



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA**  
**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**

Corso di Laurea Magistrale in  
Amministrazione e Direzione Aziendale

**RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA:  
IL CASO FORUM SOLIDARIETÀ**

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Federica Balluchi

Laureanda:

Laura Micheli

Matr. 245566

**ANNO ACCADEMICO 2013/2014**



*A chi, durante questo percorso,  
mi è stato accanto.*



# INDICE

INTRODUZIONE.....	9
1. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA.....	11
1.1. Evoluzione storica e definizione.....	11
1.2. Ambito di applicazione.....	15
1.3. Relazione tra RSI e governance aziendale.....	19
1.4. Informativa volontaria.....	23
1.5. Vantaggi e svantaggi dell'informativa volontaria.....	26
2. STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE SOCIALE.....	29
2.1. Accountability indiretta.....	29
2.2. Standard di certificazione.....	32
2.3. Accountability diretta.....	34
2.3.1. Bilancio di missione.....	34
2.3.2. Bilancio dell'intangibile.....	34
2.3.3. Bilancio ambientale.....	35
2.3.4. Bilancio di sostenibilità.....	36
2.3.5. Bilancio sociale.....	37
2.4. Strumenti a livello internazionale.....	40
2.4.1. Copenhagen Charter.....	41
2.4.2. SA8000.....	43
2.4.3. Linee guida GRI.....	44
2.4.4. Serie AA1000 – AccountAbility1000.....	46
2.4.5. Global Compact.....	47
2.4.6. Strategia dell'Unione Europea.....	49
2.5. Strumenti a livello nazionale.....	50

2.5.1. Il Social Statement.....	51
2.5.2. Il progetto Q-RES.....	52
2.5.3. Il GBS.....	53
2.5.4. Il modello IBS.....	55
3. AZIENDE NON PROFIT.....	57
3.1. Definizione azienda non profit.....	57
3.2. Tipologie di enti senza scopo di lucro.....	59
3.2.1. Enti non profit definiti dal codice civile.....	60
3.2.2. Enti non profit definiti dalla legislazione speciale.....	63
3.2.3. L'impresa sociale.....	65
3.3. Responsabilità sociale nelle aziende non profit.....	66
3.4. Informativa volontaria e strumenti di rendicontazione sociale delle aziende non profit.....	68
3.4.1. Il bilancio sociale nelle aziende non profit.....	71
4. FORUM SOLIDARIETÀ.....	77
4.1. Storia.....	77
4.2. Mission e attività.....	82
4.2.1. Servizi per le associazioni.....	85
4.2.1.1. Consulenza.....	85
4.2.1.2. Formazione.....	88
4.2.1.3. Informazione.....	89
4.2.1.4. Documentazione.....	90
4.2.1.5. Promozione.....	90
4.2.2. Servizi con le associazioni.....	92
4.3. Struttura organizzativa.....	93

5. PERCORSO VERSO L'ACCOUNTABILITY DI FORUM SOLIDARIETÀ.....	101
5.1. Dal 1997 alla rendicontazione del primo bilancio sociale nel 2003.....	101
5.2. Dal 2003 al bilancio sociale 2010.....	105
5.3. L'ultimo cambio di struttura del bilancio sociale.....	110
5.4. Il bilancio 2013.....	114
5.4.1. Attività svolte nel 2013.....	119
5.5. La rendicontazione socio-ambientale di Forum: bilanci a confronto.....	123
CONCLUSIONE.....	127
BIBLIOGRAFIA.....	129





## **INTRODUZIONE**

Avendo avuto l'opportunità di entrare in contatto con la realtà di Forum Solidarietà, il Centro di Servizi di Volontariato di Parma (CSV), il quale offre servizi di supporto alle associazioni di volontariato del territorio, e di analizzare il loro bilancio sociale abbiamo pensato di incentrare il mio studio su di loro e sul loro bilancio. In tale senso, l'obiettivo della presente tesi di laurea è quello di approfondire la conoscenza relativamente al bilancio sociale, focalizzando l'attenzione a quello delle aziende non profit.

Questo lavoro si articola in due parti principali, seguite da alcune riflessioni conclusive. La prima parte è dedicata all'approfondimento teorico di alcuni concetti indispensabili alla comprensione della seconda parte, più operativa e dedicata al caso Forum Solidarietà.

In particolare, dopo aver analizzato gli aspetti teorici della responsabilità sociale d'impresa, ponendo l'attenzione sulla caratteristica della volontarietà della stessa, l'attenzione è concentrata sugli strumenti di rendicontazione socio-ambientale presenti nel contesto nazionale e internazionale adottati dalle imprese.

I primi due capitoli saranno dedicati alla definizione del concetto di responsabilità sociale d'impresa e degli strumenti di rendicontazione, senza fare distinzione delle varie tipologie di aziende.

Il terzo capitolo si focalizzerà sulla sua applicazione nelle aziende non profit della responsabilità sociale d'impresa, rientrando Forum Solidarietà in questa particolare categoria di realtà aziendali. In particolare, si approfondiranno gli strumenti di rendicontazione sociale implementati specificatamente nell'ambito delle imprese non profit.

La seconda parte è dedicata al "caso" Forum Solidarietà, a partire, anzitutto, dal comprendere il concetto e l'attività dei CSV, sia dal punto di vista organizzativo sia dal punto di vista operativo. Questa seconda parte è divisa in due capitoli.

Il primo capitolo approfondisce la conoscenza di Forum Solidarietà, spiegandone l'evoluzione nel corso degli anni, la sua struttura, la sua mission e le relative attività con cui cerca di perseguire i propri obiettivi.

Il secondo capitolo di questa parte, l'ultimo capitolo della tesi, approfondisce la rendicontazione socio-ambientale pubblicata da Forum durante gli anni, ponendo l'attenzione sulle peculiarità dei singoli e confrontando la loro evoluzione.

# 1. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

L'oggetto del presente capitolo è dare una definizione al concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI), evidenziando i destinatari di queste politiche e la sua peculiare caratteristica di volontarietà.

## 1.1. Evoluzione storica e definizione

Il tema della responsabilità sociale di impresa è un tema che si è evoluto nel tempo a partire dagli anni '70, modificando il concetto in relazione sia al periodo storico di riferimento sia alla prospettiva di analisi intrapresa dai vari studiosi.

Negli anni '70 si sono sviluppati vari indirizzi di studi concentrati principalmente su:

- caratteristiche dei comportamenti di RSI;
- relazione tra RSI e contesto sociale e culturale di riferimento, ponendo l'attenzione sull'ambiente di riferimento dell'azienda che intende perseguire queste politiche di RSI in relazione anche con le attese dei diversi interlocutori;
- motivazioni dell'assunzione di comportamenti di RSI, ponendo l'attenzione non solo su come applicare le politiche di RSI ma anche sulle aspettative dell'azienda che le applica;
- modalità con cui le imprese socialmente responsabili organizzano e gestiscono lo svolgimento della propria attività, si tratta di un filone di studi che riconosce le politiche di RSI parte integrante della realtà aziendale tanto da caratterizzarne lo svolgimento delle attività per poter ottenere i risultati migliori in termini di lettura dei bisogni e delle aspettative degli interlocutori di riferimento<sup>1</sup>.

Negli anni '80 si vanno a realizzare e consolidare alcune teorie estremamente importanti anche per gli anni avvenire come la business ethics, la teoria degli stakeholder (tutti i soggetti portatori di interessi nei confronti dell'azienda) e la correlazione tra performance economiche e RSI.

---

<sup>1</sup> Come emerge dalla tabella 1.1 "evoluzione degli studi in tema di rsi" di Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 24

Le teorie etiche (business ethics) si basano sul creare delle politiche idonee al rispetto di norme e principi etici da applicare nello svolgimento dell'attività aziendale, analizzando il comportamento delle imprese<sup>2</sup>. Queste teorie vengono utilizzate come modello di riferimento per l'assunzione di decisioni e per la realizzazione di scelte che riguardano le tematiche relative alla RSI. Nella macro categoria di teorie etiche vi rientrano tante teorie che si basano sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle aziende, sull'utilità e sulla realizzazione di risultati positivi correlativi ai comportamenti ed a soluzioni, anche di tipo contrattuale, con la comunità di riferimento dell'azienda per poter garantire il benessere sociale.

Per quanto riguarda gli studi relativi agli stakeholder si può affermare che trattasi di una teoria molto importante andando questa a definire il ruolo specifico di interlocutori aziendali, ponendo l'attenzione sugli stessi, cioè tutti i soggetti portatori di interessi nell'azienda<sup>3</sup>.

Negli anni '90 gli studiosi si sono concentrati principalmente su tre tematiche: finanza sostenibile, correlazione tra RSI e performance economiche, rendicontazione sociale. Per la finanza sostenibile si parla di analisi dei rendimenti associati a fondi che investono in imprese selezionate in base a criteri etici, sociali ed ambientali<sup>4</sup>. Per quanto riguarda la correlazione tra performance economiche e comportamenti socialmente responsabili si dice di analisi delle singole imprese prendendo in considerazione alcuni punti uguali per tutte le imprese analizzate, quali l'oggetto, gli obiettivi, le metodologie di ricerca. Con questi elementi analizzati in tutte le aziende si possono ottenere risultati eterogenei e vari, che portano alla costruzione di un organico quadro di riferimento per la comparazione. Si è cercato, quindi, di definire dei modelli che spiegassero questa relazione. Per quanto riguarda, invece, la rendicontazione sociale si iniziano a creare dei modelli che mettano in evidenza come i risultati ottenuti dalle aziende dipendano dalle politiche socialmente responsabili adottate e che valorizzino le sinergie fra RSI e performance realizzate.

Negli anni 2000 l'oggetto degli studi è il rapporto tra RSI e soddisfazione di tutti gli stakeholder, attraverso la realizzazione di ricerche per una corretta gestione della RSI e

---

<sup>2</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 29

<sup>3</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda al paragrafo successivo

<sup>4</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 31

destinate a una comunità scientifica e operatori economici, dettata non solo dagli studi effettuati negli anni precedenti ma anche dal cambio del contesto di riferimento. Si è arrivati a capire che applicare politiche di RSI da una convenienza economica e da lì si è partiti ad analizzare i fattori che ne giustificano l'esistenza. Si forniscono elementi utili per un proficuo raggiungimento e una corretta gestione della stessa<sup>5</sup>. Inoltre la ricerca ha portato ad ampliare la “gamma” di destinatari delle informazioni delle politiche di RSI. Con questa continua evoluzione nel corso degli anni si è riusciti a dare una definizione alla **responsabilità sociale d'impresa**<sup>6</sup>.

La responsabilità sociale d'impresa viene definita come l'assunzione di responsabilità che l'azienda accetta nei confronti di tutti i soggetti portatori di interesse nei confronti della stessa. Il *Libro Verde* del 2001 della Commissione Europea – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* – definisce la responsabilità sociale d'impresa come: “essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate”<sup>7</sup>.

Una caratteristica della RSI è lo stretto legame con la comunità di riferimento, il territorio, come anche la capacità delle aziende di farsi promotrici e attori della sensibilizzazione<sup>8</sup>. Effettuare politiche di responsabilità sociale significa andare al di là di quanto richiesto dalla legge; anche se la RSI può risultare dall'adempimento degli obblighi di legge da parte di quelle aziende operanti in ambienti tali da non comportare il rispetto delle normative.

Per le aziende è importante il raggiungimento di risultati economici soddisfacenti, in quanto permettono una prosecuzione dell'attività secondo la logica del profitto, tenendo però presente il rispetto e la tutela dei valori che stanno alla base dell'ambiente di riferimento in cui essa opera. È molto importante che vi sia coerenza tra i comportamenti tenuti dall'impresa e i suoi valori sociali, in quanto permetteranno sicuramente un impatto positivo sul mercato presentandosi attenta alle problematiche

---

<sup>5</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 35

<sup>6</sup> RSI o Corporate Social Responsibility - CSR

<sup>7</sup> Commissione delle Comunità Europee, 2001, *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, p 7, in Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 6

<sup>8</sup> Forum Solidarietà, *Strategie di collaborazione tra profit e non profit nella provincia di Parma – indagine di mercato*, Parma, 2009, p. 14/15

sociali e ambientali. L'attenzione che l'azienda presta, come già detto in precedenza, è riservata ai vari interlocutori aziendali (gli stakeholder), i quali sono mutati nel tempo e che comprendo una sempre più ampia categoria di soggetti (ad esempio lavoratori, fornitori, clienti, istituzioni, ambiente di riferimento, ecc.). Questa varietà di soggetti destinatari della rendicontazione sociale, che verrà approfondita nel paragrafo 1.2, ha portato le aziende a modificare l'atteggiamento e le modalità di comunicazione del proprio operato nei loro confronti. Il "potere" degli stakeholder all'interno delle aziende è aumentato nel tempo in relazione all'applicazione e al consolidamento delle politiche etiche socialmente responsabili che si presentano con il mutamento del contesto storico/sociale sia a livello nazionale che a livello internazionale.

Per applicare al meglio il concetto di RSI ed ottenere risultati eccellenti in termini economici, le aziende devono riuscire ad integrare, all'interno del loro processo produttivo e decisionale, i valori che caratterizzano l'ambiente in cui operano. L'insieme di questi fattori porta l'azienda a collocarsi in una posizione di vantaggio, rispetto alle imprese concorrenti che non applicano i valori di RSI, che dovrebbe dare/portare ad una visibilità maggiore, raggiungendo così contemporaneamente l'obiettivo economico e sociale.

Alla base di tutte le molteplici definizioni date nel corso degli anni alla responsabilità sociale d'impresa è la volontarietà dell'azione, da considerarsi come l'applicazione di tutti i concetti riguardanti il sociale. Si pone l'attenzione sul concetto di volontarietà nell'attuazione; di volontarietà nella presentazione al pubblico di un documento sulla misurazione consuntiva del comportamento aziendale; di volontarietà nel sottoporre il proprio bilancio sociale a un auditing esterno indipendente<sup>9</sup>.

Le aziende devono considerare la molteplicità di tematiche relative alla rsi, scegliendo quelle più idonee alle loro realtà, sia come impresa sia come parte operante di una comunità, in modo da raggiungere l'obiettivo che sta alla base di tutto quanto comportano le scelte in campo etico e sociale perseguibili dalle imprese.

---

<sup>9</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese – economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013, p. 30

Si riportano alcune aree tematiche che vengono riconosciute dalla moltitudine di aziende che si approcciano alla RSI, prendendo spunto dagli standard più diffusi a livello internazionale<sup>10</sup>:

- rapporti con il personale dipendente, in modo che la collaborazione dei lavoratori con l'azienda contribuisca al miglioramento degli obiettivi dell'impresa, dando maggiore tutela agli stessi;
- assetti di corporate governance, andando a definire i meccanismi di funzionamento più idonei in relazione alla tipologia societaria scelta;
- comunicazione e informativa, basandosi sugli strumenti di rendicontazione attraverso cui si comunica all'esterno quanto svolto dall'azienda non solo in termini economici ma anche in termini sociali;
- rapporti con i fornitori e i clienti, sempre nell'ottica di creare rapporti di natura contrattuale duraturi nel tempo;
- rapporti con le istituzioni e la comunità di riferimento, in modo da ottenere maggiore consenso popolare e effettuare partnership con le istituzioni per il perseguimento di opere socialmente utili;
- politiche ambientali, per evitare problematiche di natura ambientale in modo da prevenire disastri ecologici creati dall'uomo.

## **1.2. Ambito di riferimento e stakeholder**

Nel corso degli anni ci sono stati vari fenomeni che hanno contribuito all'evoluzione del concetto di RSI. Innanzitutto i cambiamenti sociali ed economici hanno permesso alle imprese di capire sia le problematiche che le aspettative della RSI.

Dal punto di vista sociale si ha ad esempio la globalizzazione, i gravi disastri ambientali, l'importanza dei diritti dei lavoratori, il rispetto dei diritti umani anche nello svolgimento delle attività lavorative e la figura del consumatore responsabile.

---

<sup>10</sup> “Ad esempio il Global Compact dell'ONU o la classificazione proposta dal CSR Europe”, in Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009

Dal punto di vista economico si ha ad esempio la necessità di trasparenza sia delle comunicazioni che dei meccanismi di governance<sup>11</sup>. In questo caso sono stati fondamentali gli approfondimenti teorici che hanno portato alla creazione di standard a livello internazionale che hanno permesso di avere delle linee guida per la rendicontazione sociale dell'attività delle aziende.

L'elemento centrale di tutte queste politiche sociali sono gli stakeholder, cioè tutti quei soggetti portatori di interesse nei confronti delle imprese. A questo proposito è stata realizzata la teoria degli stakeholder, che si caratterizza per l'analisi e l'approfondimento della gestione strategica dell'azienda, nell'ottica di indirizzare quest'ultima verso politiche finalizzate a massimizzare non solo il valore per gli azionisti ma il benessere di tutti gli stakeholder<sup>12</sup>. Nell'approfondire questi studi si è tenuto conto sia delle relazioni fra gli stakeholder e le scelte di gestione, sia la definizione degli interessi degli stakeholder e sulla loro connessione a legittime aspettative e diritti. Per relazioni tra gli stakeholder e le scelte di gestione si intendono le scelte effettuate dall'azienda in modo da soddisfare le aspettative degli stakeholder tenendo presente anche l'obiettivo dell'azienda stessa. Gli interessi degli stakeholder sono definiti in base al loro apporto all'azienda tenuto conto del contesto socio-ambientale.

Esistono, anche, filoni di studi che hanno approfondito due diversi approcci: uno più concentrato sulla misurazione dei risultati ottenuti dall'azienda socialmente responsabile e uno più rivolto invece all'esame del processo di integrazione della responsabilità sociale nelle modalità operative di formulazione delle strategie e di assunzione delle decisioni presenti e operanti in azienda<sup>13</sup>. Per tutti questi studi c'è stata un'evoluzione causata anche dai cambiamenti intervenuti nell'ambito della tecnologia informatica e dall'andamento evolutivo della globalizzazione.

Se dal punto di vista teorico si riconoscono delle difficoltà nel rapporto fra aspetti etici e strategico – strumentali, dal punto di vista pratico queste diversità scompaiono in quanto:

---

<sup>11</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 17

<sup>12</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 29

<sup>13</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 30



- a lungo termine il comportamento etico e quello strategico – strumentale coincidono nelle operazioni e nei risultati, poiché chi non rispetta i diritti/aspettative legittime degli stakeholder prima o poi viene punito dallo stesso mercato anche sul piano economico - finanziario. Il rischio di prendere decisioni economicamente non etiche può derivare da un ambiente socio – economico degradato;
- non vi sono particolari divergenze sui valori, per cui è possibile trovare sempre convergenze che portano ad un equilibrio ritenuto accettabile da tutti gli stakeholder.

Il problema che si presenta nell'applicazione della teoria riguarda la “mancanza di basi etiche” in quanto questa è solo uno strumento di guida per la gestione, che può essere integrato applicando insieme diverse teorie morali che si pongono come “base etica”<sup>14</sup>.

Si deve tenere, inoltre, conto che risulta difficile poter individuare con precisione tutte le varie categorie di portatori di interesse nei confronti delle aziende, in quanto variano a seconda delle caratteristiche delle imprese e della loro configurazione. Studi hanno portato a riconoscere una serie di categorie di stakeholder comuni a quasi tutte le aziende, che verranno poi adattate dalle singole in base alle loro esigenze, che rispecchiano le principali tematiche di RSI già citate nel paragrafo precedente:

- il personale dipendente, considerato di notevole importanza per le aziende in quanto contribuiscono al raggiungimento della prosperità e del benessere dell'impresa. Per le aziende si tratta di valorizzare le risorse umane, dare attenzione e pari opportunità, la formazione e il normale rispetto delle regole di sicurezza o dei rapporti di lavoro. Oltretutto, con la crisi finanziaria in corso, per le aziende è diventato importante applicare politiche di RSI verso i dipendenti che garantiscano il persistere del posto di lavoro<sup>15</sup>;

---

<sup>14</sup> Phillips, Freeman e Wicks (2003) affermano del resto che la teoria degli stakeholder non è una teoria etica generale, mentre Wicks, Gilbert e Freeman (1994) sostengono che la teoria degli stakeholder può avere diversi «cuori normativi». Sulla compatibilità di quest'ultima posizione con una visione oggettiva e non relativa dell'etica si rinvia tra gli altri a Melé (2006) e Rusconi (2012b) in Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese – economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013, pp. 39-40

<sup>15</sup> Forum Solidarietà, *Strategie di collaborazione tra profit e non profit nella provincia di Parma – indagine di mercato 2009*, Parma, 2009, p. 16

- i fornitori, sono considerati gli stakeholder esterni, perché non sono parte integrante della struttura, anche se si rapportano con l'azienda a livelli diversi di intensità e costanza dovuti a rapporti contrattuali<sup>16</sup>;
- i clienti, sono considerati anche essi stakeholder esterni e le politiche di RSI si basano sul rispetto dei loro diritti, fornendogli informazioni il più possibile complete<sup>17</sup>;
- le istituzioni e la comunità di riferimento, con cui si instaurano dei rapporti caratterizzati da una enorme varietà di azioni possibili da realizzare. “Queste azioni rispondono alla condivisa opinione che la dinamica dello sviluppo aziendale è strettamente legata, oltre che alla redditività e alla competitività, al consenso sociale che l'impresa riesce a costruirsi nei confronti della comunità di riferimento”<sup>18</sup>;
- ambiente, è diventato uno “stakeholder”/tema molto importante per chi applica politiche di RSI soprattutto dopo alcuni disastri ambientali che hanno scosso l'opinione pubblica e inciso sulla sensibilità in tal senso delle imprese<sup>19</sup>. L'attività delle imprese verso questo stakeholder si caratterizza per porre l'attenzione per un corretto smaltimento dei rifiuti, per l'impatto ambientale dell'azienda, per il riciclo dei materiali di consumo, per l'attenzione a monitorare e tenere sotto controllo l'impatto diretto del processo di produzione o dell'attività aziendale<sup>20</sup>.

Per l'azienda diventa quindi necessario la creazione di una documentazione di rendicontazione idonea alla sua realtà per permettere agli interlocutori di capire al meglio “i ricavi e i costi sociali”. La documentazione più diffusa, per esprimere al meglio queste tematiche, risulta essere il bilancio sociale (che verrà esaminato nel capitolo successivo).

---

<sup>16</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 24

<sup>17</sup> Forum Solidarietà, *Strategie di collaborazione tra profit e non profit nella provincia di Parma – indagine di mercato 2009*, Parma, 2009, p. 17

<sup>18</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 23

<sup>19</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, p. 23

<sup>20</sup> Forum Solidarietà, *Strategie di collaborazione tra profit e non profit nella provincia di Parma – indagine di mercato 2009*, Parma, 2009, p. 17

### 1.3. Relazione tra RSI e governance aziendale

Una delle tematiche principali della RSI è quella che riguarda gli assetti di governance, in quanto per la loro definizione devono tenere conto delle politiche socialmente responsabili che l'azienda intende realizzare e deve considerare i vari soggetti coinvolti nell'attività, nonché le loro differenti attese.

La principale criticità è la definizione dell'assetto proprietario e dei meccanismi di funzionamento degli organi di amministrazione e controllo, nonché nella quantità e trasparenza delle informazioni diffuse sul tema<sup>21</sup>.

La governance aziendale deve recepire il concetto di responsabilità sociale e provvedere a costituire, nella gestione strategica dell'azienda, una struttura tale da considerare a tutti i suoi livelli ciò che i vari stakeholder si aspettano in termini di diritti e doveri.

Nel momento in cui si riconosce le varie categorie di stakeholder è necessario individuare il grado di rilevanza nell'attività aziendale per poterli considerare al meglio nella gestione aziendale e anche per poter formulare correttamente le varie strategie, in relazione alle loro aspettative. In base agli apporti dei singoli soggetti si individuano diverse categorie che influenzano in modo differente gli assetti di governo.

“Gli elementi dalla cui composizione e interconnessione deriva l'assetto istituzionale di un'azienda, rispettando l'esigenza di armonia e coerenza che fra gli stessi deve esistere, possono essere suddivise in alcune principali categorie:

- gli individui o i gruppi, che partecipano con ruoli, modalità e titolarità diversa all'attività e alla realtà dell'azienda e che si relazionano con questa in modo più o meno diretto e con maggiore o minore continuità e intensità;
- i contributi che questi soggetti, a vario titolo, apportano all'azienda e che si caratterizzano per entità, natura e misura generalmente differenti;
- le ricompense attese dagli stessi per la loro appartenenza e partecipazione all'azienda, ricomprendendo fra queste anche le prerogative di governo che i soggetti coinvolti puntano a realizzare;

---

<sup>21</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 21

- i meccanismi, ovvero le strutture ed i processi che cercano di mantenere gli attori del sistema aziendale in equilibrio dinamico, prendendo atto quindi della eterogeneità e del continuo cambiamento che li caratterizza”<sup>22</sup>.

Esaminare le relazioni che intercorrono fra i soggetti citati porta ad indicare il concetto di azienda, inteso allo stesso tempo come insieme di fattori economici e umani, intendendosi le interconnessioni che si vengono a creare tra il potere economico e le persone a cui sono indirizzati i benefici aziendali.

Le aspettative dei diversi interlocutori possono coinvolgere sia aspetti economici che non economici.

Le relazioni che si instaurano fra attori e contributi, così come quelle fra attori e ricompense, non sono necessariamente biunivoche e dirette, ma è possibile che generino molteplici combinazioni. Per far sì che queste relazioni si mantengano in equilibrio è importante creare dei meccanismi di governance tali da gestire eventuali problematiche, come ad esempio le modalità di appartenenza alla struttura, la remunerazione, la rappresentanza dell’azienda.

Il concetto di appartenenza alla struttura lo si può considerare come la scelta della forma giuridica con cui si esercita l’attività. La remunerazione è data dalla complessità dei meccanismi riguardanti l’impiego delle forze produttive in azienda. La rappresentanza dell’azienda riguarda le scelte strategiche di chi è demandato alla guida della società.

La corporate governance può essere definita come l’insieme delle regole e dei meccanismi attraverso cui sono gestite e controllate le imprese.

Un importante elemento che influenza le scelte dei modelli di governance è l’ambiente di riferimento. L’ambiente di riferimento ha un duplice ruolo<sup>23</sup>:

- rappresenta un insieme di stimoli e di vincoli che influenzano gli assetti delle imprese;
- costituisce una parte fondamentale dell’impresa.

Si ricorda che influenzano le scelte di governance altre variabili classificate in specifiche e non specifiche.

---

<sup>22</sup> Da “Airoldi, Amatori, Invernizzi, 1995, p. 2” Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 38

<sup>23</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 44

Le variabili specifiche si caratterizzano per essere differenti da impresa a impresa (ad esempio la forma societaria e i mezzi propri); mentre le variabili non specifiche si distinguono per basarsi sulle caratteristiche del contesto giuridico, politico, sociale e culturale in cui opera l'impresa.

Analizzando le varie scelte di governance gli studiosi hanno cercato di classificare le varie tipologie di governance a seconda delle caratteristiche specifiche adottate, riconoscendone due:

- le società chiuse;
- le società aperte.

Le società chiuse sono quelle società che o la proprietà è in mano a poche persone/famiglia o la proprietà è prevalentemente pubblica. Le società aperte presentano, invece, un frazionamento della proprietà e una bassa concentrazione azionaria (esempio tipico le società quotate).

Per le società la cui proprietà è in possesso di poche persone è necessario istituire al loro interno dei sistemi di governance che favoriscano i processi di crescita e di sviluppo dell'impresa, potenziando e migliorando la struttura aziendale; per evitare una gestione indirizzata al soddisfacimento degli interessi del proprietario e per ridurre le difficoltà ad avviare e sostenere processi di crescita e sviluppo dovuti alle dimensioni ridotte dell'impresa<sup>24</sup>.

Per le imprese a proprietà familiare è importante un corretto sistema di governance per gestire i rapporti impresa-famiglia; garantendo il soddisfacimento di soggetti non attivi all'interno dell'impresa e consentendo ai soci gestori di ottenere il consenso necessario per il corretto perseguimento delle strategie adottate. Inoltre un buon sistema di governance può essere d'aiuto per le dinamiche proprietarie nel momento delle successioni imprenditoriali.

Per le società a proprietà prevalentemente pubblica definire gli assetti di governance risulta essere più complicato, in quanto bisogna tener conto sia degli aspetti economici - finanziari dell'impresa sia gli aspetti sociali che caratterizzano l'ente pubblico azionista di maggioranza. Il modello di governance deve definire gli assetti che siano coerenti con le politiche e le finalità dell'ente. Risulta necessario che i membri della società, i

---

<sup>24</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 50

soggetti politici dell'ente e gli utenti dei servizi si relazionino come partner per il raggiungimento dell'obiettivo comune.

Per le cosiddette società aperte il ruolo della governance è un ruolo cruciale per il funzionamento aziendale. Si definisce l'organizzazione dell'azienda per poter creare un valore aggiunto per gli azionisti, in modo da protrarsi nel lungo periodo, permettendo la valorizzazione di tutte le aspettative dei vari stakeholder.

