



Generare, misurare e raccontare il valore sociale

Una proposta di lavoro

ANFFAS 2019

Formatore
Theofanis Vervelacis

BILANCIO SOCIALE

strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Ciò al fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio".

Agenzia per il Terzo settore, Linee Guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni no profit, 2011

Strumenti di rendicontazione sociale

Bilancio di missione: rendicontazione orientata a comunicare il livello di perseguimento della missione istituzionale

Bilancio Sociale: particolare evidenza della responsabilità nei confronti degli stakeholders

Impatto sociale: valutazione degli effetti a lungo termine che l'operato dell'ente ha generato sulla comunità di riferimento

Usiamo l'espressione più generica «rendicontazione sociale»

Approcci, modelli e impostazioni

Il concetto di responsabilità : assumere impegni a livello programmatico e rendicontare –ex post

B.S. ⇒ B.R.S.

R.S.I U.E. libro verde

C.S.R

Social Accountability 8000 (SA8000) fornire garanzia sull'origine etica dei prodotti e servizi - catena di fornitura certificabile

Global Reporting Iniziative (GRI)

indicatori di impatto sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale

AccountAbility AA 100

uniformare standard a livello internazionale - certificabile

Mappa modelli e approcci

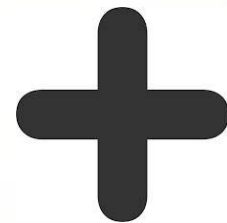


Perché parliamo di Bilancio Sociale e di Rendicontazione sociale





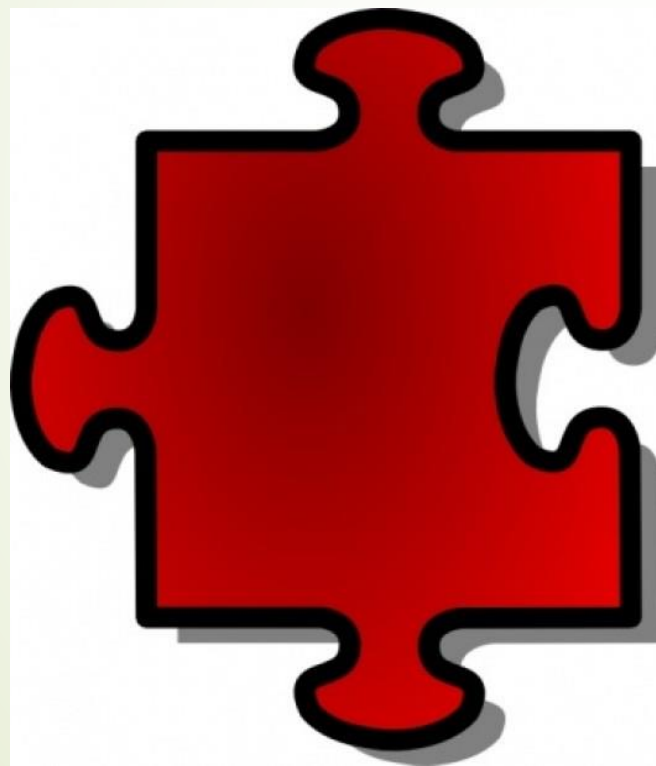
reputazione



sviluppo

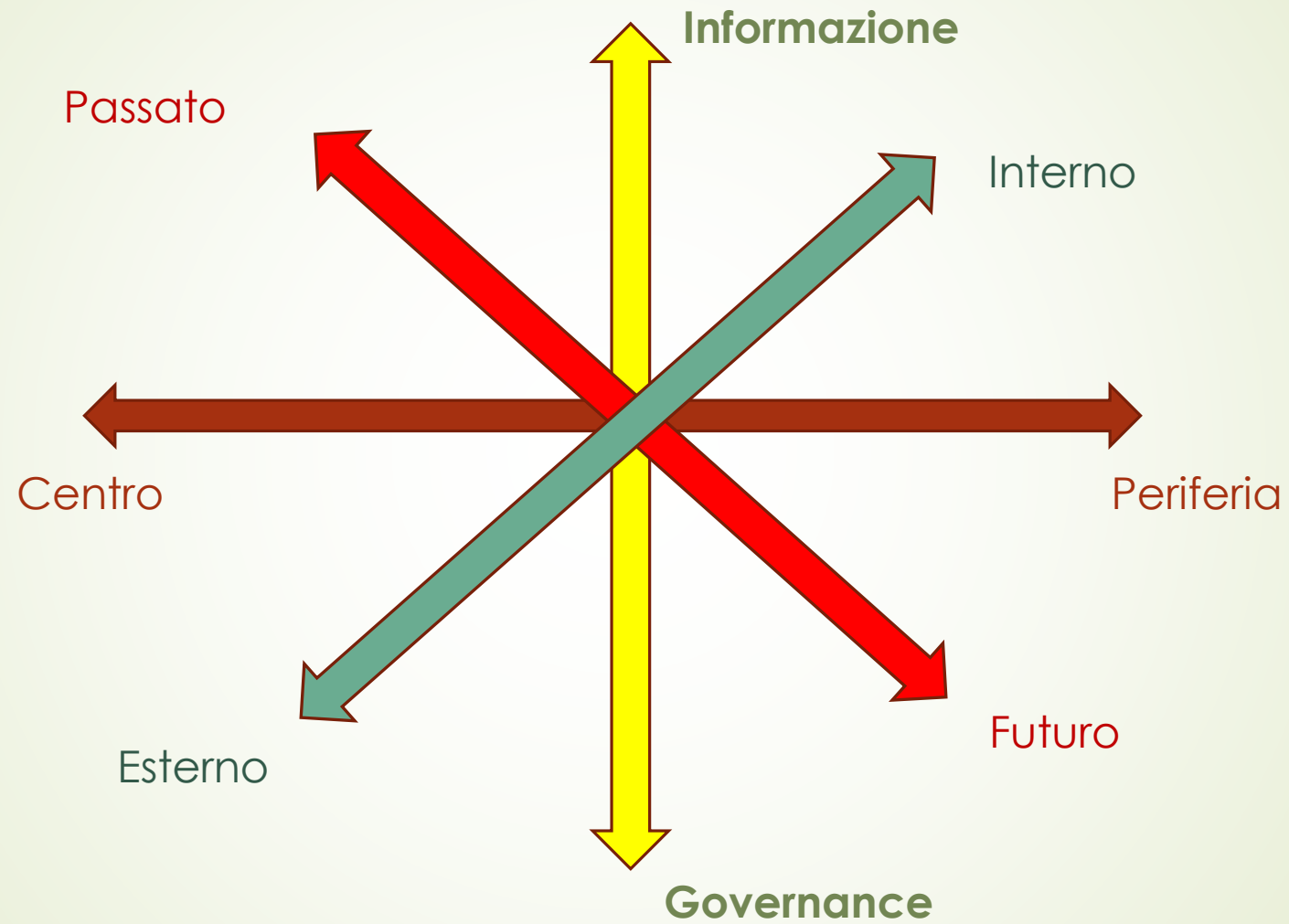
COSA COMUNICARE

**Sostenibilità
economica**



**Valori
irrinunciabili**

Una riflessione sull'identità





Rendicontazione sociale e capacity building

➤ **Processo gestionale**

Ciclo continuo: obiettivi, programmazione, realizzazione, monitoraggio e azioni correttive, valutazione

➤ **Comunicazione**

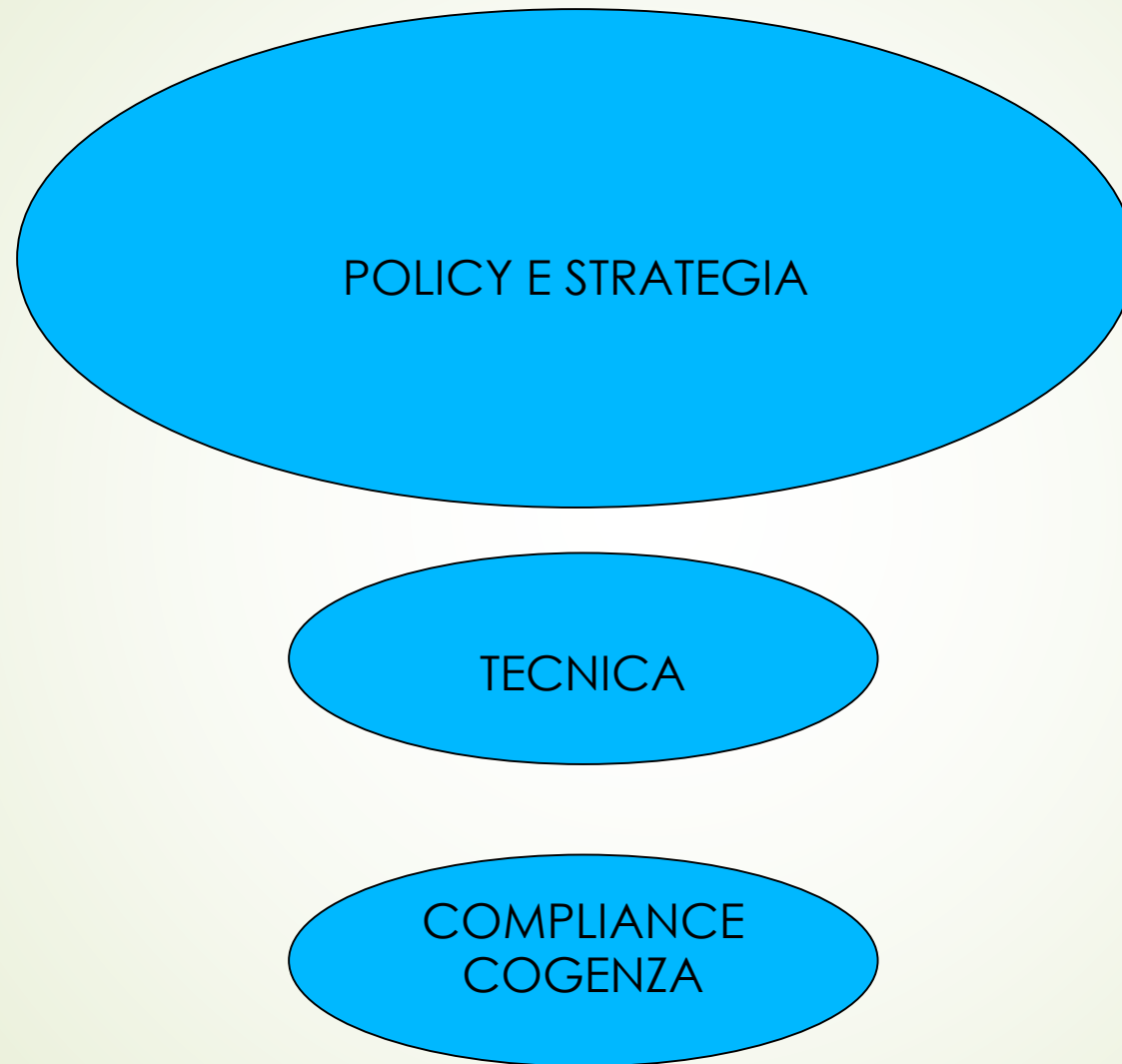
Non solo informazione, dialogo, coinvolgimento, creazione di occasioni

