



7. Le ragioni, i significati e gli usi del bilancio sociale

7.1 Le ragioni della redazione del bilancio sociale

L'Associazione Comunità Progetto Sud è impegnata da tempo ad elaborare e sperimentare strumenti di trasparenza, con l'obiettivo principale di verificare la coerenza tra le attività e gli interventi che svolge ed i valori della sua mission e del codice etico.

L'idea del bilancio sociale nasce dal bisogno di trovare mezzi e strategie operative che possano rendere visibili e trasparenti dati e risultati del nostro agire nel mondo dell'economia sociale e del non profit. Questo comporta costruire strumenti volti a mettere in luce i risultati sociali e a valutare la propria efficacia (il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel suo statuto).

Le motivazioni della redazione del Bilancio sociale dell'Associazione Comunità Progetto Sud.

Ciò che ci interessa è prima di tutto **verificare la redditività sociale** dei nostri interventi, cioè comprendere quanto essi (sia nelle modalità che nelle strategie) siano in grado di produrre dei cambiamenti non solo sulle condizioni, ma anche sulle capacità delle persone alle quali sono indirizzati e, in particolare, sulla loro capacità di rileggere e ripensare le proprie relazioni quotidiane per agire ed apportare cambiamenti nei propri contesti di vita.

La seconda ragione parte dalla considerazione che oggi al Sud, in aggiunta alle questioni economiche riguardanti la gestione dei servizi, emerge l'importanza di **sostenere il valore del radicamento sociale**. Le organizzazioni che nascono e operano nei territori mantengono rapporti di comunità "vicini" ed in controtendenza rispetto ad iniziative di assistenza e di intervento sociale che vengono "forzate" da cooperative, associazioni, enti estranei alle regioni meridionali, ma economicamente forti e bene attrezzati (che sottraggono così alle comunità locali benessere economico, opportunità di crescita professionale e competenze manageriali e progettuali). Fare bilancio sociale, quindi, significa comprendere che non bisogna impoverire le risorse sociali esistenti nei territori e, pertanto, significa anche resistere e progettare per non lasciare indebolire le capacità organizzative dei territori. E significa anche **favorire la reciprocità di influenza tra il mondo e gli interessi dell'economia ed i mondi e gli interessi delle fasce deboli**. Aiuta i gruppi, associazioni e cooperative locali, ad allargare le prospettive uscendo dalle ristrette visuali concentrate sull'ente di appartenenza per dirigerle sulla crescita dei territori e della collettività.

Un altro perchè attiene al tema dell'**investimento sul capitale sociale**. Siamo partiti da una domanda principale: come possiamo mantenerci "generatori" di capitale sociale, pur nella dinamicità storico-culturale di un territorio e di una organizzazione e nella continua mutevolezza che la "natura" stessa del capitale sociale esige?

L'esperienza di produzione di una porzione di capitale sociale, svolta dalla nostra organizzazione, ci ha senz'altro aiutato in una rigenerazione continua e quindi a mantenerci saldi nella nostra mission di **comunità che progetta al sud**. In questo, anche fare bilancio sociale condiviso aiuta notevolmente. Spesso, però, è alto, nel meridione, il rischio che proviene dal bisogno che ogni organizzazione ha di autoconservarsi nella lotta per la sopravvivenza: ciò mette anche in pericolo il pensiero critico, la capacità di ragionare e riflettere intorno alle questioni di **democrazia sociale**, da parte delle organizzazioni. Tutto il Terzo settore si trova costantemente davanti a un bivio: incamminarsi verso una direzione che privilegia esclusivamente la gestione di servizi, il lavoro sociale, le specializzazioni professionali o continuare a perseguire comunque la via dell'assunzione e del rafforzamento del proprio ruolo di attore sociale culturalmente significativo e "politicizzato", **capace di responsabilità collettive e generatore di capitale sociale**.



7.2 Le modalità di utilizzo del bilancio sociale

Le aspettative sull'utilizzo interno del bilancio sociale

In tutti questi anni redigere il bilancio sociale ha, per noi, significato l'introduzione di una nuova mentalità operativa capace di creare le condizioni per fare i necessari salti di qualità nel governo dell'organizzazione. E ci permette inoltre di conoscere meglio e conservare i diversi fili della memoria che si intrecciano nella nostra organizzazione: favorire e rendere esplicita questa pluralità delle memorie significa accogliere anche la pluralità delle identità interne che si sono andate costruendo; rendendoci sempre più consapevoli che il "sé" del nostro gruppo non è univoco ma "plurale".

