



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex  
D.M. 270/2004*) in  
Lavoro, cittadinanza sociale e interculturalità

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

**IL BILANCIO SOCIALE NELLE  
ORGANIZZAZIONI NON PROFIT**  
L'ESPERIENZA TRENTINA E IL CASO DELLA COO-  
PERATIVA SOCIALE LABORATORIO SOCIALE

**Relatore**

Ch. Prof. Giovanni Bertin

**Laureando**

Susan Tonini

Matricola 842292

**Anno Accademico  
2013 / 2014**





## INDICE

Introduzione	pag. 9
--------------	--------

### PARTE PRIMA: LA RENDICONTAZIONE SOCIALE. QUESTIONI GENERALI

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

1. La rendicontazione sociale nelle imprese. Lo strumento del bilancio sociale	» 15
1.1 Responsabilità sociale d'impresa	» 15
1.1.1 <i>Il Codice Etico</i>	» 18
1.1.2 <i>Linee guida per le responsabilità sociale d'impresa</i>	» 19
1.2 La necessità di misurare la responsabilità sociale d'impresa	» 21
1.2.1 <i>Scopi di redazione del bilancio sociale</i>	» 23
1.2.2 <i>Bilancio d'esercizio e bilancio sociale</i>	» 25
1.3 Cenni storici sul Bilancio Sociale d'impresa	» 26
1.3.1 <i>La rendicontazione sociale in Italia</i>	» 29
2. Gli stakeholder e la responsabilità sociale d'impresa	» 31
2.1 La teoria degli stakeholder	» 31
2.1.1 <i>Tipologie e classificazione degli stakeholder</i>	» 35
2.2 Principi di stakeholder management	» 38
2.3 Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa alla Responsabilità verso gli stakeholder d'impresa	» 40



3.	Linee guida per la stesura del bilancio sociale e metodi di revisione	»	43
3.1	Linee guida internazionali per la stesura del bilancio sociale	»	44
3.1.1	<i>La Global Reporting Initiative</i>	»	44
3.1.2	<i>Le linee guida ISO 26000</i>	»	50
3.1.3	<i>La Copenaghen Charter</i>	»	54
3.2	Linee guida nazionali: il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale	»	56
3.2.1	<i>Principi di redazione</i>	»	59
3.2.2	<i>Struttura e contenuti del bilancio sociale</i>	»	61
3.2.2.1	<i>Identità aziendale e contesto</i>	»	61
3.2.2.2	<i>Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto</i>	»	64
3.2.2.3	<i>Relazione socio-ambientale</i>	»	65
3.3	La revisione del bilancio sociale	»	68
3.3.1	<i>La Accountability 1000AS</i>	»	69
3.3.2	<i>I principi di revisione del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale</i>	»	70
4.	La responsabilità sociale nelle organizzazioni non profit	»	73
4.1	Perché fare rendicontazione sociale nel Terzo settore e in che maniera	»	73
4.1.1	<i>Il coinvolgimento degli stakeholder nella costruzione del bilancio</i>	»	77
4.2	Linee guida per il bilancio sociale nel Terzo settore	»	80
4.2.1	<i>L'Agenzia per il Terzo settore</i>	»	80
4.2.2	<i>La proposta di "Fuori orario": una guida</i>		



PARTE SECONDA: LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NELL'ESPERIENZA DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

5. La riforma del welfare nella L. P. 13/2007	» 91
5.1 Principi metodologici e piano sociale di comunità	» 91
5.2 Gli interventi socio-assistenziali e gli strumenti d'integrazione socio-sanitaria	» 95
5.3 L'erogazione e la valutazione dei servizi presenti sul territorio	» 97
5.3.1 <i>Attuazione e accreditamento dei servizi</i>	» 98
5.3.2 <i>La valutazione dei servizi socio-sanitari</i>	» 100
6. Il progetto Equal Restore. Una risposta alle nuove esigenze del welfare trentino	» 103
6.1 La normativa trentina e i modelli di riferimento	» 104
6.2 Verso un nuovo modello di rendicontazione sociale	» 110
7. La rendicontazione sociale all'interno della Provincia Autonoma di Trento nel 2014. Una breve ricerca	» 117
7.1 Finalità e metodologia della ricerca	» 117
7.2 Il questionario	» 119
7.3 Presentazione dei risultati	» 121
7.3.1 <i>Le cooperative sociali di tipo A</i>	» 122



7.3.2	<i>Le cooperative sociali di tipo B</i>	»	126
7.4	Conclusioni	»	129

## PARTE TERZA: IL CASO DELLA COOPERATIVA LABORATORIO SOCIALE

8.	Il primo bilancio sociale della cooperativa Laboratorio Sociale.	»	135
8.1	La storia della cooperativa	»	135
8.2	Mission, vision e principi di riferimento	»	138
8.3	Struttura della cooperativa	»	141
8.3.1	<i>Struttura organizzativa interna</i>	»	141
8.3.2	<i>Lavoratori dipendenti e utenti</i>	»	144
8.4	I processi di costruzione del documento	»	147
8.4.1	<i>Le motivazioni alla base del bilancio sociale</i>	»	149
8.4.2	<i>Il coinvolgimento degli stakeholder</i>	»	154
9.	Il bilancio sociale della cooperativa Laboratorio Sociale e le linee guida GBS. Un confronto	»	167
9.1	Analisi del bilancio sociale della cooperativa in relazione alle linee guida GBS. Un confronto	»	168
9.1.1	<i>Identità aziendale e contesto</i>	»	168
9.1.2	<i>Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto</i>	»	171
9.1.3	<i>Relazione socio-ambientale</i>	»	173
9.1.4	<i>Gli obiettivi di miglioramento e gli impegni per il futuro</i>	»	176
9.1.5	<i>Scomposizione analitica del bilancio sociale della cooperativa Laboratorio Sociale</i>	»	177



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

9.2	Il questionario di soddisfazione delle famiglie	»	181
9.2.1	<i>Conoscenza della cooperativa</i>	»	183
9.2.1.1	<i>Da quanto tempo il Suo familiare è utente della Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?</i>	»	183
9.2.1.2	<i>Per quale motivo ha scelto i servizi offerti dalla Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?</i>	»	184
9.2.2	<i>Organizzazione e gestione della cooperativa</i>	»	186
9.2.2.1	<i>Complessivamente si ritiene soddisfatto del servizio ricevuto dalla Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?</i>	»	186
9.2.2.2	<i>Ritiene che lo scambio di informazioni con il personale della Cooperativa sia soddisfacente?</i>	»	187
9.2.2.3	<i>Gli spazi e le attrezzature utilizzati sono idonei per lo svolgimento delle attività prefissate dalla Cooperativa?</i>	»	188
9.2.2.4	<i>Si ritiene soddisfatto delle attività svolte all'interno dei Centri?</i>	»	189
9.2.3	<i>Punti di forza e debolezza</i>	»	190
9.2.3.1	<i>Eventuali suggerimenti</i>	»	190
	Conclusioni	»	193
	Appendice A. Legge Provinciale 27 luglio 2007, n. 13	»	201
	Appendice B. Bilancio sociale. Anno 2013. Cooperativa Laboratorio Sociale	»	275



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Appendice C. Il questionario per la valutazione dello stato dell'arte nelle pratiche di rendicontazione	» 321
Ringraziamenti	» 325
Bibliografia	» 329



## INTRODUZIONE

Di rendicontazione sociale si è sentito parlare molto fino a qualche anno fa, ma ormai sembra un argomento già passato di moda. Le imprese che continuano a redigere il bilancio sociale sembra che lo facciano solo per mostrare al pubblico un'immagine positiva che non va oltre il superficiale.

In realtà la rendicontazione sociale è una questione ben più complessa che, se fatta in maniera corretta, può cambiare positivamente un'organizzazione. Proprio di questo voglio occuparmi in questo documento, ponendo particolare attenzione all'ambito degli enti non profit. La particolarità di queste realtà sta nel non doversi misurare con un bilancio d'esercizio necessariamente in attivo, poiché il guadagno non è il fine ultimo bensì il mezzo con cui poter portare avanti le proprie attività e i propri servizi.

Il lavoro si divide in tre parti, procedendo dal generale al particolare e mettendo l'accento su alcune questioni specifiche della rendicontazione come le motivazioni che vi sono alla base e il coinvolgimento degli stakeholder, cioè i destinatari ma anche gli attori di questa pratica.

Nella prima parte si analizza la rendicontazione da un punto di vista generale e partendo da quella che è la base di questa pratica: la Responsabilità Sociale d'Impresa, cui non si fa mai riferimento



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

quando si pensa al bilancio sociale ma che è il motore che fa partire tutto il meccanismo. La mancanza di normative specifiche, sia nazionali che internazionali, ha portato a un lungo dibattito circa il modello da seguire nella redazione del documento o i metodi di valutazione per misurarne la bontà. Per questi motivi ho voluto fare un quadro di questi aspetti, inserendovi le linee guida create dai più autorevoli gruppi di studio in materia, quali GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale) e GRI (Global Reporting Initiative), nonché quelle pensate appositamente per il terzo settore ed elaborate dall'ex Agenzia per il Terzo Settore e da alcune riviste specializzate in materia.

In questo quadro generale ho voluto rivedere brevemente anche la teoria degli stakeholder, teoria strettamente legata alla responsabilità sociale d'impresa e a tutti i documenti di rendicontazione, poiché attraverso la soddisfazione dei portatori d'interesse l'azienda misura la sua efficacia.

La seconda parte si concentra sulla rendicontazione sociale in un ambito territoriale specifico e anomalo per le sue caratteristiche politiche: la Provincia Autonoma di Trento, che, a causa del suo potere normativo in materia di politiche sociali, vive una situazione particolare rispetto al resto d'Italia. Per comprendere meglio la situazione all'interno della PAT si è analizzata la riforma del welfare del 2007, conosciuta anche come legge 13; e un progetto promosso dalla Federazione Trentina della Cooperazione in collaborazione con l'assessorato alle politiche sociali e il Fondo Sociale Europeo dal titolo Equal Restore. All'interno di questo progetto era stata dedicata una parte alla rendicontazione sociale e alla creazione di un modello



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

che integrasse gli stakeholder e che lo sleggi dal semplice adempimento burocratico. In quest'ottica ho voluto svolgere una breve ricerca, per capire se a seguito di queste novità fosse cambiato qualcosa in termini di rendicontazione nel panorama trentino o se la situazione era la stessa che vigeva ante-riforma.

Nella terza parte, infine, si è analizzato un caso concreto di una cooperativa sociale che per la prima volta redigeva un documento di rendicontazione. L'obiettivo di questa analisi era quello di capire se il bilancio sociale sia ancora un semplice adempimento burocratico redatto per il semplice fatto di mettere in risalto l'immagine positiva dell'impresa o se ha alla base delle motivazioni più profonde legate alla governance della cooperativa stessa. Per questo motivo la valutazione delle motivazioni della direzione e del livello di coinvolgimento degli stakeholder sono stati due fattori fondamentali per dare una risposta alla mia ipotesi di ricerca; e, attraverso un'analisi approfondita del documento da un punto di vista tecnico, si è potuto anche valutarne la completezza e l'efficacia. In questa maniera, si è voluto far emergere se il bilancio sociale di questa cooperativa possa essere o meno documento di cambiamento e di ridefinizione delle priorità, soprattutto in relazione ai bisogni emersi dagli stakeholder.

In conclusione desidero che questo lavoro faccia luce sulle potenzialità della rendicontazione sociale, eliminando il vecchio pregiudizio che questa tematica sia passata di moda e venga ancora utilizzata solo da chi vuole mettersi in mostra all'interno della società.





Università  
Ca' Foscari  
Venezia

PARTE PRIMA

## **LA RENDICONTAZIONE SOCIALE. QUESTIONI GENERALI**

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia





# 1. LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NELLE IMPRESE. LO STRUMENTO DEL BILANCIO SOCIALE

## 1.1 *Responsabilità sociale d'impresa*

La questione della responsabilità sociale d'impresa risale già agli inizi degli anni Cinquanta, precisamente nel 1953, quando H. R. Bowen la definisce per la prima volta come il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società.<sup>1</sup>

Nonostante ciò, l'interesse per tale argomento si è fatto più intenso solo negli ultimi quindici anni, con lo sviluppo di numerose attività, dibattiti e normative in proposito. Il crescente interesse per la tematica ha portato con sé anche confusione ed equivoci, cosa che spesso accade quando un argomento diventa di moda.<sup>2</sup>

Un ruolo importante nel definire cose effettivamente sia la responsabilità sociale d'impresa lo ha avuto A. B. Carroll, emerito professore dell'Università della Georgia (USA), i cui insegnamenti vanno dal-

---

<sup>1</sup> Bowen H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953

<sup>2</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013



la leadership etica alla teoria degli stakeholder. Nel 1979, Carroll definisce la responsabilità sociale d'impresa (anche RSI) quella pratica che comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento.<sup>3</sup> A tal proposito definisce anche i capisaldi della RSI, individuando quattro tipi di responsabilità: economica, legale, etica e filantropica. La responsabilità economica è legata al profitto vero e proprio dell'azienda e agli obblighi che l'impresa ha verso gli azionisti. La responsabilità legale, invece, comprende tutti gli obblighi che l'azienda ha nei confronti di governo e normative. La responsabilità etica definisce le priorità che l'impresa ha verso la società e verso le norme morali della società stessa. Infine, la responsabilità filantropica comprende tutte quelle azioni che l'azienda può compiere a sostegno di ambiti come l'arte, l'educazione e il miglioramento della qualità di vita.