➤ **Governance**

Progettazione e valutazione sistematica e partecipata

LO SFORZO PER ARRIVARE ALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

11





Che fare ?

Da dove iniziare ?

*Cosa è il valore
sociale?*

Stakeholders

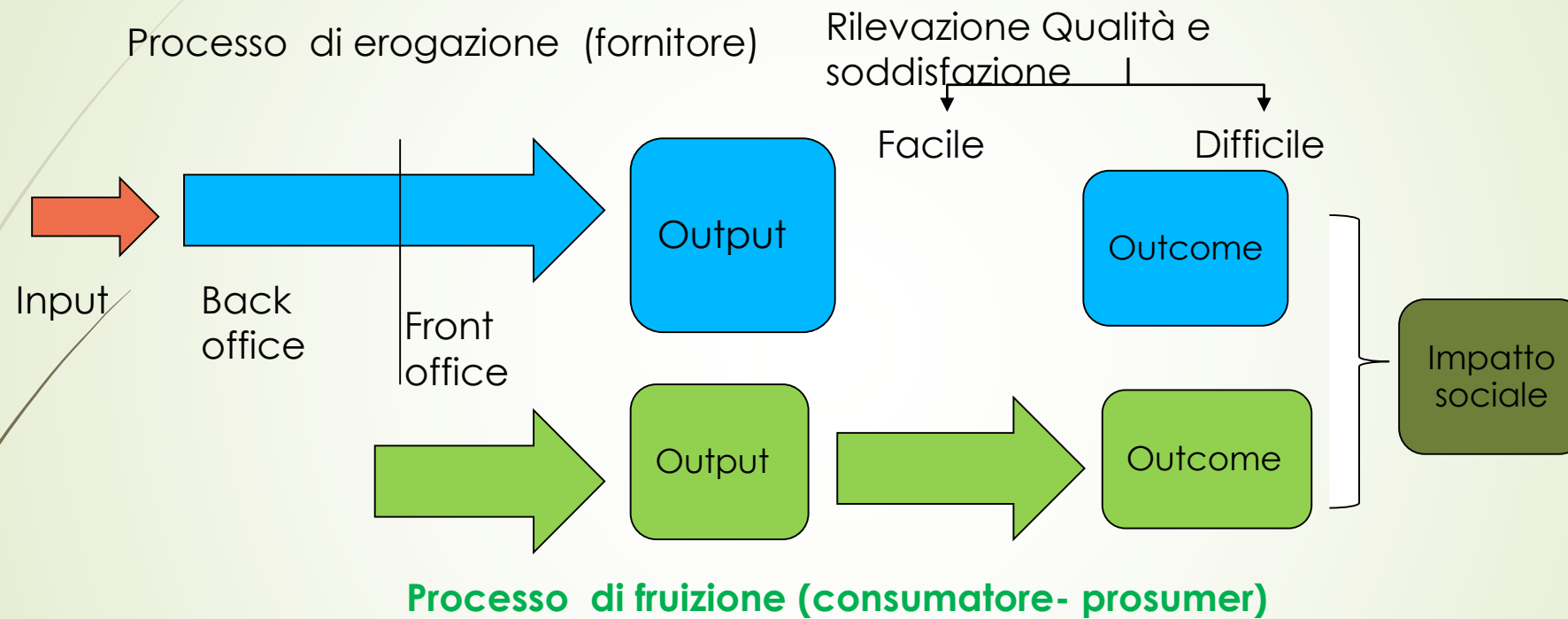


Rendicontazione sociale come strumento di :

- gestione dei rapporti con gli stakeholders,
- miglioramento delle performance aziendali

Servizio

erogazione, Fruizione, Output ed Outcome



Tempo →

Strumento da modernizzare



Struttura del BS

16

Presentazione
Nota metodologica

Identità

Profilo e storia dell'ente
Contesto di riferimento
e strategia
Mission
Stakeholders

Servizi, attività, progetti

Struttura dell'offerta
Sistema Utente
Risultati - indicatori
Offerta e mission
(catena di senso)

Organizzazione e Risorse Umane

Compagnie sociale
Partecipazione
Struttura organizzativa
Dati sul personale
Dati sui volontari
Governance (come si presidia
l'implementazione di tutti i processi
organizzativi)

Risorse economiche strutturali

Entrate
Uscite
V.A. globale netto
Organi di controllo

Prospettive per il futuro

La rendicontazione sociale in qualsiasi forma si presenta,

Bilancio Sociale
Bilancio di Missione
Impatto sociale

ha bisogno di dati, qualitativi e quantitativi.

