

# Bilancio sociale: il percorso della qualità nel non profit

di Sergio Ricci\*

**I più “evoluti” soggetti non profit sono stati spinti negli ultimi anni a processi di cambiamento organizzativo e gestionale dal punto di vista economico e soprattutto qualitativo. Un impulso dettato dai cambiamenti della legislazione nazionale e locale, e contemporaneamente, da una ricerca di risparmio sulle spese dedicate al welfare, con la consapevolezza che la società è oggi molto più attenta alla qualità dei servizi erogati dal Terzo Settore. Il bilancio sociale diventa uno strumento sempre più strategico per presentarsi a donatori, istituzioni e utenti finali.**

I processi di cambiamento organizzativo di natura socio-economica possono essere definiti processi di qualità sociale. È necessario premettere che, con il concetto di qualità sociale, non ci si riferisce ai meccanismi e alle procedure connesse ai principi di qualità aziendale quali l'Iso 9000 o la Vision 2000 e a nessun parametro per la misurazione della qualità correntemente usati dalle attività manifatturiere e dei servizi.

## Fase preliminare

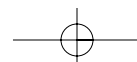
Il sistema che deve portare al percorso di qualità sociale è costituito da un insieme di procedure che

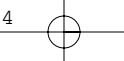
consentono una maggiore standardizzazione e controllo delle attività di natura sociale e/o di interesse pubblico svolte da un'organizzazione non profit. Di conseguenza, tale insieme deve prendere in considerazione una serie di variabili:

- 1) le risorse materiali che l'organizzazione non profit può mettere in campo ovvero le strutture fisiche e le strutture immateriali;
- 2) il personale dipendente, collaboratore ed eventualmente volontario, fondamentale nello svolgimento di attività come quelle di natura non lucrativa che richiedono un forte grado di interazione emotiva con gli utenti. L'applicazione delle procedure legislative standardizzate non deve risultare vincolante per la professionalità e la capacità relazionale dei soggetti che erogano il servizio. Non si tratta dunque, in questo caso, di codificare eccessivamente i ruoli che i vari soggetti svolgono, quanto piuttosto di individuare percorsi di responsabilizzazione e comunicazione tra le varie risorse coinvolte;
- 3) i costi che un intervento comporta. Non va dimenticato che nella gran parte dei casi, l'ente pubblico delega al soggetto non profit una serie di attività principalmente per contenere i costi dell'erogazione del servizio.

Una volta definite le variabili appena considerate è necessario individuare una serie di tappe che portano alla definizione di un percorso di qualità sociale volto alla migliore definizione di un soggetto non profit.

A tal proposito, è necessaria un'analisi iniziale dell'ente e del tipo di servizio che intende erogare, così come la conoscenza delle attività svolte, in modo tale da formalizzarle e ricondurle a una certa sequenzialità.





Occorre pertanto:

- 1) *individuare la tipologia di ente non profit* (fondazione, associazione, cooperativa sociale ecc.) per meglio individuare i percorsi più efficaci nell'ottica di una corretta gestione anche alla luce di aspetti amministrativi e legali;
- 2) *esaminare la struttura organizzativa dell'ente*. Non sempre i soggetti non profit presentano un percorso evoluto in termini di definizione di ruoli e responsabilità dei collaboratori e dipendenti. È invece fondamentale individuare almeno un organigramma di base, per chiarire sia responsabilità e rapporti reciproci, sia gli interlocutori qualificati per implementare un processo di qualità sociale. Ne discende l'importanza del fattore umano per qualsiasi ente che intende seguire un percorso di qualità sociale.

La raccolta delle informazioni necessarie avviene attraverso una formale rete di rapporti con il personale dell'organizzazione e con i suoi consulenti anche per verificare le reali motivazioni verso il raggiungimento di un adeguato livello di qualità sociale. La raccolta delle informazioni e dei dati preliminari spetta al consulente esterno per la qualità sociale, ma anche a una figura interna, addetta al rapporto di qualità sociale.

Una volta raccolti i dati sopra elencati e prima di procedere ai passaggi successivi sarà magari importante effettuare un'analisi di *pre-audit* dei dati raccolti (anche in un'ottica di miglioramento dell'efficienza e di monitoraggio delle attività). Questi dati raccolti devono essere oggetto di valutazione da parte della dirigenza dell'ente non profit (e in un'ottica di gestione partecipativa magari allargati anche alla base dell'ente).

