociale annualità 2016.

Il bilancio sociale del Csv (bilancio sociale Csv, 2016) è un documento a consuntivo che analizza l'operato del Centro relativamente all'anno precedente. Si tratta della quarta edizione di bilancio sociale elaborata ed è costituita da 88 pagine. I contenuti sono così suddivisi: 1) Identità; 2) La dimensione economica; 3) La dimensione sociale; 4) Le attività e i servizi.

Il bilancio sociale di Casa San Francesco (bilancio sociale CSF, 2018) è un documento a consuntivo che analizza l'operato della Fondazione relativamente all'anno precedente. Giunto nella sua X edizione, è costituito da 94 pagine, i contenuti sono suddivisi per aree tematiche: 1) Chi siamo; 2) I servizi; 3) Le risorse umane; 4) Risorse finanziarie ed in natura; 5) Il cantiere di CSF; 6) Il chiostro della riforma; 7) Gli eventi; 8) La comunicazione.

Il Bilancio Sociale della Misericordia di Trebisacce (bilancio sociale Misericordia Trebisacce, 2017) è un documento a consuntivo che analizza l'operato della Confraternita relativamente all'anno precedente. I contenuti riferiscono in merito all'identità della Confraternita, ai suoi portatori di interesse, alla struttura di governo, ai servizi erogati, ai dati economici e agli obiettivi raggiunti.

Per verificare la presenza delle dimensioni del capitale intellettuale (CI) nei tre documenti di rendicontazione sociale sopra richiamati sono stati studiati nel dettaglio i contenuti dei documenti.

Il quadro delle informazioni riferibili al CI presenti nel bilancio sociale del Csv, è presentato nella tabella che segue (Tab. 9.5).

Tab. 9.5. – Dettaglio delle informazioni riferibili al CI presenti nel BS del Csv 2016

Dimensioni CI	Elementi	Informazioni riferibili al CI presenti nel BS di Csv	Riferimento pagina BS anno 2016
CU	Competenze	<ul style="list-style-type: none"> - Percorsi di formazione per i dipendenti del Csv. - Progetto "Università del Volontariato" che eroga percorsi di formazione (webinar, seminari, corsi di aggiornamento) alle figure operanti presso le OdV sostenute dal Csv. - Webinar tenuti da CSVnet rivolti ai tecnici del Csv. - Seminari, convegni, incontri locali e di rilievo nazionale sul volontariato e sul terzo settore. - Seminari di aggiornamento sulla gestione amministrativa volti a supportare le OdV nella rendicontazione delle raccolte fondi e nella compilazione dei registri. - Spesa sostenuta per le attività di formazione. - Tutoraggio amministrativo-contabile rivolto alle OdV (denominato ContAbilità). - Tutoraggio presso le OdV e le altre realtà associative per la formazione dei soggetti che intraprendono la strada del volontariato. - Tutoraggio rivolto alle OdV per la realizzazione del Bilancio Sociale. - Piattaforma "PerCorsi Formativi" attraverso cui il Centro sostiene la realizzazione di percorsi formativi promossi ed ideati dalle OdV. - Attività di formazione presso gli istituti del territorio cosentino, nell'ambito del progetto "Volontario Anche lo" comprendente formazione in orario extrascolastico e formazione per servizio attivo tramite l'attivazione di tirocini e strage. - Laboratori. - Attività di formazione svolte nel complesso con indicazione dell'area tematica, del numero di volontari formati, di iniziative, di giornate e di ore erogate. 	4 - 12 - 14 - 16 - 34 - 35 - 40 - 42 - 58 - 63 - 64 - 65 - 66 - 68 - 69 - 74 - 77 - 88
	Professionalità	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborazione con professionisti esterni per la tenuta della contabilità e la elaborazione delle buste paga. 	18
	Etica	<ul style="list-style-type: none"> Non è presente la dimensione nel bilancio sociale. 	-
	Responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> - Regolamento di Volontà Solidale. - Governance del Csv e responsabilità. - Regolamenti di funzionamento del Csv che illustrano i criteri operativi e di gestione del Centro. - Regolamento riguardanti l'assemblea elettiva, la regolamentazione delle deleghe e delle assenze dei componenti degli organismi. 	18 - 27 - 28 - 29 - 30 - 32 - 33 - 49
CR	Rapporti con le istituzioni	<ul style="list-style-type: none"> - Rapporti con le istituzioni: Comuni della provincia; Provincia; Regione Calabria; ASP; Università della Calabria; Altre Università e istituzioni scolastiche della provincia; Csv regionali e nazionali; Coordinamento nazionale dei Centri CSVnet; Coordinamento dei Csv della Calabria; Comitato di Gestione dei fondi per il Volontariato della regione Calabria; Ordine provinciale degli ingegneri; Ordine provinciale degli infermieri. - Rapporti con soggetti del Terzo settore: Convo; Caritas; Save the Children; Comunità di Sant'Egidio; Fondazione con il Sud; Forum regionale del Terzo settore; Consulta regionale del volontariato. - Protocollo per la prevenzione e il contrasto del gioco d'azzardo patologico e illegale con la Prefettura di Cosenza. - Nr. 8 accordi di partenariato con Istituti Scolastici di Acri, Belvedere, Castrovillari, Cosenza, Scalea e Trebisacce. - Progetti in collaborazione con i Comuni di Cosenza, Corigliano e Rossano, volti a sostenere l'inclusione sociale di soggetti a rischio povertà estrema. 	4 - 18 - 31 - 50 - 63 - 71 - 74 - 81 - 83 - 84