La Rendicontazione sociale è prima di tutto

Governance organizzativa

Un sistema informativo e di monitoraggio mira a verificare:

- ✓ l'efficienza dei meccanismi organizzativi e produttivi attraverso la registrazione della quantità delle risorse utilizzate e delle loro modalità di impiego;
- ✓ l'efficacia dei meccanismi organizzativi e produttivi attraverso la registrazione dei risultati (output)
- ✓ lo stato di avanzamento dei progetti, dei programmi e delle attività in generale;
- ✓ la qualità dei servizi e l'efficacia dei risultati (outcome)
- ✓ la coerenza dei risultati con la policy
- ✓ la soddisfazione degli utenti finali
- ✓ La soddisfazione del personale
- ✓ La soddisfazione di vari stakeholders



*Esempi di tabelle per la
raccolta dati*

Mappe politiche, strategie e programmi per settore

20

Settori	Politica	Strategia	Programmi
Finanza e amministrazione			
Risorse Umane			
Qualità del servizio			
Comunicazione			
Gestione fornitori			
Gestione clienti			

Schema programmazione settoriale

21

Esempio: Gestione Risorse Umane

Politica	Strategia	Azioni	Risorse
Sviluppo Professionale	Piano Formazione competenze mirate Piano personalizzato	Corsi di formazione Formazione on the job Modellizzazione - gruppi di lavoro	
Soddisfazione	Premiazione Identificazione professionale e aziendale	Misurazione periodica Convention aziendali	
Sicurezza	Piano Formazione Controlli Piani di miglioramento	Corsi di formazione Procedure interne	
Organizzazione	Coinvolgimento nei processi decisionali	Attivazione task forces	
Retribuzione	Rispetto Contratto Premiazione incentivazione		

Mappe politiche, strategie e programmi per stakeholder

22

Stakeholders	Politica	Strategia	Programmi
Cittadini			
Clienti (target specifici)			
Amministratori /soci			
Altri enti			
Enti Pubblici			
Personale			

Mappa servizi e target di utenza
(per ogni servizio va descritto il target e il n°servizi/interventi/utenti)

Servizi	Target 1 (stakeholder 1)	Target2 (stakeholder 2)	Target 3 (stakeholder 3)
Servizio 1 Interno			
Servizio 2 Servizio 2.1 Servizio 2.3 Servizio 2.n			
Servizio 3			
Servizio 4			
Servizio 5			

Mappa servizi e risultati (output e outcome)

24

Servizi	Risultato 1 (es. n interventi, n° ore)	Risultato 2 (es. n° utenti)	Risultato 3 (es. "effetti misurabili") In relazione al tipo di servizio	Risultato 4 (es. soddisfazione ut.)
Servizio 1				
Servizio 2 Servizio 2.1 Servizio 2.3 Servizio 2.n				
Servizio 3				
Servizio 4				
Servizio 5				

Mappa servizi e obiettivi istituzionali (catena di senso)

(descrivere brevemente in che modo il servizio contribuisce al raggiungimento del singolo obiettivo istituzionale)

25

Servizi	Obiettivo istituzionale1	Obiettivo istituzionale2	Obiettivo istituzionale3
Servizio 1			
Servizio 2 Servizio 2.1 Servizio 2.3 Servizio 2.n			
Servizio 3			
Servizio 4			
Servizio 5			

Mappa valori e stakeholder (catena di senso)

(descrivere brevemente in che modo i valori e i principi dichiarati vengono applicati nei confronti degli stakeholders)

26

Stakeholders	VALORI DELL'ENTE		
	Centralità della persona	Coinvolgimento	Trasparenza
Cittadini			
Clienti (target specifici)			
Amministratori			
Altri enti			
Enti Pubblici			
Scuole			

Mappa valori e stakeholder (catena di senso)

(descrivere brevemente in che modo i valori e i principi dichiarati vengono declinati nell'erogazione dei servizi)

27

Servizi	VALORI DELL'ENTE		
	Centralità della persona	Coinvolgimento	Trasparenza
Servizio 1			
Servizio 2 Servizio 2.1 Servizio 2.3 Servizio 2.n			
Servizio 3			
Servizio 4			
Servizio 5			
Servizio 1			



Indicatore

è una grandezza sintetica, espressa prevalentemente in termini quantitativi, composta da una variabile o più variabili.

Servizi e indicatori/standard di qualità

Possono essere definiti a livello di :

- offerta complessiva
- area di intervento (pacchetto)
- servizio centrale
- servizio periferico

Possono riguardare:

- input utilizzati
- processo
- risultati

Possono misurare:

- conformità/qualità
- efficacia
- efficienza

Possono essere:

- ex ante (pianificazione)
- in itinere (Monitoraggio)
- ex post (Valutazione)

ESEMPI DI DATI E/O MACRO-INDICATORI PER TIPO DI STAKEHOLDER (a)

CSR Università Bocconi 2002

Categorie di Stakeholder Clienti

- ? Caratteristiche della clientela
- ? Sviluppo del mercato
- ? *Customer Satisfaction*
- ? *Product Safety*
- ? Informazioni ed etichettature di prodotto
- ? Politiche promozionali
- ? Tutela della privacy

Fornitori

- ? Qualificazione e analisi dei fornitori
- ? Sistema Qualità
- ? Certificazioni Ambientali e Sociali
- ? Comunicazione e informazione
- ? Condizioni negoziali