Gli organi interni e gli organi esterni, dediti al controllo dei primi, devono creare una connessione tra di loro in modo che la governance dell'impresa risulti sempre quella indicata negli obiettivi fissati. Nelle grandi società, quando vi è la separazione tra proprietà e controllo, gli organi esterni devono garantire la tutela dei diritti e il soddisfacimento di tutti i soggetti coinvolti, soprattutto per quelli posti in posizioni di maggiore debolezza (ad esempio soci di minoranza).

“Gli studi sulla corporate governance si muovono quindi prevalentemente nella direzione di garantire il soddisfacimento degli interessi degli azionisti nella considerazione che l'appagamento di questa categoria possa generare effetti benefici per l'azienda, tali da traslare, a cascata, soddisfazione per tutti gli altri interessi coinvolti”<sup>25</sup>.

Risulta evidente che per una corretta applicazione della RSI è necessario scegliere il modello più idoneo di governance per poter coinvolgere nella propria gestione tutti i diversi soggetti, orientando la governance verso un'ottica di multistakeholder.

“La RSI è intesa come una forma di governance che definisce e tiene presente, con modalità e livelli diversi di considerazione, tutti i diritti e doveri riconducibili all'azienda e ai propri stakeholder, in modo da ridurre, nel complesso, gli effetti negativi ed i costi di transazione che intervengono nello svolgimento dell'attività. La RSI intesa come un modello di governance allargata permette all'impresa di ottenere legittimazione sociale in quanto è tesa a ricercare e trovare le modalità di riconoscimento e considerazione delle attese di tutti i diversi interlocutori che, a vario titolo e con modalità diverse, si relazionano con la stessa.

Le problematiche di governance devono essere affrontate intervenendo su due distinti livelli:

---

<sup>25</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 63

- trovare la strategia congiunta in grado di coordinare i diversi stakeholder con riferimento sia agli interessi di questi ultimi, sia agli ambiti di intervento e di partecipazione che li caratterizzano, definendo una strategia di gestione che coordini tutti i diversi stakeholder;
- fare in modo che ciascun membro del gruppo si attenga alla strategia così selezionata, evitando di agire in modo opportunistico nei confronti degli altri”<sup>26</sup>.

Per risolvere queste problematiche si ritiene siano necessarie tre cose:

- la formazione di una classe dirigente sia per le imprese, sia per le diverse categorie di stakeholder che con questa si confrontano;
- la definizione di un insieme di regole e di criteri condivisi;
- l’applicazione concreta dei nuovi modelli di responsabilità sociale sotto il profilo strategico e operativo.

“L’impresa deve concentrare i propri sforzi nell’identificazione chiara, trasparente e veritiera dei soggetti rilevanti per la propria realtà e legittimati a relazionarsi con lei, nonché nella definizione di opportuni meccanismi di partecipazione e coinvolgimento di questi ultimi che consentano loro di esprimersi e prendere parte allo svolgimento dell’attività, indipendentemente dai legami formali che li uniscono all’azienda”<sup>27</sup>.

Appare chiaro ed evidente che la connessione e la coordinazione degli elementi interni dell’azienda debba essere strettamente collegata a quelli esterni, in modo da raggiungere l’obiettivo che entrambi si prefiggono. L’obiettivo in questo caso è dato dal soddisfacimento delle esigenze di entrambi; questo va nell’ottica della responsabilità sociale d’impresa.

#### **1.4. Informativa volontaria**

La scelta di operare secondo le politiche di RSI è del tutto volontaria e a discrezione dell’azienda che vuole operare in modo socialmente responsabile. La scelta di aderire a queste politiche dipende sia da fattori interni all’impresa, dettati da specifiche

---

<sup>26</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 66/67

<sup>27</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 69

condizioni e circostanze, sia da fattori esterni quali il contesto politico, economico, sociale e culturale in cui opera.

Per quanto riguarda i fattori interni all'azienda è evidente come in caso di crescita e sviluppo i manager abbiano a disposizione più risorse da investire in attività socialmente responsabili che daranno i loro frutti nel medio lungo periodo; situazione che risulterebbe difficile nel momento in cui l'azienda si trovasse in difficoltà, avendo meno risorse da investire.

I fattori esterni, che intervengono nel processo, sono classificati in classificati in<sup>28</sup>:

- Fattori settoriali, che dipendono dalle norme specifiche del settore di appartenenza dell'azienda, come ad esempio i codici di autoregolamentazione delle associazioni di categoria;
- Fattori nazionali, cioè il sistema giuridico del paese in cui opera l'impresa e quindi la normativa relativa allo svolgimento dell'attività e delle politiche di RSI;
- Fattori sovranazionali, determinati dall'Unione Europea, dall'ONU.

Per l'applicazione delle politiche di RSI è importante la relazione tra RSI e sviluppo durevole creando molti benefici sia per l'azienda che per la comunità di riferimento, facendo sì che aumenti la sensibilità personale dei soggetti posti ai vertici aziendali.

“Secondo tale orientamento la RSI non rappresenta un elemento aggiuntivo disgiunto dalle fondamentali attività di gestione d'impresa, ma un elemento sistemico a valenza strategica, indispensabile per la crescita e lo sviluppo dell'azienda stessa, nonché per la corretta gestione dei cambiamenti ambientali”<sup>29</sup>.

La linea di demarcazione della responsabilità sociale si differenzia e si modifica in relazione a ogni distinta realtà aziendale, comprendendo diversi valori morali suddivisi in molteplici ambiti d'azione e di decisione.

L'utilizzo delle linee guida e degli strumenti permette alle imprese di applicare correttamente la RSI senza però togliere la caratteristica dell'innovatività e della volontarietà. Queste linee guida assistono l'azienda nello sforzo di garantire e dimostrare che l'assunzione di comportamenti socialmente responsabili sono frutto di

---

<sup>28</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 11

<sup>29</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 12



una precisa volontà di gestire, valutare e comunicare le proprie decisioni e comportamenti e azioni in ambito sociale.

La responsabilità sociale delle imprese viene valutata attraverso la considerazione combinata di:

- delle disposizioni di legge vigenti;
- del livello di rispetto diffuso delle disposizioni legislative;
- della percezione che la collettività ha del livello complessivo di applicazione della normativa nel contesto di riferimento.

Per capire meglio il comportamento delle imprese nell'ottica di RSI, Molteni<sup>30</sup> ha posto l'attenzione su alcune variabili di particolare rilevanza:

- il luogo dove avviene l'attività produttiva, che ha molta rilevanza per quanto riguarda il contesto normativo, politico e culturale tipico della località di riferimento;
- il momento storico, che influenza notevolmente la realtà;
- il settore di appartenenza, che influenza attraverso disposizioni legislative caratteristiche del singolo settore.

Con la dichiarazione di perseguire attività socialmente responsabili le aziende si assumono un impegno nei confronti di tutti i vari stakeholder attraverso una comunicazione che deve essere continuativa, in modo da attestare nel tempo il raggiungimento degli obiettivi.

Per il successo aziendale dell'applicazione di queste politiche è essenziale il consenso di tutti i vari stakeholder; per fare questo è necessaria un'informazione trasparente e attendibile su quanto viene svolto. L'informazione non deve riguardare solo gli aspetti economici ma soprattutto gli aspetti relativi al sociale, dandone notizia attraverso documenti di carattere volontario. Questi documenti, pur essendo facoltativi, sono di carattere ufficiale e istituzionale. Il sistema di informazioni deve essere impostato in modo tale da soddisfare tutte le aspettative dei vari stakeholder e al tempo stesso deve essere di facile lettura per tutti.

Questa informativa viene proposta dalle aziende a completamento dell'informativa obbligatoria. Questi strumenti di carattere volontario rendicontano in merito a fatti e

---

<sup>30</sup> Studioso della materia

notizie la cui conoscenza è ritenuta utile per tutti gli stakeholder e che generalmente non trova adeguato spazio nella classica informativa<sup>31</sup>.

È importante scegliere con attenzione la tipologia di informazioni da fornire in relazione ai destinatari di essa. La scelta dei destinatari è un passaggio cruciale nella definizione dei documenti da produrre, in quanto la loro selezione permette di creare documenti ad hoc per soddisfare le varie aspettative di rendicontazione dei diversi interlocutori.

Per la selezione delle tipologie di informazioni da fornire divengono importanti le caratteristiche tipiche dell'attività aziendale, con particolare attenzione alle ripercussioni di carattere sociale o ambientale che la stessa impresa genera nel territorio dove opera. Appare ovvio precisare che i documenti di informativa obbligatoria e volontaria devono essere coordinati tra loro per poter far capire meglio agli interlocutori cosa e come è stata svolta l'attività.

## **1.5. Vantaggi e svantaggi dell'informativa volontaria**

L'informazione volontaria, come si è detto nel precedente paragrafo, risulta essere un elemento fondamentale nell'analisi della RSI.

La scelta degli stakeholder diventa basilare per la redazione degli strumenti da sottoporre alla loro lettura. A seconda degli interlocutori a cui è indirizzata l'informativa, la stessa presenta notizie e/o caratteristiche diverse in modo che si possa offrire una chiara indicazione di quanto svolto, in relazione alle materie per loro più rilevanti da esaminare e approfondire nei documenti stessi.

La rendicontazione volontaria è un meccanismo comunicativo che garantisce e soddisfa le esigenze degli stakeholder stessi contribuendo al miglioramento delle loro relazioni. Occorre dare un'informazione delle motivazioni che le aziende offrono per chiarire il punto di vista aziendale negli aspetti della gestione.

I documenti ufficiali di bilancio, che devono essere presentati dal punto di vista legislativo, non offrono tutti gli elementi per un'analisi completa e soddisfacente dell'attività aziendale in un'ottica di RSI. Per questo motivo la rendicontazione

---

<sup>31</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 82

volontaria diventa importante al fine della comprensione dell'attività stessa, per quanto riguarda l'ambito socio-ambientale.

Tali informazioni devono portare una maggiore stabilità nel rapporto tra l'azienda e i suoi interlocutori. Gli effetti che possono derivare da tali informazioni si riflettono sulle politiche aziendali ed anche sulla situazione economica dell'azienda stessa. È possibile riscontrare un vantaggio in termini economici per le informazioni che gli stakeholder possono riportare a seguito di quelle recepite.

La valutazione delle problematiche in merito all'informativa volontaria devono essere riconosciute, valutate e gestite correttamente in modo da proporsi all'esterno in maniera trasparente.

L'informativa volontaria, in aggiunta all'informativa obbligatoria, permette di avere all'esterno una veduta completa della società e dell'attività da essa svolta, soprattutto nel contesto etico sociale.

Possiamo schematizzare le diverse aree tematiche di informativa integrativa in<sup>32</sup>:

- informazione sull'attività e le performance di carattere non economico/finanziario (rendiconti ambientali, sociali, di sostenibilità, ecc.);
- informazioni sull'attività e le performance di specifici aspetti sulla gestione aziendale (assetti di governance);
- informazioni prospettiche.

Tutte queste informazioni, con le relative tematiche affrontate dai documenti, sono di carattere extra contabile e assumono la rilevanza di “rendicontazione sociale” per le aziende che hanno optato per tale percorso. Diventa difficile quantificare gli aspetti economici di tali informazioni, ma esse sono lo strumento per garantire trasparenza nell'esecuzione delle politiche di RSI.

L'adozione di appositi standard di redazione devono consentire un corretto percorso di gestione, rilevazione e comunicazione degli aspetti sociali in modo da affrontare gli stessi secondo un meccanismo standardizzato, favorendo al tempo stesso la credibilità delle informazioni fornite<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 88

<sup>33</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 90

L'affidarsi ad una informativa standardizzata produce una maggiore affidabilità delle informazioni stesse.

La corretta informativa di questi documenti porta a creare e a diffondere una cultura della responsabilità<sup>34</sup>.

L'informazione volontaria permette di evidenziare i vantaggi che derivano dall'applicazione della RSI portando un miglioramento della reputazione aziendale, conquistando maggiormente la fiducia dei vari stakeholder e della comunità locale.

Non si ravvedono svantaggi nell'informativa volontaria, ma si riscontra solo un sostenimento di costi dovuti alla predisposizione di tali documenti per quanto riguarda la ricerca, la classificazione e la stesura degli stessi. La divulgazione di queste informazioni non necessita di canali obbligatori, in quanto vengono diffuse tramite qualsiasi mezzo a disposizione della società.

Si ribadisce, quindi, la necessità di questa informativa integrativa di carattere volontario, auspicandosi che diventi a breve obbligatoria, perché solo con tali notizie l'ambiente esterno può avere una visione chiara e completa dell'azienda sia dal punto di vista economico/finanziario che dal punto di vista della responsabilità sociale d'impresa.

---

<sup>34</sup> Forum Solidarietà, *Strategie di collaborazione tra profit e non profit nella provincia di Parma – indagine di mercato 2009*, Parma, 2009

## 2. STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE SOCIALE

In questo capitolo si è cercato di illustrare gli strumenti di rendicontazione sociale presenti nel panorama internazionale e nazionale, offerti alle imprese come modelli da seguire per realizzare i documenti informativi dell'attività delle stesse relative alle politiche di RSI. Si riporta il concetto espresso da Antonio Maticena, studioso in materia.

Egli sostiene che “l’accountability esprime la responsabilità informativa delle aziende e sostanzia quel sistema di comunicazione, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d’esito trovano la loro piena conformazione. Il termine accountability deve intendersi l’esigenza del dover render conto dei risultati ottenuti nel caso si utilizzino risorse non proprie”<sup>35</sup>.

### 2.1. Accountability indiretta

Per accountability indiretta si intendono tutti gli strumenti di natura più comunicativa/informativa che sono finalizzati a fornire informazioni in tema di scelte e comportamenti etici e che, una volta comunicati al lettore, possono eventualmente essere oggetto di valutazione da parte di quest’ultimo<sup>36</sup>. Questi strumenti di accountability indiretta sono il codice etico e gli standard di certificazione.

Codice etico

Il codice etico si caratterizza per essere uno strumento di governance attraverso il quale precisare e riferire, all’esterno e all’interno dell’organizzazione, le regole che orientano la condotta aziendale.

---

<sup>35</sup> Maticena A., “Aspetti contabili e di reporting nelle organizzazioni non profit”, in atti del convegno “I controlli sulle organizzazioni non profit” (Università cattolica di Milano, 12 novembre 1999), il mulino, bologna, 1999, in Propersi A., *Gestione e bilancio degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 108

<sup>36</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, p. 99

Si propone come uno strumento che mira a regolare le scelte dei diversi operatori, con specifico riferimento alle decisioni di carattere economico, stabilendo norme comportamentali destinate a regolamentare sia l'atteggiamento dei dipendenti nei loro rapporti interni e verso l'impresa, sia le relazioni fra l'impresa e gli stakeholder esterni<sup>37</sup>.

Può essere definito come l'insieme dei principi che definiscono i diritti e gli obblighi morali che ogni partecipante all'azienda deve rispettare. Contiene anche al suo interno le norme di condotta da tenere all'interno dell'azienda e all'esterno nel relazionarsi con i vari stakeholder.

È importante diffondere all'esterno questi documenti per permettere ai vari stakeholder di capire la visione etica dell'azienda, facendo intendere la cultura e le politiche perseguite. Il codice etico permette, quindi, di creare delle aspettative sulla condotta che l'azienda può tenere in occasione di eventi imprevisti o in ambiti in cui il comportamento effettivo non è facilmente osservabile.

Le opportunità e le conseguenze derivanti dalla definizione di un codice etico sono significative per l'azienda sotto diverse prospettive di analisi:

- legittimazione morale, enunciando in modo chiaro e formalizzato i doveri fiduciari che un'impresa assume nei confronti dei propri stakeholder<sup>38</sup>;
- miglioramento dei rapporti con i dipendenti in termini sia di fedeltà e dedizione del personale all'azienda, sia di miglioramento del clima di lavoro che portano a benefici di carattere economico. Anche il miglioramento del rapporto con i clienti e i fornitori porta a benefici economici, legati alla chiara definizione delle regole di svolgimento delle contrattazioni;
- formulazione delle strategie nella gestione dell'azienda, andando ad identificare i doveri assunti nei confronti degli stakeholder e vincolando in primis i vertici aziendali al rispetto di definiti criteri guida.

Il documento esplicita, non solo le finalità dell'impresa (mission aziendale), le modalità con le quali l'azienda intende perseguire quanto ha indicato.

---

<sup>37</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, p. 100

<sup>38</sup> Caselli, 2004, p. 45, in Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 101

Questo documento definisce anche i rapporti interni. Facilita, inoltre, mediante l'attività di formazione e partecipazione, la condivisione e il consolidamento dei principi e dei valori fra i collaboratori.

Il codice etico in sintesi, si pone l'obiettivo di definire i principi e i valori etici e morali da seguire da tutti i membri dell'organizzazione.

Questo documento si articola in due parti:

- la prima parte è l'insieme dei principi e dei valori generali, espressivi della cultura e della storia aziendale. Per l'azienda è necessario individuare quali sono i principi e i valori che contraddistinguono la realtà aziendale, concentrandosi sulla puntualizzazione della mission e sulle modalità per realizzarla nel modo più corretto. La scelta dei valori è una scelta importante in quanto devono essere capaci sia di esprimere la realtà aziendale, sia di interpretare la totalità e la complessità dell'organizzazione e di tutti gli individui in essa coinvolti, nonché per la necessità di derivare da un articolato processo di condivisione degli stessi a tutti i livelli<sup>39</sup>;
- la seconda parte è l'insieme di norme di condotta, espressione della prima parte, che devono guidare i comportamenti degli operatori aziendali in modo tale che questi siano sempre in linea con i principi dichiarati. Per definire al meglio le norme di condotta è necessario individuare le aree di attività e gli ambiti nei quali si devono applicare i principi e i valori. Inoltre è importante definire i principali stakeholder di riferimento per l'azienda, in modo tale da definire le norme di condotta più idonee per relazionarsi con tutte le varie categorie di interlocutori (come ad esempio: azionisti, dipendenti, clienti e fornitori, istituzioni e pubblica amministrazione, collettività e ambiente).

È un documento di carattere volontario che permette alle aziende di formalizzare l'insieme dei principi e delle norme di comportamento. I contenuti del codice etico devono essere elementi di novità e integrativi rispetto alle previsioni dei disposti normativi. All'interno del documento può anche essere inclusa la dichiarazione del rispetto degli impieghi assunti in virtù delle norme di legge.

---

<sup>39</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 103

La capacità di rappresentare le caratteristiche e le particolarità dell'impresa diventa l'elemento irrinunciabile che qualifica il codice etico, il quale necessita la condivisione e l'accettazione da parte dell'intera organizzazione dell'azienda.

Per la definizione del codice etico si rende opportuno creare un gruppo di lavoro che si occupi di tutte le fasi di costruzione del documento stesso, nonché le successive fasi di implementazione e attuazione. Le diverse fasi possono essere classificate in:

1. definizione dei principi etici generali che definiscono la mission aziendale e orientano i comportamenti per la sua realizzazione;
2. individuazione degli stakeholder e analisi delle aree critiche di relazione fra questi e l'azienda;
3. definizione delle norme di condotta che disciplinano i comportamenti dei membri dell'organizzazione nelle relazioni con gli stakeholder;
4. definizione dell'ambito di applicazione e degli strumenti e procedure di attuazione.

È necessario, successivamente alla redazione, impostare opportuni meccanismi di attuazione e valorizzazione supportati da una diversa e funzionale articolazione organizzativa al fine di applicare e gestire correttamente lo strumento e di consentirne il proficuo sviluppo.

Al fine di valutare l'impatto sociale, economico ed ambientale dell'attività svolta è opportuno definire dei processi di controllo, costituendo un comitato etico al quale affidare i compiti di supervisione per quanto riguarda l'utilizzo e l'attuazione del codice. È importante nominare un responsabile dei programmi e delle iniziative attinenti l'etica in azienda che sia di riferimento per tutti coloro che manifestano dubbi, problemi, lamentele, proposte o suggerimenti.

Diventa fondamentale la comprensione di ogni aspetto e argomento trattato dal codice.

## **2.2. Standard di certificazione**

Al fine di garantire che l'attività aziendale rispetti i principi di responsabilità sociale sono stati redatti standard e linee guida. Offrono indicazioni per una corretta gestione di aspetti particolari connessi all'attività e impegnano l'azienda al rispetto completo delle



disposizioni proposte che vengono poi verificate e “certificate” da un ente terzo indipendente. Quanto enunciato dai principi degli standard si caratterizza come base da rispettare e forniscono anche utili indicazioni per poter applicare nel miglior modo possibile i principi di responsabilità sociale.

Gli strumenti (gli standard e le linee guida) si caratterizzano per fornire norme dettagliate con riferimento a specifici e precisi aspetti della gestione, in modo da garantire una corretta impostazione del processo di assunzione di responsabilità sociale (standard di processo) o del documento di rendicontazione sociale (standard di contenuto)<sup>40</sup>.

Gli standard di processo danno indicazioni sulle caratteristiche che la gestione di un determinato aspetto dell’attività deve possedere per essere ritenuto coerente con l’assunzione di RSI. Le indicazioni riguardano gli elementi fondamentali per la corretta impostazione del processo di gestione; all’interno di questi standard sono presenti anche indicazioni in termini di divieti e impedimenti, al fine di garantire il rispetto di una soglia minima qualificante l’assunzione di RSI<sup>41</sup>.

Gli standard di contenuto, invece, sottolineano le caratteristiche che devono avere i documenti di rendicontazione sociale ed evidenziano in particolare gli aspetti e le materie in merito ai quali è necessario fornire una rendicontazione in ottica di RSI.

Questi strumenti risultano essere molto importanti per le aziende che decidono di rendicontare le loro attività in un’ottica di RSI in quanto le guidano e le indirizzano nella scelta dei contenuti più idonei e nelle modalità più efficaci di trasmissione e di comunicazione degli stessi.

La precisa definizione del percorso da seguire data dallo strumento e percepito dall’azienda è una caratteristica comune ad entrambi le tipologie di standard; viene favorita la possibilità di verificare dall’esterno l’attività svolta.

Per comprendere il cammino intrapreso dall’azienda e certificare la validità e la coerenza delle scelte risulta essere importante avere chiare indicazioni in merito al processo di RSI e alla connessa rendicontazione.

---

<sup>40</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 108

<sup>41</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 108

## **2.3. Accountability diretta**

Per accountability diretta si intendono i processi di rendicontazione vera e propria che hanno l'obiettivo di rendere periodicamente conto di quanto fatto in ambito sociale, ambientale, di sostenibilità<sup>42</sup>.

Gli strumenti di rendicontazione diretta sono:

- bilancio di missione;
- bilancio dell'intangibile;
- bilancio ambientale;
- bilancio di sostenibilità;
- bilancio sociale.

### **2.3.1. Bilancio di missione**

Il bilancio di missione è un bilancio che risponde all'esigenza di comunicare la missione perseguita e rendicontare ciò che è stato posto in essere per raggiungerla.

Per le aziende non profit la rendicontazione è molto importante in quanto permette di far capire meglio le proprie finalità di carattere istituzionale relative al loro ruolo sociale in relazione con i risultati economici. Una corretta comunicazione risulta essere importante per questa tipologia di aziende perché attraverso la comunicazione di quanto realizzato si ottiene la legittimazione, importante per raccogliere risorse sia finanziarie (donazioni) sia umane (volontariato).

### **2.3.2. Bilancio dell'intangibile**

Il bilancio dell'intangibile è un bilancio che risponde alla specifica esigenza di individuare e comunicare gli elementi intangibili che possono garantire lo sviluppo futuro dell'impresa<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 99

<sup>43</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 120

Il concetto di risorsa intangibile attiene alla molteplicità di fattori connessi, alla quantità e qualità di relazioni che l'azienda ha con i propri dipendenti, con clienti e fornitori nonché, in generale, con gli altri stakeholder, ai connessi comportamenti assunti da questi alle modalità operative che di conseguenza caratterizzano lo svolgimento dell'attività<sup>44</sup>.

Questi elementi, pur rappresentando elementi distintivi dell'azienda e costituire un vantaggio competitivo, non trovano una chiara e definita possibilità di espressione e valorizzazione nei consueti documenti di bilancio.

Le risorse intangibili, dette anche capitale intangibile, possono essere classificate in:

- capitale umano, cioè il contributo delle persone che operano all'interno dell'organizzazione;
- capitale strutturale, cioè l'insieme dei processi, del know-how aziendale, dei brevetti e dei copyright;
- capitale relazionale, cioè il patrimonio di relazioni che l'impresa costruisce con tutti i propri stakeholder<sup>45</sup>.

La rilevanza di questo strumento trae origine proprio dalla consapevolezza che l'azienda possiede risorse che rappresentano un fattore fondamentale per il successo, ma che non trovano adeguata evidenza e manifestazione nei consueti documenti informativi prodotti, con riferimento sia all'esistenza sia alla valorizzazione.

### **2.3.3. Bilancio ambientale**

Il bilancio ambientale è un bilancio con cui l'azienda può comunicare le informazioni relative agli impatti ambientali derivanti dallo svolgimento dell'attività e alle politiche e strategie perseguite al riguardo<sup>46</sup>.

Questo strumento si basa solo sul rendicontare, in maniera quantitativa, gli aspetti di natura ambientale in relazione alle politiche ambientali adottate dall'impresa e agli obiettivi prefissati.

---

<sup>44</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 121

<sup>45</sup> Balluchi, 2007, p. 160 e ss, in Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 121

<sup>46</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 117

Le rilevazioni specifiche relative a questo particolare ambito vengono chiamate “contabilità ambientale”. Un sistema di contabilità ambientale può essere definito come il complesso di risorse, meccanismi e procedure impostate dall’azienda per identificare, misurare, analizzare e comunicare le informazioni e i dati necessari per governare e monitorare le problematiche ambientali di un’azienda<sup>47</sup>.

A livello internazionale questa tipologia di sistema informativo ha trovato ampio favore e sostegno in numerose iniziative da parte di vari organismi<sup>48</sup>:

- World summit on sustainable development organizzato dall’ONU;
- V e VI programma d’azione in materia ambientale della Commissione Europea;
- Raccomandazione del consiglio d’Europa del 2004;
- IV conferenza europea delle città sostenibili “Aalborg+10”.

Per la sua redazione esistono sia numerosi standard di certificazione che linee guida proposte da diversi organismi internazionali. In generale il bilancio ambientale si compone di una parte descrittiva nella quale sono delineate le principali problematiche ambientali derivanti dallo svolgimento dell’attività, nella pluralità di aspetti che possono interessarla e di una parte di carattere ambientale più quantitativo nella quale sono illustrate le politiche ambientali attuate e gli sforzi compiuti per un miglior impatto sull’ambiente.

#### **2.3.4. Bilancio di sostenibilità**

Il bilancio di sostenibilità è un bilancio che si propone di integrare in un unico report la dimensione economica, sociale e ambientale delle imprese. Nello strumento vengono sintetizzate, anche attraverso l’ausilio di alcuni indicatori trasversali, le performance realizzate nei tre ambiti, nell’ottica dello sviluppo sostenibile<sup>49</sup>.

In questa tipologia di bilancio è importante l’esposizione dei comportamenti assunti, le azioni poste in essere e i risultati raggiunti distinguendo gli ambiti economici, ambientali e sociali che caratterizzano l’attività; in quanto il bilancio sociale è da

---

<sup>47</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 118

<sup>48</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 120

<sup>49</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 115

considerarsi non solo uno strumento che facilita la conoscenza del valore economico di un'azienda ma è anche uno strumento di analisi e di riflessione sulle strategie e sui valori fondanti dell'azienda<sup>50</sup>.

Il bilancio, di solito, si articola in tre sezioni:

- rendicontazione sulla performance economica;
- rendicontazione sociale;
- rendicontazione ambientale.

La redazione del bilancio rappresenta per la società un impegno di trasparenza nei confronti degli stakeholder e l'inizio di un percorso di sviluppo e miglioramento continuo. Questo tipo di bilancio non lo si deve considerare un punto d'arrivo ma un punto di partenza.

Fra i soggetti destinatari della formulazione delle strategie aziendali sono anche le generazioni future, che rappresentano una categoria di interlocutori che generalmente non viene considerata. Uno sviluppo sostenibile richiede un percorso di miglioramento attraverso il quale sia la modalità di impiego delle risorse naturali, sia l'orientamento degli investimenti, sia la direzione dello sviluppo tecnologico e dei cambiamenti istituzionali siano coerenti e compatibili con i bisogni degli individui attuali e futuri<sup>51</sup>.

### **2.3.5. Bilancio sociale**

Il bilancio sociale è un sistema di misurazione, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all'impatto delle attività dell'impresa sul benessere dei suoi stakeholder ed è strumento di valutazione della coerenza fra i risultati raggiunti dall'impresa e gli obiettivi derivanti dai suoi valori, dalla sua mission e dal suo codice etico<sup>52</sup>.

Attesta l'attenzione e la sensibilità dell'azienda al contesto socio-economico, ambientale e culturale in cui essa opera.

---

<sup>50</sup> Cerana N., *Comunicare la responsabilità sociale – Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Milano, Angeli, 2004, p. 133

<sup>51</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 116

<sup>52</sup> Cerana N., *Comunicare la responsabilità sociale – Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Milano, Angeli, 2004, p. 146

È uno strumento che permette di informare tutte le varie categorie di stakeholder sulle performance aziendali, non solo dal punto di vista economico a anche dal punto di vista sociale.