Partendo da ciò, Carroll ha definito il suo modello piramidale della responsabilità sociale d'impresa (*vedi fig.1*), mettendo alla base la responsabilità economica,<sup>4</sup> poiché la sopravvivenza di un'azienda è strettamente legata al guadagno di denaro. Salendo troviamo poi le responsabilità legali, dal momento che la legge è il modo in cui la società sorveglia le imprese. Spesso, però, le leggi sono troppo generali o non riescono a stare al passo con i reali bisogni della società ed è qui che entra in gioco l'etica, posta al livello successivo. L'etica ha la possibilità di anticipare e prevenire i problemi, tenendo sempre a mente che guadagno, rispetto delle norme e comportamenti morali

---

<sup>3</sup> Carroll A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in «Academy of Management Review», n. 4 (1979): 497-505

<sup>4</sup> Carroll A. B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, in «Business Horizons», n. 34 (1991): 39-48



possono andare di pari passo.<sup>5</sup> La cuspide della piramide è occupata dalla responsabilità filantropica, poiché le imprese possono donare la parte eccedente dei profitti a sostegno di cause meritevoli.



Figura 1

Successivamente alle definizioni di Carroll sono stati in molti a voler aggiornare la definizione di RSI, ma con scarsi risultati. Attualmente, però, si è diffusa la convinzione condivisa che la responsabilità sociale d'impresa

non è sufficiente a garantire da sola la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.<sup>6</sup>

Un'importante definizione data recentemente a proposito della RSI è quella della Commissione Europea del 2001 all'interno del Li-

---

<sup>5</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011

<sup>6</sup> *Ivi*, p. 9



bro verde, che definisce la responsabilità sociale come la decisione volontaria di contribuire al progresso sociale ed alla difesa dell'ambiente, avendo riguardo sia alle preoccupazioni sociali che economiche, quando ci si relazioni con la propria organizzazione interna e con gli stakeholder.<sup>7</sup>

### 1.1.1 Il Codice Etico

Il primo segnale che manda un'azienda per dimostrare che è responsabile sul piano sociale è l'adozione di un Codice Etico, volto a sviluppare una comunicazione diretta e trasparente con i propri stakeholder. Secondo numerosi autori il Codice Etico rappresenta una sorta di "Carta Costituzionale" dell'impresa.<sup>8</sup>

La prima forma di Codice Etico si ebbe nel 1943 con il documento "Our Credo" di Johnson & Johnson; nonostante questo si dovrà aspettare fino agli anni Settanta affinché questo documento si diffonda in maniera più ampia negli Stati Uniti, mentre in Europa la diffusione non iniziò prima degli anni Novanta, con un ulteriore ritardo da parte dell'Italia.

La finalità principale del Codice Etico è quella di porsi come una guida pratica dell'agire imprenditoriale, poiché in esso sono definiti gli standard morali che stanno alla base delle politiche aziendali e i

---

<sup>7</sup> Commissione Europea, *Libro Verde. Promoting an European framework of Corporate Social Responsibility*, 2001

<sup>8</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011



diversi livelli di relazione con gli stakeholder.<sup>9</sup> Un secondo scopo del Codice è quello di individuare i parametri finalizzati al riconoscimento e alla punizione di eventuali pratiche illecite.

Nel Codice Etico sono presenti due tipologie di indicazioni: i principi etici generali e le norme che disciplinano i rapporti fra l'impresa e gli stakeholder.

Affinché il Codice Etico sia efficace non basta la redazione dello stesso, ma è necessaria una buona applicazione nella pratica.<sup>10</sup> Sono state individuate tre strade per fare in modo che il Codice venga effettivamente messo in pratica: la prima è rappresentata dall'interiorizzazione; la seconda è legata alla reputazione, cioè alla possibilità che tutti gli stakeholder hanno di conoscere il Codice Etico attraverso la pubblicità e quindi monitorare il comportamento dell'azienda; la terza è connessa alle procedure di controllo che si possono mettere in atto riguardo alle azioni dei dipendenti. Queste tre strade possono essere messe in atto anche contemporaneamente, poiché non si escludono una con l'altra ma sono complementari.

### 1.1.2 Linee guida per la responsabilità sociale d'impresa

Fin da subito, la tematica della responsabilità sociale d'impresa è stata oggetto di numerose normative, soprattutto a livello internazionale.

---

<sup>9</sup> Commissione Europea, *Comunicazione 347. Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, 2002

<sup>10</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011



Il primo organo a legiferare in materia fu l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), che nei primi anni Settanta elaborò le "Linee Guida per le imprese multinazionali". Tale documento ebbe effettiva applicazione solo nel 1976, quando fu adottato da tutti gli Stati membri dell'Organizzazione, ad eccezione della Turchia. Nel corso degli anni, le Linee Guida dell'OCSE hanno subito diverse revisioni (l'ultima risale al 2011), ma le questioni chiave sono rimaste sempre le stesse degli anni Settanta: diritti umani; ambiente; responsabilità nella supply chain, cioè

[le multinazionali dovrebbero] incoraggiare, per quanto possibile, i loro partner commerciali, compresi i loro fornitori e subcontraenti, ad applicare i principi di comportamento imprenditoriale responsabile conformi alle Linee Guida.<sup>11</sup>

Un secondo importante documento è il Global Compact dell'ONU, emanato nel 1999. Lo scopo della normativa era quello di promuovere nove principi universalmente riconosciuti relativi agli ambiti della tutela dei diritti umani, delle condizioni di lavoro e della protezione dell'ambiente.<sup>12</sup> Nell'attuale versione i principi sono stati ampliati a dieci, ponendo attenzione anche sulla tematica della lotta alla corruzione.

A differenza delle Linee Guida dell'OCSE, il Global Compact non è vincolante e non comprende specifici criteri per la quantificazione

---

<sup>11</sup> OCSE, *Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali*, 2011, p. 15

<sup>12</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011



delle performance, poiché non fornisce meccanismi per la sua applicazione o monitoraggio.<sup>13</sup>

Con il lancio della Strategia di Lisbona nel marzo del 2000, anche l'Unione Europea ha compiuto uno sforzo per creare un quadro di riferimento alla tematica della responsabilità sociale d'impresa. È proprio in questo periodo che viene data la definizione di RSI sopracitata (§ 1.1) e ribadita anche nel documento del 2002.

Per quanto riguarda la situazione italiana, invece,

manca un quadro normativo organico in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa e si deve fare riferimento alla legislazione nazionale e regionale.<sup>14</sup>

I temi sui quali si è posta maggiormente l'attenzione sono la salute e la sicurezza sul lavoro e la conciliazione famiglia-lavoro, facendo emergere l'importanza di queste tematiche nel nostro Paese.

## **1.2 La necessità di misurare la responsabilità sociale d'impresa**

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, la responsabilità sociale d'impresa va ben oltre i confini tradizionali dell'azienda, facendo riferimento a una moltitudine di soggetti che per svariati motivi hanno «qualche posta di scommessa nell'azienda»:<sup>15</sup> gli stakeholder (termine spesso tradotto in “portatori d'interesse”).

---

<sup>13</sup> *Ibidem*

<sup>14</sup> *Ivi*, p. 140

<sup>15</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013, p.33



Nel momento in cui si è iniziato a porre maggiore attenzione agli aspetti sociali ed ambientali è emersa la necessità di rendere pubblicamente conto dell'operato. A tal proposito le imprese elaborano diverse azioni relative alla responsabilità sociale d'impresa, finalizzate a mostrare ai portatori d'interesse e alla società in generale come si stanno muovendo in quest'ambito. Lo strumento più visibile adottato dalle aziende per raggiungere questo scopo è sicuramente il Bilancio Sociale d'impresa (conosciuto anche come Bilancio di Sostenibilità, Bilancio Socio-economico, Rendiconto Sociale o Bilancio Socio-ambientale).<sup>16</sup> È importante tenere presente che redigere questo documento non significa che l'azienda ha adottato solo politiche e scelte adeguate, ma permette agli stakeholder di calcolare costi e ricavi sociali.<sup>17</sup>

In linea con quanto affermato finora sulla responsabilità sociale d'impresa, quest'ultima deve essere il *modus operandi* etico dell'azienda al punto che deve essere considerata al pari di altri processi attivi nell'organizzazione stessa.<sup>18</sup> Questo modo di agire, però, comporta un'importante investimento in comunicazione e produce vantaggi solo sul medio-lungo periodo, poiché la performance finanziarie dell'agire responsabilmente non danno molti risultati in breve tempo. Nonostante ciò, va posto in luce il fatto che molte aziende del nostro Paese vedano la responsabilità sociale d'impresa e la conseguente rendicontazione come un fatto meramente cosmetico.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011

<sup>17</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013

<sup>18</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011

<sup>19</sup> RGA, *Etica o etichetta? Primo report su responsabilità sociale e competitività*, 2009



### 1.2.1 Scopi di relazione del bilancio sociale

Le ragioni per cui un'azienda decide di redigere un documento di rendicontazione sociale sono molte e nella maggior parte dei casi hanno natura soggettiva.

È importante tenere in considerazione che solitamente le finalità sono molteplici e hanno una maggiore o minore prevalenza sulle altre.<sup>20</sup> In linea generale sono stati individuati alcuni scopi che solitamente stanno alla base del bilancio sociale e che esamineremo qui di seguito.

Le pubbliche relazioni sono il primo e più banale motivo per cui un'azienda decide di redigere un documento di rendicontazione come il bilancio sociale, poiché punta ad ottenere un rafforzamento della propria immagine. Il rischio in questo tipo di finalità sta nel fatto che si tendono a sottovalutare i costi sociali per dare maggior rilevanza alla sola immagine positiva dell'impresa. È chiaro come tale comportamento non ha nessun effetto sui processi che si vogliono creare attraverso il bilancio sociale, come ad esempio il coinvolgimento degli stakeholder o la presa in considerazione di categorie solitamente messe in disparte dall'impresa.

Una seconda motivazione sta nel redigere un documento finalizzato esclusivamente a valutare i risultati raggiunti riguardo le attese degli stakeholder. Questo tipo di bilancio, con finalità prettamente di tipo strategico ha il vantaggio di puntare innanzitutto sui portatori d'interesse maggiormente esigenti o influenti, avendo al contempo il limite di non dare un quadro completo dell'attività dell'azienda. Un bi-

---

<sup>20</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013



lancio redatto in questa maniera è utile soprattutto come strumento interno alla direzione.

Esiste, poi, un bilancio difensivo, finalizzato a difendere le ragioni dell'azienda di fronte a scandali o eventi che possono essere controproducenti per l'immagine. Un elemento chiave di questo approccio sta nel concentrarsi sulle aree contestate anche a costo di mettere in luce dati negativi, anche se si rischia di tenere conto solo degli stakeholder potenti e aggressivi.

Un altro motivo per redigere un bilancio sociale è finalizzato a prevenire la regolamentazione pubblica, cioè si presenta un documento che contiene dati e informazioni che si pensa verranno richieste successivamente dal pubblico potere. La differenza fra questa motivazione e la precedente sta nell'iniziativa dinamica dell'impresa in quest'ultimo caso.

Una finalità poco diffusa di pubblicazione di un documento di rendicontazione risulta essere legata alla gestione dei rapporti con i dipendenti e le relative associazioni sindacali. Quest'impostazione può essere utile per un lavoro parziale di rendicontazione, da integrare poi successivamente.

Un ulteriore metodo è rappresentato dall'assunzione di valori pseudomonetari, anche se in questa maniera si lavora sì sulla trasparenza, ma si mettono da parte tutti gli aspetti etico-qualitativi, creando confusione fra bilancio sociale e bilancio d'esercizio.

Infine esiste una valutazione globale dell'impresa che tiene conto sia dei costi-benefici pseudomonetari, che di dati di tipo qualitativo-distribuzionale. In questa maniera si tiene conto di tutti gli ambiti



dell'azienda, ricordandosi che il bilancio sociale ha una dimensione valutativa ampia e articolata.<sup>21</sup>

### 1.2.2 Bilancio sociale e bilancio d'esercizio

Il bilancio d'esercizio è un documento contabile fondamentale per informare i terzi sull'andamento economico dell'azienda, in un'ottica di trasparenza. Il bilancio sociale, invece, è il documento attraverso cui

un'organizzazione valuta, rende conto e comunica agli stakeholders e alla comunità comportamenti, risultati e impatti attinenti alle proprie scelte e al proprio agire in merito a questioni sociali, ambientali ed economiche.<sup>22</sup>

Il bilancio sociale e quello economico stanno in un rapporto di autonomia e diversità, ma anche di complementarità.

Il bilancio d'esercizio deve fornire alla società un quadro fedele dei risultati economico-finanziari dell'impresa nonché dare una definizione precisa della situazione patrimoniale.

Il bilancio sociale, invece, fornisce dati e informazioni che non si limitano a dati di mercato, ma che informano gli stakeholder su tutto ciò che riguarda i loro diritti, aspettative e interessi in relazione all'impresa.

---

<sup>21</sup> *Ibidem*

<sup>22</sup> Pucci L., Vergani E. (a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Milano, Egea, 2002, p. 9



Il bilancio sociale pubblicato, rappresentando la rendicontazione sull'intero impatto socio-economico-ambientale, contribuisce a informare su come l'impresa si adegua al suo fine generale legittimante di soddisfare i bisogni umani.<sup>23</sup>

### **1.3 Cenni storici sul Bilancio Sociale d'impresa**

Si inizia a parlare di bilancio Sociale d'impresa verso gli anni Settanta, quando in diversi Paesi si iniziano a coniare termini in riferimento all'argomento: social accounting in Gran Bretagna, bilan social in Francia e Sozialbilanz in Germania. In Italia si parla per la prima volta di rendicontazione sociale nel 1976, quando si svolge il Convegno internazionale "Il bilancio sociale dell'impresa" a cura del centro E. Pastore.<sup>24</sup> Nonostante la terminologia simile, si è ancora lontani da una definizione univoca di bilancio sociale e le differenze nei contenuti risultano forti anche in relazione alle diverse realtà nazionali.