Partner finanziari

- ? Rapporti con le banche
- ? Rapporti con le compagnie assicurative
- ? Rapporti con società di servizi finanziari
- ? Altro

ESEMPI DI DATI E/O MACRO-INDICATORI PER TIPO DI STAKEHOLDER (b)

Risorse umane

- ? Composizione del personale
- ? Turnover
- ? Pari opportunità
- ? Formazione
- ? Orari di lavoro
- ? Modalità retributive
- ? Assenze
- ? Contributi e agevolazioni per i dipendenti
- ? Relazioni industriali
- ? Comunicazione interna
- ? Sicurezza e salute sul luogo di lavoro
- ? Soddisfazione del personale
- ? Tutela dei diritti dei lavoratori
- ? Provvedimenti disciplinari

Soci/Azionisti/Comunità finanziaria

- ? Composizione del capitale sociale
- ? Remunerazione degli azionisti
- ? Andamento delle quotazioni e rating
- ? Partecipazione dei soci al governo e
- ? tutela delle minoranze (*Corporate Governance*)
- ? Agevolazioni e servizi per i soci

Stato, Enti locali e Pubblica amministrazione

- ? Imposte, tributi e tasse
- ? Rapporti con gli enti locali
- ? Norme e codici per il rispetto della legge
- ? Contributi, agevolazioni o finanziamenti agevolati ricevuti

Comunità ? Corporate Giving

- ? Apporti diretti nei diversi ambiti di intervento
- ? Gestione dell'ambiente
- ? Relazioni con i mezzi di comunicazione

Esempio di comunicazione del valore sociale

Valori	Indicatori
Ascolto/lettura bisogni e informazioni su tutti i servizi	% soddisfazione clienti % nuovi clienti % fidelizzazione clienti % reclami
Educazione alla legalità e tutela dei diritti	N° interventi divulgativi sul territorio
Competenza, Professionalità e riservatezza	n° ore formazione n° iniziative formative N° difetti/totale pratiche soddisfazione operatori n° assenze/totale ore
Radicamento territoriale	N° sedi periferiche collaborazioni con altri soggetti del territorio sponsorizzazioni (n° - valori in €)



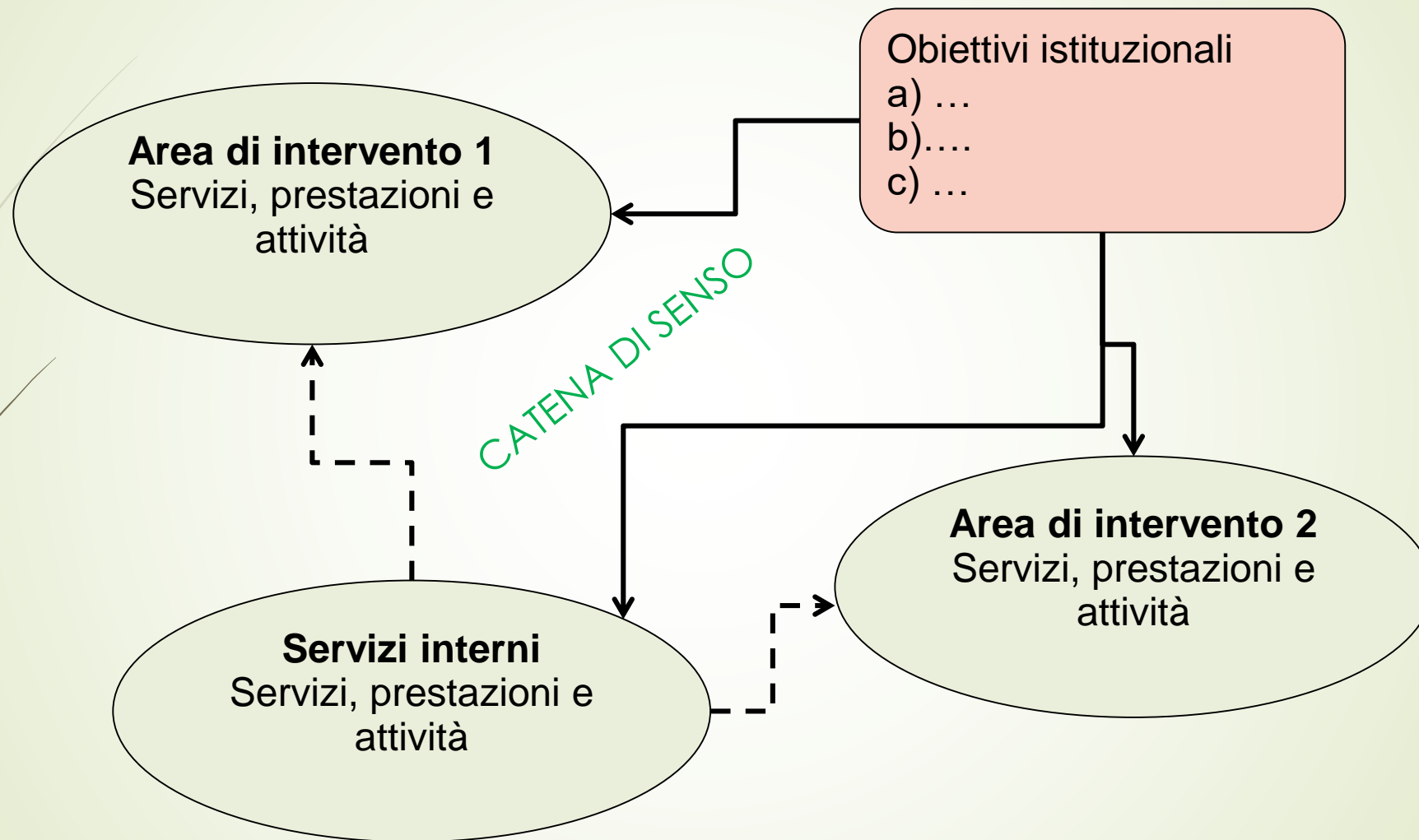
*Capacity building e
apprendimento
organizzativo*