In questo quadro l'utilizzo interno del nostro bilancio sociale è proteso a:

- verificare se le nostre attività si discostano o meno dall'orizzonte valoriale e dalle politiche sociali che stanno a capo del nostro agire e della nostra mission;
- valutare i risultati conseguiti, rilevare alcuni nodi critici e riflettere sull'efficacia degli interventi realizzati nonché sui costi e i benefici;
- far acquisire maggiore consapevolezza in coloro che ricoprono ruoli di responsabilità nell'organizzazione;
- comunicare e confrontarsi con tutta la nostra realtà associativa, con i destinatari dei nostri interventi, con i nostri operatori e volontari;
- riflettere e valutare l'efficacia del lavoro sociale svolto nel contesto calabrese;
- orientarci nelle scelte future riguardo alle politiche e agli obiettivi sociali da assumere.

Le aspettative sull' utilizzo esterno del bilancio sociale

Riteniamo che all'esterno il bilancio sociale dell'Associazione Comunità Progetto Sud possa dire, principalmente, almeno tre cose.

Innanzitutto esso tende a **rendere espliciti dei crediti sociali altrimenti non evidenziati**: si tratta di ciò che una organizzazione come la nostra accumula dedicando tempi e spazi, relazioni umane e attività/interventi che vanno al di là delle prestazioni convenzionate o richieste. Adoperarsi nel quantificare tali crediti sociali è un modo per evidenziare la ricchezza sociale che le organizzazioni apportano in una comunità locale. Far emergere ciò modifica il senso della nostra presenza nel territorio: essere presenti in una comunità locale, intrecciare relazioni, fare in modo che la gente che proviene da storie di emarginazione divenga protagonista del proprio destino e senta l'appartenenza a "quella" comunità locale, muta la cultura stessa della città e del paese in una cultura più sociale e solidale. La cultura sociale, il senso di appartenenza di una comunità locale, il protagonismo individuale e collettivo, di conseguenza, si accrescono e tutto ciò diviene beneficio sociale forse difficilmente quantificabile, ma riconoscibile.

In secondo luogo, nell'orizzonte culturale e valoriale, come impresa del non profit, è importante assumersi la **responsabilità sociale** che trova poi attuazione nelle scelte e nelle pratiche quotidiane dell'organizzazione. Queste scelte e queste pratiche hanno bisogno di essere esplicitate attraverso l'utilizzo di strumenti di analisi e di gestione, quali il bilancio sociale, che permettano di poter verificare e comunicare i comportamenti dell'ente e quindi di essere valutati in relazione all'impatto sociale nel contesto territoriale.

Infine, rendere pubblico il nostro bilancio sociale porta con sé la speranza che la trasparenza delle operatività quotidiane del sociale e dal sociale possa avere una ricaduta generale nella direzione del **rendere conto dell'utilizzo dei beni comuni**. Lo sguardo, in questo senso, è rivolto non solo ad altri soggetti del privato non profit, ma anche ai servizi del pubblico e alle istituzioni perché facilitino al loro interno procedure valutative ed informative sui propri comportamenti e sulle proprie scelte.



8. Nota metodologica: le fonti, il metodo e il gruppo di lavoro

8.1 Le fonti utilizzate

Le fonti utilizzate per costruire questo documento di rendiconto sono riportate nella tavola seguente.

Attività	Fonti - Base informativa
Progettazione	Fonti/documentazione della Scuola del Sociale Archivio Progetti
Gestione dei servizi	File dei centri di costo Archivio programmi Verbali Sistema previsto da ISO 9001
Advocacy	Sportello informativo disabilità Dossier progetti Pubblicazioni Voci di costo e risorse umane
Promozione politica	Documentazione relativa alla partecipazione ai tavoli tematici (lettura dei bisogni relativi al contesto) Documenti preparatori normativi condivisi Atti/documenti di incontri a tema (es. convegni, seminari di studio, ecc.)
Formazione	Documentazione della Scuola del Sociale Programma formativo Programma dei servizi Modello di documentazione Formazione
Informazione sociale e produzione culturale	Alogon Libri pubblicati Riviste Convegni
Prevenzione	Progetto Lilliput Progetto Il gioco Progetto prevenzione presso le scuole
Economia sociale e gestione delle risorse finanziarie	Documentazione, consulenza, interventi di accompagnamento start up Imprese sociali Azionamento (partecipazione costituzione capitale sociale di altri enti) Contratti Bilancio Documentazione relativa alla mutua auto-gestione (Mag)
Promozione e cura delle reti – Attivazione gruppi	Quote sottoscritte Partecipazione a reti N° giornate dedicate Video, clips ecc lettere d'incarico o di invito
Accoglienza	Registro presenze
Governo e coordinamento - gestione delle risorse umane – occupazione lavorativa	Verbali delle riunioni del CdA Documenti programmazioni Verbale riunione di servizio sul tema per linee di gestione Selezione iniziale Documentazione relativa al servizio di volontariato Documentazione lavorativa Contrattazione
Attività di ricerca - progettualità	Ricerche Verbali Pubblicazioni



8.2 Il metodo di costruzione del bilancio sociale

Quest'anno abbiamo sperimentato un nuovo percorso per la costruzione del bilancio sociale. Forniamo qui una descrizione delle principali fasi che ne hanno scandito il processo. Occorre sottolineare che alcune fasi significative - come ad esempio la formazione, la costruzione di gruppi di lavoro, lo studio critico di alcuni materiali, la pubblicazione dei risultati del lavoro - sono state rese possibili grazie al percorso formativo denominato *Area di Sosta*.