Il bilancio sociale si compone di diverse parti che consentono di fornire gli elementi utili per la valutazione della capacità dell'impresa di perseguire i propri obiettivi considerati nella complessità che li caratterizza e in una prospettiva di medio-lungo termine:

- l'identità aziendale;
- la produzione e distribuzione del valore aggiunto;
- la relazione sociale.

Nella redazione del documento è sempre definita (sia in modo esplicito che in modo implicito) l'assunzione di responsabilità sociale che rappresenta il fondamento vincolante e imprescindibile per qualsiasi azienda che decida di integrare la propria offerta informativa con documenti di rendicontazione sociale<sup>53</sup>. All'interno del documento è sempre importante l'aspetto della relazione fra rendicontazione sociale e informativa economica, in quanto all'interno del bilancio sociale è presente una parte dedicata alla dimensione economica però ponendo sempre l'attenzione sugli aspetti sociali che rappresentano un importante segnale di futuri rischi o opportunità che non traspaiono nei bilanci economici in ragione della particolare ottica di redazione che li caratterizza<sup>54</sup>.

Il bilancio sociale dovrebbe contenere al proprio interno determinate caratteristiche<sup>55</sup>:

- essere realizzato con periodicità annuale e diffuso in tempo utile rispetto alle esigenze informative dei soggetti interessati;
- essere reso pubblico, agevolando il più possibile l'accesso da parte dei potenziali utilizzatori;

---

<sup>53</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 112

<sup>54</sup> Cfr. Rusconi, 2006a, p. 43. L'Autore afferma che il bilancio sociale: «non può prescindere da dati trasparenti di bilancio d'esercizio, non solo perché ciò serve ad indicare correttamente quanta ricchezza è generata e come viene distribuita, ma anche perché un'azienda che non è trasparente sui dati contabili è già per questo socialmente irresponsabile», Rusconi, 2006°, p. 42, in Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 113

<sup>55</sup> Stiz. G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p. 22

- essere il frutto di un processo di rendicontazione articolato e partecipato, che preveda il coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni all'organizzazione;
- avere natura consuntiva, ma contenere precise indicazioni su strategie, obiettivi e programmi futuri;
- essere realizzato con un approccio imparziale ed indipendente da interessi di parte, inclusi di quelli di coloro che operano per l'impresa;
- offrire una rappresentazione capace di esprimere il senso complessivo e la coerenza dell'operato dell'impresa;
- includere ed integrare informazioni qualitative e quantitative, di natura monetaria e non monetaria attese a consentire una valutazione dei processi e dei risultati;
- contenere informazioni tali da consentire agli stakeholder di effettuare un confronto tra i valori ottenuti nell'esercizio in esame e altri valori utili per una corretta valutazione;
- prendere in considerazione tutte le dimensioni che caratterizzano l'agire dell'impresa e gli interessi ed aspettative dei suoi stakeholder;
- avere un livello di chiarezza, comprensibilità e accessibilità adeguato alle caratteristiche dei potenziali fruitori, in termini di testo, di impostazione grafica ed anche di dimensione del documento.

Per la corretta impostazione del processo di redazione del documento di solito si fa riferimento a standard riconosciuti che dovrebbero portare alla condivisione e al confronto dei contenuti fra tutte le diverse realtà partecipanti all'azienda.

Il bilancio sociale può fornire le informazioni necessarie per effettuare valutazioni e programmazioni coerenti con i valori etici che caratterizzano l'azienda.

È possibile attribuire al bilancio sociale diversi significati suddivisi in valenze strategiche, valenze interne e valenze esterne. Le valenze strategiche si distinguono in valenze di governance le quali attengono al complesso di linee programmatiche e pratiche attuate dall'impresa per lo svolgimento dell'attività e valenze di gestione che riguardano invece la possibilità del management, attraverso il bilancio sociale verificando il posizionamento strategico dell'azienda, ridefinendo la missione e verificando la coerenza di questa con gli obiettivi prefissati. Le valenze interne all'azienda riguardano, invece, l'organizzazione, la gestione del personale e gli aspetti

di natura tecnica. Le valenze esterne richiamano i contenuti relativi alla comunicazione e alla conseguente gestione del rapporto con gli stakeholder esterni e dell'immagine aziendale.

La terminologia bilancio sociale è utilizzata per indicare tutta quella rendicontazione di carattere extra contabile utilizzata dalle aziende.

Infine, viene sottolineato che sul piano tecnico il bilancio sociale non ha ne la forma ne i contenuti del bilancio d'esercizio con cui condivide la funzione informativa ma da cui differisce proprio per l'impossibilità di presentare i valori in forma di bilancio. Al pari del bilancio d'esercizio è un documento consuntivo che si inserisce nel flusso delle informazioni esterne che l'impresa fornisce a terzi ma la metodologia che lo ispira e i suoi contenuti sono diversi<sup>56</sup>.

## **2.4. Strumenti a livello internazionale**

A livello internazionale, nel corso degli ultimi anni, sono stati realizzati numerosi standard e linee guida di riferimento per la responsabilità sociale utili per una corretta applicazione e gestione di queste politiche. Questi standard e linee guida sono in continuo aggiornamento ed evoluzione per stare al passo con il contesto storico e con la crescente consapevolezza di applicazione dei principi di RSI.

I principali strumenti attualmente disponibili sono:

- la Copenhagen Charter;
- la SA8000;
- le linee guida GRI;
- la serie AA1000 – AccountAbility 1000;
- il Global Compact;
- la strategia dell'Unione Europea.

---

<sup>56</sup> Cerana N., *Comunicare la responsabilità sociale – Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Milano, Angeli, 2004, p. 147



### 2.4.1. Copenhagen Charter

La Copenhagen Charter è un modello elaborato nel 1999 al convegno “Building stakeholder relation – the third international conference on social and ethical accounting, auditing and reporting”.

L’obiettivo del documento è di costituire un riferimento per il management che si approccia alla rendicontazione sociale, guidandolo sia nelle fasi di dialogo e confronto con gli stakeholder sia nella predisposizione dei documenti in modo tale che gli stessi siano utili e significativi per l’azienda e per gli stakeholder<sup>57</sup>.

Il documento si articola in tre parti:

- la prima parte contiene gli effetti sulla creazione di valore generato dall’azienda derivanti dalla realizzazione di un corretto, strutturato e sistematico impianto di reporting nei confronti degli stakeholder;
- la seconda parte contiene l’elenco dei principi di rendicontazione e la spiegazione, in modo dettagliato, delle fasi fondamentali che devono essere strutturate ed attuate per garantire validità ed efficacia alla rendicontazione;
- la terza parte contiene gli elementi imprescindibili per garantire credibilità ai documenti prodotti che attengono sia ai principi di redazione sia alla rilevanza e verificabilità delle informazioni.

Questo documento fornisce una sintesi degli elementi più importanti per gestire al meglio il processo di reporting del valore generato applicando le politiche di RSI.

Il processo di rendicontazione, secondo la Copenhagen Charter, si suddivide in tre fasi:

1. definizione degli elementi di fondo: fase in cui vengono prese le decisioni più importanti da parte del top management, in relazione agli obiettivi che ci si prefissa, e si crea e si istruisce il gruppo di lavoro;
2. integrazione: fase in cui si integra nella struttura aziendale i valori, le strategie condivise dall’azienda e si individuano gli stakeholder più importanti, cercando di creare con loro maggiore dialogo per un miglioramento continuo dello strumento;

---

<sup>57</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 152

3. comunicazione: fase in cui si comunica all'esterno quanto svolto grazie ai documenti di rendicontazione sociale.

Queste tre fasi si articolano in altre otto, susseguendosi ciclicamente, che consentono la verifica della perfetta integrazione della rendicontazione sociale nell'organizzazione. Questo svolgimento di fasi è importante per garantire coerenza e continuità nel tempo fra le aree del bilancio e fra i bilanci.

Per realizzare questo processo di rendicontazione è necessario che ci sia il desiderio, l'intenzione e la forte motivazione in chi è ai vertici dell'organizzazione di creare un rapporto duraturo e bidirezionale con i propri stakeholder. Successivamente occorre individuare i principali portatori di interessi in relazione al maggior grado di coinvolgimento nell'azienda, per poter concentrare meglio gli sforzi di dialogo e di reporting. Una volta individuati gli stakeholder principali è necessario individuare i canali di comunicazione più idonei, attraverso vari strumenti di dialogo.

Nei contenuti da rendicontare è importante individuare alcuni indicatori chiave per poter esprimere al meglio i risultati ottenuti, rappresentando le informazioni aziendali in modo sintetico. Il documento precisa che gli indicatori di performance – Key Performance Indicators (KPI) – devono possedere alcuni requisiti indispensabili per distinguersi dalle generiche informazioni<sup>58</sup>:

- significatività;
- definizione;
- misurabilità.

È molto importante monitorare costantemente la coerenza delle azioni intraprese e delle performance realizzate con i valori dichiarati per favorire la veridicità dei risultati e la continuità nel tempo della rendicontazione sociale. Successivamente possono essere individuate delle azioni di miglioramento della rendicontazione, derivanti dai canali di comunicazione e di dialogo con i vari interlocutori. La fase fondamentale è la predisposizione, la verifica e la pubblicazione del resoconto. Una volta pubblicato il documento è necessario consultare i destinatari dello stesso per ottenere giudizi e suggerimenti sull'intero procedimento di rendicontazione.

---

<sup>58</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 156

## 2.4.2. SA8000

Il principio Social Accountability 8000 (SA8000) è stato creato nel 1997 dal SAI Social Accountability International<sup>59</sup>, con l'obiettivo di favorire l'assunzione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese; con l'ultima modifica fatta nel 2014.

Le continue revisioni al documento hanno permesso di migliorare aspetti che si era ritenuto di difficile applicazione nelle realtà aziendali. L'ultima versione dello standard è del 2014, è la quarta edizione, ad oggi disponibile solo in inglese.

La SA8000 è uno standard di certificazione sociale per la tutela dei diritti dei lavoratori e per le relative condizioni di lavoro. Si basa sulla dichiarazione ONU dei diritti umani.

I contenuti dello standard sono<sup>60</sup>:

- lavoro minorile;
- lavoro forzato o obbligatorio;
- salute e sicurezza;
- libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva;
- discriminazione;
- pratiche disciplinari;
- orario di lavoro;
- remunerazione;
- sistema di gestione.

Il documento dettaglia i singoli criteri di responsabilità sociale, puntualizzando le condizioni necessarie perché siano soddisfatte le caratteristiche minime di quel che viene definito un sistema per la gestione della responsabilità sociale<sup>61</sup>.

Lo standard affronta anche il tema del definire un adeguato sistema di gestione sociale necessario per fissare le strutture e le procedure che le aziende devono adottare al fine di garantire il rispetto continuativo della norma.

Per definire un adeguato sistema di gestione le aziende devono introdurre un approccio che si articola in cinque fasi<sup>62</sup>:

---

<sup>59</sup> SAI Social Accountability International è la nuova denominazione assunta dal CEPAA, Council on Economic Priorities Accreditation Agency, un'organizzazione americana senza fini di lucro affiliata al CEP, Council on Economic Priorities, nata con l'obiettivo di dare ai consumatori e agli investitori gli strumenti necessari per comprendere e valutare le performance sociali realizzate dalle imprese.

<sup>60</sup> SA8000, 2014, [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

<sup>61</sup> Bagnoli L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Milano, Angeli, 2010, p. 41

- preparazione;
- pianificazione e programmazione;
- operatività;
- verifica;
- azioni correttive e interventi di comunicazione.

Queste fasi permettono di conoscere al meglio i vari aspetti di applicazione dei principi, di capire come inserirli nella realtà aziendale, di monitorare la corrispondenza tra il sistema costruito e i requisiti previsti.

La versione attuale dello standard sottolinea la necessità che ogni azienda richieda il rispetto dei requisiti previsti dalla norma anche da parte dei propri fornitori, subappaltatori e subfornitori in modo da favorire la più ampia diffusione di pratiche e di atteggiamenti di responsabilità sociale<sup>63</sup>.

### **2.4.3. Linee guida GRI**

Il Global Reporting Initiative (GRI) è stato costituito nel 1997 su proposta del CERES<sup>64</sup> e dall'UNEP (United Nations Environment Programme)<sup>65</sup> con l'obiettivo di creare un framework a cui le imprese potessero far riferimento sia per strutturare ordinatamente le proprie conoscenze in tema di bilancio di sostenibilità sia per la preparazione di report completi, chiari e comparabili<sup>66</sup>.

Le linee guida del GRI sono state predisposte in un'ottica di multistakeholder, cercando di ottenere maggiore consenso possibile da parte dei vari interlocutori.

Il documento è in costante aggiornamento, in modo da fornire gli strumenti più idonei alle aziende; attualmente l'ultima versione è quella del 2014 definita G4.

Ad oggi il processo di revisione avviene solo su specifiche parti delle linee guida. Il GRI invita i propri stakeholder a identificare gli ambiti prioritari di miglioramento,

---

<sup>62</sup> Bagnoli L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Milano, Angeli, 2010, p. 42

<sup>63</sup> SA8000, 2014, [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

<sup>64</sup> Il CERES Coalition for Environmentally Responsible Economics, è una associazione costituita nel 1989 che riunisce ambientalisti, imprese e fondi pensione caratterizzati dal comune orientato verso lo sviluppo sostenibile.

<sup>65</sup> UNEP (United Nations Environment Programme), istituito nel 1972, è lo strumento delle Nazioni Unite nel settore della protezione ambientale.

<sup>66</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 137

raccoglie e valuta le osservazioni ricevute e sulla base di queste predispone una bozza di intervento. Una volta stabilite le priorità e gli obiettivi di miglioramento vengono costituiti appositi gruppi di lavoro che propongono all'organo tecnico (Technical Advisory Committee) un progetto di revisione che deve essere approvato anche dallo Stakeholder Council. Dopo aver ricevuto i suggerimenti, le approvazioni o i rifiuti dei diversi organismi la proposta di revisione o aggiornamento torna al consiglio per la decisione finale.

L'aggiornamento si basa su quattro principali indirizzi:

- normazione e standardizzazione dei documenti;
- consolidamento;
- regolazione;
- integrazione<sup>67</sup>.

Le linee guida proposte dal GRI offrono un riferimento internazionale per tutti coloro che sono interessati alla divulgazione di approcci di governance e di performance ambientali, sociali ed economiche. Tali linee guida possono essere utilizzate dalle organizzazioni per la preparazione dei documenti di rendicontazione sociale<sup>68</sup>.

L'ultima versione, il G4 si compone di due parti:

- reporting principles and standard disclosure;
- implementation manual.

La prima parte del documento si articola in sette capitoli. Questa prima parte contiene i principi di reporting, l'informativa standard, i criteri da applicare da parte delle organizzazioni per la realizzazione del bilancio di sostenibilità.

La seconda parte del documento si articola in otto capitoli, contenendo tutte le spiegazioni necessarie per applicare correttamente i principi di rendicontazione, per realizzare le informazioni da comunicare all'esterno e per interpretare i vari concetti negli orientamenti<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 139

<sup>68</sup> GRI Sustainability Reporting Guidelines, G4, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>69</sup> GRI Sustainability Reporting Guidelines, G4, [www.globalreportin.org](http://www.globalreportin.org)

#### 2.4.4. Serie AA1000 – AccountAbility 1000

Gli standard della serie AA1000 sono strumenti ideati per assistere le organizzazioni nell'assunzione della responsabilità informativa verso i propri interlocutori. La serie AA1000 fornisce un set di principi per strutturare le modalità con cui comprendere, governare, amministrare, implementare e comunicare la propria accountability, proponendosi di fornire un contributo per la definizione di modelli, regole e strumenti specializzati e validi per la generalità delle aziende, in grado di supportare un più concreto impegno delle aziende verso tutti i propri stakeholder e favorire le occasioni di sinergie e collaborazioni reciprocamente proficue<sup>70</sup>.

La serie si caratterizza per essere uno strumento che promuove il rinnovamento e il miglioramento costante delle aziende in base a principi di qualità e fornendo garanzie agli stakeholder, in merito alla qualità dell'accounting, auditing e reporting sociale ed etico. Inoltre, la finalità della serie è quella di predisporre delle linee guida internazionalmente accettate capaci di accompagnare un'organizzazione lungo il proprio percorso di accountability<sup>71</sup>.

La serie si compone di tre standard:

- AA1000APS (2008) – AccountAbility Principles Standard;
- AA1000AS (2008) – Assurance Standard;
- AA1000SES (2011) – Stakeholder Engagement Standard.

Questi tre standard sono accompagnati da Guidance Notes e User Notes. Le Guidance Notes danno informazione e spiegazioni su come applicare gli standard; mentre le User Notes forniscono esempi sull'utilizzo degli standard.

L'AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS) del 2008 tratta nello specifico i principi di accountability:

- il principio dell'inclusività, che è un principio fondamentale per poter applicare successivamente gli altri due principi, anche se solo applicandoli tutti e tre insieme si ha la realizzazione dell'accountability. Il principio descrive i criteri di selezione e le modalità di partecipazione dei vari stakeholder;

---

<sup>70</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 130

<sup>71</sup> Bagnoli L., *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Milano, Angeli, 2010, p. 45

- il principio della materialità, che identifica quei temi che devono essere considerativi rilevanti e significativi sia per l'azienda sia per gli stakeholder. Perché un argomento/tema si possa definire materiale è necessario che influenzi le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione o dei suoi stakeholder<sup>72</sup>;
- il principio della rispondenza, che riguarda l'insieme delle decisioni, delle azioni e delle relative performance che riguardano i temi significativi identificati con il principio precedente.

L'AA1000 Assurance Standard (AA1000AS) del 2008 è un documento della serie AA1000 che si pone un duplice obiettivo:

- fornire uno strumento agli Assurance Provider che consenta loro di superare la semplice verifica dei dati per giungere ad una più complessiva valutazione del modo in cui le organizzazioni gestiscono la sostenibilità;
- dare alle organizzazioni stesse un quadro di riferimento che le assista nella preparazione del rendiconto di sostenibilità, garantendo la coerenza dello stesso con la propria modalità di gestione e le politiche attuate.

L'AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) del 2011 è uno strumento che si concentra nello specifico sul coinvolgimento degli stakeholder, sottolineandone la rilevanza per l'efficacia dei processi di gestione e rendicontazione della sostenibilità.

#### **2.4.5. Global Compact**

Il Global Compact è un'iniziativa lanciata nel 1999 dal Segretario Generale delle Nazioni Unite dell'epoca, Kofi Annan. Al momento del lancio dell'iniziativa il segretario ha invitato i leader dell'economia mondiale ad aderire ad un "patto globale", ovvero un partenariato volontariato fra imprese, agenzie dell'ONU, organizzazioni del lavoro e della società civile, indirizzato a promuovere la responsabilità sociale delle imprese attraverso il rispetto e la promozione di alcuni principi fondamentali relativi ai diritti umani, alle condizioni di lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> AA1000APS, 2008, p. 12, [www.accountability.org](http://www.accountability.org)

<sup>73</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 126

I componenti del Global Compact formano una rete a livello mondiale che si propone di assistere le organizzazioni che intendono ridefinire le proprie strategie e il proprio comportamento in tema di RSI. Questo documento costituisce solo un quadro di riferimento, non uno strumento normativo e obbligatorio, per le imprese che intendono operare in un'ottica di sostenibilità.

I principi del Global Compact riguardano quattro tematiche importanti:

- il campo dei diritti umani;
- la tutela del lavoro;
- la tutela dell'ambiente;
- la lotta alla corruzione.

Questi principi devono essere incorporati nella mission aziendale e gli impegni assunti devono essere periodicamente comunicati, attraverso almeno un esempio concreto di ciò che è stato realizzato.

Occorre programmare momenti di verifica e di promozione dell'iniziativa attraverso confronti fra i diversi attori partecipanti al Global Compact. I principali strumenti sono:

- il Global Compact Learning Forum che si propone di individuare e diffondere le esperienze più significative realizzate dalle imprese per concretizzare i principi generali in azioni e cambiamenti reali;
- i dialoghi sulle politiche attuate e attuabili che hanno lo scopo di fornire un punto di riferimento per coloro che intendono impegnarsi a sviluppare programmi di azione concreta;
- infine sono proposte alcune iniziative specifiche legate al Global Compact, finalizzate a stimolare le aziende a promuovere progetti e proposte per attuare i principi del Global Compact.

Il Global Compact si propone come mezzo per favorire il dialogo fra le diverse realtà e promuovere la realizzazione di azioni concrete, senza essere uno strumento di controllo e verifica.

La collaborazione globale dell'iniziativa si sviluppa attraverso una articolazione per reti locali – i Local Network – che comprendono gruppi di aderenti al Global Compact caratterizzati da una comune provenienza geografica. In questo senso i Local Network



sono importanti strumenti per consolidare le iniziative del Global Compact in contesti caratterizzati da cultura e linguaggi diversi<sup>74</sup>.

#### **2.4.6. Strategia dell'Unione Europea**

L'Unione Europea negli ultimi anni ha impostato una serie di iniziative e di documenti per dare spazio al tema della responsabilità sociale d'impresa.

Nel 2001 è stato realizzato il “Libro Verde – promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” nel quale è stato esplicitamente affrontato il tema di RSI, invitando gli stakeholder a livello europeo ad assumere comportamenti precisi nei riguardi dello stesso<sup>75</sup>.

Il documento oltre a definire il concetto di responsabilità d'impresa, analizza le dimensioni di cui la stessa si compone, dagli aspetti interni alle prospettive esterne.

Nel 2002 è stato pubblicato una Comunicazione concernente la responsabilità sociale, rientrando nel Libro Verde, che raccolgono gli esiti della sua consultazione e pongono le basi per una strategia europea di promozione della RSI<sup>76</sup>. La comunicazione, più che focalizzarsi sulla RSI in generale, si focalizza sulle problematiche di diffusione e promozione della RSI e dei suoi strumenti, ponendo molta attenzione alle piccole e medie imprese.

Sempre nel 2002 è stato avviato l'European Multi-stakeholder Forum on CSR che costituisce una fondamentale occasione di discussione e dibattito in tema di responsabilità sociale che coinvolge i più importanti gruppi di stakeholder a livello europeo.

Nel 2006 è stata pubblicata una nuova comunicazione in tema di RSI che definisce un quadro di riferimento per iniziative nuove o già esistenti, che vede il coinvolgimento e

---

<sup>74</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 129

<sup>75</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 158

<sup>76</sup> Commissione delle Comunità Europee, 2002: Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile. In particolare, nella comunicazione si legge che al dibattito in tema di RSI, avviato dalla pubblicazione del Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, hanno partecipato imprese, associazioni di imprese e di datori di lavoro, organizzazioni sindacali e della società civile, nonché di altre organizzazioni locali, regionali, nazionali ed internazionali, che hanno fornito più di 250 risposte, pubblicate sul sito web dell'Unione Europea, Commissione delle Comunità Europee, 2002, Comunicazione della Commissione, p. 3

la partecipazione di grandi imprese, di PMI e di altre parti interessate che sono invitate ad esprimere volontariamente il loro sostegno alla realizzazione di obiettivi per lo sviluppo sostenibile.

Gli ambiti prevalenti di attività sono rivolti a:

- sensibilizzare alla RSI e far conoscere meglio la responsabilità sociale e i suoi risultati;
- contribuire a integrare la RSI e a sviluppare coalizioni di cooperazione aperte alle collaborazioni;
- garantire un ambiente e un contesto favorevole alla RSI.

Viene sottolineato, quindi, l'importanza di agire simultaneamente su più fronti, preoccupandosi, di continuare a sensibilizzare sul tema della responsabilità sociale, di fornire una corretta e costante informazione ai consumatori, di promuovere l'educazione in tema di RSI.

Esistono anche altri strumenti, che in questa sede non vengono approfonditi ma che anch'essi portano un contributo in tema di RSI, come ad esempio:

- ISO14000, serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale;
- EMAS, strumento di carattere volontario emanato dalla Comunità Europea a cui possono aderire le organizzazioni per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali;
- OHSAS18001, standard internazionale sul sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori.

## **2.5. Strumenti a livello nazionale**

Anche a livello nazionale si è reso necessario proporre dei documenti idonei a soddisfare le esigenze di rendicontazione per le imprese che perseguono politiche di RSI.

Sono stati creati modelli sia per quanto riguarda il bilancio sociale sia per quanto attiene ai riflessi di gestionali della RSI. Gli strumenti presenti sono:

- il Social Statement;
- il progetto Q-RES;

- il GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale);
- il modello IBS (Istituto Europeo per il Bilancio Sociale).

### 2.5.1. Il Social Statement

Il Social Statement è uno strumento volontario, pensato per guidare le imprese nell'attività di rendicontazione delle proprie prestazioni sociali, con l'obiettivo di standardizzare la modalità di rilevazione e presentazione delle informazioni e favorire forme di confronto e valutazione dei risultati ottenuti<sup>77</sup>.

È un documento che nasce da un'iniziativa promossa dal governo italiano in tema di RSI, al interno del progetto "CRS – SC, Corporate Social Responsibility – Social Commitment".

Il governo definisce le caratteristiche fondamentali del Social Statement per consentire a tutte le imprese, specialmente quelle di piccola e media dimensione, di aderire a questo progetto. Le caratteristiche del Social Statement sono: la semplicità, la modularità, la flessibilità.

Per far sì che le imprese aderiscano a questo strumento si identificano parti fondamentali:

- la scheda anagrafica: ha l'obiettivo di mettere a fuoco le caratteristiche generali dell'impresa che decide di adottare questo strumento, fornendo alcune fondamentali informazioni;
- un set di indicatori: è la parte centrale del Social Statement, costituendo lo strumento di misurazione che può supportare i decisori nella definizione degli obiettivi strategici e permettere loro di monitorare gli sforzi realizzati per raggiungere tali obiettivi, consentendo di valutare le performance realizzate<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 180

<sup>78</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 181

### 2.5.2. Il progetto Q-RES

Il progetto Q-RES, Verso uno standard di Qualità della Responsabilità Etico Sociale d'Impresa, ideato nel 1999, ha l'obiettivo di definire un insieme coerente e completo di strumenti per introdurre l'etica nell'impresa, definendo, al contempo, criteri di eccellenza per un management di qualità rispetto alla responsabilità etica e sociale. È uno strumento che cerca di standardizzare la responsabilità sociale delle aziende.

Nel progetto Q-RES la rendicontazione etico-sociale ha lo scopo di allargare la prospettiva delle comunicazioni sociali d'impresa, funzionali alla governance, dalle relazioni tra l'impresa e l'azionista alle relazioni tra l'impresa e tutti i suoi molteplici stakeholder, secondo la prospettiva del contratto sociale<sup>79</sup>.

Il progetto si è articolato in più fasi<sup>80</sup>:

- la prima fase è stata quella iniziale, dal 1999 al 2001, in cui si sono state svolte molteplici attività, come ad esempio analizzare più aspetti relativamente alla responsabilità sociale ed etica, costituire il Tavolo Q-RES per la definizione degli strumenti di RSI, elaborare le Linee Guida Q-RES per il management;
- la seconda fase, dal 2001 al 2003, si è basata, prevalentemente, sulla promozione e diffusione delle linee guida realizzate e all'analisi sul campo degli strumenti di RSI adottati dalle aziende partecipanti al progetto;
- la terza fase, dal 2003 al 2004, è stata dedicata all'organizzazione di incontri per discutere l'evoluzione degli strumenti proposti nel modello.

Una prima versione del modello si costituiva di due parti più una terza in forma di appendice. Nella prima parte si dà un'introduzione del progetto, delineando le finalità e le fasi del piano di lavoro. Nella seconda parte sono spiegati nel dettaglio i sei strumenti proposti dal modello, cioè: visione etica d'impresa, codice etico, formazione etica, sistemi organizzativi di attuazione e controllo, rendicontazione, verifica esterna. Nell'appendice sono offerti alcuni riferimenti in merito di rendicontazione esistenti.

La versione più recente delle linee guida Q-RES ha portato alla produzione di un nuovo modello, lo Standard Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali

---

<sup>79</sup> Rusconi G. e Dorigatti M., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Milano, Angeli, 2004, p. 119

<sup>80</sup> Progetto Q-RES, [www.qres.it](http://www.qres.it)

dell'organizzazione<sup>81</sup>. Questo si caratterizza per essere una norma di riferimento per la certificazione della responsabilità sociale anziché un manuale di implementazione. Il modello di responsabilità etico-sociale d'impresa descritto nelle "Linee Guida Q-RES" è stato sviluppato a partire da due caratteristiche fondamentali: l'osservabilità e verificabilità da parte dei soggetti esterni.

Il nuovo modello si compone di due parti fondamentali<sup>82</sup>:

- "il modello e gli strumenti Q-RES di gestione strategica per la responsabilità etico sociale delle organizzazioni" in cui sono indicati lo scopo e il campo di applicazione della norma;
- "sistema di gestione dell'organizzazione ai fini della responsabilità etico-sociale" in cui si delinea il sistema di gestione ai fini della responsabilità etico-sociale dell'organizzazione.