Capacity Building

Governance aziendale: gli ingredienti



Dagli obiettivi istituzionali alla struttura dell'offerta



Dagli obiettivi istituzionali alla struttura dell'offerta

Ogni Area di intervento può essere intesa come un "pacchetto di servizi" strutturato in :

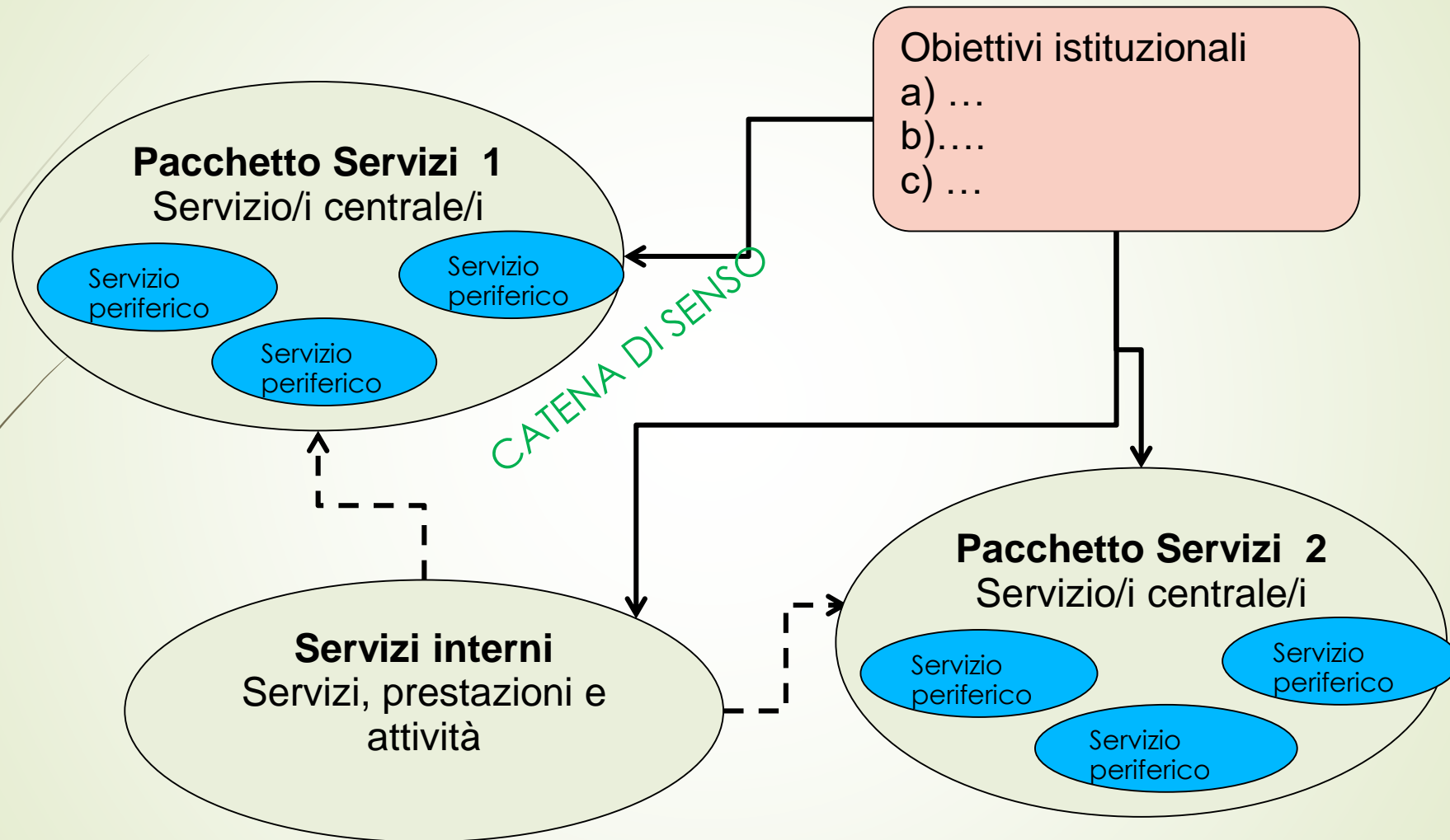
Servizio/i centrale/i :

strettamente collegato alla mission/obiettivi istituzionali

Servizio/i periferico/i:

