

# Bilancio sociale e dintorni

NATA NEL MONDO PROFIT, L'IDEA DEL BILANCIO SOCIALE HA RISCOSSO PARTICOLARE ATTENZIONE FRA LE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT E, POI, ANCHE FRA LE ISTITUZIONI PUBBLICHE, COME STRUMENTO CHE POTEVA EVIDENZIARE E VALORIZZARE LA LORO AZIONE SOCIALE. QUESTO FASCICOLO DI PSS PRESENTA ELEMENTI DI CONOSCENZA E RIFLESSIONE SU UNO STRUMENTO LA CUI RAPIDA DIFFUSIONE NON SEMPRE È SORRETTA DA UN'ADEGUATA CONSAPEVOLEZZA DELLE SUE POTENZIALITÀ E DEI SUOI LIMITI.

Emanuele Ranci Ortigosa  
Irs, Milano

*Il termine bilancio indica un quadro informativo complessivo e sintetico, sulle caratteristiche, le attività, gli esiti dell'azione di un soggetto. Esso è tradizionalmente riferito alla dimensione economica dell'esistenza e dell'attività di una persona, di una famiglia, di un'organizzazione, di un'istituzione pubblica. Da più parti si è evidenziato che la presenza e le azioni di questi diversi soggetti non poteva essere ridotta a questa dimensione isolatamente presa, perché così si ignora di fatto tutta una serie di effetti prodotti su altre dimensioni di grande rilevanza, quali, ad esempio, quelle ambientali e sociali.*

*Il soggetto è infatti responsabile anche di tali effetti, e deve quindi farne oggetto di analisi e di comunicazione.*

*Tale contestazione rischiava di intaccare l'immagine "positiva" di grandi imprese, soprattutto sul terreno dei rischi e danni ambientali che la loro attività determinava, che così "sensibilizzate" hanno iniziato a considerare la possibilità di costruire, a complemento del bilancio economico finanziario, un bilancio ambientale e sociale, e di farne oggetto di specifica comunicazione interna all'azienda e verso l'esterno, per raggiungere i diversi stakeholder, e cioè i soggetti che hanno interesse e interessi agli effetti considerati.*

*Il bilancio sociale è in effetti nato in ambiente aziendale, ed è stato inteso come strumento di trasparenza e comunicazione, all'interno e verso l'esterno.*

*Nata nel mondo profit, l'idea del bilancio sociale ha riscosso particolare attenzione fra le organizzazioni non profit, come strumento che poteva evidenziare e valorizzare la loro azione sociale e, almeno per alcuni, anche le loro istanze partecipative.*

*Più di recente anche istituzioni pubbliche territoriali o funzionali hanno cominciato a*

*mostrare interesse e a avviare qualche esperienza di bilancio sociale. Ma qui insorge una specifica difficoltà: sulle istituzioni "generali" di governo del territorio si concentrano un gran numero di competenze ed attività, assai più numerose e frammentate che quelle delle aziende profit e delle organizzazioni non profit anche di dimensioni economiche molto più consistenti. Tenere insieme tutte queste dimensioni ed attività, analizzarle e valutarle con un numero ridotto di indicatori sintetici e significativi, coniugare informazione e trasparenza, attivare comunicazione e partecipazione in merito, su tempi e ritmi coerenti a quelli amministrativi, è impresa assai ardua. Anche sulla sola sfida tecnica della individuazione, raccolta tempestiva e trattamento dei dati l'esperienza di 15-20 anni fa del bilancio sociale di area si venne ad arenare, e dovette prendere atto dei vizi di onnipotenza di una impostazione programmatica o valutativa di tipo razionale e sinottico.*

*Se anche si volesse affrontare tale problema articolando il bilancio sociale di un ente di governo in più aree, la scelta risulterebbe pur sempre complicata dalle ovvie interferenze e interazioni fra le diverse aree ipotizzate, ma anche, in certo senso, contraddittoria con la pretesa del bilancio sociale di offrire un quadro completo e unitario non solo delle performance di un'organizzazione, ma anche dei loro effetti, del loro impatto.*

*Difficoltà simili, anche se più circoscritte, incontrano le proposte e i tentativi di coniugare la programmazione zonale (Piani di zona) con l'impostazione e le tematiche del bilancio sociale. Il tema è attuale e in alcuni contesti, anche significativi, viene concretamente proposto ed esplorato. Anche per questo riteniamo utile presentare in*