### **2.5.3. Il GBS**

Il GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale) è stato costituito nel 1998 con l'obiettivo di creare un punto di riferimento stabile e permanente per tutti coloro che, a vario titolo, erano interessati o operativamente affrontavano il tema della rendicontazione sociale<sup>83</sup>.

Nel 2001 si è arrivati a creare il primo standard, di carattere generale, realizzato dal GBS in cui sono contenuti i principi e le indicazioni procedurali per la redazione del bilancio sociale. Questo si propone come guida sulle finalità sulle procedure di formazione del bilancio sociale alle imprese che si avvicinano alla rendicontazione sociale.

Nel 2013 è stata emanata una versione aggiornata dello standard composta da due parti:

- "i principi di redazione" in cui sono spiegati i motivi, le finalità e gli obiettivi del bilancio sociale;
- "struttura e contenuti del bilancio sociale" in cui viene spiegato come deve strutturarsi il documento suddividendolo in:

---

<sup>81</sup> Baldin, Sacconi, 2004, in Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 179

<sup>82</sup> Progetto Q-RES, [www.qres.it](http://www.qres.it)

<sup>83</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 161

- identità aziendale e contesto;
- riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto;
- relazione socio-ambientale<sup>84</sup>.

Nel documento è chiarita la finalità della rendicontazione sociale e vengono fornite informazioni utili sugli aspetti sociali dell'attività aziendale. Sono importanti definire e indicare gli obiettivi di miglioramento da perseguire, informare sull'interazione fra l'azienda e l'ambiente nel quale la stessa opera e rappresentare il valore aggiunto e la sua ripartizione.

La struttura, come accennato sopra, si suddivide in tre parti:

- identità aziendale e contesto;
- riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto;
- relazione socio-ambientale.

L'identità aziendale e contesto è la parte iniziale del documento e si articola in ulteriori tre parti:

- assetto istituzionale in cui vengono presentati in modo chiaro e completo proprietà e struttura di governo dell'azienda;
- valori di riferimento in cui si definiscono i principi ispiratori delle scelte operative dell'azienda;
- missione attraverso cui si enunciano gli obiettivi di fondo che l'azienda intende perseguire nel corso dello svolgimento della propria attività.

La riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto è caratterizzata per la riclassificazione dei dati quantitativo-monetari onde mettere in rilievo come e quando è stata creata la ricchezza. Per il calcolo e la distribuzione del valore aggiunto lo standard fornisce due prospetti:

- prospetto di determinazione del valore aggiunto;
- prospetto di riparto del valore aggiunto<sup>85</sup>.

La relazione socio-ambientale si basa sul rendicontare i rapporti tra l'azienda e i propri interlocutori e sul rendicontare riguardo a quanto svolto per la salvaguardia dell'ambiente.

A seguito di queste parti troviamo le sezioni integrative e l'appendice.

---

<sup>84</sup> Standard GBS 2013, [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org), 2013

<sup>85</sup> Standard GBS 2013, [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org), 2013

Le sezioni integrative si suddividono in:

- giudizi e le opinioni degli stakeholder, in cui gli stakeholder possono esprimere le loro remore relative al documento;
- miglioramento del bilancio sociale, in cui l'azienda esprime le proprie volontà di miglioramento del documento stesso.

Nel 2005 il GBS ha emanato un secondo standard dedicato al settore pubblico: “la rendicontazione sociale nel settore pubblico”, proponendosi come strumento idoneo ad essere applicato in realtà differenti.

#### **2.5.4. Il modello IBS**

L'IBS (Istituto Europeo per il Bilancio Sociale) è un istituto sperimentale di ricerca scientifica e applicata sul tema del bilancio sociale, impegnato nell'attività di ricerca in tema di bilancio sociale, statuizione di principi di redazione dei bilanci sociali, studio, approfondimento e sviluppo della cultura d'impresa e approfondimento e applicazione, nel contesto economico, della cultura dei valori, fondata sulla centralità della persona<sup>86</sup>. Il risultato principale degli studi condotti dall'IBS è rappresentato dal modello “PROGRESS” (Processo di Gestione Responsabile per lo sviluppo Sostenibile) che rappresenta un modello di implementazione e controllo della responsabilità sociale delle imprese.

Il modello IBS rispecchia le linee guida GBS e soddisfa i requisiti minimi necessari; aumentandone, con ulteriori indicazioni, precisazioni e approfondimenti, la portata informativa<sup>87</sup>.

Il modello IBS precisa due principi di redazione aggiuntivi rispetto al GBS, che attengono alla misurabilità del grado di soddisfazione e di consenso dei soggetti interni ed esterni all'organizzazione e alla comunità aziendale.

Per quanto attiene alla struttura, il modello IBS è costituito da 5 parti:

- identità aziendale;

---

<sup>86</sup> L'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale è stato fondato ed è diretto dal Professor Roberto Marziantonio.

<sup>87</sup> I due organismi sono fortemente correlati sia per l'impostazione e la modalità di approccio al tema, sia perché al loro interno è possibile ritrovare membri appartenenti ad entrambi gli enti o comunque accomunati da un medesimo modo di intendere la RSI, in Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 173

- rendiconto (produzione e distribuzione del valore aggiunto);
- relazione sociale (relazione di scambio sociale);
- sistema di rilevazione;
- proposta di miglioramento.

Il tutto è preceduto da una premessa metodologica e seguito da una attestazione di conformità procedurale, fatta da una terza parte indipendente<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009, p. 173



### **3. AZIENDE NON PROFIT**

In questo capitolo si è cercato di spiegare le varie tipologie di enti non profit, soffermandoci sugli aspetti normativi previsti da codice civile e da legislazione speciale. Si è analizzato, successivamente, i relativi strumenti di rendicontazione e sulle linee guida specifiche per queste configurazioni di aziende.

#### **3.1. Definizione azienda non profit**

Con il termine non profit si indicano abitualmente tutte le organizzazioni che pur operando nei più svariati ambiti del sociale e del civile, dall'assistenza all'istruzione, dalla sanità alla ricerca scientifica, dalla cultura allo sviluppo economico, hanno in comune la caratteristica o vincolo di non distribuzione di eventuali utili ai propri soci. Si definiscono, quindi, aziende non profit tutte quelle aziende che perseguono un'attività senza fini di lucro, cioè senza perseguire un utile come risultato economico. Le organizzazioni non profit vengono anche definite come organizzazioni che puntano al soddisfacimento delle finalità sociali rispetto al conseguimento del lucro, cioè del profitto. Il raggiungimento del profitto è un mezzo o un fine subordinato alla realizzazione dei fini sociali che si prefiggono le aziende non profit.

L'obiettivo di queste aziende è quello di portare beneficio e aumentare l'utilità per i vari destinatari dei servizi, producendo beni pubblici e di rilevanza sociale<sup>89</sup>. I fini delle aziende non profit si differenziano per operare in vari ambiti, come ad esempio l'ambito assistenziale, culturale, sportivo, ecc. I servizi erogati vengono stabiliti in totale autonomia dall'ente, in quanto non hanno vicoli specifici di legge ma sono espressione delle esigenze che si riscontrano nella comunità dove agiscono. Per realizzare questi fini e offrire questi servizi è necessario effettuare una corretta allocazione delle risorse disponibili dell'ente, tenendo presente l'assenza dello scopo di lucro.

---

<sup>89</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 4

Gli enti non profit appaiono oggi sempre più come aziende di produzione di servizi, il cui output non è destinato allo scambio di mercato, bensì a soddisfare bisogni sociali, così come stabilito nello statuto dell'ente<sup>90</sup>.

Queste aziende si basano sulla solidarietà e per i finanziamenti fanno riferimento alle donazioni volontarie che vengono date dalla comunità, dalle imprese o dall'ente pubblico. In alcune tipologie di aziende non profit, quali i centri di servizi per il volontariato, i finanziamenti provengono anche da una parte di proventi delle fondazioni di origine bancaria (per questo aspetto si rimanda ai paragrafi e ai capitoli successivi).

La collettività riconosce il particolare contributo sociale derivante dall'agire dell'ente, ne trae beneficio e di conseguenza le concede risorse economiche ed umane<sup>91</sup>.

Nelle aziende non profit l'equilibrio economico è una condizione/vincolo per garantire un'esistenza autonoma dell'attività<sup>92</sup>, in modo tale da poter sfruttare al meglio le scarse risorse a disposizione per perseguire nel modo migliore il fine etico, morale, culturale, ecc.

Le aziende non profit fanno riferimento all'autonomia di iniziativa privata e a comportamenti non vincolati da norme di diritto pubblico, ma operano in settori considerati marginali e non valutati dalle imprese per il fatto che il prezzo di vendita del bene o del servizio non copre il costo sostenuto per la sua produzione. Quindi si producono questi servizi pur sapendo che i costi sostenuti non verranno coperti dalle entrate, tenendo presente che queste tipologie di aziende si basano principalmente sul lavoro volontario e gratuito.

Si identificano, inoltre, altre importanti peculiarità tra cui<sup>93</sup>:

- la presenza di una gestione complessa caratterizzata dalla compresenza di attività istituzionali, finalizzate al raggiungimento della mission, e attività collaterali, finalizzate alla produzione di avanzi di gestione da utilizzarsi per il finanziamento dell'attività principale;

---

<sup>90</sup> Propersi A., *Il sistema di rendicontazione negli enti non profit*, Vita e Pensiero, Milano, 2004 in Idem, *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 20

<sup>91</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 5

<sup>92</sup> Borgonvi E., 2003, in Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 4

<sup>93</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 8

- in termini organizzativi e amministrativi la gestione è spesso approssimativa e sorretta dallo slancio ideale del suo fondatore e di coloro che prestano la propria attività soprattutto nella fase iniziale di vita dell'azienda;
- non esiste un prezzo di mercato per i servizi offerti e per questo c'è una oggettiva difficoltà a misurare il valore aggiunto prodotto.

Con riferimento a quanto stabilito nello statuto si delineano i vincoli tipici che limitano lo svolgimento di attività commerciali, salvo quelle strumentali al fine tipico, e obbligano il reimpiego degli avanzi gestionali prevedendo le modalità di distribuzione del patrimonio in caso di scioglimento, mirando ad evitare i vantaggi solo di alcuni nella gestione dell'ente stesso.

I soggetti interessati alla gestione delle aziende non profit risultano essere molteplici, quindi diventa necessario creare un sistema di trasparenza per dimostrare come vengono utilizzate le risorse a disposizione dell'ente.

I servizi offerti dagli enti non profit hanno un costo e un prezzo di vendita inferiore rispetto a quello di mercato, in quanto ci si trova ad operare in settori socialmente utili e i fruitori dei servizi vengono agevolati nel poterne usufruire. Il prezzo di questi servizi non sono comparabili sul mercato in quanto sono servizi che non trovano concorrenza perché destinati ai fini sociali.

### **3.2. Tipologie di enti senza scopo di lucro**

Essendovi una molteplicità di enti non profit si è ritenuto necessario andare a definire una classificazione in relazione alle loro caratteristiche.

Una prima classificazione può essere quella definita dagli studiosi statunitensi<sup>94</sup>:

- *member service*, perseguendo uno scopo non lucrativo a vantaggio dei propri soci e membri;
- *public service*, sono enti patrimoniali che si caratterizzano per avere un patrimonio di scopo, cioè un patrimonio destinato a beneficiarne l'intera collettività in quanto investito in attività di pubblica utilità. In questa categoria vi

---

<sup>94</sup> Propersi A., *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 38

possono rientrare le associazioni di volontariato, cioè quelle associazioni che dedicano in tutto o in parte le quote raccolte dagli associati a scopi sociali.

Una ulteriore classificazione può essere fatta in funzione del patrimonio degli enti<sup>95</sup>:

- enti patrimonializzati, cioè tutti gli enti che nascono con un patrimonio di scopo, destinato alla realizzazione di un unico obiettivo. Rientrano in questa categoria anche tutti quegli enti che hanno accumulato nel tempo con la gestione o con apporti esterni un patrimonio significativo<sup>96</sup>;
- enti senza patrimonio, cioè tutti quegli enti che non finanziano le loro attività, in tutto o in parte, con il loro patrimonio.

Una classificazione fatta nell'ambito della dottrina aziendalistica italiana distingue gli enti in<sup>97</sup>:

- aziende autoproduttrici, cioè quelle aziende che destinano la produzione al soddisfacimento dei bisogni dei soggetti che hanno costituito l'azienda, che la mantengono e sui quali ricadono i risultati della gestione;
- aziende erogatrici, cioè quelle aziende che producono dei beni a favore dell'intera comunità senza ricevere nessuna controprestazione oppure ricevendone una simbolica;
- imprese sociali, cioè quelle aziende che destinano la loro produzione al mercato ma senza avere la finalità del profitto.

Una classificazione degli enti non profit viene data dai vari soggetti giuridici. Vi è una estesa varietà di forme giuridiche per gli enti non profit, dovuta all'evoluzione delle esigenze sociali durante gli anni; in questa sede andremo a citare solo alcune di queste forme. In particolare ci soffermeremo su quelle definite dal codice civile, su quelle definite dalla legislazione speciale e sull'impresa sociale.

### **3.2.1. Enti non profit definiti dal codice civile**

La divisione del codice civile per gli enti non profit è:

- associazioni;

---

<sup>95</sup> Propersi A., *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 39

<sup>96</sup> Propersi A., *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 39

<sup>97</sup> AA. VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Atti del convegno Aidea, Roma, 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna, 1995, pp. 13-93. Relazione del prof. Pellegrino Capaldo, in Propersi A., *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 39

- fondazioni;
- comitati.

Le associazioni sono tipologie di enti non profit che si caratterizzano per il vincolo contrattuale esistente tra tutti i membri che decidono di avviarla. Sono gruppi di persone che si riuniscono per uno scopo comune volto a soddisfare determinati bisogni dei propri membri, purché non siano di natura economica.

Le caratteristiche di questa tipologia di enti non profit sono:

- esistenza formale e istituzionalizzata;
- finalità non di lucro;
- indipendenza (libertà di gestione sulla base di regole proprie);
- disinteresse (non solo per il fine di lucro ma anche per il guadagno personale di chi gestisce);
- attività pubblica e pubblica utilità nella misura ritenuta sufficiente dai membri.

Le associazioni si distinguono in riconosciute e non riconosciute. Per ottenere la qualità di associazioni riconosciute è necessario che siano costituite mediante atto pubblico. Per essere definite associazioni riconosciute, oltre alla costituzione mediante atto pubblico, è necessario il riconoscimento della personalità giuridica e l'iscrizione nel registro delle persone giuridiche.

L'aspetto fondamentale delle associazioni, che deve essere iscritto nello statuto, è la democraticità; principio che permette a tutti i soggetti interessati di aderire all'associazione e partecipare alla vita associativa, tenendo presente che avranno sia diritti che obblighi.

Lo statuto deve riportare tutte le norme che regolano la vita associativa, l'adesione, l'esclusione degli associati e tutti gli aspetti riguardanti la governance ed il funzionamento degli organi dell'associazione<sup>98</sup>.

La differenza tra associazioni riconosciute e non riconosciute è l'assenza di formalità. Le associazioni non riconosciute, oltre a non avere l'obbligo per la costituzione del atto pubblico, non hanno nemmeno l'obbligo del patrimonio. I contributi degli associati e i

---

<sup>98</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 23

beni acquistati con questi ultimi contribuiscono a costituire il fondo comune, di cui i singoli associati non possono chiedere la divisione né pretenderne la restituzione<sup>99</sup>.

Le fondazioni sono degli enti non profit che si caratterizzano per essere costituiti per la realizzazione di un determinato scopo con patrimonio vincolato. Sono organizzazioni dotate di proprio patrimonio, grazie al quale possono svolgere le loro attività in molteplici aree di intervento.

La loro struttura giuridica può variare ed è facoltativa la richiesta del riconoscimento (che comporta l'acquisizione della personalità giuridica), come invece previsto per le associazioni definite riconosciute.

La creazione delle fondazioni non richiede la pluralità di soggetti. Possono essere create da un solo soggetto oppure per un atto mortis causa. Per la loro creazione è necessario la predisposizione di un atto costitutivo in cui sia indicato lo scopo, al quale viene vincolato il patrimonio e lo statuto.

Un'interessante tipologia è rappresentata dalle fondazioni bancarie che, dopo un lungo processo di riforma, si sono trasformate in organizzazioni non profit impegnate in settori di pubblica utilità individuati dalla legge, e precisamente:

- ricerca scientifica;
- istruzione;
- arte;
- conservazione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali;
- sanità;
- assistenza alle categorie deboli.

I comitati sono degli enti non profit che permettono di gestire lo sviluppo di iniziative e progetti, attraverso la raccolta dei fondi necessari<sup>100</sup>. Si caratterizzano, quindi, per comprendere al loro interno aspetti sia delle associazioni sia delle fondazioni.

Perché si possa costituire un comitato è necessario la pluralità di soggetti che stabiliscono il raggiungimento di uno specifico scopo, attraverso la costituzione di un patrimonio destinato.

In questa categoria di enti non profit si riconoscono tre diverse figure<sup>101</sup>:

---

<sup>99</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 24

<sup>100</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 26

- i promotori, cioè coloro che hanno il compito di annunciare la realizzazione del progetto e favorire la raccolta fondi;
- gli organizzatori, cioè coloro che devono curare sia la conservazione dei fondi sia la loro destinazione;
- i sottoscrittori, cioè tutti coloro che aderiscono all'iniziativa apportando un contributo economico.

Nel momento in cui si raggiunge lo scopo, o quest'ultimo diventa impossibile da realizzare, i comitati si estinguono.

### **3.2.2. Enti non profit definiti dalla legislazione speciale**

Gli enti non profit riconosciuti dalla legislazione speciale sono:

- le organizzazioni di volontariato (Odv);
- le organizzazioni non governative (ONG);
- le cooperative sociali;
- le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS).

Le organizzazioni di volontariato sono degli enti non profit che si caratterizzano per tre fattori: l'assenza dello scopo di lucro, la natura privatistica e l'attività svolta prevalentemente dai volontari.

Per regolamentare le organizzazioni di volontariato è stata emanata nel 1991 la Legge n. 266. Tale legge definisce che per attività di volontariato deve intendersi quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro, anche indiretto, e per fini di solidarietà. Al volontario è vietato l'accettazione di qualsiasi tipo di compenso.

Le organizzazioni di volontariato possono avere la struttura giuridica che ritengono più opportuna, purché compatibile con lo scopo solidale prefissato.

La Legge Quadro 266/91 ha previsto la creazione dei Centri di Servizio per il Volontariato, nuova tipologia di ente non profit, all'interno della categoria di organizzazioni di volontariato, che si caratterizzano per avere lo scopo di sostenere e

---

<sup>101</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 26

qualificare l'attività di volontariato. A tal fine erogano le proprie prestazioni sotto forma di servizi a favore delle Odv (Organizzazioni di Volontariato).

In particolare, fra l'altro:

- approntano strumenti e iniziative per la crescita della cultura della solidarietà, la promozione di nuove iniziative di volontariato e il rafforzamento di quelle esistenti (DM 8.10.97);
- offrono consulenza e assistenza qualificata nonché strumenti per la progettazione, l'avvio la realizzazione di specifiche attività (DM 8.10.97);
- assumono iniziative di formazione e qualificazione nei confronti degli aderenti a Odv (DM 8.10.97);
- offrono informazioni, notizie, documentazioni e dati sull'attività di volontariato locale e nazionale (DM 8.10.97);
- contribuiscono all'attuazione dei progetti promossi dalle Odv fornendo alle organizzazioni interessate prestazioni o servizi previsti dagli stessi progetti (LR 37/96).

Per il finanziamento delle attività svolte dai Centri di Servizi per il Volontariato la legge prevede la costituzione di un "fondo speciale" presso le Regioni, alimentato da un quindicesimo degli utili delle Fondazioni di origine bancaria che, anche in questo modo, sostengono la crescita della società civile. Un Comitato di Gestione (Co.Ge.), composto da 15 rappresentanti delle fondazioni bancarie, delle istituzioni e del volontariato, ripartisce annualmente tale fondo<sup>102</sup>.

Le organizzazioni non governative, come stabilito dalla Legge 49/1987, sono organizzazioni private di vario tipo che operano, con modalità differenti, nel campo dello sviluppo e della solidarietà internazionale. La loro attività in merito alla cooperazione con i paesi in via di sviluppo prevede il riconoscimento di idoneità da parte del Ministero degli Affari Esteri. Grazie a tale riconoscimento le ONG possono accedere al finanziamento governativo per la realizzazione di progetti di cooperazione e per il compimento di altre attività.

È necessario, per il loro riconoscimento, che le organizzazioni operino col vincolo della non distribuzione degli utili, che abbiano una struttura adeguata, che svolgano l'attività di cooperazione internazionale con i paesi in via di sviluppo da almeno tre anni; inoltre

---

<sup>102</sup> Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2002*, Parma, 2002, p. 8



devono accettare controlli periodici da parte dell'autorità competente e presentare uno stato di avanzamento lavori annuale<sup>103</sup>.

Le cooperative sociali, come stabilito dalla Legge 381/1991, vengono costituite con lo scopo di sostenere la promozione umana e l'integrazione sociale e lavorativa dei cittadini appartenenti alla cosiddette categorie svantaggiate, individuate dalla legge stessa (ex carcerati, disabili, ex tossicodipendenti, ecc.).

È possibile classificare le cooperative sociali in 3 categorie:

- le cooperative di tipo A, che svolgono attività finalizzate all'offerta i servizi socio-sanitari ed educativi;
- le cooperative di tipo B, che svolgono attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- le cooperative ad oggetto misto (A+B), che svolgono entrambe le attività.

Per organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS), cioè stabilito dalla legge 460/1997, si tratta di una nuova definizione dal punto di vista fiscale a cui possono accedere tutti gli enti che svolgono attività ritenute meritevoli dal legislatore<sup>104</sup>. Rappresentano una categoria di enti beneficiari di un regime tributario di favore in materia di imposte sui redditi, di imposta sul valore aggiunto, di altre imposte dirette nonché di ulteriori specifici tributi.

Le organizzazioni che decidono di iscriversi all'anagrafe Onlus hanno diritto di fruire delle agevolazioni fiscali previste dalla norma, ma allo stesso tempo sono destinatarie di numerosi obblighi, come ad esempio lo svolgimento delle attività in uno dei settori previsti dalla legge, il divieto di distribuire anche in maniera indiretta utili ed avanzi di gestione, redigere il bilancio o il rendiconto annuale, ecc.

### **3.2.3. L'impresa sociale**

L'impresa sociale, individuata dal DLgs 155/06, si può definire come un soggetto giuridico privato e autonomo, che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali, ma che persegue, a differenza delle imprese convenzionali, una esplicita

---

<sup>103</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 30

<sup>104</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 31

finalità sociale che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di una intera comunità o di soggetti svantaggiati.

È innanzitutto diversa dalle tradizionali imprese di capitale perché caratterizzata da obiettivi, forme proprietarie, vincoli e modalità di governance e di gestione che escludono la ricerca e soprattutto la massimizzazione dei vantaggi dei proprietari.

L'impresa sociale svolge un'attività in aree prestabilite dal legislatore, come ad esempio assistenza sanitaria, educazione, ecc.; tenendo presente che queste imprese non possono distribuire l'utile ma posso utilizzare concetti puramente economici tipici dell'attività imprenditoriale.

Le principali caratteristiche di questa tipologia di impresa sono:

- finalità sociale: generazione di valore o impatto sociale;
- approccio imprenditoriale: attraverso l'utilizzo di strutture tipicamente d'impresa, investimenti in innovazione di prodotto e processo, orientamento strategico al mercato e generazione di redditività dal proprio business;
- proprietà sociale: l'assetto societario, tradizionalmente inteso, non rispecchia spesso l'effettivo coinvolgimento nella gestione degli stakeholder, è più corretto, quindi, parlare di proprietà diffusa che supera, in un certo senso, la distinzione tipica tra shareholder e stakeholder<sup>105</sup>.

### **3.3. Responsabilità sociale nelle aziende non profit**

Come detto nel capitolo 1, la responsabilità sociale d'impresa (RSI) o corporate social responsibility (CSR) è un aspetto chiave per la lettura moderna delle imprese in un'ottica di rispetto della normativa e di assunzione di nuove responsabilità, da parte dell'azienda, nei confronti dei suoi stakeholder; mettendo in relazione i fini aziendali con i principi di etica e morale della comunità di riferimento.

Risulta essere molto importante, quindi, il coordinamento degli aspetti economici dell'impresa con gli aspetti sociali per permetterle di perdurare nel tempo, acquistando sempre più consenso tra i vari interlocutori.

---

<sup>105</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, p. 11

Un modello che rappresenta le modalità di relazione tra impresa e comunità – non profit è quello del London Benchmarking Group (LBG) che analizza tre dimensioni molto importanti:

- le elargizioni liberali: intese come tutte le forme di sostegno a titolo gratuito che l'azienda eroga a favore di un certo numero di “buone cause”;
- gli investimenti nella comunità: che considerano gli investimenti di lungo periodo che perseguono interessi più definiti e più strategici dell'impresa;
- le iniziative commerciali: attività più legate alla logica commerciale di sviluppo del business a cui sono associati valori o cause sociali<sup>106</sup>.

Con questo tipo di modello si mette in evidenza come le aziende cooperino nel sociale con gli enti non profit sotto molti punti di vista.

Si tiene presente che la RSI si basa sull'assumersi responsabilità che vadano oltre la mission aziendale, sia per quanto riguarda le aziende profit che quelle non profit.

Nelle aziende non profit emerge un finalismo aziendale, il cui cuore è costituito da una mission strettamente giuridico – istituzionale, che costituisce la ragione per cui un'organizzazione è stata istituita ed è retta, a cui si legano sinergicamente altri obiettivi, non strettamente riconducibili allo scopo costitutivo, ma altrettanto importanti per ottenere la necessaria legittimazione ad operare<sup>107</sup>. Tale dichiarazione è strettamente connessa alla coerenza tra le finalità dichiarate e attività realizzate. Rispettando queste condizioni si ha la base per effettuare la RSI.

Si ricorda che applicare la RSI non è rispettare la legge, quindi anche per le aziende non profit non è sufficiente la qualifica di organizzazione con finalità di attività socialmente utili ma deve dimostrare di integrare al proprio interno i principi di RSI e la loro applicazione nello svolgimento della propria attività. Anche se gli enti non profit perseguono finalità sociali questo non significa che in automatico venga applicata la RSI, l'ente deve trovare il modo di far coesistere le due entità tenendo presente gli interessi di tutti i vari stakeholder.

---

<sup>106</sup> Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009, pp. 224-225

<sup>107</sup> Rusconi G. e Signori S., *“Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?”*, 2007, p. 4

Spesso negli enti non profit si pone il problema di identificare il soggetto che riceve il mandato di operare, in quanto poi si possono creare problemi tra i “suoi” interessi e quelli dei vari stakeholder che entrano in contatto con l’ente.

Per risolvere queste eventuali problematiche appare evidente come una soluzione sia la coerenza tra la mission dichiarata e le azioni realizzate; azioni che non possono prescindere dai requisiti della qualità, dell’efficacia e dell’efficienza<sup>108</sup>.

La presenza di diversi possibili “mandatari”, seppur con obiettivi riconducibili alla finalità giuridico-istituzionale, impone a maggior ragione, una visione aziendale multistakeholder. Il che non significa necessariamente, un allargamento della governance dell’ente non profit a tutti gli stakeholder, ma un sistema di gestione caratterizzato dal superamento della focalizzazione su specifici interessi particolari in favore di un reciproco riconoscimento e contemperamento di interessi<sup>109</sup>.

La responsabilità sociale dell’azienda non profit viene quindi ricondotta alla sua capacità di perseguire in modo efficace ed efficiente la propria mission istituzionale, nel rispetto di criteri di qualità, di inclusione e di reciproco riconoscimento degli interessi di tutti gli stakeholder (di missione e non). Il raggiungimento di tale obiettivo (ammesso che la responsabilità sociale sia un obiettivo) è facilitato appunto da una visione della realtà aziendale come rete-sistema di stakeholder, in cui ognuno (ogni stakeholder o classe di stakeholder) partecipa attivamente<sup>110</sup>.

### **3.4. Informativa volontaria e strumenti di rendicontazione sociale delle aziende non profit**

Per gli enti non profit un elemento fondamentale per lo sviluppo è dato dall’incremento del livello di comunicazione nei confronti dell’ambiente esterno. Nel corso degli anni i vari enti hanno capito che la trasparenza crea maggior fiducia da parte della comunità e

---

<sup>108</sup> Rusconi G. e Signori S., “*Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?*”, 2007, p. 4

<sup>109</sup> Rusconi G. e Signori S., “*Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?*”, 2007, p. 5

<sup>110</sup> Rusconi G. e Signori S., “*Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?*”, 2007, p. 6

che può essere, attraverso la produzione di documenti adeguati, un ottimo strumento per migliorare la propria visibilità.

La trasparenza è un elemento fondamentale per le organizzazioni non profit per poter creare maggiore fiducia nella comunità. La fiducia risulta essenziale non solo per reperire risorse gratuite di varia natura, ma anche per stabilire un rapporto relazionalmente ricco con i propri utenti e per rendere incisivi i propri valori e la propria azione presso tutta la comunità<sup>111</sup>.