Fase 1 → formazione iniziale sulla rendicontazione sociale

Fase 2 → costituzione di un gruppo di lavoro per il bilancio sociale, indicazione di un coordinatore generale e di un coordinatore scientifico

Fase 4 → stesura di un programma operativo di lavoro

Fase 5 → identificazione di un gruppo scelto di stakeholder per accompagnare la validazione

Fase 6 → mappatura fonti informative

Fase 7 → studio critico dei bilanci sociali precedenti

Fase 8 → stesura di un modello di bilancio sociale rinnovato

Fase 9 → avvio dei gruppi di lavoro per servizi, progetti, uffici

Fase 10 → raccolta dati, informazioni, documenti

Fase 11 → stesura prima bozza bilancio sociale

Fase 12 → validazione primaria della bozza

Fase 13 → elaborazione grafica e stampa del bilancio sociale

Fase 14 → costruzione evento di disseminazione/ validazione finale

In ogni caso va sottolineato con forza che il metodo di lavoro si è contraddistinto per l'**approccio cosiddetto multistakeholder**, vale a dire attento al coinvolgimento non rituale ma di sostanza dei principali portatori di interesse nella elaborazioni delle parti salienti del processo di rendicontazione sociale come del documento finale.

8.3 Il metodo di validazione del bilancio sociale

Per accompagnare la validazione del nuovo bilancio sociale di CPS sono state previste alcune fasi che vedono al lavoro diversi soggetti.

Primo livello di validazione (validazione di processo): è dato dalla dimensione partecipata che ha contraddistinto la costruzione delle parti centrali del bilancio sociale. In altre parole, molte delle informazioni contenute nel bilancio e diversi documenti di senso sono stati discussi, in fase di costruzione, con alcuni stakeholder esterni - per i servizi gli utenti o le famiglie, per i documenti di senso alcuni interlocutori che lavorano con CPS;

Secondo livello di validazione (validazione di bozza): si è sottoposta la lettura della prima bozza di bilancio sociale al gruppo di Governance e dei Referenti (responsabili e coordinatori) dei servizi e attività della CPS per conoscere la loro valutazione in merito.

Terzo livello di validazione (validazione finale): la validazione finale è avvenuta mediante la discussione del bilancio sociale definitivo durante l'incontro di Ente che ha riunito la Governance, i referenti, gli operatori (dipendenti e collaboratori), gli utenti e fruitori e i volontari.

8.4 Le ipotesi del bilancio sociale



Le ipotesi su cui si basa l'adozione del bilancio sociale - e che sono state tenute in conto durante questo lavoro - sono sintetizzabili come segue:

prima ipotesi: il bilancio sociale è lo strumento principale per la promozione della responsabilità sociale delle imprese e degli enti e ciò costituisce un fattore richiamato più volte dalle politiche pubbliche di matrice UE (cfr. ad esempio il Libro verde 2001), nonché da numerose direttive e linee guida (cfr. ad esempio le linee guida della Funzione pubblica o del Ministero degli Interni). Ad oggi vi sono anche normative (come quella sulle imprese sociali) che prevedono l'obbligatorietà del bilancio sociale.

seconda ipotesi: le imprese sociali (intese in senso lato) mirano a promuovere il benessere comunitario; tuttavia questo scopo se non è leggibile mediante i bilanci civilistici lo diventa grazie al bilancio sociale.

terza ipotesi: il bilancio sociale è uno strumento che permette di sviluppare la pratica della valutazione rispetto al merito nonché ai processi di lavoro adottati e questa è certamente una competenza utile alle imprese sociali come ai servizi e alle associazioni.

quarta ipotesi: il rinnovamento dei processi organizzativi passa attraverso l'adozione di pratiche e di percorsi che sostengono l'apprendimento organizzativo; il bilancio sociale, nella sua dimensione processuale, favorisce l'apprendimento circa il funzionamento delle organizzazioni.

quinta ipotesi: le imprese sociali impegnate nella costruzione dei sistemi locali di welfare hanno la necessità di esibire, nei luoghi decisionali (come ad esempio i tavoli per i piani di zona), i risultati e i valori promossi.

8.5 Gruppo di lavoro

Coordinamento generale	Marina Galati
Coordinamento tecnico-scientifico ed editoriale	Livio Guida
Gruppo di lavoro	Nicola Emanuele Francesca Fiorentino Roberto Gatto Livio Guida Emma Leone Angela Regio Isabella Saraceni