### **Le responsabilità dei dirigenti nel sistema qualità sociale**

Scopo di questo paragrafo è chiarire le responsabilità proprie della direzione e portare a conoscenza gli intendimenti di politica gestionale che la dirigenza dell'ente dovrebbe assumere per una conduzione che soddisfi

requisiti di qualità sociale in linea con gli standard di riferimento.

Ciò comporta anche chiarire che tutto il personale (ma anche i volontari, nel caso ve ne siano) dovrà, secondo le proprie competenze e il proprio ruolo, assumere le responsabilità inerenti all'attuazione della politica dell'ente non profit, in linea con l'informazione ricevuta. Altro scopo di questo paragrafo è descrivere la struttura organizzativa che la direzione intende instaurare nell'ente, per attribuire alle diverse posizioni interne la dimensione e l'autorità bilanciate, al fine di contribuire al meglio all'attuazione della politica definita. Anche in una realtà senza scopo di lucro, la direzione ha la responsabilità di definire la politica "aziendale" e di assicurarsi che venga implementata efficacemente in una conduzione gestionale rispondente ai requisiti così definiti.

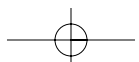
L'*input* strategico della direzione dell'ente non profit dovrebbe partire dal seguente principio: il concetto di efficienza e di corretta gestione in termini evolutivi rispetto alla situazione attuale va correlato alla capacità di gestire al meglio tutte le leve competitive della propria area di servizio non profit. Questo significa avere preliminarmente identificato l'area e i parametri di intervento dell'ente.

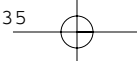
Le leve di efficienza della qualità sociale sono quelle che impattano su:

- soddisfazione dell'utente;
- soddisfazione del personale dipendente, dei collaboratori esterni e dei volontari;
- inserimento nel tessuto sociale di riferimento relativamente al servizio che si effettua;
- soddisfazione dei soci dell'ente non profit.

La via per gestirle passa attraverso l'assunzione delle seguenti linee guida:

- l'utente soddisfatto è la risultante di processi interni ottimizzati che massimizzano la qualità dei servizi correlati, quindi lo sforzo di tutto l'ente deve essere concentrato sulla ricerca del miglioramento dei processi, per ottenere servizi di qualità crescente;
- i dipendenti, i collaboratori soddisfatti e i volontari sono la risultante di un ambiente di la-





voro sicuro (prevenzione e protezione) e coinvolgente (promozione della partecipazione e della delega), quindi è onere di tutti concorrere a creare la sicurezza in tutti i processi (già dalla fase di definizione di nuove attività o di revisione di quelle esistenti) e partecipare all'individuazione di situazioni che costituiscono freno alla sicurezza e salute delle persone, nel rispetto delle norme legislative vigenti;

- l'inserimento nel tessuto sociale di riferimento del servizio che si effettua è il risultato di un impatto dell'ente non profit sul territorio che punti a mantenere l'equilibrio di tutti i fattori, contribuendo a migliorare la qualità della vita;
- i soci soddisfatti sono la risultante di un ente che sa coniugare qualità, sicurezza e impatto sociale positivo sul territorio, con il minor spreco di risorse (finanziarie e non) possibile.

Per avere tutto ciò è necessario istituzionalizzare, documentare per iscritto e diffondere la conoscenza delle regole assunte come standard di riferimento organizzativo, procedurale e operativo, relativamente a tutti gli aspetti sopra accennati, oltre a mettere a disposizione le risorse necessarie alla realizzazione della presente politica, secondo una pianificazione organica.

Questi indicatori possono essere periodicamente rivisti e ridimensionati per guidare l'ente non profit in termini migliorativi. Il raggiungimento o il discostamento dei valori consuntivi di periodo rispetto ai valori obiettivo costituirà elemento concreto e di giudizio globale per valutare l'efficacia dell'esercizio, in termini di reale soddisfacimento della politica definita dall'ente non profit.