L'attivazione di sistematici e idonei processi di comunicazione rivolti all'esterno, oltre a costituire un presupposto fondamentale per l'ottenimento del suddetto accreditamento sociale, rappresenta anche una condizione necessaria per il funzionamento di un sistema di controllo efficace, efficiente e flessibile<sup>112</sup>.

È necessario per gli enti non profit potenziare le qualità e la quantità dell'informazione all'esterno, relativamente all'attività svolta dall'ente. È necessario quindi sviluppare vere e proprie condizioni di accountability nei confronti della comunità. Per accountability si intende la trasparenza degli enti nei confronti della comunità di riferimento da cui nascono e per cui esistono. Si basa principalmente sul dovere morale che l'ente ha nei confronti della comunità locale sul rendere conto del proprio operato, che ne utilizza i servizi e che partecipa al sostegno delle iniziative non profit.

Uno strumento importante di rendicontazione è il bilancio sociale, che però si differenzia rispetto a quello delle imprese profit per vari motivi:

- le operazioni di gestione degli enti non profit sono differenti da quelle delle imprese;
- il grado di complessità è differente rispetto a quello delle imprese;
- la tipologia di informativa aziendale da diffondere nell'ambiente esterno è differente.

Si manifesta, quindi, l'esigenza di avere dei principi contabili specifici per il terzo settore. Devono essere coerenti con il settore di appartenenza e l'assenza dello scopo di lucro rispetto alle imprese for profit.

---

<sup>111</sup> Stiz G. e Colombo G.M., *Relazione di mission e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p. 12

<sup>112</sup> Per ulteriori precisazioni, si confronti R. P. Nelli, *La teoria della comunicazione aziendale e la sua evoluzione: la scuola anglosassone quaderni dell'istituto di economia aziendale*, Università Cattolica di Milano-Isu, Milano, 1999 in Propersi A., *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 108

Il sistema informativo di bilancio degli enti andrebbe denominato bilancio di missione. Il bilancio di missione dovrà contenere, oltre alle essenziali informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali, anche tutta una serie di notizie e precisazioni quali l'indicazione della mission aziendale; dell'assetto e della composizione degli organi sociali; la descrizione della struttura organizzativa; le risorse principali a disposizione dell'ente; la descrizione dei progetti seguiti; l'illustrazione degli investimenti realizzati; la descrizione dei risultati non economici raggiunti nel periodo amministrativo; alcune valutazioni circa il perseguimento dell'oggetto statutario e il rapporto con la comunità di riferimento; la descrizione del processo di erogazione di fondi; l'illustrazione delle strategie perseguite e che si intendono perseguire nel futuro<sup>113</sup>.

Si definisce quindi bilancio di missione quel documento necessario per rappresentare un insieme di documenti con funzione di rendiconto, che evidenziano, non solo con dati numerici, i risultati dell'attività dell'ente.

Nonostante la differenziazione di bilancio tra profit e non profit, l'economicità resta un importante elemento anche per il bilancio di missione. Gli enti non profit si caratterizzano per rispondere, anch'essi, alle esigenze di razionalità economica nell'impiego di risorse limitate rispetto alla gamma dei bisogni che esse tendono a soddisfare<sup>114</sup>.

Si pensa che il rafforzamento del terzo settore sia strettamente correlato al grado di realizzazione del principio di economicità, anche se non sono molti gli enti non profit che fanno di tale principio la regola – guida della loro attività, in quanto in molti casi l'output non è direttamente rapportato con l'input, anzi talvolta l'output non comporta nemmeno entrate monetarie e quindi il risultato economico va misurato con parametri diversi rispetto al mondo delle imprese.

Si arriva quindi alla definizione dei rendiconti degli enti come risultanze di una gestione complessa<sup>115</sup> che non giustifica più la determinazione di un unico risultato sintetico reddituale, ma semmai di un valore lordo avente natura di avanzo (o disavanzo) della gestione complessa esercitata dall'ente.

---

<sup>113</sup> Propersi A., *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 110

<sup>114</sup> Borgonovi E., *Aziende non profit: problemi teorici, profili giuridici e politiche di indirizzo*, in AA. VV., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Clueb, Bologna, 1995, in Propersi A., *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 111

<sup>115</sup> Propersi A., op. cit., in Idem, *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 116

Nonostante si parli delle differenze degli enti non profit rispetto alle imprese, è importante per loro mantenere gli equilibri che caratterizzano le attività aziendali, cioè:

- l'equilibrio economico;
- l'equilibrio finanziario;
- l'equilibrio patrimoniale;
- l'equilibrio monetario.

È necessario quindi ampliare l'oggetto della rendicontazione sociale; oltre agli indicatori patrimoniali, economici e finanziari bisogna utilizzare indicatori sociali per misurare l'impatto delle attività sull'ambiente esterno. È per questo motivo che si è creato un nuovo strumento di rendicontazione idoneo a queste esigenze quale il bilancio sociale (argomento che verrà approfondito nel prossimo paragrafo).

#### **3.4.1. Il bilancio sociale nelle aziende non profit**

L'esigenza di creare nuovi strumenti di rendicontazione sociale per le aziende non profit nasce dai limiti che il bilancio civilistico ha nei confronti di questi enti, in quanto spiega ampiamente la dimensione economica ma non tocca la dimensione socio – ambientale che è un aspetto rilevante del terzo settore.

Negli istituti non profit il perseguimento del risultato economico risulta essere più un vincolo rispetto alla finalità sociale dell'ente; l'importanza dei valori e principi di natura etica assumono rilevanza non solo per la determinazione della finalità sociale ma anche rispetto alle modalità con cui questa viene perseguita. Inoltre è necessario uno strumento che tenga in considerazione le esigenze di tutti i stakeholder, non soltanto di quelli primari.

Una rendicontazione adeguata all'identità distintiva degli enti non profit richiede quindi che il bilancio di esercizio venga integrato da un documento focalizzato sul perseguimento delle loro finalità istituzionali, o meglio, della loro missione. La missione è una nozione più complessa che si riferisce non solo allo scopo, ma anche ai valori ed ai principi etici di riferimento, che, come si è detto, risultano elementi

costitutivi nell'orientare e dare senso all'azione delle organizzazioni, oltre che a qualificare il significato stesso dello scopo<sup>116</sup>.

Il documento che si realizza deve essere in grado di rendicontare su responsabilità, impegni, comportamenti e risultati delle azioni di un'organizzazione verso tutti gli stakeholder interessati, deve essere attribuita una denominazione specifica per distinguerlo del bilancio civilistico o dal bilancio di missione; si è pensato di definirlo bilancio sociale, dove sociale va inteso come riferimento a tutti gli stakeholder<sup>117</sup>.

Il bilancio sociale è un documento di rendicontazione volontaria, con il quale un'organizzazione porta a conoscenza della comunità di riferimento quanto svolto in ambito non solo economico – finanziario.

Si sottolinea come il bilancio sociale sia un avanzamento del bilancio di missione (spiegato nel capitolo precedente) per le organizzazioni di grandi dimensioni, considerando tutti i possibili stakeholder; mentre quando si parla di organizzazioni di piccole dimensioni i due bilanci tendono a coincidere.

L'impiego del bilancio sociale può rispondere a una serie di scopi:

- come leva di comunicazione;
- come leva organizzativa;
- come documento per la misurazione del valore globale dell'azienda, nonché base dell'elaborazione della strategia sociale<sup>118</sup>.

Al fine di permettere agli enti non profit una più facile applicazione del bilancio sociale sono stati emanati dei documenti con la funzione di essere linea guida nella sua redazione. Oltre quelle applicabili per tutte le tipologie di enti, sia profit che non profit, (già citate nel capitolo precedente) sono state emanate linee guida specifiche per il settore non profit. La più importante è sicuramente “Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit” del 2011 elaborata dall'Agenzia per le Onlus. In questa sede si cita anche “Modello per il bilancio sociale dei CSV. Guida operativa per la redazione” del 2006 proposta da CSV.Net (sito del coordinamento nazionale dei centri di servizi di volontariato). Questo modello viene citato in quanto nell'analisi del caso oggetto di tesi dei prossimi capitoli è uno strumento utilizzato per

---

<sup>116</sup> Stiz. G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p. 20

<sup>117</sup> Stiz. G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p. 21

<sup>118</sup> Propersi A., *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012, p. 178



la redazione dei bilanci sociali per diversi anni, fino all'emanazione delle linee guida dell'Agenzia delle Onlus.

Il modello per il bilancio sociale proposto da CSV.Net ha l'obiettivo di:

- rendere disponibile uno strumento capace di facilitare la diffusione del bilancio sociale presso i CSV, con caratteristiche tali da valorizzare l'identità distintiva, consentire un'adeguata comparabilità dell'operato dei diversi CSV, creare le condizioni per il miglioramento della rendicontazione del sistema complessivo dei CSV;
- promuovere il confronto sull'importanza e le modalità della “resa del conto” (accountability) all'interno dei CSV e con i diversi “portatori di interessi”;
- consolidare competenze sulla rendicontazione sociale a favore del sistema dei CSV e del mondo del volontariato.

Il CSV.Net per l'elaborazione del modello, oltre alle “Linee guida per la elaborazione di un bilancio sociale dei CSV” (CSV.Net, 2004), ha tenuto in considerazione i principali strumenti di rendicontazione sociale, in particolare “I principi di redazione del bilancio sociale” (2001) del G.B.S. – Gruppo di studio per il bilancio sociale e “Sustainability reporting guidelines” (2002) di Global Reporting Initiative. Il CSV.Net si riferisce ad essi pienamente per i principi di redazione, mentre per quanto riguarda i contenuti sono state fatte proprie dal modello solo una parte delle proposte degli standard in ragione della specifica identità dei CSV e delle questioni rilevanti connesse al loro operato.

Il modello elaborato propone che il bilancio sociale di un CSV risulti articolato nelle seguenti sezioni:

- identità: descrizione generale dei CSV e presentazione di storia, missione, strategie, sistema di governo, struttura organizzativa e risorse umane del CSV, unitamente all'analisi dei suoi portatori di interesse – con un particolare approfondimento sul mondo del volontariato locale – e del suo sistema di relazioni;
- dimensione economica: analisi della situazione patrimoniale ed economica dell'organizzazione;
- dimensione sociale: descrizione dei principali processi e modalità gestionali, delle attività realizzate per perseguire la missione e dei relativi risultati ottenuti. La logica rendicontativa seguita è duplice. Innanzitutto, si utilizza il tradizionale

approccio che rappresenta l'operato dei CSV suddividendolo secondo la tipologia attività/servizi<sup>119</sup> previste dalla normativa. Tale approccio ha il vantaggio di essere già rodato e richiesto dai comitati di gestione per la programmazione e la rendicontazione; inoltre, esso risulta significativamente omogeneo per tutti i CSV. D'altra parte, esso rischia di fornire una visione frammentata dell'operato di un CSV, poco connessa con i bisogni delle Odv e con le necessità legate alla loro qualificazione; in sintesi, non centrata sull'identità dei CSV<sup>120</sup>.

Il modello elaborato dal CSV.Net prevede, traendo spunto da alcune esperienze in tal senso già realizzate, di integrare tale modalità di rappresentazione (citate precedentemente) con una preliminare ed esplicita identificazione dei bisogni prioritari dei vari CSV per l'articolazione dei suoi servizi. Inoltre vi deve essere un capitolo specifico relativo alle singole azioni che metta in evidenza le diverse tipologie di attività/servizi realizzati per dare risposta.

Ogni area di rendicontazione viene introdotta da una nota che fornisce un inquadramento generale e individua le principali questioni rilevanti.

L'intero modello quindi va a spiegare come dev'essere suddiviso il bilancio, illustrandone dettagliatamente il contenuto e fornendo esempi di applicazione.

Le "Linee guida per la redazione del bilancio sociale per le organizzazioni non profit" realizzate dall'Agenzia delle Onlus (2010) derivano dalla conclusione di un processo di elaborazione che ha visto partecipare un vasto insieme di soggetti provenienti non solo dal mondo della ricerca e delle professioni, ma anche delle organizzazioni non profit<sup>121</sup>.

Queste linee guida hanno tratto ispirazione dalle Linee guida per il reporting di sostenibilità" proposte dal GRI (Global Reporting Initiative).

Il documento si articola in tre parti in cui vengono presi in esame tutti gli aspetti fondamentali relativi al bilancio sociale:

- nozione, finalità, caratteristiche principali;

---

<sup>119</sup> «Si segnala che l'articolazione per tipologia di attività/servizi realizzati molto spesso coincide con un'articolazione per area organizzativa, in quanto molti CSV si sono dati una struttura con una forte corrispondenza tra aree organizzative e attività/servizi previste dalla normativa» in *Modello per il bilancio sociale dei CSV. Guida operativa per la redazione*, CSV..Net, [www.csvnet.it](http://www.csvnet.it), 2006

<sup>120</sup> *Modello per il bilancio sociale dei CSV. Guida operativa per la redazione*, CSVNet, [www.csvnet.it](http://www.csvnet.it), 2006

<sup>121</sup> Stiz G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p. 62

- principi di redazione:
  - chiarezza;
  - coerenza;
  - completezza;
  - inclusione;
  - rilevanza;
  - periodicità;
  - trasparenza;
  - veridicità;
- struttura;
- contenuti;
- processo di realizzazione.

Seguono tre allegati dedicati alla proposta di indice (allegato 1), alle schede che contengono le indicazioni precise sulle informazioni da inserire nel bilancio sociale (allegato 2) ed infine alla tavola per verifica della completezza e per il raccordo delle informazioni riportate nel bilancio sociale di un'organizzazione rispetto alle previsioni delle stesse linee guida (allegato 3)<sup>122</sup>.

Le linee guida forniscono anche alcune indicazioni generali sulle condizioni essenziali e sulle modalità della gestione del processo:

- segnalano il ruolo fondamentale che deve essere assunto dal vertice dell'organizzazione e l'importanza di costituire un gruppo di lavoro sufficientemente articolato e rappresentativo;
- sottolineano che il processo di rendicontazione dovrebbe essere realizzato con un approccio partecipato capace di attivare il coinvolgimento dei diversi stakeholder interni ed esterni, sia pure in modo progressivo nel tempo, indicando anche diverse metodologie per lo sviluppo di azioni di coinvolgimento degli stakeholder;
- evidenziano che risulta necessaria la creazione di un sistema informativo che entri a far parte degli ordinari strumenti di lavoro dell'organizzazione, che garantisca la rilevazione puntuale e continuativa delle informazioni qualitative e

---

<sup>122</sup> Stiz G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p. 63

quantitative relative alle attività svolte e sia idoneo a sistematizzare ed aggiornare nel tempo gli indicatori utilizzati per la rendicontazione;

- formulano una proposta di realizzazione del bilancio sociale articolata in quattro fasi, con alcune specifiche indicazioni operative sulle modalità di diffusione del documento<sup>123</sup>.

Inoltre le linee guida suggeriscono una struttura del bilancio sociale articolata in cinque parti:

- introduzione;
- caratteristiche istituzionali ed organizzative
- aree di attività e relativi risultati sociali;
- risultati economici ed ambientali;
- obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione.

Si sottolinea che questa struttura non è vincolante.

---

<sup>123</sup> Stiz G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, pp. 65-66

## 4. FORUM SOLIDARIETÀ

Questo capitolo ha per oggetto il Centro di servizi per il volontariato di Parma Forum Solidarietà, il caso studio di questa tesi. Si è illustrato la sua storia, la sua missione, la sua organizzazione e i vari servizi offerti alle e con le associazioni.

### 4.1. Storia

Forum Solidarietà è un associazione di associazioni di volontariato, costituita da 101 organizzazioni di volontariato e 3 associazioni di promozione sociale, e dal 1997 diventa il Centro di Servizio per il Volontariato di Parma.

Il percorso di Forum nasce nel 1990 dalla volontà di un gruppo di persone dopo che queste avevano svolto il servizio civile. Si è proceduto, inizialmente, ad effettuare un censimento delle associazioni di solidarietà con sede a Parma e provincia. Detto censimento si è concluso nel 1992 con la pubblicazione di “pagine aperte”<sup>124</sup> in cui erano raccolti i profili di circa 220 associazioni. Dopo la “scoperta” reciproca le varie associazioni iniziano a collaborare tra loro.

Nel '93 è stata realizzata la prima mostra convegno del volontariato parmense, denominata “giornate aperte”, realizzata dalle associazioni in collaborazione con l'Università di Parma. La finalità di questo evento, della durata di tre giorni, era quella di promuovere la cultura del volontariato; a tale manifestazione hanno partecipato 90 associazioni. La notevole partecipazione all'evento, per l'epoca, ha denotato l'esigenza di avere un punto di riferimento per le stesse al fine di avere un coordinamento locale e provinciale per cooperare ai fini di soddisfare le esigenze degli interessati e per coordinare le varie attività e iniziative. Forum Solidarietà si proponeva come elemento di congiunzione tra tutte le associazioni.

---

<sup>124</sup> Trattasi di una “guida costantemente aggiornata di tutte le associazioni di volontariato che operano nella provincia di Parma”, in Forum Solidarietà, *Forum Solidarietà 1997-1998 Centro di Servizi per il Volontariato in Parma, “il primo passo”*, Parma, 1998, p. 5

Nel '94 ha preso forma il “progetto Forum” per rispondere alle esigenze emerse nel corso degli anni precedenti, cioè la nascita di un organismo di collegamento con l'obiettivo di favorire il dialogo tra le associazioni locali e rispondere alla richiesta di servizi e strumenti operativi. A questo progetto vi è stata l'adesione iniziale di 80 associazioni; sono state svolte una serie di attività per la ricerca di collaboratori di vario genere e sono stati messi a disposizione vari servizi. Anche l'amministrazione comunale è stata messa al corrente del progetto e delle esigenze di nuove adesioni. Grazie anche alla “promozione” comunale la comunità, intesa sia come insieme di associazioni sia come singoli cittadini, ha risposto bene a questo progetto, rivelandosi molto attiva. A dimostrazione di questo si è avuto subito l'adesione di 220 nuovi volontari.

Sempre nel corso del '94 nasce “Forum notizie”, il mensile inviato alle associazioni per informare sui fatti di maggiore rilevanza. Vengono aperti degli sportelli di consulenza giuridica e fiscale e viene avviato il settore formazione. Vengono organizzate giornate di studio sulla gestione amministrativa e incontri pubblici su temi sociali e politici. Viene anche allestita la “tenda della solidarietà”, che per un mese informava sulle attività delle associazioni e raccoglieva nuovi volontari.

Nell'aprile 1995, dopo il percorso descritto, l'assemblea provinciale delle associazioni delibera la costituzione dell'Associazione Forum Solidarietà, ispirandosi ai principi della legge 266/91 e alla normativa regionale (L.R. n.26/93).

Il 20/06/1996 viene presentato l'atto costitutivo. Si formalizza la struttura e si definiscono i servizi e le attività di Forum. Il primo presidente nominato è Arnaldo Conforti, ad oggi direttore.

Importanti realtà industriali del territorio quali Chiesi (industria farmaceutica), Barilla (industria pastaria), Fondazione Cariparma (settore finanziario) e Parmalat (industria lattiero/casearia) hanno sposato la causa di Forum sin dal 1993, collaborando a vario titolo e tutt'ora sono ancora partecipi. Questo esprime come l'attività svolta da Forum abbia un forte impatto sulla realtà locale e come le più importanti realtà industriali siano attente ai bisogni delle associazionismo e del volontariato.

Viene ripetuta la manifestazione “giornate aperte” con la partecipazione di 100 associazioni, aumentate rispetto alle prima edizione del 1993. Viene anche avviato il percorso “scuola '96 – adotta un progetto”, un tema di associazionismo e volontariato, riconosciuto come corso di aggiornamento per insegnanti dal Provveditorato agli Studi

di Parma. Questo riconoscimento dimostra come tutte le istituzioni riconoscano gli obiettivi di Forum. Si iniziano ad organizzare anche i coordinamenti di settore.

Nel giugno del '96 Forum decide di presentare la sua candidatura al bando regionale emesso dal Comitato di Gestione del fondo speciale per il Volontariato dell'Emilia Romagna, per diventare il Centro di Servizi provinciale. “In seguito al bando regionale emesso dal Comitato di Gestione fondo speciale per il Volontariato dell'Emilia-Romagna, il Comitato Esecutivo di Forum Solidarietà prepara un progetto di istituzione del Centro di Servizi, sottoposto nel luglio '96 in prima analisi a “15 saggi” individuati per la loro competenza ed esperienza in ambito di volontariato, solidarietà, Terzo settore, istituzioni. Il 19 settembre viene presentata la bozza a tutte le associazioni di volontariato di Parma e provincia. Tra settembre e ottobre, per sette giorni le associazioni si servono di un apposito sportello consultivo per dare suggerimenti e chiedere spiegazioni. Il 14 ottobre viene riconvocata l'assemblea e il progetto definitivo è approvato all'unanimità. Il 30 ottobre il progetto viene presentato al Comitato di Gestione del fondo speciale per il Volontariato della Regione Emilia-Romagna”<sup>125</sup>. Il progetto viene approvato dal Comitato di Gestione nel gennaio del '97.

I Centri di Servizio per il Volontariato, previsti dalla Legge quadro sul volontariato (L. 266/91)<sup>126</sup>, hanno lo scopo di sostenere e qualificare l'attività di volontariato. A tal fine erogano le proprie prestazioni sotto forma di servizi a favore delle Odv (Organizzazioni di volontariato) iscritte e non iscritte nei registri regionali.

In particolare, fra l'altro:

- approntano strumenti e iniziative per la crescita della cultura della solidarietà, la promozione di nuove iniziative di volontariato e il rafforzamento di quelle esistenti;
- offrono consulenza e assistenza qualificata nonché strumenti per la progettazione, l'avvio e la realizzazione di specifiche attività;
- assumono iniziative di formazione e qualificazione nei confronti degli aderenti a Odv;

---

<sup>125</sup> Forum Solidarietà, *Forum Solidarietà 1997-1998 Centro di Servizi per il Volontariato in Parma, “verso il centro servizi”*, Parma, 1998, p. 4

<sup>126</sup> La legge prevede l'aiuto alle difficoltà incontrate dalle associazioni, la formazione e l'informazione delle associazioni attraverso un supporto a livello burocratico, fiscale, ecc.

- offrono informazioni, notizie, documentazioni e dati sulle attività di volontariato locale e nazionale;
- contribuiscono all'attuazione dei progetti promossi dalle Odv fornendo alle organizzazioni interessate prestazioni o servizi previsti dagli stessi progetti.

Per il finanziamento delle attività svolte dai Centri di Servizio per il Volontariato la legge prevede la costituzione di un "fondo speciale" presso le Regioni, alimentato da un quindicesimo degli utili delle Fondazioni di origine bancaria che, anche in questo modo, sostengono la crescita della società civile. Un Comitato di Gestione (Co.Ge), composto da 15 rappresentanti delle fondazioni bancarie, delle istituzioni e del volontariato, ripartisce annualmente tale Fondo. In ogni provincia dell'Emilia Romagna è operativo un CSV (Centro di Servizi di Volontariato), che riceve risorse economiche sulla base dei progetti presentati e di parametri legati alla popolazione e al numero di Odv.

Dal '90 al '97 l'attività di Forum si è basata solo sul lavoro dei volontari; con la qualifica di Centro di Servizi vengono effettuate le prime assunzioni di personale dipendente.

L'attività del Centro di servizi per il Volontariato si sviluppa attraverso 5 aree:

- consulenze giuridico fiscali;
- formazione;
- ricerca e documentazione;
- informazione;
- promozione.

Nello stesso anno il Centro, oltre alla sede principale di Parma situata in Viale Toscanini, apre una sede di riferimento a Fidenza in collaborazione con l'associazione Insieme di Fidenza.

“Nel 1999 Forum Solidarietà avvia l'esperienza del sostegno ai progetti di rete tra organizzazioni di volontariato, in una prospettiva orientata a promuovere la capacità delle organizzazioni di volontariato e delle comunità locali di dare vita a processi di trasformazione e di cambiamento, a partire dalla lettura dei bisogni emergenti sul proprio territorio, per giungere alla progettazione e realizzazione di interventi riferiti ai principali bisogni individuati”<sup>127</sup>.

---

<sup>127</sup> Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2002*, Parma, 2003, p. 10



Sempre nello stesso periodo l'attività del Centro si amplia con il settore Europa, oltre al settore di supporto alla progettazione. Il settore Europa, di cui si parlerà anche nel capitolo 5, si caratterizza per essere il settore di specializzazione affidato al CSV di Parma dalla Regione. Questa specializzazione si basa sulla ricerca di bandi e finanziamenti a livello europeo, fornendo il supporto necessario sia alle singole associazioni sia agli altri CSV della Regione Emilia-Romagna. Il settore Europa ha tra l'altro coordinato e coordina le attività regionali del gruppo sulle tematiche europee dei Centri di Servizio per il Volontariato, uno strumento per confrontare e qualificare le azioni dei Centri di servizio della regione a proposito del tema Europa.

Nel 2000 Forum cambia sede e si sposta in Borgo Marodolo, zona Oltretorrente.

Nel 2001 viene intrapreso l'iter di accreditamento e qualificazione dei soggetti che offrono formazione al personale della scuola (secondo il D.M. n. 177 del 10/07/2000 del Ministero Istruzione Università e Ricerca). Con il decreto ministeriale del 23/05/2002 Forum è stato incluso nell'elenco definitivo degli Enti accreditati ad offrire formazione nella scuola. Nello stesso anno viene accreditato dalla competente Agenzia Nazionale quale ente abilitato ad operare nell'ambito del programma comunitario "Gioventù". Si tratta di due strumenti che qualificano l'operato di Forum Solidarietà in favore della promozione di cultura solidale verso le giovani generazioni.

Nel 2002 si amplia la gamma di servizi di base con una prima disponibilità di servizi tecnico – logistici a disposizione delle organizzazioni locali. Continua l'attenzione da parte di Forum ai giovani, attraverso una serie di attività di sensibilizzazione al mondo del volontariato come "Giornate Aperte – occasioni di incontro tra volontariato, territorio e scuola" ed "I giovani e le associazioni di volontariato".

A fine 2002 sono state definite le modalità e le collaborazioni per l'apertura di nuove sedi periferiche del Centro servizi a Traversetolo e a Borgotaro, in collaborazione con la Società di Mutuo Soccorso Imbriani e Forum del Volontariato di Traversetolo.

Nel 2006 Fondazione Cariparma in collaborazione con Forum Solidarietà, Consorzio Solidarietà Sociale e Caritas Parmense promuovono il progetto SMS: SonoMentreSogno. È un progetto sperimentale che costituisce un vero e proprio laboratorio di politiche sociali innovative che rappresenta una novità anche nel contesto nazionale.

Nel 2007 l'associazione ottiene il riconoscimento della personalità giuridica presso la Regione Emilia Romagna.

Fino al 2009 Forum ha potuto ampliare i suoi servizi in maniera continuativa grazie al continuo aumento di risorse a disposizione del Centro. Dal 2009/2010, a causa della situazione economica – finanziaria a livello globale, il Centro servizi ha dovuto individuare le priorità per potere soddisfare i bisogni della comunità e ridefinire la propria mission in relazione al contesto storico e al notevole calo di risorse che ha portato alla creazione di nuovi bisogni da parte della popolazione. I servizi delle 5 aree tematiche, con cui Forum ha iniziato, continuano a essere garantiti. Si è reso però necessario, viste le difficoltà di tutta la cittadinanza, sviluppare un senso di corresponsabilità per poter svolgere al meglio l'attività di supporto del Centro e cercare di creare un welfare di comunità.

Nel 2011 Forum si fa promotore della costituzione a Parma di una Fondazione di Comunità, cioè di un intermediario filantropico al servizio di tutti coloro che vogliono destinare risorse per il bene comune. La Fondazione si è formalmente costituita nel 2012.

Nel 2012 l'associazione lascia la sede storica di Borgo Marodolo per trasferirsi nei locali di Via Bandini dove attualmente risiede e dove nel 2013 è stato costituito il Centro Interculturale.

Alla sua nascita Forum poteva contare su 220 associazioni, per circa 7000 persone; nel 2014 le associazioni sono arrivate a 500 con oltre 12000 persone. Durante il suo percorso, l'associazione ha potuto constatare come parallelamente allo sviluppo dei servizi e delle attività offerte vi è stata la crescita delle adesioni, sia da parte delle associazioni che dei volontari.

## **4.2. Mission e attività**

Forum Solidarietà ha lo scopo di sostenere e qualificare le organizzazioni di volontariato e di favorire lo sviluppo e la diffusione della cultura della solidarietà.

A tal fine realizza, nel territorio della provincia di Parma, attività di:

- a) consulenza, formazione, informazione, documentazione a favore di ogni organizzazione di volontariato;
- b) promozione e coordinamento di esperienze di progettualità social;
- c) ricerca, sensibilizzazione e promozione sui temi della cultura solidale e dell'agire volontario.

Forum Solidarietà vuole essere espressione delle organizzazioni di volontariato, di cui rispetta l'identità e l'autonomia.