		- Progetto "Alleanza per i beni comuni: lo partecipo", in collaborazione con i Csv di Catanzaro e di Reggio Calabria, volto a sostenere la promozione della cittadinanza attiva e lo sviluppo del senso di comunità e del bene comune tra gli studenti di istituti superiori. - Progetto Orti Solidali. - Progetti atti alla promozione del volontariato. - Progetto "Volontario Anche Io".	
	Fidelizzazione volontari	Non è presente la dimensione nel bilancio sociale.	-
	Coinvolgimento dei soci e sostenitori	- Soggetti finanziatori (Fondazione Cassa di Risparmio Calabria e Lucania, Fondazione Cassa di Risparmio Verona Vicenza e Belluno, Fondazione Cassa di Risparmio Padova e Rovigo, Fondazione Cassa di Risparmio BNC, Fondazione Cassa di Risparmio Pistoia e Pescia, Fondazione Cassa di Risparmio Perugia, Fondazione Cassa di Risparmio Torino, Fondazione con il Sud). -Valore dei contributi erogati dalle Fondazioni Bancarie. - Elenco completo dei soci con l'indicazione della sede dell'Associazione.	17 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 41
CS	Processi informatizzati	- Sito internet e pagina Facebook. - Attività di restyling del sito internet. - Banca Dati informatizzata (dapprima in Excel, poi in Access e, dal 2008, in SQL che utilizza la piattaforma PHP/MY SQL). - Data Base relazionale che raccoglie, con cadenza trimestrale, i dati e le informazioni sui servizi erogati. - Piattaforma "PerCorsi Formativi". - Attività di aggiornamento e miglioramento della piattaforma "PerCorsi Formativi". - Piattaforma "Rete Solidale". - Piattaforma grafica "Io Creo". - Consolidamento degli strumenti di comunicazione: sito, newsletter, social network, video, ufficio stampa, grafica.	5 - 6 - 11 - 12 - 14 - 16 - 19 - 20 - 33 - 45 - 49 - 68 - 69 - 70 - 71 - 72 - 74 - 76 - 77 - 79
	Sistemi di rendicontazione sociale e di misurazione degli impatti	- Redazione del bilancio sociale giunto alla quinta edizione. - Valutazione dell'impatto sociale e sostegno alle OdV nella stesura del bilancio sociale. - Questionari e schede di valutazione che registrano il livello di soddisfazione con risultati messi a disposizione anche sul sito wb.	14- 48- 49 - 75 - 77 - 85.