*questo fascicolo due riflessioni in merito, proposte da due esperti che trattano tale possibile connubio rispettivamente a partire dalle esperienze programmatiche (Battistella) o dalle esperienze di bilancio sociale (Maino), esprimendo essi stessi opportunamente cautele ed evidenziando difficoltà. E in effetti ci si può chiedere, anche sul terreno terminologico e concettuale, se tale innesto può dare frutto, o produrre invece confusione, e se non convenga all'opposto declinare adeguatamente la programmazione e la valutazione nelle dimensioni partecipative loro proprie, lasciando il bilancio sociale al suo terreno tradizionale.*

*Diverso è il caso di organizzazioni che operano su un campo, un prodotto, un'attività specifica, per le quali, quindi, una ricostruzione ed analisi delle attività e dei loro effetti appare più agibile e di risultati più certi. È questo appunto il campo dove la costruzione dei bilanci sociali ha più tradizione e va sempre più diffondendosi e convalidandosi e ad esso fanno riferimento la maggior parte degli scritti presentati in questo fascicolo. Di questi, alcuni trattano metodologie e strumentazioni specifiche, altri presentano esperienze applicative, descrivendo potenzialità e limiti dei percorsi condotti; altri ancora sviluppano riflessioni più generali sulle potenzialità del bilancio sociale nella sua applicazione al settore pubblico e nelle sue connessioni con altri strumenti potenzialmente complementari (carte dei servizi, certificazioni ecc.).*

*PSS vuole così offrire ai lettori elementi di conoscenza e riflessione rispetto ad uno strumento la cui rapida diffusione non sempre è sorretta da una adeguata consapevolezza delle sue potenzialità e dei suoi limiti. Uno strumento che offre potenzialità e stimoli di analisi e valutazione, di trasparenza, di comunicazione e partecipazione assai interessanti, che possono essere valorizzati se vengono rispettati alcuni requisiti essenziali per la sua costruzione e il suo uso.*

*Senza riprendere qui gli aspetti metodologici e tecnici trattati negli scritti che seguono, preme qui sottolineare che il bilancio sociale non va pensato solo come forma di promozione di un'organizzazione, per qualificarla maggiormente nel proprio mercato. Esso infatti può contribuire a riconoscere e costruire senso intorno a ciò che si fa, a costruire nuove e più solide motivazioni, a individuare limiti e potenzialità operative, ed è quindi anche una opportunità per lo sviluppo di un'organizzazione e, in particolare, per consolidare l'appartenenza dei suoi membri. Chi costruisce il bilancio sociale (come chi fa carte dei servizi o altre analoghe esperienze) deve essere consapevole e riconoscere tanto la funzione interna dell'operazione (darsi una opportunità di riflessione e valutazione parte-*

cipata per il miglioramento della propria qualità sociale) quanto la funzione esterna (darsi uno strumento di comunicazione con i soggetti esterni che sia qualificante per l'organizzazione).

L'uso di metodi di valutazione dell'intervento sociale e la ricerca della qualità dello stesso, rappresentano potenziali processi virtuosi che vanno diffondendosi anche negli enti pubblici e di terzo settore che si occupano di servizi sociali e socio-sanitari.

PSS in questi anni è attenta a questi processi, e, in più occasioni ha proposto esperienze ed elementi di dibattito in merito. Ha, infatti, a più riprese, trattato delle metodologie di accreditamento di eccellenza per il miglioramento della qualità di funzioni professionali sociosanitarie; si è ampiamente

occupata di Carte dei servizi, lo strumento previsto dalla l. 328 che promuove valutazioni della qualità percepita per lo sviluppo ed il miglioramento dei servizi sociali; ha più recentemente presentato esperienze di certificazione di qualità di enti erogatori di servizi, sottolineando potenzialità e punti critici di tale strumento e dei suoi possibili usi. Il campo della programmazione e della valutazione in questa fase economico politica, orientata a porre forti limiti alle risorse disponibili, acquisisce una particolare rilevanza per mirare politiche ed interventi sugli obiettivi di maggior importanza per una efficace e qualificata risposta ai bisogni presenti ed emergenti. Per questo PSS manterrà grande attenzione a queste tematiche, offrendo sia contributi tecnico metodologici che esperienze empiriche.

mente, nella materia di cui qui si discute, si tratta in molti casi di rispondere alla domanda "che cosa è il bilancio sociale?", "e come è fatto?".