Nella storia della rendicontazione sociale si possono individuare quattro modelli pionieristici, con i rispettivi limiti e vantaggi, cui fare riferimento. Il primo è il modello di Linowes, pubblicato sulla rivista "The Journal of Accountancy" nel 1973. L'elemento caratterizzante questo modello è l'attenzione particolare che viene data ai contributi positivi e negativi dell'azienda verso la società civile, mentre sul pia-

---

<sup>23</sup> *Ivi*, p.85

<sup>24</sup> AA. VV., *Il bilancio sociale dell'impresa, Relazione base del convegno organizzato dal Centro E. pastore, Milano, 1976*



no dei limiti troviamo la carenza di informazioni sul contributo generale che l'attività dell'azienda fornisce alla società.<sup>25</sup>

Un secondo modello è il bilancio socio-economico della ABT di Boston, pubblicato a inizio anni Settanta. Il bilancio integra il conto economico con valutazioni pseudomonetarie di attività dell'azienda. Questo modello non ha un gran diffusione e successivamente verrà contestato da numerosi studiosi, poiché ha forti margini di soggettività. Nonostante ciò, un vantaggio del bilancio della ABT fu quello di presentare i dati divisi per area di stakeholder.

Un'ulteriore modello è rappresentato dal Sozialbilanz-Praxis che detta le prime vere e proprie linee guida. Questo esempio risulta molto interessante perché contiene dei punti tuttora fondamentali nella stesura del bilancio sociale:

- ✎ complementarietà fra bilancio d'esercizio e bilancio sociale;
- ✎ chiara visione delle finalità informative del bilancio sociale;
- ✎ divisione del bilancio in tre parti, di cui una riservata al valore aggiunto;
- ✎ rifiuto all'utilizzo di valori pseudomonetari.<sup>26</sup>

Anche il Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS) terrà conto di questi principi nella stesura delle proprie linee guida, specialmente della tripartizione effettuata da questo modello.

Un ultimo modello pionieristico è il cosiddetto modello aperto presentato da Rusconi negli anni Ottanta. Questo modello, secondo l'autore

---

<sup>25</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013

<sup>26</sup> *Ibidem*



potrebbe servire sia a garantire bilanci sociali ragionevolmente oggettivi e controllabili dall'esterno, sia ad includere considerazioni di tipo qualitativo-soggettivo.<sup>27</sup>

Rusconi tenta, inoltre, di individuare le caratteristiche che dovrebbe avere un bilancio sociale per essere uno strumento trasparente per tutti i portatori d'interesse. Per questo motivo vengono proposti sei principi, ma principalmente tre sono di fondamentale importanza:

- ☞ centralità del bilancio d'esercizio, poiché il bilancio sociale non può prescindere da quest'ultimo. Partendo dal conto economico e dallo stato sociale è possibile dare più senso alle valutazioni del documento di rendicontazione sociale;
- ☞ separazione fra valutazioni additive e distributive, cioè si dividono i risultati del bilancio sociale in relazione al loro grado e al tipo di quantificabilità;
- ☞ strumentalità del bilancio sociale, intesa nel senso che il documento deve informare gli stakeholder e aiutarli nel prendere decisioni.<sup>28</sup>

Negli anni Ottanta si verifica un grande cambiamento delle politiche economiche in Gran Bretagna e negli Stati Uniti, con il conseguente calo di interesse per la tematica della responsabilità sociale d'impresa e del bilancio sociale. La causa principale risulta essere il passaggio, in questi due Paesi, dal capitalismo regolato a forme di liberismo più accentuato. A questa motivazione se ne affiancano altre meno rilevanti, fra cui la paura di comunicare dati scomodi avan-

---

<sup>27</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa, problemi e prospettive*, Milano, Giuffrè Editore, 1988

<sup>28</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013



taggiando la concorrenza e la resistenza di alcuni economisti nel riconoscere la rendicontazione come parte della loro materia.<sup>29</sup>

La situazione si risolveva negli anni Novanta con l'elaborazione delle teorie sugli stakeholder e con la nascita della consapevolezza che il limitarsi a considerare i soli fattori di successo di un'azienda può non essere redditizio sul mercato. Alla base di questa convinzione ci sono numerosi fattori, ma il più importante riguarda il fatto che un successo non può essere duraturo sul lungo periodo se non si tiene conto degli interlocutori sociali.

In quest'ottica si inizia a vedere il bilancio sociale come uno strumento attraverso cui il mostrare al pubblico i buoni risultati può essere utile anche sul piano dell'immagine e in termini di reputazione.

A seguito di questo cambio di mentalità si inizia a delineare la necessità di predisporre delle linee guida per la stesura del documento, anche per fare in modo che vengano redatti documenti trasparenti sotto il profilo dell'accountability.

### 1.3.1 La rendicontazione sociale in Italia

La storia del bilancio sociale in Italia è un po' diversa da quella degli altri Paesi fin qui considerati. Nonostante questo, si possono individuare delle caratteristiche che costituiscono delle vere e proprie opportunità.

In Italia, come nel resto d'Europa, si è iniziato a parlare di bilancio sociale a metà degli anni Settanta, ma alcuni ostacoli ne hanno ral-

---

<sup>29</sup> *Ibidem*



lentato la diffusione.<sup>30</sup> Fra questi sbarrì possiamo individuare l'inadeguatezza dell'informazione contabile ordinaria, la riluttanza dei vertici aziendali nello scambiare informazioni e lo scarso interesse dei portatori d'interesse (soprattutto delle organizzazioni sindacali) verso le azioni di responsabilità sociale messe in atto dell'impresa.

L'inadeguatezza dell'informazione contabile ordinaria è riconducibile alla situazione in cui versavano i bilanci d'esercizio negli anni Settanta: presentavano molti limiti dal punto di vista della trasparenza economico-finanziaria.

La riluttanza dei vertici aziendali era dovuta alla mancanza della «cultura dell'informazione trasparente»,<sup>31</sup> poiché si pensava che quest'ultima avrebbe potuto ostacolare lo sviluppo dell'azienda.

Negli anni Ottanta si inizia a preparare il terreno per la futura diffusione del bilancio sociale d'impresa, ma solo all'interno del mondo accademico; ma solo a metà degli anni Novanta vengono superati gli ostacoli che avevano bloccato fino a questo momento la diffusione dei documenti di rendicontazione sociale.

Sempre in questo periodo cominciano a svilupparsi le prime applicazioni pratiche con la conseguente nascita di modelli cui attenersi. Viene costituito il Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, che presenta le sue prime linee guida il 3 maggio 2001, nella sede del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL).<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibidem*

<sup>31</sup> *Ivi*, p.62

<sup>32</sup> *Ivi*



## 2. GLI STAKEHOLDER E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

### 2.1 *La teoria degli stakeholder*

La paternità del termine stakeholder è solitamente attribuita a Freeman, colui che per primo ha elaborato una teoria in merito a questa tematica. In realtà, di stakeholder si parlava già negli anni Quaranta, quando alcune aziende americane identificano per la prima volta alcune categorie che hanno degli interessi all'interno dell'azienda<sup>1</sup>. Durante la depressione, infatti, la General Electric identificò i quattro gruppi principali di stakeholder (azionisti, dipendenti, clienti e società), seguita poi nel 1947 dal presidente della Johnson & Johnson che individuò quelle categorie strettamente legate agli affari (clienti, azionisti, manager e dipendenti).

Nonostante ciò, la prima vera definizione di stakeholder fu data proprio dal sopracitato Freeman all'interno del suo famoso libro dal titolo "Strategic management. A stakeholder approach". La definizione di Freeman prende spunto da un lavoro dello Stanford Research Institute, apparso nel 1963<sup>2</sup> e afferma che lo stakeholder di

---

<sup>1</sup> Donaldson T., Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in «Academy of Management Review», Vol.20, n.1, 1995

<sup>2</sup> Saulle R., *La teoria degli stakeholder: approccio manageriale e fondamenti normativi*, in «Dirigenza Bancaria», n. 147 (2011), pp. 26-30



un'organizzazione è quel gruppo o individuo che può influenzare o può essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. La SRI aveva coniato il termine stakeholder con un intenzionale gioco di parole per contrapporsi a un altro termine ampiamente usato in quel periodo, stockholders (detentori di capitale), e per mettere in luce il fatto che esistevano altri gruppi ad avere interessi all'interno dell'impresa.

Nel corso degli anni sono state date numerose definizioni a questo termine, anche se quella di Freeman rimane sempre la più conosciuta. Di tutte le definizioni avute nel corso del tempo si possono individuare due visioni diverse della figura dello stakeholder: la prima ampia, mentre la seconda ristretta. La visione ampia, sostenuta da Reed e Freeman<sup>3</sup>, afferma che sono esclusi dall'aver interessi all'interno dell'azienda solo coloro che non possono influenzare l'impresa e che non sono influenzati da essa. Non dando, però, una definizione univoca del termine "interessi", in questa definizione può essere compreso chiunque, poiché ogni individuo ha in maniera diretta o indiretta interessi all'interno delle imprese. Facendo riferimento a questa definizione per i manager è pressoché impossibile definire in maniera completa tutte le categorie di stakeholder e rispondere efficacemente alle richieste di tutti, poiché anche chi non è in grado di influire sull'azienda può influenzare gli interessi di coloro che hanno aspettative legittime all'interno dell'impresa.

La visione ristretta, invece, definisce in maniera univoca cosa si intende per "posta in gioco", affermando che è qualcosa che può andare perso. In questa maniera le categorie di stakeholder sono net-

---

<sup>3</sup> Freeman R.E., Reed D.L., *Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance*, in «California Management Review», Vol.25, n.3, 1983

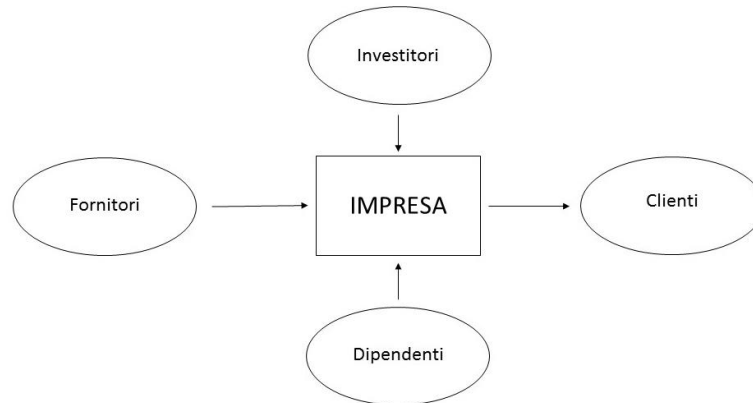


tamente limitate rispetto alla visione precedente, poiché vengono considerate solo quelle con aspettative legittime, senza prendere in considerazione se hanno il potere di influire sull'azienda o meno. In questo caso i manager tendono a individuare solo quegli stakeholder che sono rilevanti per via degli interessi economici che detengono all'interno dell'impresa, anche a causa delle limitate risorse economiche e di tempo che caratterizzano la classe dirigente.

Per riuscire a comprendere appieno la teoria degli stakeholder, però, è necessario avere ben chiaro quali sono state le matrici scientifico-culturali che hanno portato alla nascita di questa nuova ideologia. Si possono individuare quattro principali presupposti:

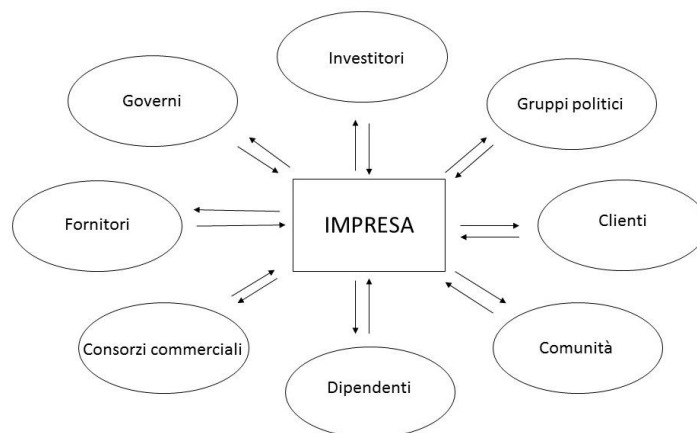
- ✎ la teoria dei sistemi, quale approccio sistemico che vede l'impresa come un sistema socio-tecnico;
- ✎ gli studi sui comportamenti organizzativi, che afferma che gli obiettivi dell'organizzazione variano in funzione del contributo che danno i diversi gruppi, che a loro volta contribuiscono ad esse in funzione dei ritorni che l'impresa offre loro;
- ✎ le ricerche su etica e responsabilità sociale;
- ✎ la resource-dependence theory, che afferma la dipendenza dell'impresa dagli attori che vi appartengono a causa dell'impossibilità di essere autosufficienti in termini di risorse.

Attraverso la teoria degli stakeholder, inoltre, è andato definendosi un nuovo modello d'impresa, in contrasto con il classico modello input-output (*vedi fig.2*)



*Figura 2*

Come si può vedere i vari rapporti che intrattiene l'impresa sono solo unidirezionali: investitori, fornitori e dipendenti danno input all'azienda, che la raccoglie e li trasforma in output per i clienti.



*Figura 3*

La caratteristica che crea la differenza sostanziale fra il modello input-output e il modello degli stakeholder sta proprio nel tipo di relazioni che si instaurano fra azienda e portatori d'interesse. Se nel modello raffigurato in figura 2 le relazioni sono unidirezionali, nel



modello proposto da Freeman le relazioni sono bidirezionali e tutte paritarie (visto che nel modello appaiono equidistanti dall'impresa), poiché, nella teoria, gli stakeholder hanno tutti la stessa rilevanza per l'impresa. In questa maniera tutti i portatori d'interesse hanno un'influenza sull'azienda e sono a loro volta influenzati da essa.