Un quadro delle informazioni riferibili al CI presenti nel BS della Misericordia di Trebisacce è presentato nella tabella che segue (Tab. 9.6).

Tab. 9.6 – Dettaglio delle informazioni riferibili al CI presenti nel BS della Misericordia Trebisacce

Dimensioni CI	Elementi	Informazioni riferibili al CI presenti nel BS di Misericordia di Trebisacce	Riferimento pagina nel BS anno 2017
CU	Competenze	- Organizzazione del settore formazione: formazione interna e formazione esterna. - Corsi di aggiornamento cui sono sottoposti i volontari e i dipendenti impiegati sulle ambulanze.	18
	Professionalità	Non è presente la dimensione nel bilancio sociale.	-
	Etica	Non è presente la dimensione nel bilancio sociale.	-
	Responsabilità	-Governance della Misericordia e responsabilità.	14 - 15 - 16 - 17
CR	Rapporti con le istituzioni	- Convenzione con l'ASP di Cosenza. - Collaborazione con il centro ANMI SISS di Rossano. - Progetti di Servizio Civile Nazionale. - Progetto di alternanza scuola-lavoro con l'IPSIA "Aletti" di Trebisacce.	18 - 19
	Fidelizzazione volontari	- Numero di volontari (9) operativi nelle attività dell'associazione.	11
	Coinvolgimento dei soci e sostenitori	- Valore contributi per progetti e attività.	21
CS	Processi informatizzati	- Sito web dell'associazione.	5
	Sistemi di rendicontazione sociale e Sistemi di misurazione degli impatti	Non è presente la dimensione nel bilancio sociale.	-

Il quadro delle informazioni riferibili al CI presenti nel BS della Fondazione CSF è presentato nella tabella che segue (Tab. 9.7).

Tab. 9.7 – Dettaglio delle informazioni riferibili al CI presenti nel BS di CSF 2018

Dimensioni CI	Elementi	Informazioni riferibili al CI presenti nel BS di CSF	Riferimento pagina nel BS anno 2018
CU	Competenze	- Percorsi di formazione iniziale ed in itinere cui sono sottoposte le figure che operano all'interno dell'Ente, che riguardano sia i dipendenti che i volontari.	46 - 48
	Professionalità	- Incarichi professionali conferiti nell'ambito della mediazione linguistica, del counselling psicologico, della sicurezza delle strutture e sul lavoro.	19 – 46
	Etica	- Relazione del Collegio dei Revisori per l'attestazione di corrispondenza ai requisiti di responsabilità e trasparenza delle Aziende non Profit "ANP".	90 – 91
	Responsabilità	- Relazione del Collegio dei Revisori. - Governance della Fondazione (Presidente, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Collegio dei Revisori dei Conti).	19 - 23 - 90 – 91
CR	Rapporti con le istituzioni	- Rapporti con le istituzioni: Regione Calabria; Prefettura di Cosenza; Comune di Cosenza; Questura di Cosenza; Carabinieri di Cosenza; Ministero della Giustizia - Casa Circondariale di Cosenza; UEPE; Tribunale dei Minori USSM; Azienda Sanitaria Provinciale di Cosenza; Arcidiocesi di Cosenza-Bisignano, Parrocchie; Comunità religiose, Associazioni laicali; Scuole: di ogni ordine e grado - Università della Calabria; Csv Cosenza; Fondazione Intesa S. Paolo; Banca Prossima. - Convenzioni stipulate con: Regione Calabria; Prefettura di Cosenza; Centro per l'impiego CS; Associazione di volontariato Amici di S. Francesco d'Assisi; Banco Alimentare della Calabria; - Progetti finanziati e valore dei progetti in convenzione con la Regione Calabria e la Prefettura di Cosenza.	30 - 31 - 32 - 38 - 48 - 54 - 57 - 58 – 63
	Fidelizzazione volontari	- Numero di volontari (15) aderenti all'Associazione Amici di S. Francesco d'Assisi che assicurano una presenza giornaliera significativa nell'ambito di ciascun servizio. - Numero totale di volontari (75) nel 2018. - Indicazioni sulle diverse tipologie di volontari inseriti nella Fondazione e sulle ore totali di volontariato svolte da quest'ultimi nell'anno.	19 - 47 – 48
	Coinvolgimento dei soci e sostenitori	- Valore donazioni e contributi. - Valore beneficenza (alimenti, indumenti, farmaci, ore di volontariato).	39 - 47- 54 - 55 - 56 - 57 - 58 - 59 - 63 – 92
CS	Processi informatizzati	- Indicazioni in merito al sito internet e alla pagina Facebook attraverso cui CSF dà quotidiane informazioni, promuove i propri servizi, le attività e gli eventi, diffonde le proprie campagne di raccolta. - Attività di restyling del sito internet.	87 - 89
	Sistemi di rendicontazione sociale e sistemi di misurazione degli impatti	- Redazione del bilancio sociale arrivato alla decima edizione. - Eventi organizzati in occasione della presentazione dei contenuti del BS ad Istituzioni, amici e benefattori. - Impatto sociale generato da CSF grazie alla beneficenza ricevuta.	59 – 60- 82

