

**IL DOCUMENTO SUL BILANCIO SOCIALE DELLA  
COMMISSIONE AZIENDE NON PROFIT DEL  
CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI**

**Varese, 16 luglio 2007**

**Marco Elefanti**

*Università Cattolica del Sacro Cuore - Sede di Piacenza*

**Il documento della Commissione Aziende non profit  
del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti**

**Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti**

**"IL BILANCIO SOCIALE NELLE AZIENDE NON  
PROFIT: PRINCIPI GENERALI E LINEE GUIDA  
PER LA SUA ADOZIONE"**

**Consigliere delegato:** Giorgio Sganga

**Presidente:** Marco Elefanti

**Componenti:** Rosanna D'Amore, Andrea Ferrari, Pier  
luigi Foglia, Davide Maggi, Angelo Maramai,  
Andrea Moretti, Antonio Soldani

**Ufficio studi Cndc:** Lorenzo Magrassi, Matteo Pozzoli



## *L'articolazione del documento (1)*

MARCO.ELEFANTI@UNICATT.IT

### **Articolazione del documento**

- Rendicontazione e bilancio sociale: definizioni e rilevanza gestionale
- La rendicontazione e il bilancio sociale nelle Anp
- Le caratteristiche salienti ed i tratti caratterizzanti del documento
- Le Anp dal punto di vista istituzionale e degli
- Assetti gestionali
- Le condizioni organizzative e gestionali indispensabili per la redazione del bilancio sociale
- Struttura organizzativa
- Attività tipica e attività accessoria
- La creazione del sistema di accountability
- Il sistema informativo
- Il sistema di controllo
- I contenuti e le fasi di redazione del bilancio sociale nelle Anp



## *L'articolazione del documento (2)*

MARCO.ELEFANTI@UNICATT.IT

- Principi di redazione
- L'individuazione degli stakeholder di riferimento
- L'esplicitazione dei valori aziendali e la declinazione della missione e della visione aziendale
- La progettazione di un sistema di indicatori per la valutazione dei livelli di risultato raggiunti
- Le caratteristiche del sistema di indicatori
- Il sistemi di verifica e validazione per una valutazione della coerenza tra risultati raggiunti e mission aziendale



## *Scopo del documento*

MARCO.ELEFANTI@UNICATT.IT

**Scopo del documento è quello di individuare modelli e avanzare proposte in tema di rendicontazione sociale con specifico riferimento alle aziende non profit (Anp).**

Per la definizione di Anp si è fatto riferimento alla Raccomandazione n. 1, *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle Aziende non profit*, par. 1-7.



## *Bilancio sociale: definizione*

MARCO.ELEFANTI@UNICATT.IT

..... rimarca la valenza strategica del processo tramite il quale un'organizzazione, aumentando la conoscenza del proprio funzionamento, migliora i processi gestionali e produttivi.

**Il bilancio sociale è lo strumento tramite il quale rappresentare informazioni qualitative, quantitative e monetarie dell'operato aziendale, raccolte attraverso schemi e procedure coerenti con lo scopo di analizzare e interpretare tali informazioni, per monitorare, valutare, programmare e stabilire obiettivi conformi ai valori etici che caratterizzano l'azienda non profit.**

## **Fasi del processo di rendicontazione sociale**

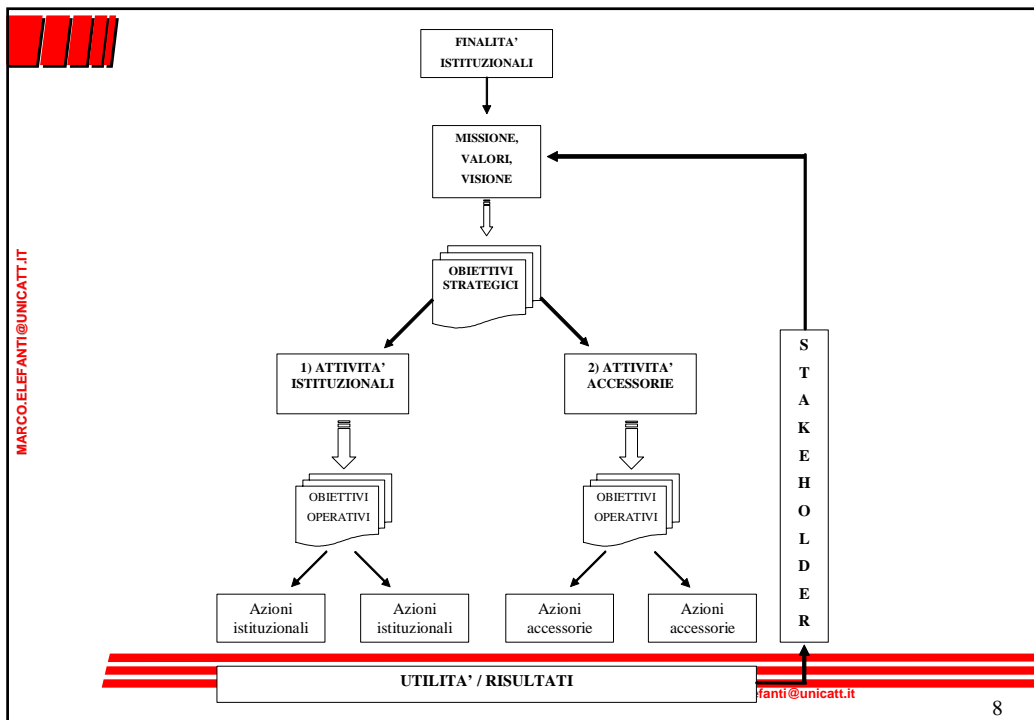
Il processo di rendicontazione sociale per un'Anp si realizza attraverso il completamento della seguente sequenza di fasi:

- costruzione di un modello razionale di raccolta dei dati, che funga da base informativa ai fini della riflessione da parte della collettività circa l'identità e l'operato dell'azienda;
- comunicazione agli stakeholder del quadro complessivo delle attività, rappresentandone i risultati e le conseguenze derivanti dalle scelte gestionali;
- rafforzamento delle relazioni e della fiducia tra l'azienda e gli stakeholder;
- miglioramento dell'attività gestionale sulla base della valutazione - fornita dagli stakeholder sia interni sia esterni - degli impatti generati;
- allineamento dei valori aziendali con le indicazioni provenienti dagli stakeholder.