### 2.1.1 Tipologie e classificazione degli stakeholder

La prima distinzione che solitamente si fa quando si parla di stakeholder è quella fatta da Clarkson e che li divide in due gruppi: stakeholder primari e stakeholder secondari<sup>4</sup>. I portatori d'interesse primari sono coloro senza la cui partecipazione continua nell'impresa, quest'ultima non potrebbe sopravvivere. Nel caso che venga a mancare un gruppo di stakeholder primari, l'azienda ne risulterebbe ampiamente danneggiata e non potrebbe più continuare la sua attività. Gli stakeholder secondari, invece, sono coloro che influiscono sull'impresa e sono a loro volta influenzati da essa, ma che non hanno un ruolo necessario alla sua sopravvivenza. Nonostante ciò, possono provocare gravi danni all'azienda perché hanno la capacità di movimentare l'opinione pubblica.

Agli stakeholder, inoltre, vengono riconosciuti due attributi che sono la chiave del loro essere: hanno un'aspettativa rispetto all'impresa e hanno la capacità di influenzarla. Questi due attributi possono essere indipendenti, ma se combinati fra loro cambiano il

---

<sup>4</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011

comportamento della categoria. Se a queste due caratteristiche si aggiunge anche l'urgenza il mix diventa esplosivo.

Attraverso questi tre fattori, potere, legittimità e urgenza, è possibile definire le varie tipologie di stakeholder e prevedere anche il loro comportamento. In ogni caso questi attributi sono variabili e possono modificarsi nel tempo o alla presenza di particolari eventi.

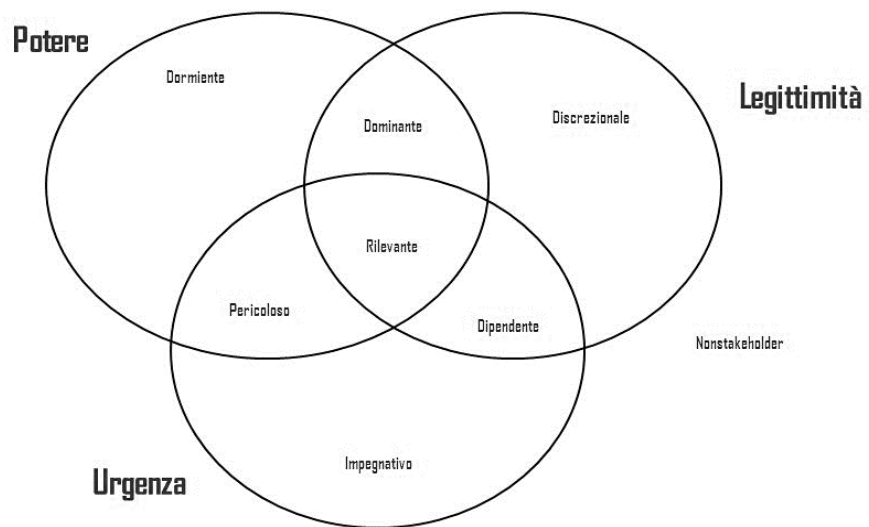


Figura 4

Gli stakeholder caratterizzati da un solo attributo sono definiti latenti, poiché la loro rilevanza per il manager è bassa oppure nulla e potrebbero non prestare alcun riconoscimento all'impresa<sup>5</sup>.

Gli stakeholder dormienti posseggono il potere e potrebbero imporre la loro volontà, ma non avendo una relazione legittima o un'aspettativa urgente non utilizzano il proprio potere.

Gli stakeholder discrezionali hanno come attributo la legittimità, ma manca loro il potere di influire sull'azienda e un'aspettativa ur-

<sup>5</sup> Ivi



gente. Per questo motivo, da questa categoria non deriva alcuna pressione sui manager.

Gli stakeholder impegnativi sono la categoria che detiene solo l'urgenza, mancando di legittimità e potere. Questa categoria risulta essere scomoda per l'azienda e per i manager, poiché non sono né pericolosi né legittimi, ma vogliono comunque ottenere l'attenzione da parte della direzione.

Le categorie con due soli attributi vengono definite stakeholder con aspettative e hanno una moderata rilevanza all'interno dell'impresa. I manager, inoltre, prestano attenzione a queste categorie poiché le due variabili che posseggono li portano ad avere una posizione più attiva.

Gli stakeholder dominati sono coloro che posseggono potere e legittimità, hanno un'influenza certa sull'impresa e ricevono molta attenzione dai manager a causa della loro posizione dominante. Le imprese producono rapporti e documenti per questa tipologia di portatori d'interesse (es. bilancio d'esercizio) per non deludere le loro aspettative.

Gli stakeholder dipendenti hanno l'attributo della legittimità e quello dell'urgenza, ma mancano di potere perché dipendono da altri stakeholder o dai manager stessi. La loro sopravvivenza dipende unicamente dal fatto che qualcuno li tuteli offrendogli il proprio potere.

Gli stakeholder caratterizzati da urgenza e potere vengono definiti pericolosi, perché potrebbero mettere in campo violenza e coercizione per far rispettare i propri interessi.



Quella categoria di stakeholder che possiede tutti e tre gli attributi sono gli stakeholder definitivi: avendo potere e legittimità fanno parte della colazione dominante dell'impresa e nel momento in cui alle loro richieste si aggiunge l'urgenza, i manager gli danno ogni priorità. Come è chiaro, qualsiasi stakeholder con aspettative, che quindi per natura possiede già due attributi, può trasformarsi in definitivo nel momento in cui riesce ad avere anche il terzo.

## **2.2 Principi di stakeholder management**

Un aspetto controverso della teoria degli stakeholder è sicuramente il ruolo dei manager, poiché in letteratura non esiste una versione definitiva della questione.

Nel 1984, Aoki definì come stakeholder due sole categorie: gli investitori e i dipendenti. In quest'ottica i manager appaiono dei semplici giudici chiamati a mediare fra questi due gruppi. Nell'anno successivo, Williamson definisce i manager come il principale gruppo di stakeholder di un'impresa in possesso di una posizione tale da consentire loro di aumentare di potere. Per Hill e Jones, invece, i manager sono l'unica categoria che entra in relazione con tutti gli altri gruppi di stakeholder e possiedono anche il controllo diretto dell'azienda. Anche Clarkson<sup>6</sup> si esprime sull'importanza del ruolo dei manager affermando che occupano un posto speciale nell'azienda, poiché sono i responsabili della negoziazione dei contratti con gli stakeholder e creano reti cooperative con gli stakeholder

---

<sup>6</sup> Clarkson Center for business Ethics, *Principles of Stakeholder Management*, University of Toronto, 1999



involontari. Per la realizzazione di questo compito, continua Clarkson, distribuiscono costi e benefici fra i vari portatori d'interesse in modo da incoraggiarne la partecipazione e sviluppare processi basati sulla soddisfazione degli stessi.

A tal proposito sono stati individuati sette principi d'azione attraverso i quali è possibile perseguire gli obiettivi dell'impresa sul lungo periodo e in maniera sostenibile<sup>7</sup>:

- ✎ i manager dovrebbero riconoscere e monitorare con continuità le aspettative di tutti gli stakeholder legittimi e dovrebbero tenere in giusta considerazione i loro interessi durante i processi decisionali nelle attività;
- ✎ i manager dovrebbero ascoltare e dialogare con gli stakeholder riguardo ai rispettivi interessi, contributi e gli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'impresa;
- ✎ i manager dovrebbero adottare procedure e modalità di comportamento che siano sensibili alle aspettative e alle capacità di ciascun gruppo di stakeholder;
- ✎ i manager dovrebbero riconoscere l'importanza del rapporto tra sforzo compiuto e remunerazione e dovrebbero cercare di raggiungere un'equa distribuzione dei benefici e degli oneri derivanti dall'attività dell'impresa, tenendo presente i rischi e i punti vulnerabili di ciascuno stakeholder;
- ✎ i manager dovrebbero lavorare in modo cooperativo con altri soggetti, sia pubblici che privati, per assicurarsi che i rischi e i danni derivanti dalle attività dell'impresa siano minimizzati e,

---

<sup>7</sup> *Ivi*



laddove non sia possibile evitarli, siano ricompensati in modo appropriato;

- ✎ i manager dovrebbero evitare attività che possano mettere a rischio i diritti umani fondamentali (ad esempio il diritto alla vita) oppure generare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli stakeholder rilevanti;
- ✎ i manager dovrebbero saper riconoscere i conflitti potenziali esistenti fra il loro ruolo come stakeholder dell'impresa e le responsabilità legali o morali che hanno nei confronti degli interessi di tutti gli stakeholder, e dovrebbero essere in grado di gestire tali conflitti attraverso un dialogo aperto, sistemi di remunerazione e sistemi di incentivi e, laddove necessario, esami di terze parti.

### ***2.3 Dalla Responsabilità Sociale d'Impresa alla Responsabilità verso gli stakeholder d'impresa***

Una caratteristica degli stakeholder sta nel fatto che se essi traggono beneficio dall'azienda, di conseguenza anche la società ne trarrà beneficio, poiché gli stakeholder stessi fanno parte della società.

Nella cultura occidentale vige l'idea che gli affari debbano essere separati dalle questioni etiche e da quelle legate alla società in senso ampio; di conseguenza la responsabilità sociale appare un qualcosa in più finalizzata a migliorare la visione dell'impresa.



Secondo Freeman e Velamuri<sup>8</sup> con la nascita della teoria degli stakeholder si può andare verso un cambio di rotta all'interno del campo della responsabilità sociale d'impresa, trasformandola in responsabilità verso gli stakeholder d'impresa. I due autori giocano sull'uso delle parole: in inglese la RSI è tradotta con CSR, cioè Corporate Social Responsibility, ma anche la responsabilità verso gli stakeholder d'impresa si traduce esattamente con lo stesso acronimo, poiché la traduzione risulta essere Company Stakeholder Responsibility. Con il termine Company si indicano tutti i tipi di azienda, il che significa che tutte le tipologie d'impresa devono essere coinvolte; l'inserimento del termine Stakeholder, inoltre, ricorda che lo scopo principale della RSI deve essere quello di adempiere alle responsabilità nei loro confronti; infine, il termine Responsibility indica che affari ed etica non sono due entità separate, ma che entrambi sono necessari all'interno di un'impresa.

Gli stessi autori hanno, inoltre, individuato dieci principi riguardo la responsabilità verso gli stakeholder d'impresa che possono essere riassunti come segue:

- ✎ vedere gli interessi dei portatori come qualcosa che procede insieme nel tempo;
- ✎ gli stakeholder sono persone reali con nomi e facce. Per questi motivi sono una realtà complessa;
- ✎ cercare soluzioni che soddisfino contemporaneamente più categorie di stakeholder;

---

<sup>8</sup> Freeman E., Velamuri S., *A new approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, in Kakabadse A., Morsine M., «Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with application», London: Palgrave MacMillan, 2006



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

- ✎ impegno nella comunicazione e nel dialogo fra impresa e portatori d'interesse;
- ✎ gestire le relazioni con gli stakeholder in maniera autonoma;
- ✎ generalizzare l'approccio di mercato;
- ✎ tutto ciò che si fa serve agli stakeholder. Evitare di barattare l'interesse di un gruppo con quello di un altro;
- ✎ negoziare sia con i portatori primari che con quelli secondari;
- ✎ monitoriamo e ridisegnamo costantemente i processi tenendo conto degli interessi degli stakeholder;
- ✎ agire con lo scopo di adempiere l'impegno dell'impresa ma anche quello degli stakeholder.

Appare chiaro che è difficile tenere sempre in considerazione tutti i principi e per questo motivo la teoria degli stakeholder è una teoria ancora in divenire, che non è fortemente radicata nella governance aziendale ma che può divenire uno strumento di crescita per le imprese, soprattutto se imparano a capire che il profitto arriva anche attraverso la collaborazione con i vari gruppi di stakeholder.



### 3. LINEE GUIDA PER LA STESURA DEL BILANCO SOCIALE E METODI DI REVISIONE

Ogni bilancio sociale deve essere costituito in modo che le informazioni rispondano a chiari criteri qualitativi e che siano effettivamente fruibili. In quest'ottica un documento steso in maniera corretta deve possedere alcune caratteristiche indispensabili:

- ✎ pertinenza, poiché le informazioni devono essere rilevanti per il pubblico cui il bilancio è destinato;
- ✎ affidabilità, che può essere costantemente migliorata. Le informazioni presenti nel documento devono essere neutrali e nessun dato rilevante deve essere omesso;
- ✎ comprensibilità; perché coloro che leggono il bilancio hanno bagagli culturali diversi. Per questo motivo i termini tecnici devono essere accuratamente spiegati;
- ✎ comparabilità; cioè dà la possibilità di confrontare bilanci precedenti con quello attuale. È possibile migliorare questo aspetto facendo uso di modelli standardizzati;
- ✎ tempistica, nel senso che è necessario scegliere la frequenza con cui redigere il documento di rendicontazione sociale. Tale aspetto va reso pubblico ed è necessario indicare quando verrà steso il bilancio successivo;



☞ verificabilità, poiché la possibilità di verifica da parte di terzi aumenta la credibilità dello stesso e dell'azienda che lo ha redatto.<sup>1</sup>

### **3.1 Linee guida internazionali per la stesura del bilancio sociale**

#### **3.1.1 La Global Reporting Initiative**

La Global Reporting Initiative (GRI) è nata nel 1997 su iniziativa della Coalizione per le Economie Ambientalmente Responsabili (CERES), in collaborazione con il Programma Ambientale delle Nazioni Unite (UNEP), per valorizzare una comunicazione chiara sulla sostenibilità delle imprese e creare maggiore trasparenza sugli impatti ecologici e ambientali delle stesse. Per la GRI, trasparenza significa

divulgazione di informazioni complete sui temi e sugli indicatori necessari per riflettere gli impatti e consentire agli stakeholder di prendere decisioni.<sup>2</sup>

È naturale che nelle performance di sostenibilità non vanno presentati solo i dati positivi, ma anche quelli negativi.