9.5. Alcune considerazioni conclusive

Il presente capitolo si è posto l'obiettivo di rappresentare i risultati dell'attività di ricerca posta in essere dal Csv di Cosenza e dall'Università della Calabria, dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, in tema di misurazione degli impatti e rendicontazione sociale per uno sviluppo sostenibile del territorio di riferimento.

Si tratta in realtà dei primi risultati di una attività di “ricerca partecipata” ad oggi in corso e che vedrà nelle successive fasi il coinvolgimento diretto di ulteriori organizzazioni non profit.

Attraverso il metodo dell'action research ci si è posti l'obiettivo di individuare un modello gestionale che colleghi la teoria e la prassi, capace di generare cambiamento facendo leva su alcuni elementi (input) produttori di impatto.

Valorizzare, per esempio, tramite attività formative il lavoro dei volontari significa soddisfare al meglio i bisogni degli utenti e della comunità con figure qualificate e competenti. Curare i rapporti con le istituzioni, con le imprese e le altre organizzazioni non profit, attraverso accordi, protocolli, gruppi di lavoro e partenariati, significa generare progettualità solide poiché condivise, che più efficacemente sono finanziate e portate a termine per lo sviluppo sostenibile dei territori. Puntare sull'informatizzazione dei processi implica maggiore trasparenza e quindi reputazione e fiducia.

La catena del valore deve, tuttavia, essere programmata; vanno individuati e scelti i driver su cui insistere per generare determinati impatti tenuto conto delle specificità organizzative e di contesto esterno. Si può scegliere di misurare l'impatto di una singola iniziativa, di un progetto o dell'intera gestione di un ente non profit. Certo è che, in fase di programmazione, devono essere definiti il perimetro della valutazione, gli indicatori e i rispettivi target e, in fase di consuntivazione, deve essere rappresentato e comunicato quanto è stato ottenuto rispetto alle aspettative programmate e condivise con gli stakeholder.

Nelle organizzazioni non profit come evidenziato dall'analisi, delle tre dimensioni dal capitale intellettuale è più diffusa la valorizzazione del capitale relazionale e, in qualche misura, del capitale umano; meno attenzione è dedicata al capitale strutturale o organizzativo. Si tratta, in quest'ultimo caso della dimensione che genera impatti, secondo il modello definito, in termini di innovazione, trasparenza, riduzione della corruzione, partecipazione e accountability.

Questa prima analisi non ha la pretesa di generalizzare i risultati o fissare principi ma può fornire elementi utili per altre comunità e per tutti coloro

che, a diverso titolo, sono attori del processo di cambiamento che sta interessando il terzo settore.

Il capitolo offre, in tale prospettiva, spunti di riflessione per comprendere la direzione verso cui sta andando la rendicontazione sociale, una rendicontazione sempre più permeata da “obiettivi di sostenibilità” e investita da un bisogno di misurazione e di rappresentazione gli impatti sociali generati nella comunità.