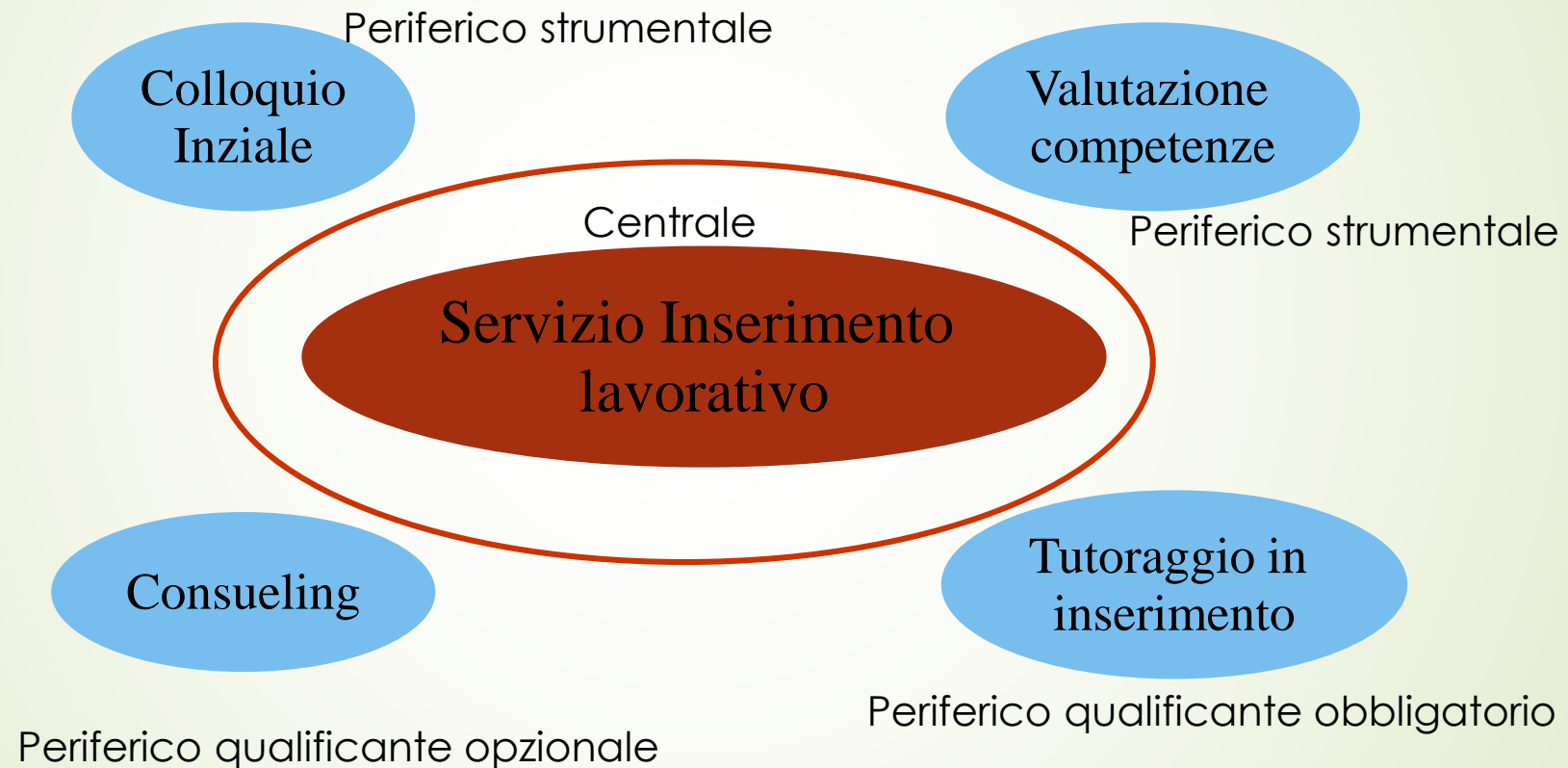
Strumentali (fase del processo di erogazione),
qualificanti (obbligatori od opzionali)

Dagli obiettivi istituzionali alla struttura dell'offerta



Esempio di struttura di un'area di intervento (pacchetto)

Inserimento lavorativo (in questo caso coincide con il servizio centrale)



Le fasi di lavoro per la implementazione del sistema di governance

Prima fase : analisi dell'offerta.
Cosa offriamo, a chi, come e quali valori ci guidano.



Seconda fase : la catena di senso tra valori e operatività.
Come i valori si traducono in obiettivi operativi e indicatori che misurano i risultati sociali ed economici



Terza fase: Il valore distribuito agli stakeholders
Come determinare il valore aggiunto globale netto.



Quarta fase : rendicontazione e comunicazione sociale
Come comunicare i valori in termini di risultati raggiunti e come coinvolgere gli stakeholders, interni ed esterni.

Fasi e strumenti

Matrice 01
**Servizi Centrali suddivisi
per target**

Matrice 02
**Servizi Centrali e servizi
periferici**

Matrice 03
**Servizi Centrali e valori
Aziendali**

Matrice 04
**Servizi Periferici e valori
Aziendali**
**(una matrice per ogni
servizio centrale)**

Prima fase : analisi dell'offerta
Cosa offriamo, a chi, come e
quali valori ci guidano

Fasi e strumenti

Matrice 05

Servizi e programmazione di obiettivi, azioni e indicatori (una matrice per ogni servizio centrale)

Matrice 06

Funzioni aziendali e programmazione di obiettivi, azioni e indicatori

Matrice 07

Stakeholders e programmazione di obiettivi, azioni e indicatori

Seconda fase : la catena di senso
Il nesso tra valori e operatività,
programmazione e misurazione dei
risultati economici e sociali