Questo aspetto, lo potremmo definire "pratico", delle linee guida non deve essere sottovalutato: se si ritiene utile, nell'ottica del cambiamento del sistema economico verso modelli sostenibili e responsabili, promuovere un'ampia diffusione della rendicontazione sociale, sono allora preziose quelle iniziative che ne facilitano l'introduzione nelle organizzazioni.

La costruzione di un sapere condiviso favorisce quindi l'adozione di bilanci sociali. Non solo: principi, criteri, metodologie e formati di riferimento permettono la comparabilità dei bilanci sociali nel tempo e (o) tra organizzazioni diverse; ne garantiscono l'attendibilità, delineando un confine tra documenti che possono a pieno titolo definirsi tali e altri che appartengono al variegato regno degli strumenti di promozione e comunicazione (questo non perché il bilancio sociale non sia anche strumento di comunicazione, ma lo è in relazione a contenuti precisi).

A fronte della varietà di approcci di cui si diceva, le linee guida stabiliscono dei punti di riferimento che consentono a chi legge un bilancio sociale non solo di comprendere più facilmente ma anche di giudicare i contenuti. L'esigenza di accrescere l'affidabilità dello strumento mi sembra costituisca quindi la seconda buona ragione, non meno rilevante per la sua diffusione, a favore della predisposizione e dell'utilizzo di linee guida.

## QUALI LINEE GUIDA

### Una proposta internazionale e una nazionale a confronto

In evidente contrasto con l'obiettivo di mettere ordine nella ridda di approcci, le linee guida attualmente in circolazione presentano un'analoga varietà e multiformità. Uno dei più sintetici inventari<sup>3</sup> ne conta quattro:

- lo standard "Accountability 1000" dell'Isea (Institute for social & ethical accounting);
- la "Copenhagen charter", a cura di Ernst & Young, Kpmg, Pricewaterhouse Coopers e House of Mandag Morgen;
- le "Voluntary guidelines for corporate social reporting & communication", a cura di Csr Europe;
- le "Sustainability reporting guidelines 2000" della Global reporting initiative (oggetto di analisi di questo articolo).

Come se non bastasse, si tratta di documenti con caratteristiche molto diverse tra loro per quanto riguarda i

# Come fare il bilancio sociale: linee guida nazionali e internazionali

Laura Pucci \*

Pares psc, Milano

## PERCHÉ ABBIAMO BISOGNO DI LINEE GUIDA

Dopo quattro decenni di ricerche e sperimentazioni, c'è chi ritiene che i tempi non siano ancora maturi per l'elaborazione di linee guida per la rendicontazione sociale: troppo fluida la materia, insufficienti per quantità e qualità le esperienze concrete, troppo diversi gli ambiti di applicazione (settori, tipologia e dimensioni delle organizzazioni a cui è possibile applicare il bilancio sociale) per proporre principi e criteri comuni.<sup>1</sup>

Anche se le ragioni sono difficilmente contestabili, la posizione appare superata dagli eventi. La "varietà di approcci" che qualcuno<sup>2</sup> ha definito "disturbante" non è certo scomparsa, ma a partire dagli anni '90, soggetti che si occupano a diverso titolo di *social reporting* hanno provato ad analizzare e comparare i bilanci sociali prodotti, a confrontare i vari approcci, a raccogliere riflessioni di esperti e di altre parti interessate, proprio al fine di distillarne principi e criteri che fossero di guida ai processi e ai documenti di rendicontazione sociale.

Evidentemente le linee guida pren-

dono la mossa da esigenze avvertite da più soggetti, da motivazioni che sono state più pressanti del timore di cristallizzare troppo in fretta una materia giovane, che pare formulare (ai contabili, agli economisti, agli studiosi di etica di impresa, agli esperti di qualità e di valutazione, ecc.) più domande che risposte.

Prima di fare una panoramica dei risultati prodotti da questo sforzo di elaborazione, ci sembra utile individuare alcune di queste motivazioni, ragionare dei possibili "perché" della produzione e dell'utilizzo di linee guida.

La prima motivazione, la più immediata, è che criteri di riferimento ci guidano, appunto, nell'affrontare il lavoro ancora nuovo della costruzione e della comunicazione del bilancio sociale. Rispondono a una domanda forse banale, ma fondamentale: come si fa? Chi affronta oggi, da esperto o da neofita, l'adozione, l'analisi o la certificazione di un bilancio economico-finanziario può attingere, qualunque sia l'organizzazione che rendiconta, da un ricco bagaglio di conoscenze teorico-pratiche, chiare, formalizzate, in gran parte fissate in disposizioni di legge. Diversa-