Le prime linee guida del GRI vennero espone nel 2000, ma da allora hanno subito diversi aggiornamenti, fino all'ultima versione del

---

<sup>1</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011

<sup>2</sup> *Ivi*, p.186



2011,<sup>3</sup> che si differenzia dalle altre per un più marcato riferimento ad aspetti come la governance.<sup>4</sup> Alla stesura dell'atto hanno collaborato imprese, gruppi di advocacy non profit, organismi professionali contabili e sindacati, il tutto finalizzato a costruire consenso attorno al documento allo scopo di ottenere accettazione universale.<sup>5</sup> Tali linee guida sono conformi all'idea di predisporre documenti finalizzati a rendere conto di come l'azienda ha adempiuto alle proprie responsabilità sociali e ambientali, oltre che economiche; e, a differenza degli standard tradizionali, non richiede un contenuto minimale obbligatorio. Attualmente le linee guida del GRI risultano essere le più utilizzate a livello internazionale.

L'organizzazione ha individuato tre ragioni per cui stendere il bilancio sociale. La prima sta nel fatto che tale documento rappresenta un ottimo strumento di benchmarking (confronto sistematico fra aziende, soprattutto con le migliori per apprendere da esse) e di valutazione del livello di sostenibilità, soprattutto con riferimento alle normative vigenti e agli standard di performance. Una seconda ragione è riconducibile alla dimostrazione che il bilancio dà di come l'impresa sia influenzata dalle aspettative relative allo sviluppo sostenibile. Infine, attraverso la rendicontazione sociale è possibile comparare i risultati di un'organizzazione nel corso del tempo.

Il GRI G3.1 si compone di tre elementi ugualmente importanti: la guida al reporting, i principi di reporting e l'informativa standard.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> GRI, *GRI G3.1*, 2011

<sup>4</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013

<sup>5</sup> GRI, *Linee guida per il Reporting di sostenibilità*, 2002

<sup>6</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011



La guida al reporting è un documento di supporto a chi deve fisicamente redigere il bilancio nell'impostare i contenuti e nel porre i limiti d'indagine.

Chi si occupa di stendere il documento di rendicontazione deve garantire che la presentazione della performance sia giusta ed equilibrata e che le aspettative di tutti gli stakeholder siano tenute in considerazione. A tal fine i passi da compiere sono i seguenti:

- ☞ individuare gli argomenti da inserire con i relativi indicatori;
- ☞ considerare la rilevanza degli indicatori;
- ☞ valutare gli argomenti e gli indicatori utilizzando specifici test;
- ☞ ordinare gli argomenti secondo una scala di priorità.

I principi di reporting servono a guidare le aziende nella selezione degli argomenti e sono composti da una definizione e da alcuni test, che servono a valutare come vengono utilizzati i principi stessi.

Il GRI individua quattro principi cui attenersi nella stesura del bilancio sociale: materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza.

Il primo fa riferimento al momento in cui l'azienda deve decidere gli argomenti e gli indicatori da inserire nel documento. La rilevanza di quest'ultimi dipende da quanto sono in grado di riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali o di influenzare i portatori d'interesse. La soglia oltre cui un argomento diviene importante è detta soglia di materialità.<sup>7</sup>

È importante ricordare come le aspettative e gli interessi degli stakeholder siano un fondamentale punto di riferimento e per questo motivo il bilancio sociale deve cercare di fornire una risposta il più

---

<sup>7</sup> *Ibidem*



adeguata possibile. Il GRI individua nella partecipazione attiva dei portatori d'interesse il modo migliore per comprendere appieno le loro richieste. In quest'ottica, però, risulta necessario documentare come è avvenuta la mappatura degli stakeholder, come sono stati coinvolti e in che modo l'impresa ha risposto alle loro richieste. Nel caso che non si riesca a coinvolgere gli stakeholder in maniera adeguata, il bilancio perde gran parte della sua credibilità.<sup>8</sup>

#### Secondo le linee guida

la performance dell'impresa oggetto di rendicontazione dovrebbe essere presentata nel più ampio contesto della sostenibilità.<sup>9</sup>

Ciò significa che il bilancio dovrebbe presentare informazioni sulla performance, facendo riferimento a concetti più ampi inerenti la sostenibilità. Per questo motivo sarebbe importante inserire nella premessa una dichiarazione in cui esplicitare la rilevanza della sostenibilità nell'organizzazione, la conformità a standard nazionali o internazionali e l'impatto sugli stakeholder.

Infine, per valutare le completezza di un documento di rendicontazione è necessario analizzarne principalmente lo scopo. Nel processo di verifica è necessario dare priorità alle aspettative degli stakeholder. Anche le attività con impatto basso vanno tenute in considerazione, poiché sul lungo periodo possono avere effetti cumulativi considerevoli.

Le informazioni presenti nel bilancio devono soddisfare alcuni importanti requisiti:

---

<sup>8</sup> *Ibidem*

<sup>9</sup> *Ivi*, p. 189



- ✎ equilibrio, poiché devono essere dichiarati sia i dati positivi che quelli negativi;
- ✎ comparabilità, nel senso che gli stakeholder devono avere la possibilità di confrontare i documenti presenti con quelli del passato anche al fine di valutare se gli obiettivi dichiarati nel precedente bilancio sono stati raggiunti;
- ✎ accuratezza, il cui parametro cambia in relazione alla tipologia di informazione. Le informazioni qualitative risultano accurate in base al grado di chiarezza ed equilibrio dei dati; per le informazioni quantitative, invece, l'accuratezza è determinata dal grado di precisione dei metodi utilizzati;
- ✎ tempestività, cioè rispetto della tempistica di pubblicazione del documento, poiché dovrebbe avvenire a cadenze regolari e riportare informazioni riguardanti fatti avvenuti di recente;
- ✎ chiarezza, perché le informazioni devono essere comprensibili, fruibili e accessibili;
- ✎ affidabilità, che consiste in una valutazione delle modalità con cui sono state raccolte e analizzate le informazioni. Inoltre, è importante documentare tutti i processi decisionali che ci sono stati alla base della stesura del bilancio.<sup>10</sup>

Per quanto riguarda il terzo punto delle linee, ovvero gli indicatori di performance, si fa riferimento direttamente al G3.1, riportando alla lettera la tabella riassuntiva degli indicatori (*vedi tab. 1*)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> *Ibidem*

<sup>11</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013, p. 147



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

	<b>Categoria</b>	<b>Riguardante i seguenti aspetti</b>
Economico	Performance economica	Performance economica Presenza sul mercato Impatti economici indiretti
Ambientale	Performance ambientale	Materie prime Energia, acqua Biodiversità Emissioni, scarichi e rifiuti Prodotti e servizi Conformità trasporti generale
Sociale	Indicatori di performance sulle pratiche di lavoro e sulle condizioni di lavoro adeguate	Occupazione Relazioni industriali Salute e sicurezza sul lavoro Formazione e istruzione Diversità e pari opportunità
Sociale	Indicatori di performance sui diritti umani	Pratiche di investimento e approvvigionamento Non-discriminazione Libertà di associazione e contrattazione collettiva Lavoro minorile Lavoro forzato Pratiche di sicurezza Diritti delle popolazioni indigene Valutazioni Vertenze relative ai diritti umani
Sociale	Indicatori di performance sulla società	Collettività Corruzione Contributi politici (approccio nei confronti di politica/istituzioni) Comportamenti anti-collusivi Conformità
Sociale	Indicatori di performance sulla responsabilità di prodotti	Salute e sicurezza dei consumatori Etichettatura di prodotti e servizi Marketing Communication Rispetto della privacy Conformità

*Tabella 1*



Come è possibile notare dalla composizione di questo documento, il suo punto di forza è sicuramente il coinvolgimento, con diverse modalità, degli stakeholder già durante l'impostazione del bilancio. Il risultato è un documento di rendicontazione condiviso che dà la possibilità ai portatori d'interesse di esprimere le proprie attese.<sup>12</sup>

### 3.1.2 Le linee guida ISO 26000

La norma ISO 26000 è stata elaborata dal gruppo di lavoro ISO/TMB/WG "Responsabilità sociale", seguendo un approccio multi-stakeholder con contributi provenienti da più di novanta Paesi (sia sviluppati che in via di sviluppo) e da quaranta organizzazioni internazionali. Gli standard elaborati da questo gruppo di lavoro vennero ratificati dall'UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione) nel novembre del 2010. Tale documento va inteso come una guida volontaria e, di conseguenza, non è utilizzabile come strumento di certificazione.

La ISO 26000 segue un ordine logico così strutturato:

- ✎ concetti, termini e definizioni relativi alla RSI;
- ✎ premesse storiche e caratteristiche della responsabilità sociale d'impresa;
- ✎ principi e pratiche relative alla RSI;
- ✎ temi fondamentali e aspetti specifici della responsabilità sociale;

---

<sup>12</sup> *Ivi*



- integrazione, attuazione e promozione di comportamenti socialmente responsabili;
- identificazione e coinvolgimento dei portatori d'interesse;
- comunicazione di impegni e prestazioni relativi alla responsabilità sociale.<sup>13</sup>

Gli esperti hanno individuato sei gruppi di portatori d'interesse: consumatori, governi, imprenditori, lavoratori, organizzazioni non governative.

Uno degli aspetti più interessanti di questa normativa risulta sicuramente essere la codificazione dei sette temi fondamentali della responsabilità sociale d'impresa. Per la maggior parte di queste tematiche sono stati individuati degli aspetti specifici di riferimento con le relative azioni che dovrebbero essere messe in atto. Il primo fa riferimento alla governance dell'organizzazione, cioè il

fattore cruciale per consentire all'organizzazione di assumersi la responsabilità degli impatti delle proprie decisioni e attività e di integrare la responsabilità sociale in tutta l'organizzazione e nelle sue relazioni.<sup>14</sup>

Per questo argomento non sono stati individuati aspetti specifici. Successivamente troviamo la tematica dei diritti umani, che a loro volta possono essere divisi in due grandi categorie. Da una parte troviamo i diritti civili e politici, mentre dall'altra i diritti economici, sociali e culturali, fra cui anche il diritto al lavoro e il diritto all'istruzione. In relazione a ciò sono stati individuati i seguenti aspetti specifici:

---

<sup>13</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011

<sup>14</sup> UNI, *ISO 26000. Guida alla Responsabilità sociale*, 2010, p. 25



necessaria diligenza; evitare la complicità; risoluzione delle controversie; discriminazione e gruppi vulnerabili; diritti politici e civili; diritti economici, sociali e culturali; principi fondamentali e diritti sul lavoro. Il terzo tema individuato dalla normativa riguarda i rapporti e le condizioni di lavoro, che comprende tutte le politiche e le pratiche relative al lavoro interno ma anche a quello subappaltato. Gli aspetti specifici riguardano occupazione e rapporti di lavoro; condizioni di lavoro e protezione sociale; dialogo sociale; salute e sicurezza sul lavoro; sviluppo delle risorse umane e formazione sul luogo di lavoro. L'argomento successivo riguarda l'ambiente, poiché

qualsiasi attività posta in essere da un'organizzazione ha, inevitabilmente, un impatto sull'ambiente circostante.<sup>15</sup>

In conseguenza a ciò le aziende dovrebbero adottare comportamenti e decisioni che tengano conto delle implicazioni sociali, ma soprattutto ambientali, poiché la responsabilità ambientale è un fattore determinante per la sopravvivenza del genere umano. Gli aspetti specifici sono, quindi, la prevenzione dell'inquinamento; un uso sostenibile delle risorse; una mitigazione dei cambiamenti climatici; una protezione dell'ambiente e della biodiversità. Il punto successivo riguarda le corrette prassi gestionali, che fanno riferimento alla condotta etica di un'impresa in relazione ai suoi rapporti con le altre imprese. Gli aspetti specifici riguardo questa tematica fanno riferimento alla lotta alla corruzione; al coinvolgimento politico responsabile; alla concorrenza leale; alla promozione della responsabilità sociale nella

---

<sup>15</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011, p. 198



catena del valore e al rispetto dei diritti di proprietà. Il sesto tema individuato dall'ISO 26000 riguarda i consumatori, poiché le imprese hanno una chiara responsabilità verso quest'ultimi. Gli aspetti specifici sono individuati nella comunicazione commerciale onesta e non ingannevole; protezione della salute e della sicurezza dei consumatori; consumo sostenibile; servizi e supporto ai consumatori; protezione dei dati del consumatore; accesso ai servizi essenziali e educazione e consapevolezza. Infine, l'ultima tematica elaborata nelle normative riguarda il coinvolgimento e lo sviluppo della comunità, visto che è ormai chiaro a tutti che le aziende hanno uno stretto rapporto con la comunità di cui fanno parte e che sarebbe doveroso fare in modo che la relazione sia finalizzata alla crescita della comunità stessa. Gli aspetti specifici di quest'ultimo argomento sono individuati nel coinvolgimento della comunità; istruzione cultura; creazione di nuova occupazione; sviluppo tecnologico con conseguente accesso alla tecnologia; creazione di reddito e ricchezza; salute e investimento sociale. È importante sottolineare che questi temi non sono stati ordinati in maniera gerarchica, poiché hanno tutti la stessa importanza nella valutazione della qualità della responsabilità sociale d'impresa.

Nonostante questa normativa sia da un lato molto apprezzata perché pone l'attenzione sulla RSI, dall'altro, invece, ha suscitato notevoli dubbi e perplessità vista la poca innovazione che porta riguardo questa tematica.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibidem*



### 3.1.3 La Copenaghen Charter

La Copenaghen Charter viene presentata per la prima volta nel 1999 nell'omonima città al convegno dal titolo "Building stakeholder Relations – the third international conference on social and ethical accounting, auditing and reporting".