Bibliografia

- Adelman C. (1993), “Kurt Lewin and the Origins of Action Research”, in *Educational Action Research*, vol. 1, n. 1, pp. 7-24.
- Adler S., Kwon S. (2002), “Social capital: Prospects for a new concept”, in *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 1, pp. 17-40.
- Agenzia per le Onlus (2010), *Le linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, Roma.
- Annan-Diab F., Molinari C. (2017), “Interdisciplinary: practical approach to advancing education for sustainability and for the Sustainable Development Goals”, in *The International Journal of Management Education*, vol. 15, n. 1, pp. 73-83.
- Bebbington J., Larrinaga-Gonzales C. (2014), “Accounting and sustainable development: an exploration”, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 39, n. 6, pp. 395-413.
- Bebbington J., Unerman J. (2018), “Achieving the United Nations Sustainable Development Goals An enabling role for accounting research”, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 31, n. 1, pp. 2-24.
- Bontis N. (1998), “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, in *Management decision*, vol. 36, n. 2, pp. 63-76.
- Brunello C. (2002), “Rendicontazione e aziende non profit: uno strumento di legittimazione”, in *Azienda Pubblica*, n. 6, pp. 615-682.
- Caprani L. (2016), “Five ways the Sustainable Development Goals are better than the Millennium Development Goals and why every educationalist should care”, in *Management in Education*, vol. 30, n. 3, pp. 102-104.
- Casa San Francesco Onlus (2018), *Allegre dignità - Bilancio Sociale 2018*, Cosenza.
- Centro Servizi per il Volontariato (2013), *Bilancio Sociale Csv 2013*, Cosenza.
- Centro Servizi per il Volontariato (2014), *Bilancio Sociale Csv 2014*, Cosenza.
- Centro Servizi per il Volontariato (2015), *Bilancio Sociale Csv 2015*, Cosenza.
- Centro Servizi per il Volontariato (2016), *Bilancio Sociale Csv 2016*, Cosenza.
- Centro Servizi per il Volontariato (2017), *Bilancio Sociale Csv 2017*, Cosenza.
- Civitillo R., Nardo M.T. (2019), “Intellectual Capital in Non-Profit Organizations: A Content Analysis”, in Sargiacomo M. (a cura di), *10th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital ECIIC 2019*, Università di Chieti-Pescara, 23-24 maggio 2019.

- Clark C., Rosenzweig W. (2004), *Double bottom line project report*. University of California, Berkeley.
- Commissione Europea (2018), *Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile*, <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0097>.
- Commissione Europea (2019), *Reflection paper towards a sustainable Europe by 2030*, https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf.
- Confraternita di misericordia di Trebisacce (2017), *Bilancio Sociale 2017*, Trebisacce.
- Costa E., T. Ramus, M. Andreaus (2011), “Accountability as a managerial tool in non-profit organizations: Evidence from Italian CSVs” in *Voluntas*, vol. 22, n. 3, pp. 470-493.
- CSVnet (2006), “Il modello per il bilancio sociale dei Centri di servizio per il volontariato”, *Guida operativa per la redazione*, Cosenza.
- CSVnet (2011), *La governance dei Centri di servizio per il volontariato*, Cosenza.
- CSVnet-IRS (2008), *Le linee guida per la valutazione dei servizi e delle attività dei Centri servizi per il volontariato*, Cosenza, risorsa disponibile online: <http://www.csvnet.it/>.
- Demartini P., Paoloni P. (2013), “Implementing an intellectual capital framework in practice”, in *Journal of Intellectual Capital*, vol. 14, n. 1, pp. 69–83.
- Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Roos G., Pike S. (2003), “Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization”, in *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, n. 4, pp. 487-505.
- Gbs – Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale (2019), “The SDGs in the reports of the Italian companies”, *Research Document n. 16*, Franco Angeli, Milano, risorsa disponibile online: <http://www.gruppobilancio-sociale.org/>.
- Gbs – Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale (2009a), “La rendicontazione sociale per le aziende non profit”, *Documento di ricerca n. 10*, Giuffrè, Milano, risorsa disponibile online: <http://www.gruppobilanciosociale.org/>.
- Gbs – Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale (2009b), “La rendicontazione territoriale: le finalità, il processo, gli indicatori”, *Documento di ricerca n. 12*, Giuffrè, Milano, risorsa disponibile online: <http://www.gruppobilanciosociale.org/>.
- Giuliani M. (2016), *La valutazione del capitale intellettuale*, Franco Angeli, Milano.
- Gray R. (2010), “Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know? An exploration of the narratives of organizations and the planet”, in *Accounting Organizations and Society*, vol. 35, n. 1, pp. 47-62.
- Gri – Global Reporting Initiative (2018), *Business reporting on the SDGs* <https://www.globalreporting.org/information/SDGs/Pages/Reporting-on-the-SDGs.aspx>.
- Gusmão Caiado R.G., Filho W.L., Gonçalves Quelhas O.L., De Mattos Nascimento D.L., Avila L. (2018), “A literature-based review on potentials and constraints in