Si riconosce pienamente nella Carta dei Valori del Volontariato<sup>128</sup> ed opera secondo i seguenti principi:

- comprendere i bisogni delle organizzazioni di volontariato e con esse definire programmi e progetti (coprogettazione);
- operare in rete e favorire la nascita di reti tra le organizzazioni di volontariato e le altre realtà pubbliche e private;
- agire per progetti;
- fornire servizi professionalmente qualificati e fruibili da parte di ogni organizzazione di volontariato.

Durante gli anni, Forum ha definito le proprie linee guida strategiche per poter realizzare a pieno la propria mission. La loro definizione deriva da un percorso in cui hanno partecipato tutti gli stakeholder, cioè tutti i soggetti portatori di interesse: dalle Odv socie alle non socie, dai consiglieri agli operatori.

Le linee strategiche sono:

- favorire lo sviluppo ed il consolidamento delle Odv in ambito organizzativo e gestionale: cioè aiutare le singole Odv ad uscire da una situazione di tipo informale per strutturarsi con l'obiettivo di raggiungere determinati scopi. Forum si pone l'obiettivo di supportare le Odv nello sviluppo delle loro capacità di mettersi in continua discussione e nel far fronte alla dinamicità del contesto di riferimento. Il ruolo di Forum è quello di guidare le Odv nella definizione dei ruoli al loro interno e definire le modalità di gestione e di governo delle singole associazioni, oltre ad agevolarne la comunicazione interna. Il lavoro svolto da Forum ha il fine di creare legami tra l'organizzazione e le persone che vi

---

<sup>128</sup> La Carta dei Valori del Volontariato è stata proposta nel 2001 da Gruppo Abele e Fondazione Italiana per il Volontariato, dopo un percorso di elaborazione che ha coinvolto anche il territorio parmense. Forum Solidarietà l'ha sottoscritta insieme a molte altre organizzazioni.

lavorano attraverso pratiche di accoglienza che permettono ai volontari di sentirsi parte di un'identità di gruppo, di attivare dei meccanismi di responsabilità collettive, di costruire percorsi di progettualità con le Odv;

- favorire il raccordo tra le organizzazioni di volontariato, cioè aiutare le singole associazioni ad uscire da una condizione di autoreferenzialismo attraverso lo sviluppo di una rete di collaborazioni continuative e significative. Il lavoro di Forum si basa sul motivare le Odv sul tema della rete offrendo strumenti di conoscenza e occasioni di stimolo, sull'accrescere le competenze sulla materia fornendo, a seconda dei diversi destinatari, strumenti di riflessione e di metodo per sviluppare ulteriormente le proprie competenze, sul favorire la comunicazione e la circolazione delle informazioni sia quelle riguardanti le singole Odv che quelle riguardanti il csv;
- favorire il rapporto tra volontariato ed enti pubblici, cioè aiutare le Odv ad avere dei rapporti di collaborazione con gli enti pubblici e allo stesso tempo impedirne la strumentalizzazione;
- promuovere la “Cittadinanza Attiva”, cioè Forum si pone l'obiettivo di attivare il senso di volontariato nelle varie fasce di cittadinanza attraverso modalità e strumenti differenziati per target. Forum svolge un'azione a 360° su tutta la comunità, in quanto si ritiene fondamentale un costante innesto nelle Odv di nuove forze e competenze, realizzando una serie di iniziative e fornendo vari servizi volti a stimolare la cittadinanza sulle tematiche sociali affrontate dalle varie associazioni e volti a reclutare nuovi volontari. Tipici esempi di queste azioni sono lo sportello di orientamento alla cittadinanza, la promozione del lavoro di volontariato nelle scuole di vario grado, e le varie feste realizzate non solo in città ma anche in provincia;
- sostenere le Odv nella ridefinizione in termini innovativi di quanto attiene all'oggetto di lavoro all'organizzazione, cioè sostenere le Odv nel processo di innovazione sia per quanto riguarda le attività esterne sia le attività interne. Si tratta di dare supporto alle associazioni per poter capire i nuovi bisogni della comunità, in relazione con l'evoluzione del contesto storico – societario, creando nuovi servizi idonei a soddisfare la comunità, ridefinire il loro operato, ridare

senso alla loro azione sul territorio, far fronte alle difficoltà organizzative interne all'associazione.

Forum si caratterizza per due gruppi di lavoro:

- analisi ed elaborazione delle ipotesi progettuale;
- monitoraggio.

Le attività svolte da Forum sono l'erogazione di servizi per la comunità, per le associazioni e con le associazioni.

#### **4.2.1. Servizi per le associazioni**

I servizi che Forum offre alle associazioni di volontariato si possono dividere in aree tematiche così specificate:

- consulenza;
- formazione;
- informazione;
- documentazione;
- promozione.

##### 4.2.1.1. Consulenza

Prendendo in considerazione l'area di consulenza si rileva che sono indirizzate all'ambito giuridico – amministrativo, al supporto della progettazione, al supporto dell'organizzazione e sviluppo e all'ambito tecnico – logistico; come risulta dal sito.

L'obiettivo dell'attività giuridica – amministrativa è quello di superare le problematiche incontrate dalle Odv nell'ambito giuridico, fiscale, assicurativo e del lavoro anche mediante varie iniziative atte a fornire risposte ai dubbi delle associazioni. In quest'ottica si forniscono gli strumenti idonei per sviluppare una maggiore crescita di competente.

Forum fornisce una pluralità di servizi per il raggiungimento degli obiettivi citati. Da quanto emerge dal sito i servizi si caratterizzano per essere:

- consulenze di sportello: sono consulenze dirette alle singole associazioni su vari temi quali giuridico – legali, fiscali – amministrativi, finanziari, previdenza e

lavoro, assicurativa, sicurezza dei luoghi di lavoro, difensore civico per il volontariato;

- consulenze on line: attraverso il sito di Forum è possibile chiedere consulenze senza presentarsi direttamente in sede;
- corsi di formazione, seminari e giornate di studio: permettono alle associazioni di aggiornarsi sulle normative di settore e renderle maggiormente autonome nella gestione amministrativa contabile. L'area organizza corsi periodici specifici, seminari per aggiornamenti sulle normative di settore e giornate di studio con esperti rivolte a tecnici e volontari delle organizzazioni di volontariato;
- documentazione: è presente, presso il centro o sul sito, tutta la documentazione relativa alla normativa di settore, gli atti dei seminari/giornate studio svolte. Il settore cura inoltre la pubblicazione di una pratica guida che riprende le domande che maggiormente vengono poste ai consulenti in sede di consulenza di sportello ed è inoltre correlata di fac – simili e normativa di settore.

L'obiettivo posto per l'attività di supporto alla progettazione è quello di far sì che le organizzazioni di volontariato interagiscano con il territorio per favorire forme di collaborazione e progettualità condivisa con la molteplicità di attori presenti sul territorio.

Per realizzare questo Forum mette a disposizione delle Odv i seguenti servizi<sup>129</sup>:

- supporto alla progettazione: è un servizio che si suddivide in due fasi di lavoro. La prima fase è quella di ricerca, documentazione e informazione. Si basa sull'individuazione di documenti, normative, buone prassi, informazioni, opportunità relativamente alla possibilità per i destinatari di partecipare a bandi pubblici o privati, presentare progetti, costruire progettazione condivisa o partnership con soggetti pubblici. La seconda fase è la consulenza/accompagnamento. Questa fase si sviluppa in analisi delle ipotesi progettuali, consulenza specifica all'elaborazione dei progetti e supporto alla valutazione e rendicontazione dei progetti;
- promozione delle reti e della partecipazione: è un servizio che offre un supporto tecnico ai rappresentanti ed ai coordinamenti tematici e distrettuali al fine di

---

<sup>129</sup> Come emerge dal sito [www.forumsolidarieta.it](http://www.forumsolidarieta.it)

incrementare la capacità propositiva autonoma e condivisa da parte del volontariato e del terzo settore all'interno della programmazione territoriale delle politiche dei servizi e degli interventi sociali;

- raccolta fondi: anche questo è un servizio che si suddivide in due fasi di lavoro. La prima consiste in un colloquio di orientamento in cui si evidenzia il bisogno dell'associazione si ricercano i mercati della raccolta fondi verso i quali è possibile indirizzarsi. La seconda fase consiste in una consulenza specifica per l'elaborazione di un piano di raccolta fondi e definire le modalità di accompagnamento nelle varie fasi di strutturazione dell'intervento.

Il fine dell'attività di supporto all'organizzazione e sviluppo è quello di sviluppare ulteriormente la capacità gestionale delle singole Odv, la loro organizzazione interna contemporaneamente al loro sviluppo.

Si riporta dal sito che alle singole associazioni viene fornito un accompagnamento personalizzato, focalizzato sui seguenti aspetti:

- gestione delle risorse umane: è rivolto sia ai volontari ed eventuale dipendenti e collaboratori. Si basa sulla valorizzazione dell'apporto dei volontari, la loro integrazione, l'individuazione di strategie di modalità di lavoro che sostengano la motivazione al servizio e facilitino un loro maggiore coinvolgimento alla vita associativa;
- organizzazione interna: si caratterizza per la definizione/ridefinizione di ruoli e funzioni e il miglioramento dei processi decisionali;
- promozione di eventi: si basa sulla progettazione e pubblicazione, sugli aspetti legali all'assolvimento di pratiche burocratiche, sull'individuazione di strumenti e sulle modalità promozionali efficaci;
- ricadute organizzative interne delle attività in rete o per progetti;
- ricerca, inserimento e tenuta di nuovi volontari.

Dopo l'aver effettuato degli incontri preliminari con le associazioni per capire i loro bisogni e criticità, vengono attivati dei percorsi di consulenza nei 5 ambiti descritti fino all'individuazione di progetti di sviluppo.

A causa di carenze o assenza di risorse economiche adeguate, di strumenti tecnico – logistici e spazi attrezzati per l'attività ordinarie l'area di ambito tecnico – logistico si pone l'obiettivo di supportare le Odv nel perseguimento delle loro attività.

I servizi offerti da questa area sono, come da sito, i seguenti:

- prestito gratuito di strumenti e attrezzature: ad esempio furgone per trasporto di cose e/o persone, impianto di amplificazione, pc, videoproiettore, gazebo, ecc. L'elenco completo è consultabile sul sito di Forum;
- prestito sale riunioni: sala attrezzata con un ingresso indipendente con una capienza pari circa a 50 persone;
- stipula convenzioni: a livello locale svolge delle attività per ottenere delle convenzioni per facilitare il reperimento di risorse materiali alle varie associazioni.

#### 4.2.1.2. Formazione

Per quanto riguarda l'attività di formazione in ambito motivazionale – relazionale Forum persegue le seguenti finalità:

- accrescere le conoscenze e le capacità individuali e di gruppo dei volontari già attivi in un'organizzazione e delle persone che si avvicinano al volontariato;
- sostenere il volontariato ed i volontari nell'agire quotidianamente;
- valorizzare e scambiare esperienze tra volontari di diverse associazioni.

Le finalità sopra specificate si concretizzano con attività formative diversificate su argomenti di interesse trasversale e specifico, in orari e con metodologie differenti, adeguati a rispondere alle varie esigenze sia delle persone che delle organizzazioni in modo che il servizio offerto diventi accessibile a tutti. Corsi, laboratori o seminari sono le modalità di attività proposte da Forum.

Dal sito emergono varie aree tematiche di formazione, che sono:

- motivazione al volontariato: quest'attività si caratterizza per la riflessione e per la crescita di motivazioni che spingono la collettività ad avvicinarsi al mondo del volontariato;
- gruppi, relazione, comunicazione: si tratta di un'attività volta ad accrescere le conoscenze e le capacità di tipo relazionale per migliorare l'efficacia personale e di gruppo;
- ricerca volontari e ricerca fondi: sono attività che hanno l'obiettivo sia di aumentare la consapevolezza sulle principali problematiche che riguardano la



ricerca volontari e la ricerca fondi sia di fornire gli strumenti necessari per creare delle strategie idonee ad accogliere nuovi volontari e promuovere le raccolte fondi;

- organizzazione e sviluppo: quest'attività si caratterizza per lo sviluppo delle competenze per la gestione di particolari aspetti dell'organizzazione come la valorizzazione delle persone, la capacità organizzativa interna, la comunicazione con l'esterno;
- formazione tecnica: sono attività volte a costruire e consolidare le competenze delle organizzazioni in ambiti specifici del volontariato.

#### 4.2.1.3. Informazione

L'attività di informazione e comunicazione si pone lo scopo di:

- aumentare la qualità e la quantità di informazioni utili al volontariato locale;
- supportare le associazioni nella promozione delle proprie iniziative;
- valorizzare le esperienze del volontariato e accreditarlo come interlocutore autorevole e competente presso l'opinione pubblica.

I mezzi di comunicazione attraverso cui si può alle attività di Forum sono:

- sito internet: [www.forumsolidarieta.it](http://www.forumsolidarieta.it): aggiornato settimanalmente, consente di accedere a informazioni sulle attività, i servizi di Forum e i progetti delle organizzazioni del territorio; prendere contatto con i referenti dei settori e accedere direttamente ai servizi on line e conoscere le associazioni di volontariato del territorio consultando il data base e il portale;
- newsletter: collegata al sito web, viene inviata settimanalmente a chi ne fa richiesta. Informa su: appuntamenti di maggior rilievo riguardanti la sfera del volontariato e delle tematiche sociali; novità normative e adempimenti amministrativi; bandi e occasioni di finanziamento; iniziative e servizi di Forum; iniziative delle associazioni del territorio;
- forum notizie: è il periodico semestrale d'informazione e collegamento tra le Odv, la città e le realtà sociali del territorio; approfondisce e analizza le tematiche di interesse comune fornendo chiavi di lettura utili all'interpretazione dei fenomeni che interessano il mondo del volontariato;

- facebook: offre un canale di comunicazione che raggiunge un'utenza diversificata rispetto al sito e aumenta le possibilità d'interazione;
- consulenza alla comunicazione per le Odv (ufficio stampa): un servizio per facilitare le relazioni fra associazioni e media locali, supportandole nel comunicare le proprie iniziative, nel redigere articoli e comunicati stampa e nell'organizzazione di conferenze stampa;
- relazione con le testate locali (televisioni, stampa, stampa on line, portali): un servizio per consolidare la collaborazione con i media, favorendo il coinvolgimento delle Odv nei dibattiti che la stampa e la tv locale propongono contestualmente ad eventi particolari, fatti di cronaca, ricorrenze.

#### 4.2.1.4. Documentazione

Gli obiettivi che si pone l'area di documentazione sono accrescere la capacità delle organizzazioni di raccogliere, elaborare e produrre "saperi" a partire dalla propria esperienza e valorizzare le esperienze del volontariato locale; mettendo a disposizione delle associazioni:

- emeroteca: raccoglie oltre 1.200 articoli tratti dalle principali riviste di settore e ha un archivio informatizzato, aggiornato costantemente;
- rassegna stampa: è un servizio quotidiano, consultabile dal sito;
- biblioteca: raccoglie più di 400 volumi, catalogabili per aree tematiche, consultabili durante gli orari di apertura del CSV;
- documentazione sociale e bilancio sociale: il CSV, nell'ambito delle proprie esperienze ed attività, produce strumenti di documentazione e comunicazione sociale quali quaderni, guide, vademecum, dispense e il bilancio sociale annuale. Le pubblicazioni sono realizzate in formato cartaceo o informatico, accessibile dal sito.

#### 4.2.1.5. Promozione

Il filo conduttore di tutti i settori e aree tematiche di Forum è l'attività di promozione della cultura solidale e dell'agire volontario. Per favorire il coordinamento dell'insieme delle attività promozionali realizzate dal CSV vengono erogati i seguenti servizi:

- promozione della cultura della solidarietà: si basa sulla progettazione ed organizzazione di iniziative diverse con l'obiettivo di aumentare l'occasione di incontro tra il mondo del volontariato e la cittadinanza. Ad esempio si creano: eventi di promozione e di incontro tra le Odv e la cittadinanza, seminari per l'approfondimento della cultura della solidarietà, iniziative di comunicazione con i media locali, momenti di incontro con le scuole attraverso l'iniziativa di "Giornate Aperte";
- sostegno alla realizzazione della Festa Multiculturale e del Festival dei Diritti Umani: si basa sul coordinamento dell'organizzazione degli eventi attraverso una progettazione il più possibile partecipata da parte delle Odv e delle comunità dei migranti coinvolte nonché orientata alla valorizzazione delle risorse già presenti sul territorio ed alla collaborazione con enti pubblici e altri attori sociali;
- servizio civile: ha l'obiettivo, da un lato, di incentivare il volontariato fra le generazioni e dall'altro di sostenere le Odv che accolgono i giovani in servizio. Forum fornisce: il supporto all'elaborazione e presentazione di progetti, coordinamento delle Odv nella gestione di tempi e modalità di impiego dei volontari; la promozione del Servizio Civile attraverso attività di informazione e sensibilizzazione, orientamento dei giovani alla scelta del progetto; la selezione e la valutazione dell'idoneità dei candidati, l'inserimento nelle Odv e il loro accompagnamento e formazione;
- ricerca e orientamento volontari: il servizio svolge due attività per aiutare le singole Odv nella ricerca di nuovi volontari. Un'attività è la "campagna ricerca volontari" in cui si cerca di sensibilizzare la cittadinanza sulle tematiche di volontariato e, contemporaneamente, diffondere la conoscenza del servizio di orientamento. L'altra attività è "sportello di orientamento al volontariato" che ha l'obiettivo di informare e orientare i cittadini che decidono di avvicinarsi al mondo del volontariato in base alle loro attitudini.

Elemento cardine dei servizi offerti da Forum alle associazioni di volontariato è la collaborazione e integrazione delle varie attività in modo da garantire alle Odv il miglior soddisfacimento possibile delle loro esigenze.

#### 4.2.2. Servizi con le associazioni

Forum Solidarietà offre alle associazioni dei servizi divisi in 3 aree:

- a supporto di progetti sociali;
- a supporto di progetti di sviluppo;
- a supporto di progetti di rilevanza interprovinciale.

L'area dei servizi a supporto di progetti sociali è nata nel lontano 1999. L'attività di quest'area è quella di accompagnare le Odv nell'elaborare e realizzare congiuntamente vari progetti che permettano di affrontare i principali bisogni che si sono individuati. È una tipologia di attività che permette di sostenere e qualificare le organizzazioni di volontariato.

Il ruolo di Forum, come risulta dal sito, è quello di:

- facilitare l'incontro, il dialogo e il confronto tra le Odv: si tratta di facilitare la conoscenza reciproca e la collaborazione tra le varie Odv presenti nel territorio provinciale;
- favorire la nascita di un progetto: nasce da una scelta condivisa e dall'elaborazione partecipata delle organizzazioni. Il percorso, che permette di arrivare alla nascita del progetto, si divide in più fasi:
  1. l'individuazione delle priorità;
  2. la definizione delle finalità e degli obiettivi;
  3. la definizione delle azioni di fondo;
  4. la discussione e l'approvazione della stesura definitiva;
- accompagnare lo sviluppo di ogni progetto: quest'attività avviene attraverso:
  - un coordinatore di progetto che effettua un'azione di facilitazione alle relazioni di gruppo, di supporto alla realizzazione delle azioni di consulenza, mediazione, integrazione, supporto alla verifica e riprogettazione;
  - la messa a disposizione di servizi tipici, coprogettati con le realtà coinvolte e attivati in modo specifico per il progetto;
  - l'accompagnamento in un percorso di valutazione rispetto al processo e alla ricaduta sulle associazioni e sugli utenti finali nonché rispetto alle istituzioni.

L'attività dell'area dei servizi a supporto di progetti di sviluppo si basa sul fornire i servizi tipici di Forum a supporto dei progetti presentati dalle Odv che intendono realizzare un percorso di sviluppo della propria associazione e richiedono l'accompagnamento da parte del CSV.

È possibile richiedere servizi "individualizzati" al CSV per soddisfare meglio le singole realtà delle Odv.

L'obiettivo finale del percorso deve essere lo sviluppo delle capacità di integrazione con il territorio o la promozione di una specifica innovazione o di un determinato potenziamento nell'operatività delle Odv.

I progetti di sviluppo ai quali vengono rivolti i servizi erogati dal CSV devono quindi rispondere alle seguenti caratteristiche come indicato nel sito:

- essere promossi da una o più Odv;
- basarsi sull'analisi di un bisogno specifico di sviluppo o innovazione dell'organizzazione proponente mirare a fornire risposta allo stesso;
- prevedere una o più azioni inserite in uno sviluppo progettuale dell'organizzazione.

L'area dei servizi a supporto di progetti di rilevanza interprovinciale si basa sul fornire i servizi tipici di Forum con la peculiarità di coinvolgere come promotori e destinatari Organizzazioni di Volontariato, anche riunite in coordinamento o federazione tra loro, di almeno 3 differenti territori provinciali della Regione.

### **4.3. Struttura organizzativa**

Forum Solidarietà è composto da diversi organi:

- l'assemblea dei soci;
- il comitato esecutivo;
- il presidente;
- il vice presidente;
- il collegio dei revisori dei conti;
- il collegio dei probiviri.

L'assemblea dei soci è costituita da tutte le organizzazioni socie iscritte con regolare quota, sia iscritte al registro del volontariato che non iscritte. Tutti gli aderenti all'associazione hanno il diritto a partecipare all'assemblea. Questa viene convocata in via ordinaria almeno una volta l'anno:

- per l'approvazione del bilancio relativo all'anno precedente;
- per l'eventuale rinnovo delle cariche sociali;
- per la presentazione del preventivo dell'anno in corso.

L'assemblea può essere convocata anche, come previsto dallo statuto, per decisione del comitato esecutivo e su richiesta indirizzata al presidente da almeno un decimo degli associati.

L'assemblea in sede ordinaria è regolarmente costituita con la presenza di almeno la metà più uno dei soci aventi diritto al voto e delibera con la maggioranza dei presenti. L'assemblea ordinaria in seconda convocazione è validamente costituita qualunque sia il numero dei soci intervenuti e delibera con la maggioranza dei presenti. L'assemblea in sede straordinaria, sia in prima che in seconda convocazione, è validamente costituita con la presenza almeno dei tre quarti degli associati quando si deve deliberare per lo scioglimento e la devoluzione del patrimonio dell'associazione. L'assemblea straordinaria convocata per la modifica dell'atto costitutivo o dello statuto è validamente costituita con la presenza di almeno la maggioranza degli associati<sup>130</sup>.

All'assemblea, come si evince dallo statuto, spettano i seguenti compiti:

- a) in sede ordinaria:
  - eleggere i membri del comitato esecutivo dopo averne definito il numero;
  - eleggere il collegio dei revisori dei conti e il collegio dei probiviri;
  - approvare il bilancio consuntivo entro sei mesi dalla chiusura dell'anno sociale;
  - approvare il bilancio preventivo;
  - determinare la programmazione dell'attività, anche su proposta del comitato esecutivo;
  - stabilire l'ammontare delle quote associative e dei contributi a carico degli aderenti;

---

<sup>130</sup> Forum Solidarietà, *Statuto*, Parma, art. 12

b) in sede straordinaria:

- deliberare sullo scioglimento dell'associazione;
- deliberare sulle proposte di modifica dello statuto;
- deliberare sul trasferimento della sede dell'associazione.

L'assemblea è il punto focale, di partenza, di tutta l'attività realizzata da Forum, per questo è importante che tutte le Odv del territorio partecipino al fine di favorire la conoscenza reciproca, rilevarne i bisogni e condividere le linee di orientamento.

Al 31/12/2013, ultimo dato a disposizione, la compagine di Forum è composta da 102 associazioni, così come risulta dall'ultimo bilancio, precisamente:

Tabella n.1 "composizione della compagine sociale al 31/12/2013"

<b>Composizione della compagine sociale al 31/12/2013</b>			
	N. org. di primo livello	N. org. di secondo livello	N. totale
Org. di volontariato iscritte al Registro Vol.	83	9	92
Org. di volontariato non iscritte al Registro Vol.	5	-	5
Associazioni di promozione sociale	4	1	5
<b>Totale</b>	<b>92</b>	<b>10</b>	<b>102</b>

Il comitato esecutivo, il cui compito è di amministrare l'associazione, è eletto dall'assemblea tra i rappresentanti delle organizzazioni socie o tra altre persone indicate dalle medesime organizzazioni. Al comitato esecutivo partecipa un membro aggiunto di nomina del Comitato di Gestione del Fondo speciale per il Volontariato (Co.Ge) avente i medesimi diritti/doveri degli altri membri relativamente alle questioni riguardanti la gestione dell'attività del Centro Servizi per il Volontariato. Le cariche sociali durano 3 anni e possono essere riconfermate. Può essere composto in un numero variabile da 5 a 11 membri. Il comitato si riunisce, su convocazione del presidente, almeno due volte l'anno. Vi è anche la possibilità di una sua convocazione quando almeno un terzo dei componenti ne faccia richiesta.

Lo statuto definisce i diversi compiti che il comitato esecutivo deve svolgere, cioè:

- fissare le norme per il funzionamento dell'organizzazione da sottoporre all'assemblea;
- sottoporre all'approvazione dell'assemblea i bilanci preventivi e consuntivi annuali accompagnandoli con una relazione economica e sociale;
- accogliere o rigettare le domande degli aspiranti aderenti;
- proporre all'assemblea l'esclusione di un socio, nei soli casi di accertati motivi di incompatibilità e per aver contravvenuto le norme ed obblighi dello statuto o per altri motivi che comportino indegnità o per altri gravi motivi;
- convocare prontamente l'assemblea per il rinnovo delle cariche nell'ipotesi in cui recesso, esclusione, decadenza riguardino la maggioranza dei propri componenti;
- attuare il programma di lavoro in base alle linee di indirizzo contenute nel programma generale approvato dall'assemblea, promuovendo e coordinando l'attività e autorizzandone la spesa.

Il comitato esecutivo o uno o più suoi membri possono essere revocati dall'incarico dall'assemblea attraverso una delibera motivata presa con la maggioranza dei due terzi dei soci.

L'attuale comitato, eletto nel 2013, è composto da 11 membri, dei quali 4 al primo mandato. Attualmente è così composto:

- Fabio Fabbro, presidente;
- Emilio Rossi, vice presidente;
- Maurizio De Vitis, membro;
- Elena Dondi, membro;
- Pierino Deusebio, membro;
- Enrico Foggi, membro;
- Fiorangela Laurini, membro;
- Corrado Rossi, membro;
- Giacomino Vezzani, membro;
- Giovanni Garrubba, membro;
- Almerico Novarini, membro.

Il presidente, eletto dal comitato esecutivo così come il vice presidente, rappresenta legalmente l'organizzazione. La sua carica dura 3 anni e può essere riconfermata. Ai



componenti dell'organo di governo non sono conferite deleghe specifiche, salvo la delega per i rapporti con il Coordinamento regionale dei CSV e con Csvnnet (Coordinamento Nazionale dei CSV) a Franco Pizzarotti (ex presidente ed ex consigliere), a cui è inoltre delegata la firma per: convenzioni con gli enti pubblici; pagamenti, C/C bancari e postali; richieste di autorizzazioni e patrocini; contratti dei collaboratori; attestati di frequenza ai corsi.

Il vice presidente rappresenta l'organizzazione in assenza o impedimento del presidente.

Il collegio dei revisori dei conti si compone di 3 membri eletti dall'assemblea e di 1 membro indicato dal Comitato di Gestione del Fondo speciale per il volontariato. Gli eletti dall'assemblea durano in carica 3 anni e sono rieleggibili. Il ruolo del collegio dei revisori è di notevole importanza, anche negli enti senza fini di lucro, in quanto garantisce la correttezza e la trasparenza dei fatti sociali mediante 2 tipologie di funzioni:

- il controllo amministrativo;
- il controllo contabile.

Il controllo amministrativo consiste nel verificare l'osservanza della legge e dello statuto, il rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dall'ente e il suo concreto funzionamento.

Il controllo contabile, invece, consiste nel verificare la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione nelle scritture dei fatti di gestione, la corrispondenza tra quanto emerge in bilancio e quanto presente nelle scritture contabili.

Generalmente le verifiche che il collegio dovrà effettuare sono:

- verifiche statutarie;
- verifiche contabili;
- verifiche fiscali;
- verifiche finanziarie;
- verifica della sussistenza del patrimonio sociale.

I revisori sono tenuti a redigere una relazione sui bilanci consuntivi e preventivi predisposti dal comitato esecutivo. I membri del collegio dei revisori devono partecipare alle adunanze dell'assemblea e del comitato esecutivo, con la facoltà di parola, ma senza diritto di voto.

Attualmente il collegio dei revisori è composto da:

- Ermete Dall'Asta, presidente;
- Giancarlo Ferrari, membro;
- Giacomo Grulla, membro;
- Marco Ziliotti, membro.

Il collegio dei probiviri è un organo che viene nominato, dall'assemblea, nel momento in cui si verificano delle controversie tra i soci oppure tra soci e società relative al rapporto sociale o alla gestione mutualistica, cioè solo in caso di necessità. I membri nominati, come stabilisce lo statuto sono tre e devono essere scelti tra i non soci, durano in carica tre anni. Il compito del collegio è quello di risolvere queste controversie per permettere il regolare svolgimento dell'attività dell'ente.