Questo modello non ha particolari caratteristiche proprie ma mantiene vivo l'interesse per la tematica della costruzione e del mantenimento di relazioni con gli stakeholder e, inoltre, vede la rendicontazione sociale come uno strumento di management aziendale e non come semplice metodo di misurazione.<sup>17</sup>

In quest'ottica, se un'impresa vuole migliorare la propria RSI deve «creare valore»<sup>18</sup> attraverso processi di dialogo e di reporting con i portatori d'interesse, i quali devono essere inseriti nelle strategie aziendali per apparire sensati. Il bilancio sociale, quindi, passa dall'essere un mero sistema di rilevazione di dati ad una filosofia di gestione basata sulla condivisione valoriale.

Il documento individua un processo di rendicontazione diviso in otto fasi:

- ☞ decisione della direzione aziendale di creare una relazione con gli stakeholder. Nel caso che si decida di stendere un documento di rendicontazione è anche necessario definire gli obiettivi e le risorse finanziarie da destinare a questo strumento. Inoltre, è necessario che l'impresa abbia definito la mission e le strategie e abbia preso la consapevolezza che il bilancio sociale può creare restituire valore all'azienda;

---

<sup>17</sup> *Ibidem*

<sup>18</sup> *Ivi*, p. 200



- ☞ identificare gli stakeholder-chiave, i fattori critici di successo e i valori. Con il termine stakeholder-chiave si fa riferimento a tutti quei portatori d'interessi che hanno una maggiore influenza sulle attività aziendali. Bisogna anche tenere conto che ogni gruppo di stakeholder è portatore di valori specifici;
- ☞ costruzione di un dialogo permanente con gli stakeholder. Questo particolare processo deve essere affidato ad una specifica struttura interna all'azienda che deve disporre di strumenti in grado di agevolare la comunicazione;
- ☞ individuazione degli indicatori per la misurazione della performance. Gli indicatori devono essere significativi per gli stakeholder e misurabili tramite appositi sistemi di rilevazione. Inoltre, devono essere istituiti dei sistemi informativi utili a reperire e monitorare i dati aziendali utili agli indicatori;
- ☞ monitoraggio costante della performance, che consiste in una continua verifica degli indicatori di performance;
- ☞ identificazione delle azioni di miglioramento, che devono essere studiate e concordate con il management aziendale. Le azioni di miglioramento consistono in atto correttivi nel caso che si verifichi un allontanamento da quello che era stato precedentemente deciso, soprattutto in termini di valori;
- ☞ predisposizione, verifica e pubblicazione del documento di rendicontazione sociale. Il bilancio deve contenere un linguaggio facilmente comprensibile e deve essere di facile reperibilità;
- ☞ consultazione degli stakeholder per la valutazione delle performance realizzate, poiché il consenso degli stakeholder risul-



ta essere fondamentale affinché il management capisca cosa è necessario rivedere per migliorarlo.<sup>19</sup>

### **3.2 Linee guida nazionali: il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale**

Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale prende vita nel 1997 con il nome di Associazione G.B.S. in occasione del seminario internazionale svoltosi a Taormina sulla tematica della responsabilità sociale d'impresa. Tale seminario fu promosso dall'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di Messina in collaborazione con la Fondazione Bonino – Pulejo.

Nel 1998 l'Associazione si trasforma in Gruppo di Studio per la statuizione dei Principi di Redazione del Bilancio Sociale, formato da trentadue partecipanti stabili, fra cui molti in rappresentanza di università, di ordini di ragionieri e dottori commercialisti e di alcune delle maggiori società di revisione. Il Gruppo lavora intensamente svolgendo numerosi approfondimenti e ricerche e giungendo, nel 2001 alla presentazione delle prime linee guida presso la sede centrale del CNEL a Roma (*vedi anche § 1.3.1*).

Tale documento risulta essere il più importante prodotto del Gruppo, fissando i requisiti minimi che i bilanci devono avere per definirsi tali ed essendo l'unico documento riconosciuto in Italia da esperti e utilizzato come riferimento da imprese e società di revisione.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> *Ivi*

<sup>20</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Sempre nel 2001, il Gruppo si costituisce come Associazione di ricerca no-profit con un proprio statuto e degli organi esecutivi e di ricerca. In questo momento viene anche definita la mission del GBS che consiste nello

sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e al sua applicazione nei contesti nazionale ed internazionale.<sup>21</sup>

Il documento del 2001 rappresenta un vero e proprio standard, fissando i principi base cui attenersi nella realizzazione di un documento di rendicontazione. Nel corso degli anni le linee guida hanno subito diversi aggiornamenti, l'ultimo dei quali nel 2013, poiché con il passare del tempo l'interesse per la rendicontazione sociale è notevolmente aumentato portando alla nascita di nuove normative nazionali ed europee, soprattutto in riferimento all'ambito ambientale del bilancio.

Gli standard dettati dal GBS sono

una guida operativa che contiene indicazioni utili per la redazione del bilancio sociale. Rappresentano un punto di vista neutrale, rivolto a garantire la completezza e l'attendibilità delle informazioni, nonché la trasparenza del processo seguito per raccoglierle, elaborarle e rappresentarle [...]. I documenti di ricerca hanno natura diversa. Rappresentano opinioni maturate con rigore di metodo su argomenti connessi al bilancio sociale. Le opinioni richiamano gli orientamenti

---

<sup>21</sup> GBS, *Chi siamo*, <http://www.gruppbilanciosociale.org/associazione-gbs/chi-siamo/>, 2014 [ultima consultazione 30-10-2014]



dell'Associazione, ma tuttavia non rappresentano posizioni ufficiali, perché sono sempre riconducibili alle persone che li hanno espressi [...] il Comitato scientifico si limita a verificarne la coerenza e il rigore metodologico, consapevole del fatto che essi esprimono punti di vista dei ricercatori e non dell'Associazione.<sup>22</sup>

Lo scopo principale degli standard GBS è legato all'esigenza di fornire precisi modelli alle imprese che vogliono volontariamente redigere un documento di rendicontazione sociale e alla necessità di garantire agli stakeholder la soglia minima di attendibilità di un bilancio sociale. Quest'ultimo punto si fonda anche sull'esigenza di avere all'interno dei documenti un contenuto minimo obbligatorio, punto che differenzia le linee guida GBS da quelle dettate a livello internazionale.

L'ultima versione degli standard, quella del 2013 per l'appunto, si divide in due blocchi principali: il primo si occupa dei principi di redazione, mentre il secondo definisce la struttura e i contenuti del bilancio.

Nell'introduzione, oltre a fare riferimento all'aggiornamento degli standard e al concetto di responsabilità sociale d'impresa, vengono esplicitate alcune caratteristiche fondamentali del documento, fra cui autonomia, periodicità, redazione a consuntivo e pubblicità.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> GBS, *Il bilancio sociale, standard di base e documenti di ricerca*, Milano, Giuffrè Editore, 2005, introduzione

<sup>23</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013



### 3.2.1 Principi di redazione

La parte dedicata ai principi di redazione del bilancio sociale si divide essenzialmente in due: una dedicata agli obiettivi che deve perseguire questo documento e un'altra che detta i principi veri e propri.

Il GBS individua due macro-obiettivi:

fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo delle performance dell'azienda, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale [e] fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare [...] le conoscenze e le possibilità di valutazione degli stakeholder.<sup>24</sup>

Per quanto riguarda i principi, invece, l'Associazione precisa che ogni azienda ha un determinato indirizzo etico, che indirizza le scelte strategiche e le azioni quotidiane; per questo motivo è necessario che l'impresa espliciti gli scopi con cui decide di redigere il bilancio sociale.

La qualità, di conseguenza, del documento dipende in prima linea dal rispetto di una serie di principi:

- ☞ responsabilità, poiché è necessario che nel bilancio possano identificarsi le categorie di stakeholder cui l'azienda rende conto;
- ☞ identificazione, intesa come il dovere a fornire informazioni complete riguardo la governance e il paradigma etico di riferimento dell'impresa;

---

<sup>24</sup> GBS, *Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, Giuffrè Editore, 2013, p. 17



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

- ✎ trasparenza, rendendo tutti i destinatari in grado di comprendere la logica con cui sono stati raccolti i dati;
- ✎ inclusione, facendo in modo di dar voce a tutti i portatori d'interesse;
- ✎ coerenza, fornendo una descrizione precisa di tutte le politiche scelte nella stesura del documento;
- ✎ neutralità, poiché il bilancio deve essere imparziale e indipendente da interessi di parte;
- ✎ autonomia delle terze parti, cioè di coloro esterni all'azienda che sono incaricati di realizzare specifiche parti del bilancio o di valutarne la qualità;
- ✎ competenza di periodo, nel senso che gli effetti sociali devono essere rilevati quando si manifestano;
- ✎ prudenza, intesa come non sopravvalutazione della realtà aziendale;
- ✎ comparabilità, in modo che si possa effettuare un confronto con i bilanci passati o con quelli di altre imprese operanti nello stesso settore;
- ✎ comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità;
- ✎ periodicità e ricorrenza, poiché il bilancio sociale deve essere presentato nello stesso periodo del bilancio d'esercizio, essendo i due strettamente legati e complementari;
- ✎ omogeneità, realizzata esprimendo tutte i dati monetari con un'unica unità di misura;
- ✎ utilità, nel senso che nel bilancio devono essere inserite solo le informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico;



- ✎ significatività e rilevanza, recepita come l'obbligo di tenere conto dell'impatto che gli avvenimenti economici e non hanno prodotto sulla società;
- ✎ verificabilità dell'informazione;
- ✎ attendibilità e fedele rappresentazione, poiché le informazioni e i dati contenuti nel documento di rendicontazione devono essere libere da errori e pregiudizi.<sup>25</sup>

### 3.2.2 Struttura e contenuti del bilancio sociale

La seconda parte degli standard del GBS detta le linee guida vere e proprie per le imprese che vogliono stendere documenti di rendicontazione sociale ed è divisa in ulteriori cinque sottosezioni. Noi prenderemo in analisi solo le prime tre, relative all'identità aziendale, al calcolo del valore aggiunto e alla relazione socio-ambientale, poiché le altre due contengono solamente alcune indicazioni per migliorare il bilancio e, in appendice, i prospetti per il calcolo del valore aggiunto.

#### *3.2.2.1 Identità aziendale e contesto*

La parte riguardante l'identità aziendale e il contesto in cui viene redatto il bilancio sociale è necessaria affinché gli stakeholder possano valutare le performance dell'azienda e crearsi un'idea sul suo

---

<sup>25</sup> *Ivi*



comportamento, soprattutto in riferimento ai valori che caratterizzano l'attività aziendale. Gli elementi che permettono di definire l'identità dell'impresa sono, quindi, il contesto di riferimento; i valori che ispirano la missione e gli obiettivi dell'azienda; il sistema di governance e l'assetto organizzativo; le politiche e le strategie.<sup>26</sup> È importante descrivere preliminarmente i punti-chiave del sistema socio-ambientale dell'azienda, per fare in modo che l'identità della stessa venga esposta in maniera esaustiva.

Il primo punto da trattare riguarda sicuramente l'esplicitazione di quegli elementi che rendono possibile l'identificazione oggettiva dell'azienda. Innanzitutto, un'impresa socialmente responsabile si attiene alle "buone prassi" di rendicontazione presenti nel contesto di riferimento. In questo caso risulta anche necessario che il Consiglio d'Amministrazione definisca la missione aziendale e il relativo paradigma etico. Nella guida GBS viene suggerito di istituire un «Comitato stakeholder»<sup>27</sup> che si occupi di gestire la relazione con gli stessi. I portatori d'interesse risultano essere un organismo fondamentale nella stesura del bilancio, poiché un periodico coinvolgimento degli stessi attraverso focus group possono dare un significativo contributo al documento. Per mettere in luce all'interno del bilancio questa parte fondamentale, è necessario inserire nel report una descrizione del sistema di amministrazione con le relativa logica di funzionamento; un'eventuale dichiarazione di adesione al Codice di Autodisciplina (se presente in azienda); le caratteristiche del modello di organizzazione, gestione e controllo (anche in questo caso, se adottato dall'azienda); la descrizione del sistema di controllo interno; la pre-

---

<sup>26</sup> *Ibidem*

<sup>27</sup> *Ivi*, p. 27



senza del Collegio Sindacale; la descrizione degli organi di rappresentanza degli stakeholder sopracitati; la descrizione del processo attraverso cui si è definita la mission e gli stakeholder; la descrizione del processo di comunicazione nesso in atto con i portatori d'interesse.

Successivamente è indispensabile esplicitare i valori, i principi etici e i codici deontologici che caratterizzano l'azienda. In questo caso, l'esistenza di un codice etico aziendale costituisce un elemento importante da tenere in considerazione e da illustrare nel documento di rendicontazione. Affinché il sistema dei valori sia comprensibile al lettore e, soprattutto, agli stakeholder è utile esplicitare i requisiti che questi deve avere: prescrittività, osservanza, stabilità, generalità, imparzialità e universalità.

Un ulteriore passo da compiere sta nell'individuare la missione dell'azienda, che consiste nel

descrivere le principali finalità che l'azienda intende perseguire in campo economico, ambientale e sociale;<sup>28</sup>

illustrando poi le strategie e gli obiettivi che l'azienda si pone sul medio-lungo periodo e le scelte che intende fare per realizzarli. Le politiche che possono essere messe in atto si dividono in sociali, economiche o ambientali.

Infine l'impresa deve individuare le aree su cui intende intervenire, che devono essere coerenti con la mission e con la strategia aziendale.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> *Ivi*, p. 32

<sup>29</sup> *Ivi*



### 3.2.2.2 Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto

Il valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'azienda nel corso dell'esercizio ed è definito come

la quantità di "valore" risultante dall'attività dell'azienda "aggiunto" al valore delle risorse utilizzate nel processo produttivo,<sup>30</sup>

rendendo economicamente esprimibile l'effetto economiche che l'impresa ha prodotto sui portatori d'interesse.

Questo dato viene calcolato a livello macro considerando il reddito nazionale e a livello micro, facendo riferimento al valore che un'istituzione economica genera distribuendolo ai vari stakeholder.