- the implementation of the sustainable development goals Content analysis in environmental reporting research: Enrichment and rehearsal of the method in a British-German context”, in *Journal of Cleaner Production*, n. 198, pp. 1276-1288.
- Guthrie J., Dumay J., Ricceri F., Nielsen C. (2018), *The routledge companion to intellectual capital*, Routledge, New York.
- Guthrie J., Ricceri F., Dumay J. (2012), “Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research”, in *The British Accounting Review*, vol. 44, n. 2, pp. 68-82.
- Guthrie J., Steane P., Farneti F. (2009), “IC Reporting in the Australian red cross blood service”, in *Journal of Intellectual Capital*, vol. 10, n. 4, pp. 504-519.
- Haller A., Van Staden C., Landis C. (2018), “Value added as part of sustainability reporting – reporting on distributional fairness or obfuscation?”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 152, n. 3, pp. 763-781.
- Horn P., Grugel J. (2018), “The SDGs in middle-income countries: setting or serving domestic development agendas? Evidence from Ecuador”, in *World Development*, vol. 109, pp. 73-84.
- Hyndman N., McConville D. (2016), “Transparency in reporting on charities’ efficiency: A framework for analysis”, in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45, n. 4, pp. 844–865.
- Istat (2018), *Rapporto SDGs 2018. Informazioni statistiche per l’Agenda 2030 in Italia*, <https://www.istat.it/it/files/2018/07/SDGs.pdf>.
- Itami H. (1988), *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino.
- Kong E. (2007a) “The strategic importance of intellectual capital in the nonprofit sector”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 8, n. 4, pp. 721-31.
- Kong E. (2007b), “The human capital and human resource management relationships in non-profit organisations: misunderstanding and implication”, in *International Journal of Knowledge Management Studies*, vol. 1, n. 3/4, pp. 471-483.
- Lev B., Zambon S. (2003), “Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue”, in *European Accounting Review*, vol. 12, n. 4, pp. 597-603.
- Lewin K. (1946), “Action research and minority problems”, in G.W. Lewin (a cura di) *Resolving Social Conflicts*, Harper & Row, New York.
- Lozano R. (2015), “A holistic perspective on corporate sustainability drivers”, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n. 22, pp. 32-44.
- Mancini D., Quagli A., Marchi L. (2003), *Gli intangibles e la comunicazione d’impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Moggi S., Bonomi S., Ricciardi F. (2018), “Against Food Waste: CSR for the Social and Environmental Impact through a Network-Based Organizational Model”, in *Sustainability*, vol. 10, n. 10, pp. 3515.
- Morgan D. (1997), *Focus Group as Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Nardo M.T. (2020), “Capitale intellettuale e risorse digitali nel terzo settore. Alcune esperienze laboratoriali”, in Lombardi R., Chiuicchi M.S., Mancini D. (a cura di), *Smart technologies, digitalizzazione e capitale intellettuale. Sinergie e Opportunità*, Franco Angeli, Milano.