L'organizzazione della gestione dei servizi si caratterizza per la presenza territoriale di una sede operativa in tutti e 4 i distretti della provincia di Parma creati dall'associazione.

Tabella n.2 "I distretti creati da Forum"

<b>DISTRETTO</b>	<b>SEDE</b>
Parma	Parma, via Bandini
Fidenza	Fidenza, via Carducci
Taro – Ceno	Borgo Val di Taro, via Corridoni
Sud – Est	Traversetolo, via F.lli Cantini

La sede principale di Forum è quella ubicata in Parma, che si caratterizza per le funzioni trasversali di coordinamento, segreteria, amministrazione.

Attualmente Forum è dotato di un organico composto da:

- 8 dipendenti, di cui 2 a tempo pieno e 6 a tempo parziale;
- 8 collaboratori coordinati continuativi a progetto;
- 9 collaboratori con partita IVA;
- 2 volontari che svolgono l'attività con carattere continuativo.

Da sempre Forum Solidarietà pone la massima attenzione nella gestione del personale sia per il particolare contesto lavorativo nel quale opera sia in coerenza con la propria mission.

Il rafforzamento dell'identità comune viene stimolata attraverso la metodologia del lavoro in equipe e la costante circolazione di informazioni sia verticalmente dalla direzione che orizzontalmente tra colleghi. L'idea che sta alla base è quella di creare un gruppo di lavoro che abbia sia competenze specifiche sia spiccate caratteristiche di flessibilità.

La costruzione della "squadra" passa attraverso momenti formativi (sopradescritti) e momenti ludici (gite, pranzi/cene di gruppo, festeggiamento di compleanni e di buone notizie in genere), senza perdere di vista il contributo personale di ognuno tramite piccoli riconoscimenti economici e massima flessibilità degli orari di lavoro, attività di supervisione e monitoraggio.



## **5. PERCORSO VERSO L'ACCOUNTABILITY DI FORUM SOLIDARIETÀ**

In questo capitolo si affronta la tematica dell'evoluzione del bilancio sociale di forum concentrandosi principalmente ai cambiamenti della sua struttura, analizzando le prime documentazioni realizzate a fine anni '90, la creazione del primo bilancio nel 2003 fino ad arrivare alla realizzazione dell'ultimo bilancio disponibile riguardante l'anno 2013.

### **5.1. Dal 1997 alla realizzazione del primo bilancio sociale nel 2003**

Con la costituzione del CSV (Centro di Servizi per il Volontariato), grazie alla legge 266/91, da parte di Forum ci si è resi conto di una crescente necessità di informare la comunità di riferimento sulle attività e sui servizi offerti dallo stesso. I CSV, con la legge 266/91, hanno come obiettivo lo scopo di sostenere e qualificare il volontariato, attraverso la conoscenza e la lettura delle esigenze dello stesso, utilizzando una serie di mezzi idonei per il perseguimento dello loro scopo come ad esempio la consulenza, la formazione, l'informazione. Si è cercato, quindi, di realizzare dei documenti idonei che potessero soddisfare questi bisogni. Il documento più importante è il bilancio sociale. Per arrivare alla creazione di questo documento Forum ha compiuto un percorso di evoluzione di documenti di rendicontazione, che solo tra il 2002 e il 2003 ha portato alla realizzazione del primo bilancio sociale del CSV di Parma.

Si è partiti nel biennio 1997-1998 con il primo libro informativo sulle attività eseguite da Forum e sugli obiettivi del biennio successivo, andando a cercare di contribuire alla promozione della cultura della solidarietà. Questa pubblicazione illustra quanto è stato conseguito dividendo le attività per aree. Tra il 1997-1998 sono presenti:

- l'area di consulenza: con servizi in ambito giuridico, fiscale, contabile, assicurativo, bancario avvalendosi di collaboratori esperti; con attività di formazione/informazione per le associazioni;

- l'area di informazione: avvalendosi, per comunicare all'esterno le proprie attività, di un ufficio stampa, di un sito internet e di altri mezzi di promozione;
- l'area formazione: attraverso percorsi di formazione di base, permanenti, per referenti della formazione, a tema monografico, a tema specifico;
- l'area promozione: con attività di promozione del volontariato e progetti collegati come la campagna ricerca per il volontariato e festa multiculturale;
- l'area Europa: quest'area si caratterizza per essere particolare. Ogni CSV si specializza in una particolare area e poi fornisce sia alle Odv sia ai vari CSV supporto per le tematiche di propria competenza di quest'area. Al CSV di Parma è spettata la specializzazione Europa attraverso "la raccolta e diffusione di informazioni e bandi per il volontariato emessi dai vari organismi dell'unione europea"<sup>131</sup>.

All'interno del documento di rendicontazione viene citata, anche, l'apertura dello sportello di Fidenza, parlando di come è articolato e di quanto è stato svolto sul territorio. Inoltre vengono spiegati gli obiettivi che Forum si prefigge di realizzare nel biennio successivo andandoli a suddividere per livelli:

- 1 livello: potenziamento e sviluppo dei servizi;
- 2 livello: accompagnamento delle Odv nell'elaborazione e realizzazione di progetti;
- 3 livello: specializzazione in uno specifico servizio per poter aiutare anche gli altri CSV regionali;
- 4 livello: "contribuire unitamente agli altri CSV della regione alla realizzazione della proposta del comitato di gestione che intende stanziare una parte del fondo per la promozione e lo sviluppo dell'esperienza dei CSV in un area territoriale del mezzogiorno d'Italia"<sup>132</sup>.

Nel 2000 è stato pubblicato un documento relativo al biennio 1999-2000 come report continuativo di quello del biennio precedente.

La struttura è molto più vicina a quella che verrà adottata nel 2003 per la redazione del primo bilancio sociale.

---

<sup>131</sup> Forum Solidarietà, *Forum Solidarietà 1997-1998 Centro Servizi per il Volontariato in Parma*, Parma, 1998

<sup>132</sup> Forum Solidarietà, *Forum Solidarietà 1997-1998 Centro Servizi per il Volontariato in Parma*, Parma, 1998

Questa pubblicazione è articolata in due parti. La prima spiega chi è Forum, cosa fa, per chi svolge la propria attività, con quali principi, con quali criteri e con quali risorse. La seconda parte spiega le attività realizzate dal CSV in relazione agli obiettivi, suddivisi per livelli, definiti nel biennio precedente.

Le attività vengono suddivise, come detto, per livelli:

- 1 livello: vengono spiegati i servizi per le associazioni. Si parla di come sono stati potenziati e sviluppati i vari servizi di consulenza, informazione, formazione, documentazione e ricerca, promozione;
- 2 livello: si caratterizza per essere la progettazione sociale, cioè i progetti che vengono realizzati insieme alle associazioni spiegandone il percorso e l'aiuto del CSV. All'interno di questo capitolo della pubblicazione sono elencati i progetti sociali realizzati;
- 3 livello: la specializzazione del CSV in una particolare area, quella del CSV di Parma riguarda "individuare e approfondire le opportunità e possibilità per le Odv offerte dall'Unione Europea"<sup>133</sup>. Le finalità di quest'area sono state:
  - la diffusione e lo sviluppo dell'informazione e della cultura nei confronti dei soggetti interessati;
  - la partecipazione alla crescita della comunità locale;
  - l'erogazione di servizi specifici al volontariato e ad istituzioni ed altri soggetti sociali.

Queste finalità sono state perseguite attraverso lo sviluppo di azioni di documentazione, informazione, consulenza e supporto tecnico, sensibilizzazione/animazione del territorio, formazione, progettazione, raccordo con le reti e partenariato.

- spiegazione di quanto realizzato e sviluppato dallo sportello di Fidenza elencando le attività svolte.

Durante il biennio successivo (2001-2002) non è stata realizzata alcuna pubblicazione; ma nel corso del 2002 è maturata la convinzione che per spiegare al meglio l'attività del CSV fosse necessario uno strumento più idoneo quale è il bilancio sociale. Secondo Forum "il bilancio sociale poteva costituire uno strumento coerente con i propri scopi ed i propri valori e in grado di aumentare la capacità dell'associazione di perseguire la

---

<sup>133</sup> Forum Solidarietà, *Forum Solidarietà 1999-2000 Centro di Servizi per il Volontariato in Parma*, Parma, 2000

propria missione”<sup>134</sup>. Con questa impostazione di bilancio si vuole porre l’attenzione sulle finalità che caratterizzano i CSV e non sui mezzi attraverso cui vengono realizzate; questo è stato un fatto innovativo per il mondo dei CSV nel 2002, visto che la tendenza del periodo era far sì che “i mezzi diventassero i fini”<sup>135</sup>, andando a modificare non solo la rendicontazione ma anche la struttura organizzativa stessa dei vari CSV.

Tra il 2002 e il 2003 si è andato a costituire un gruppo di lavoro per la sua realizzazione. Il gruppo era composto da personale interno e da un consulente esterno esperto in materia, presidente della società Seneca di Bergamo. Al momento della sua realizzazione non vi erano modelli istituzionali idonei per le realtà dei CSV per la redazione del bilancio sociale; solo alcuni CSV redigevano il bilancio sociale e quindi l’attività impostata da Forum risultava essere all’avanguardia e di ispirazione successiva anche per altri CSV.

La metodologia di lavoro adottata è stata volta a favorire al massimo la partecipazione; ciò coerentemente sia con l’usuale prassi adottata da Forum sia con la finalità di rendere tale processo un’importante occasione di riflessione sulla propria identità e sul proprio operato.

Il documento realizzato va visto come prima concretizzazione del processo, che continuerà senza interruzione sia attraverso un ulteriore approfondimento interno sia attraverso una condivisione con le organizzazioni di volontariato e gli altri portatori di interessi. Questo documento deve essere visto in un’ottica di prospettiva, in quanto si cercherà di evolverlo sempre più nel corso degli anni successivi in cui si verrà redatto.

Il documento è articolato in tre parti.

La prima parte si basa su una descrizione generale di Forum che parla della sua identità e della struttura e delle risorse, ponendo l’attenzione sulla mission.

La seconda parte riguarda “i principi in pratica”, cioè come i valori e i principi dichiarati nella mission vengono concretizzati e perseguiti.

La terza parte spiega quattro capitoli importanti di bilancio:

- l’attività di consulenza, formazione, informazione e documentazione differenziandosi in ambito logistico-amministrativo, ambito motivazionale-

---

<sup>134</sup> Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2002*, Parma, 2003, p. 6

<sup>135</sup> Stiz G., “*Pensare con un orientamento all’impatto sociale: il caso dei Centri di Servizi per il Volontariato*”, Bergamo, 2013



relazionale, comunicazione, informazione, documentazione, ricerca di finanziamenti e progettazione, ricerca volontari, ambito tecnico-logistico;

- la progettazione sociale, spiegando dettagliatamente i progetti realizzati durante l'anno. Per ogni progetto vengono elencati i bisogni, gli obiettivi, i soggetti coinvolti, il ruolo di Forum, le iniziative realizzate e i risultati ottenuti;
- la ricerca, sensibilizzazione e promozione del volontariato e della cultura solidale indicando le iniziative realizzate per soddisfare le esigenze e i risultati ottenuti;
- i servizi agli altri CSV della regione, cioè gli approfondimenti in ambito europeo sulle possibilità di accesso a bandi e finanziamenti stanziati dall'Unione Europea.

La logica di questa rendicontazione è quella di porre l'evidenza sui bisogni e le necessità di tutti i portatori di interesse coinvolti piuttosto che focalizzarsi solo sui singoli servizi; in questo modo risulta più chiaro per il lettore capire il senso e l'utilità di Forum e capire la motivazione per cui ogni servizio viene effettuato ed erogato.

## **5.2. Dal 2003 al bilancio sociale 2010**

Negli anni successivi alla realizzazione del primo bilancio si è mantenuta la stessa impostazione di struttura adottata nel 2002. Dal 2002 al 2007 si è assistito al fenomeno di crescita di volume del bilancio in quanto in quegli anni i finanziamenti concessi ai CSV erano in crescita, fattore che ha permesso di realizzare diversi progetti sociali e di conseguenza la loro rendicontazione ha portato a dei bilanci sempre più voluminosi. Con la crisi del 2009 i finanziamenti, derivanti dalle fondazioni di origine bancaria, sono drasticamente diminuiti e di conseguenza anche i progetti realizzati; cosa che si può desumere dal volume dei bilanci degli anni successivi.

La FERPI – Federazione Relazioni Pubbliche Italiane – sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica Italiana – è la promotrice l'Oscar di Bilancio, l'unico Premio Nazionale riconosciuto dalla comunità economico-finanziaria del nostro Paese, che da oltre 50 anni svolge la funzione di stimolo e di sviluppo della cultura di una rendicontazione trasparente ed esaustiva. Nel 2005 assegna al bilancio di Forum 2004 la

“Menzione Speciale” per la particolare chiarezza espositiva della relazione di missione e di raccordo tra questa e la rendicontazione economica. Nell’anno successivo il bilancio si classifica nella rosa dei finalisti del premio per l’alta qualità nell’informativa di bilancio. Parteciperà anche negli anni successivi fino al 2010 senza eguagliare i risultati precedentemente ottenuti.

Dal bilancio del 2006 forum inizia ad utilizzare il “modello per il bilancio sociale dei CSV. Guida operativa per la redazione” (2006) proposto da CSV.Net (coordinamento nazionale dei Centri di Servizi per il Volontariato)

Una svolta nella redazione del bilancio avviene con la pubblicazione del bilancio 2009 in cui si applicano, oltre al modello proposto dal CSV.Net, le “Linee guida dell’Agenzia delle Onlus” pubblicate nei primi mesi del 2010.

Le Linee guida, come citate nel capitolo 3, vanno a definire un contenuto minimo di bilancio da rispettare nella redazione dello stesso. Si parla di contenuto minimo in quanto la notevole varietà di Odv non permette di poter definire con maggiore dettaglio i contenuti dei vari bilanci; spetterà alle singole associazioni andare a inserire volontariamente ulteriori informazioni. Vengono quindi realizzate delle schede tematiche in cui sono contenute le informazioni richieste. Queste schede si dividono in due tipi:

- le schede comuni (C), che riguardano aspetti comuni a tutte le organizzazioni non profit;
- le schede specifiche (S), che vengono scelte dalle singole organizzazioni in base alle proprie caratteristiche distintive.

All’interno delle schede troviamo una ulteriore distinzione delle informazioni:

- le informazioni essenziali (E);
- le informazioni volontarie (V)<sup>136</sup>.

Ogni organizzazione deve selezionare solo le schede più significative per rappresentare la propria identità e la propria realtà.

Essendo molto vaste le tipologie di organizzazioni non profit per le linee guida sarebbe stato difficile riuscire a creare delle schede idonee per tutte le varie attività e informazioni rilevanti per le varie tipologie di stakeholder. Per questo motivo le linee

---

<sup>136</sup> Stiz G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p. 67

guida hanno individuato due tipologie di situazioni in cui le informazioni risultano essere rilevanti e sono state individuate le loro modalità di rendicontazione in conformità con quanto già stabilito dalle linee.

Una delle due situazioni individuate dalle linee guida si verifica nel momento in cui un'organizzazione non profit svolge un'attività che non rientra nelle schede delle linee; l'altra situazione avviene nel momento in cui le informazioni richieste dalle linee guida per una specifica attività non risultano essere sufficienti ai fini della rendicontazione dell'organizzazione.

Nel primo caso le linee guida vanno a fornire un "mini schema" per la rendicontazione dell'attività in cui si mettono in evidenza i risultati ottenuti, i margini di miglioramento e il nesso tra l'attività e le esigenze degli stakeholder. Nel secondo caso, invece, le singole organizzazioni aggiungono le informazioni, di carattere volontario, per rendere esaustiva la rendicontazione.

Il bilancio 2009 di Forum si caratterizza non per il cambio di struttura ma per il rafforzamento delle informazioni presenti in relazione alle linee guida applicate e per la conformità totale richiesta dalle linee guida. Le linee guida richiedono per la loro applicazione una percentuale di conformità, da quanto stabilito al loro interno, per la rendicontazione sociale.

Le linee guida suggeriscono una struttura di bilancio sociale articolata in cinque parti:

- introduzione;
- caratteristiche istituzionali e organizzative;
- aree di attività e relativi risultati sociali;
- risultati economici ed ambientali;
- obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione<sup>137</sup>.

Come si può notare, nel bilancio sociale 2009 questa struttura è stata pienamente rispettata, seppur le linee guida la presentavano come una struttura non vincolante.

Per agevolare la lettura a tutti gli interessati, le linee guida hanno realizzato una tavola di comparabilità che permette di poter leggere sia bilanci di differenti organizzazioni, sia di verificare la completezza del bilancio rispetto alle linee guida e sia di individuare le informazioni che si ritengono più rilevanti.

---

<sup>137</sup> Stiz G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, pp. 70-71

Questa tavola è un importante strumento di trasparenza per i lettori in quanto permette di verificare la conformità del bilancio rispetto a quanto stabilito all'interno delle linee guida.

Come detto il bilancio sociale di Forum solidarietà del 2009 ha una conformità piena a quanto stabilito nelle linee guida; viene citato anche all'interno del libro, precedentemente nominato nelle note a piè pagina, come modello di esempio sia per la conformità alla tavola sia per l'analisi dettagliata dei vari stakeholder.

Forum stesso nella nota metodologia del bilancio sociale 2009 specifica che, in relazione alla tavola, “nel bilancio sociale sono presenti il 100% delle cosiddette informazioni essenziali applicabili alle caratteristiche di forum solidarietà (in totale 53) e il 61,5% completamente ed il 5,8% in parte delle cosiddette informazioni volontarie applicabili (in totale 52) previste dal modello dell'Agenzia per le Onlus. Questo bilancio sociale si colloca quindi al livello A, che segna la piena conformità del modello”<sup>138</sup>.

Le linee guida dell'Agenzia delle Onlus fanno riferimento e si ispirano alle linee guida della GRI<sup>139</sup> anche per quanto riguarda l'individuazione di possibili livelli di applicazione delle linee guida. Questi livelli di applicazione devono fare riferimento alle informazioni contenute nel bilancio sociale.

Sono stati individuati tre livelli di applicazione, in ordine crescente di conformità C, B ed A:

- il raggiungimento del livello C si ha quando sono presenti tutte le informazioni essenziali contenute nelle schede comuni e nelle schede specifiche che l'organizzazione ha selezionato in base alle proprie caratteristiche;
- il raggiungimento del livello B richiede che vengano fornite anche informazioni volontarie (fino al 50% di quelle previste dalle linee guida);
- il raggiungimento del livello A si ottiene quando vengono fornite, oltre a tutte le informazioni essenziali, anche oltre il 50% di quelle volontarie.

Viene inoltre previsto l'utilizzo del simbolo “+” per segnalare il caso in cui sia stata realizzata un'attestazione da parte di un soggetto esterno indipendente, sul livello di applicazione raggiunto dal bilancio sociale. Si hanno quindi i livelli C+,B+ ed A+<sup>140</sup>.

---

<sup>138</sup> Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2009*, Parma, 2010, p. 7

<sup>139</sup> GRI: Global Reporting Initiative

<sup>140</sup> Stiz G. e Colombo G.M., *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p. 67

Nel bilancio sociale 2009 vengono citati i miglioramenti più significativi rispetto al bilancio dell'anno precedente. Oltre alla piena conformità con le linee guida vi è stata la revisione della struttura del documento eliminando la differenziazione delle attività svolte con diverse fonti di finanziamento. Nel 2008 le attività venivano distinte in base a finanziamenti derivanti dal fondo speciale per il volontariato e finanziamenti derivanti da altre fonti; con la nuova struttura le attività di Forum sono rappresentate in modo unitario, complete e maggiormente connesse con la missione. Vi è stata l'introduzione di maggiori informazioni relative alla rendicontazione delle attività "extra fondo speciale". Un'altra peculiarità di questo bilancio è sicuramente la riduzione delle dimensioni del documento. Questo è dovuto sicuramente per renderlo più fruibile grazie ad una maggiore sintesi, ma anche alla riduzione dei finanziamenti derivanti dalle fondazioni bancarie a causa della crisi finanziaria globale. Tale fatto inciderà notevolmente anche nel futuro, tanto che nella sezione di bilancio "prospettive future" Forum indica di aver destinato una quota delle risorse disponibili, come previsto dai relativi piani di riparto del comitato di gestione del fondo speciale, ad un fondo di stabilizzazione che verrà utilizzato già in gran parte nel 2011 per integrare le quote ed alleggerire la diminuzione dei servizi a beneficio del volontariato locale.<sup>141</sup>

In questo bilancio "sono presenti il 100% delle cosiddette informazioni essenziali applicabili alle caratteristiche di Forum solidarietà (in totale 54) e il 58,5% completamente e l'11,3% parzialmente delle cosiddette informazioni volontarie applicabili (in totale 53) previste dal modello dell'Agenzia per le Onlus"<sup>142</sup>. Anche in questo caso il bilancio risulta essere collocato al livello A, cioè ha la piena conformità al modello.

Dal 2009 al 2010 non sono emerse modifiche rilevanti, neanche per quanto riguarda le prospettive future visto che la crisi risultava ancora in atto e già nel 2009 si presupponeva un periodo di difficoltà della durata di circa 5 anni.

---

<sup>141</sup> Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2009*, Parma, 2010, pp. 44-45

<sup>142</sup> Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2010*, Parma, 2011, p. 7

### 5.3. L'ultimo cambio di struttura del bilancio sociale

Un importante cambiamento avviene con la redazione del bilancio del 2011. Durante il tavolo di lavoro per la realizzazione di questo bilancio si è pensato di modificarne la struttura per agevolarne la lettura ai vari stakeholder e perché ci si era resi conto che la precedente impostazione aveva dei limiti vista l'evoluzione dell'attività dei CSV.

È stata modificata l'articolazione della rendicontazione relativa alle attività e ai servizi svolti per perseguire la missione. Si è passati infatti da un'articolazione basata sulla tipologia di servizi adottata, anche ai fini dei finanziamenti, dal comitato di gestione ad una articolazione fondata su una differenziazione dei ruoli svolti da Forum solidarietà verso il volontariato, il terzo settore e la comunità territoriale. Per questo sono state individuate quattro aree di intervento:

- erogazione diretta di servizi;
- accompagnamento a singole organizzazioni;
- accompagnamento a reti;
- promozione dello sviluppo territoriale.

Quest'articolazione<sup>143</sup>:

- è coerente con un ruolo di Forum solidarietà più importante e complesso rispetto a quello di semplice erogatore di servizi gratuiti su richiesta dei soggetti aventi diritto;
- promuove l'esplicitazione dei bisogni e l'analisi delle situazioni su cui intervenire e la definizione di precise strategie di intervento sugli stessi, a monte della definizione dei servizi e delle attività.

Nel corso degli anni si sono andate a definire altre impostazioni di redazione di bilancio più ancorate alla mission distintiva dei vari CSV, attraverso cui hanno promosso e sostenuto i processi di sviluppo del loro ruolo e delle loro attività. Forum ha deciso di scegliere, tra le varie configurazioni di bilancio quella basata sulla differenziazione delle attività in mestieri.

Con questa nuova configurazione è importante tenere presente che la classificazione dei "mestieri" cambia a seconda delle esigenze e dei vari livelli di lettura delle domande richieste dalle singole Odv.

---

<sup>143</sup> Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2011*, Parma, 2012, pp. 7-8

Principalmente, i mestieri possono essere così classificati:

- fornitura di servizi “a domanda rispondo”, cioè una risposta immediate a specifiche domande poste dalle Odv;
- accompagnamento a singole organizzazioni o reti, cioè la creazione di un percorso di supporto per risolvere i problemi delle singole Odv attraverso una progettazione di un percorso che porti alla risoluzione dei problemi e ad un cambiamento definitivo sfruttando i vari servizi offerti dal CSV;
- agenzia di sviluppo territoriale, cioè il rafforzamento della capacità del volontariato di fare sistema. Si caratterizza per esercitare un ruolo proattivo per superare la frammentazione, rinforzare la collaborazione e la capacità di fare massa critica a livello territoriale, stimolare il cambiamento e la realizzazione di azioni integrate sulla base di una comune lettura dei bisogni e precise priorità e strategie di intervento.

Per la realizzazione della fornitura di servizi “a domanda rispondo” vengono messi in evidenza alcuni aspetti rilevanti per cercare di fornire le attività più idonee al soddisfacimento di questo mestiere. Primi fra tutti sono la tempestività con cui deve essere erogato il servizio e l’accessibilità da parte delle associazioni. Un altro aspetto importante riguarda quello della completezza delle risposte alle diverse domande poste dalle Odv. Per svolgere al meglio questi compiti ci si affida alla professionalità e disponibilità degli operatori del CSV. In relazione a questi aspetti possono essere svolte molteplici azioni e possono essere forniti plurimi servizi che variano a seconda della richiesta e delle necessità riscontrate nella comunità territoriale. Nel caso di agenzia di servizi a valutazione del mestiere si presta a sistematiche rilevazioni quantitative e di gradimento dei destinatari, a standardizzazioni e comparazioni tra i diversi CSV.

Quando si parla di accompagnamento a singole organizzazioni o reti gli aspetti rilevanti da considerare risultano essere differenti da quelli del precedente mestiere, in quanto cambia la tipologia di esigenze richieste dalle Odv. Per questo mestiere è molto importante tenere in considerazione il livello di consapevolezza e condivisione dei bisogni dell’organizzazione in modo da poter improntare un percorso di supporto idoneo a quanto domandato. Un altro aspetto da considerare è il livello di realizzazione degli obiettivi di cambiamento definitivi. Con questa tipologia di mestiere si cerca di aiutare le associazioni a realizzare i loro cambiamenti improntando sia percorsi

individuali sia percorsi di rete in cui Odv specializzate nello stesso campo decidono di cooperare per ottenere il miglior risultato possibile. Questa tipologia di supporto avviene sia in ambito progettuale sia in ambito organizzativo.

Relativamente all'agenzia di sviluppo territoriale, nell'impostazione delle attività, è necessario ricordare la capacità di fare rete, di portare avanti le strategie definite e di adempiere alle responsabilità assunte da parte delle associazioni. Questo mestiere si concretizza per collegare il lavoro di rete alla progettazione sociale, di unire un'azione di ascolto e accompagnamento ad azioni di ideazione, organizzazione e realizzazione tipiche dei progetti; il tutto con la finalità di promuovere comunità territoriali in grado di sostenersi a vicenda.

La valutazione di questi due mestieri presenta caratteristiche differenti in quanto richiede disegni specifici, comporta difficoltà di comparazione e disponibilità degli esiti della valutazione secondo una tempistica non omogenea.

Forum ha deciso di seguire questa nuova impostazione della struttura di bilancio in quanto le proprie attività si rispecchiano a pieno in questa classificazione di mestieri. Già da tempo il CSV di Parma svolgeva questi tipi di servizi; con questa nuova configurazione vengono messi maggiormente in risalto rispetto al passato.

Per l'azione di erogazione diretta di servizi Forum fornisce servizi di consulenza, formazione, informazione e documentazione per dare direttamente risposta alle domande esplicite e ben definite poste dalle organizzazioni di volontariato.

Per l'azione di accompagnamento alle singole associazioni si intende un supporto offerto alle associazioni che va oltre alla semplice analisi della domanda, ma che si caratterizza per l'esplorazione dei bisogni e delle criticità che stanno dietro alle domande poste e che riguardano le organizzazioni nel loro insieme.

L'azione di accompagnamento a reti si configura nell'elaborazione e realizzazione in maniera congiunta di progetti che, a partire dalla lettura e dall'analisi delle caratteristiche sociali del territorio, giungono ad affrontare i principali bisogni individuati. La progettazione parte con il coinvolgimento delle singole Odv operanti nel medesimo ambito di intervento e prosegue con un'elaborazione partecipata dell'idea progettuale.