## Il "comitato guida"

La struttura della direzione dell'ente dovrebbe essere basata su un organo di coordinamento e un'organizzazione formalizzata. L'organo di coordinamento è il "comitato guida", di cui sono illustrate le funzioni di seguito. L'organo di coordinamento per la qualità sociale denominato "comitato guida" viene costituito a supporto di

alcune attività della direzione generale. Lo scopo è quello di dare appoggio e consulenza alle funzioni dell'ente per tutte le attività inerenti alla gestione della qualità sociale, fungendo da organismo facilitatore per qualsiasi problema interrelazionale; svolge inoltre il ruolo di coadiuvare la direzione dell'ente nel processo periodico di riesame del sistema integrato e di pianificazione degli interventi correttivi, preventivi e di miglioramento generale.

I compiti del comitato guida per la qualità sociale sono:

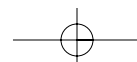
- organizzare riunioni per analizzare lo stato dei bisogni delle funzioni dell'ente rispetto all'obiettivo dichiarato di attuare i requisiti della qualità sociale;
- analizzare criticamente i risultati delle verifiche ispettive interne;
- effettuare l'autovalutazione del grado di rispondenza concreta dell'attuazione dei comportamenti ai requisiti della qualità sociale;
- confrontare le prestazioni ai valori degli indicatori di gestione e proporre obiettivi di correzione e/o miglioramento per il periodo successivo.

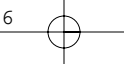
Da questi incontri periodici dovranno essere formalizzati elementi da sottoporre alla direzione affinché ne tragga spunti per il proprio riesame, in cui dare ufficialmente il giudizio e gli obiettivi per il periodo a venire.

## Altre considerazioni sulla qualità sociale

Ma vediamo infine come i principi della qualità sociale possono essere intesi per un soggetto non profit. La qualità sociale può, infatti, essere percepita da diversi punti di vista:

- *livello gestionale*: è il livello di natura tecnica e amministrativa in cui devono riconoscersi i funzionari e gli operatori del soggetto non profit (con livelli più o meno forti di professionalità ed esperienza). Vale a dire, una struttura interna che deve definire con precisione il livello di ruoli e responsabilità (dirigenti am-





ministrativi, dirigenti medici, personale ausiliare, educatori professionali, ma anche volontari), l'efficienza organizzativa interna, il livello comunicativo esterno percepito sia dagli utenti sia dal sistema sociale;

- *livello professionale tipico del servizio*: è l'aspetto del servizio più strettamente tecnico, cioè il livello della qualità del servizio sanitario, assistenziale, educativo, scolastico ecc. prestato nei confronti degli utenti assistiti o dei cittadini in genere. Si tratta di valutare da un lato con appositi parametri la qualità e la quantità dei servizi erogati e i costi necessari per lo svolgimento del servizio, volto a valutare, da un lato, i criteri dello svolgimento di un servizio estensivo e, dall'altro, una corretta ed efficiente gestione delle risorse pubbliche;
- *livello della qualità percepita all'esterno*: è questo l'aspetto finale del percorso, vale a dire la percezione che l'utente o il cittadino hanno del servizio e la soddisfazione da parte del soggetto committente della convenzione e dell'accreditamento, che può essere l'ente pubblico oppure il donatore o l'erogatore di risorse private.

Inoltre, il percorso iniziale della qualità sociale, prima tappa fondamentale verso il bilancio sociale, visto dalla parte dell'organizzazione senza scopo di lucro, dovrà riguardare:

- qualità sociale dell'ente non profit, in quanto impresa che produce servizi alla persona e alla comunità;
- qualità del servizio, intendendo con questo termine una tipologia di offerta specifica (residenziale, assistenza alla tossicodipendenza, per disabili, per minori, servizi culturali, ambientali ecc.);
- qualità dell'intervento per singolo utente (rispetto al programma, ma anche rispetto ai risultati);
- strumenti e professionalità per progettare nuovi servizi con finanziamenti pubblici e per proporre all'ente pubblico nuove forme progettuali di gestione dei servizi;
- *curriculum* dell'ente che attesta esperienza e professionalità nel settore di riferimento e/o

possibilità di avvalersi di consulenze esterne che possiedono requisiti di esperienza nel settore;

- legami attivi, consolidati e partecipativi non solo con la realtà pubblica ma anche con altre realtà del privato sociale al fine di poter eventualmente progettare interventi di rete;
- procedere per selezionare, motivare e inserire nuovi operatori nonché adeguati strumenti per coordinare e supervisionare il lavoro dei nuovi operatori e infine strumenti e procedure per l'aggiornamento continuo degli operatori;
- solidità di natura economico-patrimoniale-finanziaria nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di natura amministrativa, giuridica e fiscale, nonché eventualmente indicatori di produttività sociale (relazioni di gestione e rendicontazione sociale).