MARCO.ELEFANTI@UNICATT.IT

- Convegno "La Rendicontazione Sociale nel settore non profit" - © 2007 marco.elefanti@unicatt.it

7



MARCO.ELEFANTI@UNICATT.IT

fanti@unicatt.it

8

## Contenuti della mission

- Individuazione dell'identità di fondo
- Condivisione dei valori guida
- Identificazione dei destinatari prioritari e privilegiati dell'azione istituzionale
- Conseguente individuazione degli obiettivi strategici e assunzione di responsabilità verso gli stakeholder di riferimento
- Eventuali indicazioni sulle modalità di perseguimento degli obiettivi

## Strumenti per la definizione della mission

**Gli strumenti e i canali con cui procedere all'identificazione della mission sono:**

- Statuto
- Eventuale *statement*
- Intervista agli stakeholder
- Documenti attestanti i programmi di attività e la relativa rendicontazione
- .....



## L'individuazione degli stakeholders

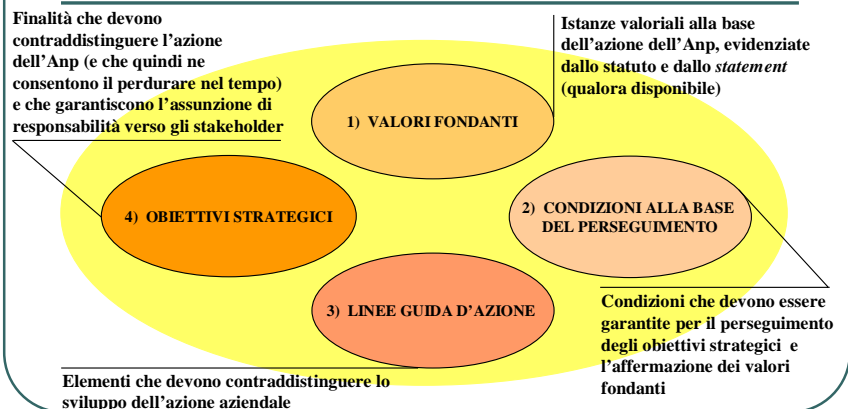
MARCO.ELEFANTI@UNICATT.IT

RELAZIONE CON L'ANP		Natura della relazione	Modalità di relazione	Frequenza nella relazione
STAKEHOLDER				
Interni deboli	Utenti	Scambio atipico	Contatto periodico con la struttura	Quindicinale
	Dipendenti	...	...	...
	...	...	...	...
Interni forti	Dirigenti	...	...	...
	Volontari organizzati	...	...	...
	...	...	...	...
Esterni deboli	Altre Anp	...	...	...
	...	...	...	...
	...	...	...	...
Esterni forti	Banche	...	...	...
	Enti pubblici finanziatori	...	...	...
	...	...	...	...



## Modalità di rappresentazione della mission

MARCO.ELEFANTI@UNICATT.IT



## ***Gli indicatori di verifica di coerenza tra missione e risultati (1)***

- gli *indicatori di processo*, siano essi quantitativi o qualitativi, riflettono gli aspetti operativi di gestione ritenuti rilevanti e possono essere impiegati per rilevare lo stato di avanzamento degli interventi (ad esempio, i flussi di spesa effettiva rispetto a quella programmata o il numero di beneficiari che entrano ed escono dai programmi);
- gli *indicatori di contesto* danno informazioni sulla realtà socioeconomica in cui sono attuati i progetti e le azioni poste in essere dall'Anp.

## ***Gli indicatori di verifica di coerenza tra missione e risultati (2)***

- gli *indicatori di realizzazioni materiali* sono espressi in unità fisiche o finanziarie (ad esempio il numero di soggetti ospitati in un centro di accoglienza o il fatturato delle aziende beneficiarie di un finanziamento);
- gli *indicatori di risultato* hanno il fine di misurare l'effetto diretto ed immediato prodotto da un'Anp. Essi forniscono informazioni sui cambiamenti intervenuti non solo sugli elementi di contesto, ma anche, ad esempio, a livello di comportamento, di capacità o di prestazioni dei beneficiari diretti. Questi indicatori possono essere di natura fisica (per esempio, il numero di extracomunitari che dimorano nelle nuove abitazioni messe a disposizione da un'Anp impegnata nell'attività di integrazione sociale) o finanziaria (per esempio, l'effetto moltiplicatore sulle risorse del settore pubblico realizzato grazie ad interventi di raccolta fondi mirati a progetti di recupero di tossicodipendenti);
- gli *indicatori di impatto* hanno la funzione di rilevare le conseguenze che i progetti avviati dall'Anp generano oltre gli effetti immediati sui diretti beneficiari. Gli indicatori di impatto acquistano un maggior significato se analizzati alla luce di altri indicatori ad essi collegati dalla sequenza logica delle fasi di attuazione di programmi e progetti (indicatori di realizzazione e indicatori di risultato).