L'azione di promozione dello sviluppo territoriale si basa sul supportare le associazioni a costruire e/o consolidare reti<sup>144</sup> finalizzate a rispondere in modo integrato ai bisogni del territorio. Le reti vengono viste nell'ottica di spazi in cui avviene la costruzione dei problemi a partire dalla lettura delle necessità effettuate dalle organizzazioni, e nell'ottica di luoghi in cui ogni organizzazione riesce a guadagnare una visione d'insieme e un orizzonte in cui unire pensieri, energie e persone per costruire azioni d'insieme che muovono e costruiscono il cambiamento. Forum, come descritto nel bilancio, si è configurato come luogo in cui convergono proposte e richieste di collaborazioni su temi sociali emergenti che necessitano di conoscenze in ambito progettuale, organizzativo, relazionale, tecnico/tematico che sappiano misurarsi con un contesto sociale in continuo mutamento. Il CSV è diventato, nel corso degli anni, un catalizzatore di soggetti intenzionati a lavorare in connessione con altre realtà e collettore di percorsi finalizzati a costruire risposte organiche adeguate. Esso ha sempre agito utilizzando risorse ed energie per aiutare le varie Odv a mettersi in relazione tra loro, supportandole nella costruzione di analisi condivise dei problemi oltre che nelle mappature delle risorse presenti sul territorio e favorendo le relazioni di partenariato con le istituzioni, le fondazioni, gli enti religiosi, ecc. Sempre all'interno del bilancio si illustra, anche, del "collective impact o impatto collettivo", cioè un approccio che non sia più incentrato sul sostegno delle singole iniziative ma che sia basato sul tema complessivo coinvolgendo più soggetti sia del mondo privato sociale, sia commerciale, sia le istituzioni; tenendo presente che si tratta di azioni con un impatto a lungo termine. Forum svolge inoltre un'altra azione che richiede all'interno del proprio bilancio una sezione di "mestiere" a parte, l'azione di promozione di una cultura della solidarietà e della cittadinanza attiva. Con questa azione il CSV si pone, come da quando ha iniziato il suo operato, l'obiettivo di attivare nella comunità il senso di volontariato e di partecipazione sociale. Per fare questo svolge molteplici attività di carattere trasversale, cercando di coinvolgere tutte le fasce della popolazione. Le azioni realizzate hanno l'obiettivo di promuovere il volontariato fra le giovani generazioni, di far conoscere e valorizzare le varie esperienze positive, anche meno note, di volontariato, di valorizzare

---

<sup>144</sup> "Le reti d'impresa sono forme di coordinamento di natura contrattuale tra imprese che vogliono aumentare la forza sul mercato senza doversi fondere" Camera dei Deputati 2013, Temi dell'attività parlamentare: i distretti, reti e contratti di rete, in Parlamento Italiano, Camera dei Deputati: <<http://leg16.camera.it/561?appro=518&Distretti+e+reti+di+imprese#paragrafo2995>>

il contributo del volontariato nella tutela e nell'affermazione dei diritti umani e nella denuncia delle sue violazioni in ambito mondiale e locale.

#### **5.4. Il bilancio 2013**

Visto gli anni difficili che il mondo del CSV sta affrontando, a causa della riduzione dei finanziamenti da parte delle fondazione bancarie, Forum, nel periodo successivo all'adozione di questa nuova struttura di bilancio, non ha potuto applicarla in modo da sfruttare a pieno le potenzialità teoriche del modello in un'ottica di sviluppo continuativo.

Quanto svolto da forum dal 2011 alla redazione dell'ultimo bilancio (2013) è stato prevalentemente un'attività/operazioni di rendicontazione piuttosto che operazioni culturali e di riflessione come già avvenuto in passato.

Attraverso questa nuova configurazione di bilancio si avrebbero le potenzialità di una maturazione interna, andando a generare effetti positivi anche sulla programmazione. Per quanto riguarda l'impatto con l'esterno si avrebbe un'ulteriore valorizzazione di quanto effettuato. Si andrebbe a far capire meglio il ruolo del CSV, cambiandone la percezione sia nella strategia interna sia nel rapporto con le istituzioni locali.

Nell'ultimo bilancio (2013) si nota la continuità dell'applicazione della struttura di divisione delle attività per mestieri.

Il bilancio si articola in tre parti:

- l'identità;
- la dimensione economica;
- la dimensione sociale.

All'interno della parte riguardante l'identità troviamo la spiegazione della storia di Forum, la sua missione, i portatori di interesse, il suo governo e la sua struttura e le risorse umane. Di forte importanza in questa parte di bilancio sono i portatori di interesse, cioè i vari stakeholder. Essi hanno un ruolo fondamentale nell'impostazione dell'attività del CSV in quanto si tiene conto delle loro esigenze e necessità, e di come queste possano essere soddisfatte con il miglior servizio possibile; inoltre risulta essere

importante andare a fornire in modo semplice, ed accessibile a tutti, le informazioni specifiche richieste dalle varie categorie.

I portatori di interesse di Forum, suddivisi in principali categorie come emerge dal bilancio, sono:

- gli stakeholder verso cui è rivolta direttamente la missione di Forum, cioè le organizzazioni di volontariato della provincia di Parma (circa 500) e la comunità sociale della provincia di Parma, i destinatari finali delle azioni delle organizzazioni di volontariato;
- i finanziatori, cioè le fondazioni di origine bancaria che finanziano l'attività dei CSV attraverso una quota dei propri proventi. In Emilia-Romagna vi sono venti fondazioni. Forum utilizza queste risorse in modo efficace ed efficiente per la realizzazione dei servizi offerti;
- gli stakeholder che concorrono direttamente al governo di Forum, cioè le organizzazioni socie (102 nel 2013) e il comitato di gestione del fondo speciale per il volontariato, che ha una funzione di indirizzo, di verifica e di controllo delle attività dei CSV dell'Emilia-Romagna;
- le risorse umane, cioè il personale dipendente, i collaboratori esterni e i volontari. Il personale dipendente, sedici membri, è la principale risorsa del CSV per perseguire la propria missione. I collaboratori esterni, nove membri, sono dei professionisti, con competenze specifiche, che aiutano le singole Odv nella risoluzione di problematiche specifiche dei loro ambiti. I volontari, due membri in possesso di competenze specifiche, svolgono un'attività di collaborazione con tutto il personale;
- i partner locali, cioè enti locali (Comune di Parma, Provincia di Parma, Regione Emilia-Romagna, Ausl e Azienda Ospedaliera), il comitato paritetico provinciale, le altre organizzazioni di Terzo settore della provincia di Parma, le organizzazioni ecclesiali, le istituzioni scolastiche e l'università. "Il comitato paritetico provinciale è preposto al costante raccordo e confronto tra il volontariato e gli enti locali con funzioni di proposta, di impulso, di sensibilizzazione, di verifica e di valutazione. Il comitato fissa le priorità per l'azione del CSV istituito sul territorio provinciale"<sup>145</sup>. Le altre organizzazioni di

---

<sup>145</sup> Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2013*, Parma, 2015

Terzo settore della provincia di Parma possono essere di vario genere, come ad esempio associazioni di promozione sociale, cooperative sociali, ONG. Le organizzazioni ecclesiali sono una realtà molto attiva sul nostro territorio e Forum ha, e sviluppa, relazioni di collaborazione e di partnership. Le istituzioni scolastiche e l'università sono soggetti fondamentali per la promozione del volontariato e della cultura solidale;

- le reti tra CSV e volontariato e Terzo settore, cioè altri CSV, coordinamento nazionale CSV.Net, coordinamento regionale CSV Emilia-Romagna e organismi di collegamento e rappresentanza del volontariato e del Terzo settore;
- ambiente naturale, cioè Forum si impegna a rendere minimo l'impatto ambientale relativo alla propria attività e a promuovere un approccio ambientalmente sostenibile nella comunità.

Nella seconda parte, quella riguardante la dimensione economica, la spiegazione dell'attività è suddivisa in oneri e proventi, informazioni di carattere patrimoniale e prospettive future.

La terza parte, cioè la dimensione sociale, è sicuramente quella fondamentale del bilancio sociale di Forum. I mestieri del CSV, come riportato da bilancio e da documenti della società Seneca precedentemente citata, sono così suddivisi:

- azione di erogazione diretta dei servizi;
- azione di accompagnamento a singole associazioni;
- azione di accompagnamento a reti e di promozione dello sviluppo territoriale;
- promozione di una cultura della solidarietà e della cittadinanza attiva.

L'azione di erogazione diretta dei servizi è l'attività "storica" di Forum che si suddivide in servizi di consulenza, di formazione, di informazione e di documentazione. Ciascuno di questi servizi è affidato ad un responsabile ed è soggetto ad una specifica programmazione. L'attività di quest'area (come detto nel capitolo 4) si suddivide in servizi in ambito giuridico – amministrativo, servizi di supporto tecnico – logistico, servizi di supporto alla progettazione, formazione in ambito motivazionale e relazionale, formazione nell'ambito delle competenze tecniche, servizi di supporto alla comunicazione. Per ogni ambito vengono forniti servizi di consulenza, di formazione, di informazione e di documentazione.

I servizi in ambito giuridico – amministrativo si compongono, come da bilancio, in:

- consulenza di sportello, cioè una consulenza ad personam, effettuata da professionisti su appuntamento di un'ora ciascuno. La consulenza nel 2013 è stata di 470 ore, 18 in più rispetto al 2012;
- consulenza on-line, offerta attraverso il sito di Forum; nel 2013 sono stati forniti via mail 140 pareri;
- attività informative e formative, realizzate mettendo a disposizione delle Odv corsi, seminari e convegni di formazione tecnico – pratico. I corsi realizzati nel 2013 sono stati gli stessi del 2012. I seminari sono stati sette, quattro in più rispetto al 2012;
- consulenza alla/con la Pubblica amministrazione per quanto riguarda la collaborazione relativa alla gestione sia del registro provinciale del volontariato, sia di quello delle associazioni di promozione sociale e alla stesura degli atti costitutivi e degli statuti.

I servizi di supporto tecnico – logistico, come emerge da bilancio, sono:

- servizi di prestito di attrezzature e messa a disposizione di spazi;
- interconnessione tra aziende e Odv per reperire generi alimentari primari da mettere a disposizione delle associazioni impegnate nel contrasto della povertà.

I servizi di supporto alla progettazione si basa su un continuo monitoraggio e raccolta di informazioni delle varie opportunità di finanziamento provenienti da istituzioni pubbliche, da fondazioni o altri soggetti privati. Successivamente a questa prima fase, si procede con la comunicazione delle varie opportunità, attraverso la newsletter e il sito di Forum, alle associazioni. Nel momento in cui le associazioni si dimostrano interessate all'opportunità di finanziamento, il CSV impronta un'attività di supporto per l'elaborazione di piani, tracce, budget per ottenere il finanziamento.

I servizi offerti dalla formazione in ambito motivazionale e relazionale sono stati di due tipi, i percorsi formativi e i seminari relativi a tre ambiti di lavoro:

- l'ambito motivazionale, con la realizzazione di tre percorsi formativi;
- l'ambito delle competenze relazionali, con la realizzazione di cinque percorsi formativi;
- l'ambito delle competenze relazionali legate allo sviluppo dell'organizzazione, con la realizzazione di sei percorsi formativi.

I servizi offerti dalla formazione nell'ambito delle competenze tecniche, come si evince da bilancio, sono stati:

- serate informative per far conoscere e coinvolgere sulle tematiche nella logica dell'assaggio di formazione per promuovere i percorsi formativi di approfondimento;
- percorsi formativi, in totale sedici (cinque in più dell'anno precedente).

I servizi di supporto alla comunicazione sono:

- sito internet;
- newsletter;
- facebook;
- youtube;
- ufficio stampa.

L'azione di accompagnamento alle singole associazioni è un'azione di supporto personalizzato offerto alle singole organizzazioni per tematiche relative all'ambito dell'organizzazione e/o della progettazione, fornendo vari tipi di consulenza.

La consulenza in ambito organizzativo, come si legge in bilancio, si suddivide in:

- consulenze organizzative di base, cioè la fase esplorativa dei bisogni delle Odv. A questa fase di consulenza hanno usufruito 60 Odv;
- consulenze organizzative specialistiche, avvalendosi di esperti per mettere a fuoco e perseguire un preciso obiettivo di cambiamento;
- consulenza alla promozione e alla ricerca volontari.

La consulenza alla progettazione, sempre come si legge in bilancio, si caratterizza per la realizzazione di percorsi consulenziali per l'elaborazione di tracce progettuali, budget, metodologie, strumenti di valutazione e rendicontazioni. Questi percorsi hanno una durata differente in base alla complessità dell'opportunità di finanziamento e alle competenze pregresse nella progettazione delle Odv.

L'azione di accompagnamento a reti e di promozione dello sviluppo territoriale si caratterizza per supportare le associazioni a consolidare reti finalizzate a rispondere in modo integrato ai bisogni del territorio attraverso progetti di sviluppo sostenibile. In quest'ambito l'elemento centrale è quello della collaborazione tra associazioni con altre Odv, organizzazioni del terzo settore, istituzioni, fondazioni, enti religiosi e imprese.

Il ruolo di Forum si concretizza, come è spiegato in bilancio, per accompagnare le Odv:

- supportandole nel costruire analisi condivise dei problemi e mappature delle risorse presenti sull'intero territorio;
- favorendo relazioni di partenariato con soggetti significativi;
- facilitando la partecipazione tra gli attori coinvolti;
- definendo in maniera condivisa obiettivi e agende di lavoro;
- concentrando l'attenzione sul tema complessivo e non sulle singole iniziative;
- allestendo sistemi informativi efficaci;
- fornendo spazi e logistica;
- minimizzando la dispersione di risorse interne ed esterne;
- recependo nuove risorse per la soluzione dei problemi;
- fornendo servizi qualificati di formazione, ricerca – documentazione, promozione e consulenza.

#### **5.4.1. Attività svolte nel 2013**

Durante tutto il 2013 sono stati realizzati 9 progetti sociali, di cui alcuni in continuità con quanto iniziato nel 2012 e alcuni invece si svilupperanno maggiormente nel 2014. I progetti sono stati:

- “Prove di comunità”, iniziato nel 2012 e concluso a fine 2013 con l'obiettivo di favorire la nascita di relazioni fiduciarie all'interno dei vari quartieri in cui è stato svolto il progetto, attraverso anche azioni di “buon vicinato”, e promuovere i servizi già presenti sul territorio. Con questo progetto si vuole aumentare la coesione e le relazioni tra gli abitanti attraverso iniziative di quartiere;
- “Volontari per il lavoro”, iniziato nel 2012 e concluso a fine 2013 con la finalità di ricercare nuovi volontari con cui creare percorsi di formazione per un futuro inserimento nel mondo del lavoro. Si è cercato, attraverso il progetto, di aiutare vari soggetti nella ricerca di un lavoro a fronte della difficile situazione economica;
- “Luoghi interculturali”, svoltosi nel corso di tutto il 2013 con l'obiettivo, concretizzatosi con l'apertura del centro interculturale, di creare un luogo in cui si sviluppasse la promozione dell'interculturalità e l'elaborazione di iniziative volte a dare risposta ai bisogni più diversi;

- “Transizione all’emiliana”, svoltosi nei mesi di ottobre e novembre 2013 focalizzando l’attenzione su tematiche importanti a livello globale sugli squilibri tra Nord e Sud sia sui diritti sia sulle forme di economia attraverso una serie di eventi e iniziative svoltesi durante il Festival Kuminda. Il tema del Festival nell’edizione 2013 erano i modelli di produzione, nello specifico quelli agricoli; i beni comuni e il ruolo dei produttori e dei consumatori, ossia i contadini e i cittadini;
- “Protocollo con Fondazione Cariparma”, iniziato nel 2013 e tutt’ora in corso con la finalità di istituire degli strumenti per facilitare la gestione delle risorse alimentari da distribuire alle varie associazioni. Si sono creati due strumenti molto importanti: Piattaforma e Database. Piattaforma si occupa di reperire le merci dalle aziende per poi consegnarle alle associazioni aderenti al progetto. Database, invece, è uno strumento che permette la tracciabilità e la trasparenza nella gestione delle merci da parte degli enti a cui sono destinati i beni raccolti attraverso la Piattaforma;
- “Parma facciamo squadra”, iniziato nel 2013 e tutt’ora in corso si pone lo scopo di aiutare, attraverso una raccolta fondi, le associazioni che forniscono generi di prima necessità o assistenza alle famiglie colpite duramente dalla crisi. Questo progetto, non solo ha coinvolto tutta la cittadinanza, ma ha visto la partecipazione sia il mondo dello sport sia le realtà industriali e finanziarie di Parma;
- “Lotta alle nuove povertà”, iniziato nel 2009 e tutt’ora in corso ha la finalità di supportare le famiglie bisognose fornendo generi alimentari di prima necessità. La peculiarità di questo progetto è stata la creazione dell’Emporio di Parma, dell’Emporio ValTaro e dell’Emporio ValParma che sono a tutti gli effetti dei supermercati a cui hanno accesso per un anno le famiglie che si trovano in difficoltà a causa della crisi;
- “Trattasi di donne”, iniziato nel 2013 e concluso nel 2014 ha l’obiettivo della difesa e della promozione dei diritti delle donne, in particolare sulle vittime di tratta, sostenendole e accompagnandole nel percorso di ristabilimento della loro dignità e dei loro diritti;



- “Ambulatori di quartiere”, iniziato nel 2013 e concluso nel 2014 ha la finalità di creare dei luoghi in cui offrire piccoli servizi primari legati alla salute e luoghi d’ascolto definiti “ambulatori”.

La promozione della cultura della solidarietà e della cittadinanza attiva è l’elemento cardine di tutte le attività svolte da Forum. Per sviluppare il senso di volontariato nella comunità il CSV svolge una molteplicità di azioni, suddivise in iniziative rivolte alle scuole, iniziative rivolte ai giovani, iniziative rivolte alla cittadinanza e presenza sui media locali.

Le attività svolte nel 2013 per quanto riguarda le iniziative rivolte alle scuole sono:

- incontri in classe e con gruppi di classi, coinvolgendo gli studenti delle scuole superiori sui temi sociali realizzando degli incontri con varie Odv;
- il volontariato visto da vicino, dove ci sono stati inizialmente degli incontri tra le scuole e le Odv e successivamente, gli studenti interessati hanno preso contatto con le associazioni per poter diventare volontari;
- azioni di informazione e di comunicazione per i giovani e studenti, andando ad individuare i mezzi di comunicazione più idonei per i giovani (Facebook) e allestendo in punti strategici della città punti di informazione;
- gite nel volontariato, in cui classi provenienti da scuole di tutto il territorio provinciale sono state accompagnate a vedere le sedi di alcune associazioni, per conoscere da vicino il loro operato;
- giornate aperte scuola – Fidenza, iniziativa in cui le classi hanno potuto conoscere meglio il lavoro delle associazioni svolto nel territorio di Fidenza.

Le attività svolte nel 2013 per quanto riguarda le iniziative rivolte ai giovani sono state:

- salti di cittadinanza, è una proposta formativa rivolta ai ragazzi degli ultimi anni delle scuole superiori con lo scopo di favorire un cambiamento nelle conoscenze, abilità e atteggiamenti dei giovani nell’ottica della costruzione di una comunità solidale;
- campi di volontariato, il cui obiettivo è quello di sviluppare maggiormente il senso di solidarietà e la condivisione di momenti di vita attraverso la convivenza nei ragazzi che hanno aderito all’iniziativa;
- tirocini con studenti di scuole superiori all’interno delle associazioni che hanno dato la disponibilità ad accogliere gli studenti;

- servizio civile nazionale, permettendo ai giovani compresi tra i 18 anni e i 28 anni di dedicare un anno della propria vita a favore di un impegno solidaristico presso 5 associazioni.

Le attività svolte nel 2013 per quanto riguarda le iniziative rivolte alla cittadinanza sono state:

- sportello di orientamento, volto ad aiutare i cittadini interessati ad entrare nel mondo del volontariato e le organizzazioni nuove volontari con caratteristiche coerenti alle loro esigenze;
- salone del volontariato, spazio espositivo collocato in piazza Garibaldi per permettere a tutti i cittadini di venire a conoscenza dell'operato delle varie Odv del territorio;
- gruppi di lettura per approfondire tematiche relative alla sostenibilità, all'equità sociale, ai rapporti tra i popoli, alla cittadinanza responsabile e alla solidarietà;
- parma in transizione, un'attività caratterizzata da incontri con la cittadinanza sia per approfondire le tematiche della sostenibilità e della solidarietà fra i cittadini, sia per progettare e definire pratiche concrete di attivazione;
- natale solidale a Fidenza, iniziativa di sensibilizzazione al dono, alla solidarietà e all'impegno per l'equità;
- incontri d'autore, incontri per dare l'opportunità ai cittadini di ascoltare storie di ordinarietà da personaggi famosi, sia a livello locale che a livello nazionale;
- volontari negli eventi (Festa Multiculturale, Kuminda).

Le attività svolte nel 2013 per quanto riguarda la presenza sui media locali sono state:

- volontariato e TV, attività in cui gli emittenti locali hanno creato due trasmissioni di approfondimento per promuovere uno dei progetti del CSV;
- spazi di comunicazione sul web: gallerie fotografiche sulle attività svolte dal CSV pubblicate sui due siti più importanti di informazione locale;
- informazione e comunicazione, attraverso il sito internet, l'ufficio stampa e la newsletter.

## **5.5. La rendicontazione socio-ambientale di Forum: bilanci a confronto**

A conclusione di questo capitolo, proponiamo alcune riflessioni derivanti dal confronto temporale dei documenti di rendicontazione socio-ambientale pubblicati da Forum Solidarietà.

L'analisi si è soffermata sui seguenti aspetti:

1. struttura definita;
2. suddivisione attività per aree;
3. applicazione modelli/linee guida;
4. modello CSV.Net;
5. linee guida Agenzia delle Onlus.

Nel primo documento di rendicontazione (biennio 1997-1998) non vi è una struttura specificatamente definita, in quanto veniva considerato un “volume informativo” sulle attività ma soprattutto un “volume illustrativo” degli obiettivi futuri. Però si denota già la suddivisione delle attività per aree, caratteristica che si manterrà per tutti i documenti successivamente pubblicati.

Nel biennio 1999-2000 è stato prodotto un altro “volume informativo” sulle attività svolte che richiama gli obiettivi citati nel libro del biennio precedente. In questo documento si riscontra un cambio di forma; pur mancando ancora un indice si evidenzia una struttura più “ordinata” e più simile alla struttura che è stata adottata per il primo bilancio sociale. Nel documento le attività vengono suddivise in aree all'interno della suddivisione per livelli.

Nel 2002 viene pubblicato il primo bilancio sociale, in esso si evidenzia una struttura molto descrittiva, talvolta dispersiva delle informazioni principali da riportare agli stakeholder. In questo bilancio non è stato applicato alcun modello specifico delle aziende non profit.

Nel bilancio 2006 si nota un cambiamento di struttura, in quanto il CSV.Net pubblica “Il modello per il bilancio sociale dei CSV. Guida operativa per la redazione”. Con questo nuovo modello la struttura di bilancio si presenta articolata, suddivisa in identità, dimensione economica e dimensione sociale, tenendo presente sempre la distinzione delle attività per aree.

Nel bilancio 2009 si applicano le “Linee guida per la redazione del bilancio sociale per le organizzazioni non profit” elaborate dall’Agenzia delle Onlus e il modello elaborato da CSV.Net. La differenza tra questo bilancio e il bilancio 2006 non riguarda la struttura (essa resta invariata) ma le informazioni contenute. Il bilancio 2009 ha fornito ai propri stakeholder una maggiore completezza delle informazioni stabilite dalle Linee guida, sia di carattere essenziale sia di carattere volontario.

Nel bilancio 2011 si ha, ad oggi, l’ultimo cambio di struttura, proposto dal tavolo di lavoro di bilancio non rientrante però in alcun modello. Si tratta di una nuova visione delle attività e dei servizi resi dai CSV, definiti ora come “mestieri”, elaborata in collaborazione con la società Seneca. In questa nuova struttura restano invariate le parti di bilancio, come stabilito nei modelli usati nel passato, mentre si modifica la suddivisione della dimensione sociale. Nei bilanci precedenti la dimensione sociale era suddivisa in:

- attività di consulenza, formazione, informazione, documentazione;
- servizi a supporto di progetti di sviluppo delle organizzazioni di volontariato;
- servizi di consulenza e tesoreria per le reti pubblico-private;
- ricerca, sensibilizzazione e promozione del volontariato e della cultura solidale;
- servizi a supporto della progettazione sociale provinciale;
- servizi a supporto della progettazione sociale interprovinciale;
- servizi a supporto della progettazione sociale regionale.

Da questo bilancio la dimensione sociale sarà suddivisa in:

- azione di erogazione diretta dei servizi;
- azione di accompagnamento a reti e di promozione dello sviluppo territoriale;
- promozione di una cultura della solidarietà e della cittadinanza attiva.

Il bilancio 2013, infine, non presenta modifiche rispetto a quello 2011 in quanto, viste le problematiche che i CSV devono affrontare, Forum ha utilizzato questo strumento più come documento di rendicontazione che come strumento strategico di “promozione” di operazioni culturali e di riflessione per nuovi spunti.

Di seguito viene creata una tabella riassuntiva per proporre uno schema di rappresentazione delle peculiarità dei vari documenti:

Tabella n. 3 “Differenze tra i documenti di rendicontazione prodotti da Forum negli anni”

Bilanci Caratteristiche	Doc. 1997- 1998	Doc. 1999- 2000	Bil. Soc. 2002	Bil. Soc. 2006	Bil. Soc. 2009	Bil. Soc. 2011	Bil. Soc. 2013
Struttura definita	No	Ni	Si	Si	Si	Si	Si
Suddivisione attività per aree	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Applicazione modelli/linee guida	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Modello CSV.Net	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Linee guida Agenzia delle Onlus	No	No	No	No	Si	Si	Si

Dalla tabella, emerge sin dal primo documento l'attenzione di Forum nel far capire ai propri interlocutori le attività realizzate dal CSV. Si denota, dall'analisi della tabella, l'evoluzione della struttura nel corso degli anni dovuta soprattutto all'entrata in vigore di standard e linee guida da poter applicare. Forum ha applicato da subito questi modelli, integrandoli insieme dal momento che le relative strutture non erano vincolanti per l'applicazione ma potevano essere integrate da altri strumenti.



## CONCLUSIONE

Al termine di questo lavoro si è notato come a livello nazionale e internazionale vi sia stata una continua evoluzione dei vari standard di rendicontazione sociale proposti. Con tali strumenti le aziende possono illustrare dettagliatamente, all'esterno, quando realizzato in questo ambito.

Si pensa che il bilancio sociale dovrebbe diventare parte integrante del bilancio civilistico, essendo ancora un documento di rendicontazione volontaria.

Per quanto riguarda il “caso” oggetto di studio, Forum Solidarietà, è emerso come questo strumento sia importante per comunicare ai vari interlocutori le strategie che l'azienda ha posto in essere da un punto di vista sociale durante l'anno oggetto di rendicontazione. Essendo un ente non profit, il bilancio assume maggior rilievo in quanto informa come sono stati impiegati e utilizzati i finanziamenti ricevuti dalle Fondazioni di origine bancaria e, anche, le donazioni ricevute dai privati.

Il percorso di evoluzione dei suoi documenti ha permesso di creare uno strumento fruibile e di facile comprensione per i tutti, migliorando nel corso degli anni la propria struttura.

Nello specifico, sono stati applicati gli strumenti creati ad hoc per le aziende non profit, ispirati a quelli emanati per le aziende profit.

È emerso, analizzando il percorso di Forum, che il CSV pone molta attenzione all'applicazione dei modelli e delle linee guida presenti nel contesto nazionale relativi alle aziende non profit. Questa attenzione si riscontra in quanto, ad ogni emanazione di nuovi modelli, Forum scelga di applicarli dal documento di rendicontazione successivo.

I bilanci presentati, nel corso degli anni, da Forum hanno utilizzato adeguatamente i nuovi modelli emanati.





## BIBLIOGRAFIA

AA1000APS, 2008, [www.accountability.org](http://www.accountability.org).

Bagnoli Luca, *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Milano, Angeli, 2010.

Bandini Federica, *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Milano, Cedam, 2009.

Camera dei Deputati, *Temi dell'attività parlamentare: i distretti, reti e contratti di rete*, Camera dei Deputati, Parlamento Italiano, 2013.

Cerana Nicoletta, *Comunicare la responsabilità sociale – Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Milano, Angeli, 2004.

Commissione Comunità Europea, *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione Comunità Europea, Unione Europea, 2002.

CSV.Net (Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato), *Modello per il bilancio sociale dei csv. Guida operativa per la redazione*, CSV.Net, [www.csvnet.it](http://www.csvnet.it), 2006.

Forum Solidarietà, [www.forumsolidarieta.it](http://www.forumsolidarieta.it).

Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2002*, Parma, 2003.

Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2009*, Parma, 2010.

Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2010*, Parma, 2011.

Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2011*, Parma, 2012.

Forum Solidarietà, *Bilancio sociale 2013*, Parma, 2015.

Forum Solidarietà, *Forum Solidarietà 1997-1998 Centro Servizi per il Volontariato in Parma*, Parma, 1998.

Forum Solidarietà, *Forum Solidarietà 1999-2000 Centro Servizi per il Volontariato in Parma*, Parma, 2000.

Forum Solidarietà, *Statuto*, Parma.

Forum Solidarietà, *Strategie di collaborazione tra profit e non profit nella provincia di Parma – indagine di mercato*, Parma, 2009.

Furlotti Katia, *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, McGraw-Hill, 2009.

GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) 2013, [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org), 2013.

GRI (Global Reporting Initiative) Sustainability Reporting Guidelines, G4, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Progetto Q-RES, [www.qres.it](http://www.qres.it).

Propersi Adriano, *Gestione e bilanci degli enti non profit*, Milano, Angeli, 2012.

Rusconi Gianfranco, *Il bilancio sociale delle imprese*, Roma, Ediesse, 2013.

Rusconi Gianfranco e Dorigatti Michele, *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Milano, Angeli, 2004.

Rusconi Gianfranco e Signori Silvana, *“Responsabilità sociale e azienda non profit: quale declinazione?”*, 2007.

SA8000, 2014, [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org).

Stiz Giovanni e Colombo Gian Mario, *Relazione di missione e bilancio sociale*, Milano, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer, 2010.

Stiz Giovanni, *“Pensare con un orientamento all’impatto sociale: il caso dei Centri di Servizi per il Volontariato”*, Bergamo, 2013.