Il calcolo del valore aggiunto si basa su due diverse prospettive: la prima è quella legata all'assolvimento della funzione di produzione, mentre la seconda alla remunerazione degli stakeholder; ma entrambe necessitano di una riclassificazione del conto economico.

Poiché il valore aggiunto ha una «valenza informativa di carattere sociale»<sup>31</sup> che cambia se l'azienda produce beni oppure è un'organizzazione no-profit.

Il valore aggiunto può avere diverse considerazioni, ma gli standard GBS fanno riferimento al valore aggiunto globale, che può essere considerato sia al lordo che al netto degli ammortamenti.

---

<sup>30</sup> Castellani G., *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli Editore, 2011, p. 178

<sup>31</sup> GBS, *Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, Giuffrè Editore, 2013, p. 35



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Il prospetto di riparto del valore aggiunto si divide in diverse aree: remunerazione del personale dipendente e non dipendente; remunerazione della Pubblica Amministrazione; remunerazione del capitale di credito; remunerazione del capitale di rischio; remunerazione dell'azienda; liberalità; ambiente. Per quanto riguarda la remunerazione del personale si divide in remunerazioni dirette, che raccolgono tutte le componenti finanziarie che il dipendente può ricavare dall'impresa; remunerazioni indirette, cioè i contributi a carico dell'azienda; le quote di riparto del reddito.

### 3.2.2.3 *Relazione socio-ambientale*

La relazione socio-ambientale è la parte del bilancio che contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati ottenuti dall'azienda riguardo gli obiettivi, economici e non, che si era posta nei confronti degli stakeholder e dovrebbe permettere ai vari lettori di conoscere ciò che l'azienda ha realizzato.

Gli elementi essenziali della relazione individuati dall'Associazione sono i seguenti:

- ✎ identificazione dei portatori d'interesse cui è rivolto il bilancio;
- ✎ esplicitazione delle politiche messe in atto con le diverse categorie di stakeholder;
- ✎ esposizione di tutti i dati e delle informazioni rilevanti a comprendere gli esiti delle azioni aziendali;
- ✎ comparazione delle performance dell'impresa con quelle di altre aziende dello stesso settore.



Nell'ultima edizione delle linee guida, quella del 2013, il GBS pone un accento più marcato sulla questione ambientale, soprattutto con riferimento alla Raccomandazione 2001/453/CE che impone la valutazione e la divulgazione delle informazioni ambientali. Per questo motivo, la relazione essenzialmente si divide in due parti: la dimensione sociale e la dimensione ambientale, il tutto finalizzato a promuovere uno sviluppo sostenibile, cioè uno sviluppo che possa

soddisfare le esigenze delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.<sup>32</sup>

La dimensione sociale della relazione si occupa di individuare gli stakeholder e di evidenziare le relazioni che l'azienda intesse con quest'ultimi. È importante che siano menzionati tutti gli stakeholder coinvolti nell'attività aziendale e non solo quelli cui è particolarmente rivolto il bilancio. Per ogni categoria devono essere individuate le aree d'intervento e le politiche adottate.

È chiaro che affinché un bilancio risulti trasparente, devono sempre essere spiegate le modalità con cui i redattori hanno organizzato le informazioni non economiche.

Il GBS individua sette categorie di portatori d'interesse: personale, soci e amministratori, finanziatori, Pubblica Amministrazione, collettività, clienti, fornitori. Per ognuna di queste categorie sono stati elaborati degli indicatori che misurano alcuni aspetti del rapporto con l'impresa. La relazione con il personale, ad esempio, prende in considerazione le remunerazioni, i benefici e la salute e sicurezza dei

---

<sup>32</sup> *Ivi*, p. 45



lavoratori, prestando particolare attenzione a tematiche quali le pari opportunità, la valutazione dei rischi e la formazione del personale.

La dimensione ambientale, invece, si occupa di approfondire l'impatto dell'organizzazione sull'ambiente,

concepito come lo spazio fisico naturale che ci circonda e comprende l'aria, l'acqua, la terra, la flora, la fauna e le risorse non rinnovabili,<sup>33</sup>

e le strategie che mette in atto per promuovere uno sviluppo sostenibile. In questa parte della relazione vengono presentate tre diverse tipologie di informazioni: di carattere economico-finanziario, di carattere qualitativo e di carattere quantitativo. Le prime, quelle a carattere economico-finanziario, comprendono le spese ambientali, cioè quelle spese che comprendono gli interventi messi in atto al fine di prevenire, ridurre o riparare i danni all'ambiente derivati dall'attività dell'impresa. Non possono rientrare nelle spese ambientali tutti quei costi di interventi che, sebbene producano effetti positivi sull'ambiente, hanno la finalità di migliorare l'azienda. Le informazioni di carattere qualitativo, invece, definiscono la politica ambientale, sancendo la filosofia e i valori dell'organizzazione. In altri termini, viene definita l'identità ambientale dell'azienda.<sup>34</sup> Le informazioni di carattere quantitativo, invece, si occupano di creare la base per monitorare le performance ambientali dell'impresa, individuando tutti i dati che riguardano i consumi e i diversi impatti dell'attività aziendale.

---

<sup>33</sup> *Ivi*, p. 65

<sup>34</sup> *Ivi*



### **3.3 La revisione del bilancio sociale**

Attualmente, la responsabilità sociale d'impresa e, conseguentemente, il bilancio sociale non godono ancora della dignità che meritano. Il rispetto di standard specifici e una considerevole dose di formalità sono condizioni necessarie affinché tutti gli stakeholder possano avere fiducia sull'attendibilità dei documenti di rendicontazione. Il giudizio sull'attendibilità è rafforzato dalla presenza di esperti, creando così la questione della revisione da parte di terzi.

Sul tema esiste un acceso dibattito, che vede scontrarsi due posizioni: da un lato c'è un rifiuto della revisione indipendente obbligatoria per legge per evitare certificazioni, dall'altro si trova la necessità di una revisione regolata da normative precise come garanzia contro documenti autoreferenziali. Chi è contrario sostiene la propria posizione affermando un rifiuto dei "bollini" e temendo le «corporazioni della certificazione»<sup>35</sup>, affermando la necessità di non incastrare le aziende in ulteriore burocrazia e portando avanti l'idea che debba essere lasciata al mercato la valutazione della bontà del bilancio. Chi, invece, è a favore dell'obbligo di revisione indipendente afferma la necessità di avere documenti affidabili monitorati da terzi, soprattutto perché documenti inaffidabili porterebbero ad una sfiducia generalizzata verso la rendicontazione sociale. Una prima risposta a questo dibattito la troviamo già all'interno delle varie linee guida, quando indicano all'impresa di specificare il livello di adesione alle stesse nella nota metodologia iniziale.

---

<sup>35</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013, p. 164



È importante capire, però, qual è il ruolo preciso del revisore, sottolineando che non ha assolutamente il compito di entrare nel merito del modello scelto. Egli deve, invece, verificare che i dati e le informazioni rispettino i principi degli standard cui il bilancio fa riferimento; se vi è coerenza fra quanto dichiarato e quanto emerge dai dati; che tutto ciò che viene presentato nel documento sia conforme ai materiali informativi dell'impresa e che il bilancio d'esercizio sia attendibile.<sup>36</sup> Bisogna ricordare che il revisore, nel momento in cui fornisce l'attestazione d'attendibilità del bilancio non sta anche affermando la bontà dei risultati conseguiti dall'azienda: paradossalmente potrebbe esserci un bilancio attendibile da cui emerge un'azienda irresponsabile verso tutti gli stakeholder.

Il revisore deve essere riconosciuto come professionalmente competente e deve essere iscritto in un apposito Albo, al pari di ingegneri e avvocati. La sua nomina, inoltre, non deve essere fatta solo dagli azionisti di maggioranza, ma quest'ultimi devono collaborare anche con la minoranza, vista la natura sociale del bilancio.

### 3.3.1 La Accountability 1000AS

La Accountability 1000AS (AA 1000AS) è il documento che contiene le linee guida internazionali nell'ambito di revisione dei bilanci sociali e si fonda sul concetto di garanzia. Tali linee vennero presentate nel 2003 dall'Istituto di Responsabilità e Etica Sociale (ISEA), ma furono largamente aggiornate nel 2008. Lo scopo principale del

---

<sup>36</sup> *Ivi*



documento è quello di ridurre il divario fra le aspettative del pubblico riguardo il livello di accountability dei bilanci sociali e quanto effettivamente fatto dalle aziende.<sup>37</sup>

L'AA 1000AS individua due tipologie di revisione: la prima verifica solo i principi e fornirà informazioni solo riguardo il grado di adesione di un bilancio al modello prescelto; la seconda, invece, oltre a verificare il livello di adesione al modello, valuterà l'affidabilità delle informazioni sulle performance aziendali. In questa seconda tipologia si esplicitano due diverse quote di garanzia, alta o moderata, che dipende dalla profondità della verifica.

Al termine del processo, il revisore potrà giudicare

se l'organizzazione che redige il bilancio sociale ha fornito adeguate prove a sostegno delle informazioni contenute in esso<sup>38</sup>

### 3.3.2 Principi di revisione del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale

Nel 2004, una commissione interna al GBS stende un documento che detta le linee guida in materia di revisione indipendente.<sup>39</sup> Secondo il GBS, il revisore indipendente ha il compito di attestare la conformità del bilancio al modello di redazione attraverso un'apposita relazione ed esprimendo un giudizio professionale.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> *Ivi*

<sup>38</sup> *Ivi*, p. 172

<sup>39</sup> GBS, *Linee guida per la revisione del bilancio sociale*, Milano, Giuffrè Editore, 2004

<sup>40</sup> *Ivi*



Queste linee guida fanno specifico riferimento ad un bilancio redatto utilizzando gli standard GBS (vedi § 3.2), ma possono essere applicati anche ai più conosciuti standard internazionali.

Una questione importante che viene portata in luce da questo documento è quella relativa al legame con il bilancio d'esercizio, esprimendo l'importante richiesta di non rilasciare attestazioni ad aziende che non accompagnano il bilancio sociale con un bilancio d'esercizio revisionato ed attendibile.

Riguardo le procedure di revisione, il problema più grande di un bilancio sociale è la grande quantità d'informazioni di carattere non finanziario che non possono essere oggetto di standardizzazione. In conseguenza a ciò si devono esaminare la struttura del documento in riferimento al modello prescelto, i processi con cui sono stati elaborati i dati qualitativi e i contenuti del bilancio d'esercizio.<sup>41</sup>

Una volta stesa la relazione, il revisore la presenta al CdA che a sua volta provvede a renderla pubblica sotto forma di allegato all'ordinaria documentazione di bilancio sociale.<sup>42</sup>

Il GBS individua anche le fasi del processo di revisione: definizione dell'incarico, analisi strategica in cui si conosce a fondo l'azienda, analisi dei processi e del sistema di controllo interno, definizione delle procedure di verifica da seguire. Le procedure di verifica si fondano sulla stessa struttura degli standard, analizzando separatamente identità aziendale, valore aggiunto e relazione sociale.

Per la verifica dell'identità aziendale si parte dai punti in cui si articola lo standard di base e gli obiettivi al riguardo sono la completez-

---

<sup>41</sup> *Ibidem*

<sup>42</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Roma, Ediesse, 2013



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

za, la coerenza, la correttezza, la ragionevolezza e il rispetto dei requisiti formali.

L'obiettivo di verifica sui dati del valore aggiunto, invece, è fornire la garanzia che i dati del valore aggiunto corrispondano ai dati del conto economico e che la riclassificazione dei dati sia effettuata secondo gli standard.

Infine, per la revisione della relazione socio-ambientale è necessario fornire dei test di ragionevolezza e di dettaglio in riferimento ad ogni categoria di portatori d'interesse, distinguendo fra informazioni direttamente riconducibili al bilancio d'esercizio e quelle non direttamente correlabili.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> *Ivi*



## 4. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

### ***4.1 Perché fare rendicontazione sociale nel Terzo settore e in che maniera***

Le organizzazioni non profit e, più in generale, le imprese del Terzo settore

si propongono di tutelare, difendere, promuovere valori e diritti di individui e comunità, di contribuire a produrre beni relazionali e sociali, di costruire occasioni di partecipazione e integrazione.<sup>1</sup>

La principale differenza fra queste organizzazioni e le imprese che hanno come obiettivo principale il profitto sta proprio nel fatto che nelle ultime l'etica e i valori contribuiscono a caratterizzare la filosofia aziendale, mentre nelle organizzazioni del Terzo Settore costituiscono il principale oggetto di lavoro: paradossalmente, le attività economiche messe in atto nell'ambito del non profit servono solamente a sostenere gli obiettivi che l'impresa si è posta.

Per via di questa differenza, alle organizzazioni non profit (ONP) viene data maggior fiducia e rispetto da parte dell'opinione pubblica,

---

<sup>1</sup> Pucci L., Vergani E. (a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Milano, Egea, 2002, p. 10



al punto da creare delle normative su misura.<sup>2</sup> In questa maniera si crea, però, una visione idilliaca delle ONP, poiché che nella maggior parte dei casi vengono considerate buone per natura, per il solo fatto di essere senza scopo di lucro.