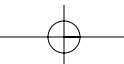
Sulla base di quanto appena espresso sarà anche necessario sviluppare una serie di indicatori di qualità sociale del servizio a cui l'ente non profit deve rispondere e che possono essere così individuati:

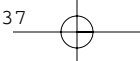
- un regolamento formalizzato del servizio;
- strumenti consolidati di verifica dei risultati;
- coinvolgimento degli utenti del servizio nella valutazione periodica del processo e dei risultati, tramite strumenti per il dialogo interattivo con gli utenti (telefono, sportello, ecc.) e per la raccolta di suggerimenti e reclami.

## Verso una cultura del bilancio sociale

Gli spunti per la qualità sociale possono essere alcuni elementi utili per iniziare un percorso efficace, e non solo d'immagine, relativamente all'elaborazione e alla stesura di un bilancio sociale.

Il tema della redazione di un bilancio sociale è diventato attuale per tutta l'area non profit, poiché oggi sussiste una nuova forma di responsabilità sociale: dimostrare che si è fatto un uso efficace ed efficiente delle risorse, non solo in termini economici, ma anche in termini di ricaduta sociale. Nel momento in cui le





risorse disponibili non sono più fornite solo dai soci, ma provengono dall'esterno attraverso risorse pubbliche (contributi, appalti o convenzioni) e private (donazioni o erogazioni di fondazioni). Appare dunque, con tutta evidenza, oltre alla necessità di una contabilità di natura economico-patrimoniale e finanziaria (e di una corretta predisposizione dei bilanci), anche la necessità di presentare la ricaduta sociale dell'attività svolta. E questo non perché gli strumenti tradizionali, come i bilanci, non sono soddisfacenti o efficaci, ma perché non riescono a comunicare all'esterno ciò che effettivamente si produce e a dare una visione completa dell'ente non profit. La scelta di predisporre un bilancio sociale che integri il bilancio economico serve per spiegare che non solo si sono spese risorse economiche, ma si è anche lavorato bene. L'obiettivo non è il mero rispetto di regole amministrativo-contabili, ma il perseguimento concreto dei presupposti etici che stanno a fondamento dell'organizzazione così come delle finalità ultime.

Tutte le organizzazioni non profit hanno la necessità di una duplice rendicontazione

che superi i sistemi tradizionali e che porti a una ricerca di trasparenza e chiarezza nei confronti di alcune categorie di *stakeholder*, dei finanziatori *in primis*, ma anche della comunità di riferimento (e, non a caso, da qualche anno l'esigenza di un bilancio sociale comincia ad affermarsi anche nelle amministrazioni pubbliche)<sup>(1)</sup>.

Le organizzazioni non profit hanno il dovere di riferire sugli obiettivi che si propongono e per i quali hanno ricevuto delle risorse da parte della comunità, per cui la loro rendicontazione deve assumere una connotazione non solo economica, ma anche sociale. La finalità principale del bilancio sociale è quindi presentare pienamente il ruolo sociale e quindi d'interesse pubblico dell'attività svolta da parte dell'organizzazione non lucrativa. ■

\* consulente enti non profit

#### [Note:]

1) Per un approfondimento, cfr. Sergio Ricci, «Bilancio di rendicontazione sociale: le prime linee guida», in *Terzo Settore* n. 5/2006, pag. 44.

### \*\*\* AVVISO AI LETTORI \*\*\*

Invitiamo i gentili lettori a mandare alla nostra redazione i bilanci sociali delle proprie organizzazioni non profit per una rubrica che sarà dedicata esclusivamente alla recensione e al commento dei documenti di rendicontazione sociale. Il nostro vuole essere un contributo per diffondere la cultura della trasparenza e delle buone prassi nel Terzo Settore. Speriamo in questo modo di incentivare un rapporto interattivo con i nostri abbonati.

#### Redazione Terzo Settore, Il Sole 24 Ore

mail: [lucillavazza@librischeiwiller.it](mailto:lucillavazza@librischeiwiller.it);  
 redazione.terzosettore@librischeiwiller.it;  
 fax: 02.84892067  
 tel: 02.84800780

c/o Libri Scheiwiller  
 Via Ascanio Sforza, 85  
 20141 Milano