Scheda indicatori 01

Indicatori economici e sociali sull'andamento complessivo dell'azienda

Fasi e strumenti

Scheda 02
Calcolo del valore globale netto

Terza fase : il valore aggiunto globale netto
Il valore distribuito agli stakeholders

Scheda 03
Indicatori e informazioni da comunicare

Quarta fase : il valore sociale da comunicare
Rendicontazione sociale e strategie comunicative

Gli strumenti

Articolati in più matrici, ma la logica è lineare



SERVIZIO

Tipologia clientela e posizionamento

Modalità di erogazione in linea con i valori Aziendali

Strategie ed obiettivi generali

Stato di attuazione e criticità

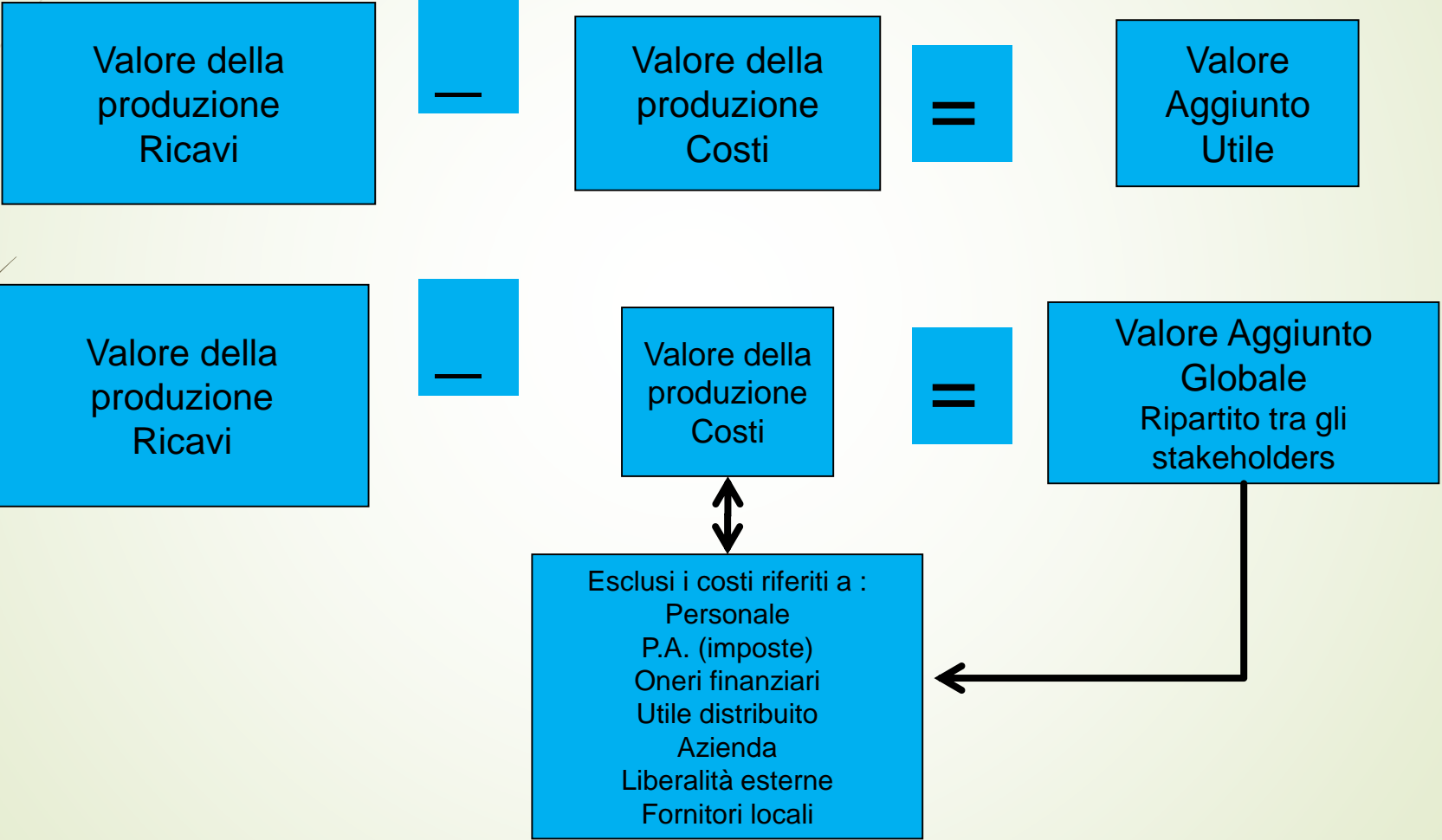
Azioni triennali per il miglioramento


Azioni immediate (1 anno)

Risorse economiche, tecniche e umane

Indicatori di processo e di risultato

Valore Aggiunto e Valore aggiunto globale





Capacity Building : Sistema di governance a supporto della rendicontazione sociale

Un modello per migliorare la gestione attraverso la raccolta e la lettura di dati*

Una parte dei dati può essere comunicata agli stakeholders

* non rientra tra le attività “ordinarie” della sfera direzionale ?



Quello proposto :

non è modello prescrittivo,
è analitico, vuol dire stimolare le
riflessioni e la capacità di analisi e di
sintesi

In quanto tale, può (deve) essere adattato
alle singole esigenze e può essere (deve)
innovato e sviluppato con il contributo di
tutti



Grazie per l'attenzione

Formatore
Theofanis Vervelacis

theofanis@confinionline.it