- Nardo M.T., S. Veltri (2013), “Integrating corporate social responsibility and intellectual capital report: a small sample research”, in *International Journal of Knowledge-Based Development*, vol. 4, n. 1, pp. 5-18.
- Ricci P., Siboni B., Nardo M. T. (2014), *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, Rirea, Roma.
- Richards L., Morse M. J. (2007), *Fare ricerca quantitativa*, ed. italiana Gatti F., Graffigna G. (a cura di), FrancoAngeli, Milano.
- Rosati F., Faria L.G. (2019), “Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors”, in *Journal of Cleaner Production*, n. 215, pp. 1312-1326.
- Salvia L.A., Filho W.L., Londero Brandli L., Sapper Griebeler J. (2019), “Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: local and global issues”, in *Journal of Cleaner Production*, n. 208, pp. 841-849.
- Sterling S. (2016), “A commentary of education and the Sustainable Development Goals”, in *Journal of Education for Sustainable Development*, vol. 10, n. 2, pp. 208-213.
- Storey M., Killian S., O’Regan P. (2017), “Responsible management education: mapping the field in the context of the SDGs”, in *The International Journal of Management Education*, vol. 15, n. 1, pp. 93-103.
- Wright Mills C. (1959), *The Sociological Imagination*, Oxford University Press, New York.
- Young D.R. (2002), “The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability: looking inside as well as outside”, in *American Review of Public Administration*, n. 1, pp. 3-19.
- Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali”, in *Rivista Impresa sociale*.

Il presente volume prende origine dagli interventi e dalle considerazioni emerse nel corso del convegno *Misurare il valore creato dalle organizzazioni non profit*, organizzato il 15 giugno 2018 presso l'Università della Calabria dal Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali e dal Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Cosenza. In esso sono raccolti diversi saggi e contributi sulle organizzazioni non profit, con particolare riferimento alla misurazione degli impatti e del valore sociale. L'approccio, accompagnato da un'attenta analisi istituzionale, sviluppa la tematica nel più ampio dibattito dell'accountability e della trasparenza. Nelle organizzazioni non profit la misurazione degli impatti è un fenomeno che negli ultimi anni ha assunto una notevole rilevanza sino a divenire di profonda attualità, con la recente riforma del terzo settore. Senza trascurare la prospettiva internazionale, il volume si propone di analizzare i metodi, le linee guida e gli standard utilizzati per la misurazione del valore sociale negli enti non profit, e di riflettere su alcune significative esperienze territoriali. Costituito da due parti, il volume si apre con una ricca presentazione delle questioni maggiormente presenti nel dibattito scientifico e non solo degli ultimi anni, con riguardo alle istituzioni, alle trasformazioni in atto, al valore generato. Nella prima parte, concentrata sugli aspetti più teorici, si sviluppano temi definitori, sia focalizzando l'attenzione sul terzo settore nel suo complesso, sia sui caratteri dell'aziendalità delle singole organizzazioni non profit. Formano oggetto di puntuale riflessione l'accountability e i collegati impatti sociali, in una dimensione nazionale e interazionale. La seconda parte, fondata sugli aspetti più di prassi, presenta alcune esperienze registratesi sui territori nel significativo tentativo di approfondirle per cogliere e valorizzare modelli e ricadute.

Paolo Ricci è professore ordinario di Accountability Pubblica presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II". È componente di diversi comitati editoriali e responsabile di progetti di ricerca.

Maria Teresa Nardo è professoressa associata presso l'Università della Calabria. È coordinatrice e responsabile scientifico del progetto per la sperimentazione di un modello di analisi sull'impatto sociale nelle organizzazioni di volontariato finanziato dal CSV di Cosenza.

Benedetta Siboni è professoressa associata presso l'Alma Mater Studiorum Università di Bologna. Presso tale Ateneo ricopre la carica di Presidente del Comitato Unico di Garanzia ed è membro del Comitato Tecnico Scientifico per il Bilancio sociale e di sostenibilità.