Per questi motivi è importante che anche il Terzo settore crei dei documenti di rendicontazione in cui espone agli stakeholder le decisioni assunte e le azioni effettivamente intraprese, dando anche conto dell'uso delle risorse ambientali, economiche, culturali, professionali ed esponendo i risultati effettivamente raggiunti.<sup>3</sup>

L'Agenzia per il terzo settore, in un importante documento dal titolo "Linee guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit"<sup>4</sup>, individua nel bilancio sociale il documento che completa il sistema informativo delle imprese non profit verso i portatori d'interesse, poiché il solo utilizzo del bilancio d'esercizio risulta essere incompleto vista la

diversità genetica del mondo non profit rispetto alle imprese che operano con fini lucrativi.<sup>5</sup>

La comunicazione con gli stakeholder risulta, quindi, essere uno degli aspetti che più interessano le ONP soprattutto perché ogni iniziativa intrapresa in ambito socio-ambientale è generalmente volta a favorire i rapporti con i portatori d'interesse e senza un'efficace comunicazione verso l'esterno, gli interlocutori non hanno la possibilità

---

<sup>2</sup> *Ivi*

<sup>3</sup> *Ivi*

<sup>4</sup> Agenzia per il terzo settore, *Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, 2011

<sup>5</sup> *Ivi*, p. 3



di venire a conoscenza delle azioni messe in atto dall'organizzazione e dei risultati avuti. Per questo motivo, negli ultimi anni, sono aumentati notevolmente i bilanci sociali redatti da imprese del Terzo settore, anche per la necessità di incrementare la visibilità dell'organizzazione in un periodo di selvaggia concorrenza. Altri fattori che hanno portato all'aumento di rendicontazione sociale sono sicuramente il bisogno di assecondare la pressione proveniente dai diversi gruppi di stakeholder e la necessità di recuperare la fiducia verso alcuni gruppi di portatori d'interesse che l'avevano persa.<sup>6</sup>

Pur non essendo l'unico strumento di accountability per la diffusione di informazioni sociali, il bilancio sociale si distingue da tutti gli altri per alcuni motivi. La periodicità risulta essere un elemento fondamentale, che manca invece al Codice etico: in questa maniera è possibile fare dei confronti sul breve e sul lungo periodo, mantenendo sempre vivo il rapporto con gli stakeholder. Un altro fattore che rende il bilancio sociale preferibile ad altri documenti sta nel fatto che quest'ultimo sfrutta i canali e i tempi con cui viene diffuso anche il bilancio d'esercizio, arrivando, in questa maniera, ad un più ampio spettro di persone.

Inizialmente, nelle imprese non profit, il bilancio sociale veniva visto come un documento ad uso puramente interno, al pari di uno strumento di gestione, pianificazione e programmazione. Recentemente, invece, a questa visione si è affiancata quella relativa alla valorizzazione delle relazioni con gli stakeholder, trasformando il bilancio sociale in un efficace dispositivo di governance.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Gianoli F. G., *Il Bilancio Sociale nelle Organizzazioni Non Profit*, Milano, EDUCatt, 2013

<sup>7</sup> Pucci L., Vergani E. (a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Milano, Egea, 2002



Un'altra questione importante che riguarda il bilancio sociale nelle organizzazioni non profit è quella relativa alla raccolta dei dati: dove raccogliere i dati che servono per la stesura del documento? La risposta a questa domanda non è sicuramente univoca, poiché i giacimenti da cui attingere variano in base al tipo di rendicontazione effettuata e al modello preso come riferimento.<sup>8</sup> Va sottolineato che esistono diverse fonti cui fare riferimento, che possono essere di tipo interno o esterno: le prime comprendono documenti come lo statuto, deliberazione del CdA, la mission, il bilancio d'esercizio e la carta dei servizi; le seconde, cioè quelle esterne, invece comprendono atti normativi nazionali o territoriali, protocolli d'intesa, codici deontologici, bilanci di altre organizzazioni operanti nel settore e rapporti di ricerca. Privilegiando dati che sono alla portata di più categorie di stakeholder, è possibile aumentare il coinvolgimento degli stessi nel processo di rendicontazione.

La decisione di includere o meno delle fonti all'interno del documento, determina la configurazione che assumerà il bilancio, poiché

la scelta delle fonti contribuisce a definire l'architettura del sistema informativo sociale di cui l'organizzazione può decidere di dotarsi.<sup>9</sup>

Gray, in un testo del 1997, fa riferimento ai bilanci sociali silenti, cioè a quello organizzazioni che dispongono di tutte le informazioni,

---

<sup>8</sup> *Ivi*

<sup>9</sup> *Ivi*, p. 139



ma sono disperse e se venissero raccolte fornirebbero ampie notizie sulle azioni intraprese.<sup>10</sup>

Un problema che si è riscontrato all'interno delle ONP è il mantenimento della rendicontazione sociale nel tempo. L'ostacolo principale a questo mantenimento è legato all'onerosità di predisporre un sistema di raccolta e archiviazione dei dati. Con la contabilità sociale, un sistema informativo che permette di raccogliere e rendere disponibili le informazioni, è possibile disporre di una struttura stabile e periodicamente aggiornata che collega i dati economici a quelli socio-ambientali.<sup>11</sup>

#### 4.1.1 Il coinvolgimento degli stakeholder nella costruzione del bilancio

Coinvolgere gli stakeholder nel processo di rendicontazione è importante per tutte le aziende, affinché ne esca un documento ampiamente condiviso. Questo coinvolgimento risulta, però, essere un aspetto fondamentale della rendicontazione all'interno di imprese non profit.

Esistono almeno tre modi per far entrare i portatori d'interesse all'interno della progettazione del bilancio sociale:

- ☞ usare la mappa degli stakeholder come indice del rendiconto sociale;

---

<sup>10</sup> Gray R., *The practice of Silent Accounting*, in Zadek S., Pruzan P., Evans R. (a cura di), «Building Corporate Accountability, Emerging Practices in Social and Ehtical Accounting, Auditing and Reporting», London, Earthscan Publications Ltd, 1997, pp. 201-217

<sup>11</sup> Pucci L., Vergani E. (a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Milano, Egea, 2002



- ⇒ alcuni gruppi di portatori possono essere identificati come destinatari;
- ⇒ alcuni gruppi possono partecipare attivamente alla redazione del bilancio.<sup>12</sup>

Questi tre metodi di coinvolgimento non devono necessariamente essere compresenti, ma neppure si escludono fra loro.

La prima modalità sta nell'assumere la mappa degli stakeholder come base per costruire la struttura del bilancio: a ogni categoria viene fatto corrispondere un'area d'indagine, fornendo informazioni sugli obiettivi e sulla tipologia di relazione. Il vantaggio di adottare questa modalità è che, da un lato, non si ha un bilancio che tende a mettere in evidenza solo le performance dell'impresa, mentre, dall'altro, non si ha un documento incentrato solo su informazioni relative alle relazioni dell'organizzazione con gli stakeholder.

Il secondo modo in cui si possono coinvolgere i portatori d'interesse nella stesura del documento di rendicontazione è quello di identificarli come destinatari del documento stesso. Seguendo quest'ottica, in base alla rilevanza e all'influenza che hanno i diversi interlocutori, variano le finalità comunicative del bilancio stesso. Per questo motivo è opportuno che

la determinazione dei riceventi sia oggetto di riflessione e chiaramente specificata come obiettivo.<sup>13</sup>

La terza ed ultima modalità si propone di coinvolgere attivamente gli stakeholder nel processo di creazione del bilancio sociale. È chia-

---

<sup>12</sup> *Ivi*

<sup>13</sup> *Ivi*, p. 146



ro che si devono individuare alcuni rappresentanti delle varie categorie, cui chiedere di partecipare alla varie fasi di costruzione del documento. Il coinvolgimento degli stakeholder non è un aspetto facile del bilancio e spesso viene risolto con una lettera di accompagnamento al documento prodotto.

Per prima cosa è importante chiarire quali stakeholder coinvolgere e in che maniera, tenendo conto che nel bilancio «anno zero»<sup>14</sup> non è possibile coinvolgere tutti. Per superare questa difficoltà è importante riconoscere che i portatori d'interesse possono essere coinvolti in diverse maniere e con diverse intensità. Per questo motivo sono stati individuati tre diversi gradi di partecipazione: informazione, consultazione e collaborazione. Con l'informazione, da non confondere con la semplice presentazione finale del documento, si crea trasparenza e disponibilità al dialogo. La consultazione, invece, prevede un ascolto dei ritorni degli interlocutori coinvolti, sempre tenendo presente il principio della trasparenza. Infine, la collaborazione

prevede la partecipazione di alcuni rappresentanti dei portatori d'interesse al processo di costruzione del bilancio sociale.<sup>15</sup>

I gradi di partecipazione non sono statici e possono variare nel corso del percorso, anche in relazione alle diverse fasi di lavoro: è possibile, ad esempio, informare gli stakeholder nella fase di progettazione, creare una collaborazione durante la costruzione e la diffusione, chiedere una consultazione per la fase di monitoraggio e verifica.

---

<sup>14</sup> *Ivi*, p. 148

<sup>15</sup> *Ivi*, p. 147



## **4.2 Linee guida per il bilancio sociale nel Terzo settore**

### 4.2.1 L'Agencia per il Terzo settore

L'Agencia per il Terzo settore, anche ex Agencia per le Onlus, era un'agenzia istituita con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 26 gennaio 2000 con specifiche funzioni di vigilanza, promozione e controllo sugli enti non profit. L'Agencia è stata attiva dal 7 marzo 2002 al 2 marzo 2012, quando venne soppressa con modificazioni della legge n. 44 del 26 aprile 2012. Le sue funzioni sono state trasferite a Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. Nonostante ciò, le linee guida per la redazione del bilancio sociale approvate nel 2011 sono tuttora valide.<sup>16</sup>

Nel documento dal titolo "Linee guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit", l'Agencia afferma che il principale documento che le organizzazioni non profit hanno a disposizione per fornire informazioni economico-finanziarie è il bilancio d'esercizio. Vista, però, le finalità sociali di queste organizzazioni,

può essere opportuno integrare l'informativa con apposito documento denominato Bilancio Sociale che diventa indispensabile soprattutto per le realtà più grandi e complesse.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Agencia Terzo Settore*, <http://www.lavoro.gov.it/AreaSociale/AgenciaTerzoSettore/Pages/default.aspx>, 2014 [ultima consultazione 08-11-2014]

<sup>17</sup> Agencia per il terzo settore, *Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, 2011, p. 6



Le linee guida stese dall'agenzia per la redazione del bilancio sociale, intendono fornire indicazioni riguardo principi e criteri di redazione, visto che in Italia mancano le disposizioni normative che rendono questo documento di rendicontazione sociale obbligatorio. Per questo motivo il bilancio sociale resta un documento volontario, che viene redatto nel momento in cui un'organizzazione intende dare conto delle proprie scelte e azioni.

L'Agenzia per il terzo settore ha deciso di prendere come principale riferimento alle sue linee guida gli standard della GRI, poiché quest'ultimi sono riconosciuti a livello internazionale, hanno un chiaro schema per la rendicontazione e si adattano alle diverse caratteristiche dimensionali delle organizzazioni.

Il modello proposto dall'Agenzia tiene conto della specificità di questo settore e può essere applicato a tutte le ONP, qualsiasi sia la forma giuridica, l'attività svolta o la complessità organizzativa interna. In questa maniera ciascun ente può adottare le linee guida ed elaborare un bilancio sociale coerente con le proprie finalità e con le esigenze dei relativi stakeholder.<sup>18</sup>

La prima parte della traccia descrive le finalità e le caratteristiche del bilancio sociale nelle organizzazioni non profit, dividendosi in due parti: la prima definisce il bilancio sociale e la seconda specifica i destinatari dello stesso. L'Agenzia definisce il bilancio sociale come quel documento che permette all'organizzazione di rendere conto ai propri stakeholder il grado di perseguimento della missione e che

---

<sup>18</sup> *Ivi*



permette a terzi di acquisire elementi utili a valutare le strategie, gli impegni e i risultati generati dall'organizzazione stessa.<sup>19</sup>

Affinché il bilancio sia efficace negli scopi che si prefigge, è necessario che siano rispettate alcune condizioni essenziali:

- ✎ l'ente deve considerare tutti i propri stakeholder;
- ✎ gli organi di governo dell'organizzazione devono essere coinvolti nella redazione del documento;
- ✎ la rilevazione dei dati e delle informazioni, sia qualitative che quantitative, utili alla stesura del bilancio deve essere costante.

Nella parte dedicata ai destinatari del bilancio, l'Agenzia sottolinea nuovamente che il documento

è rivolto a tutti gli stakeholder interessati a reperire informazioni e/o alla valutazione dell'Organizzazione Non Profit.<sup>20</sup>

La seconda parte del modello è dedicata all'esplicitazione dei contenuti che deve avere il bilancio sociale. I principi esposti sono molto simili a quelli dettati da GRI nelle proprie linee guida e sono riassumibili in chiarezza, coerenza, completezza, inclusione, rilevanza, periodicità, trasparenza e veridicità.

Le linee guida dell'Agenzia per il Terzo settore sono strutturate in schede che tengono conto della pluralità dei casi che potrebbero presentarsi: è l'ente che redige il bilancio che deve scegliere quelle che fanno più al caso proprio. In questa maniera la singola organizzazione traslascia le schede non rilevanti, creando un bilancio su misura. Esistono due tipologie di schede: comuni e specifiche. Le

---

<sup>19</sup> *Ivi*

<sup>20</sup> *Ivi*, p. 12



schede comuni riguardano tutte le organizzazioni e sono applicabili, generalmente, a tutti gli enti. In questa prima tipologia rientrano le schede inerenti alle informazioni generali, alle caratteristiche istituzionali e organizzative, alla dimensione economica e ambientale. Le schede specifiche, invece, devono essere selezionate in base alle caratteristiche dell'impresa e devono essere scelte in funzione delle proprie caratteristiche istituzionali e organizzative e degli ambiti d'intervento.

In ciascuna scheda, sia comune che specifica, le informazioni sono state distinte in due categorie: essenziali, che rappresentano il contenuto minimo che l'organizzazione è tenuta a fornire; e volontarie.

In pratica, per redigere un bilancio conforme alle linee guida dell'Agenzia è necessario considerare tutte le schede comuni e scegliere quelle specifiche in relazione alle proprie caratteristiche; fornire tutte le informazioni essenziali presenti in ciascuna scheda; scegliere quali informazioni volontarie fornire per rendere il bilancio più efficace.

Come per gli standard dettati dalla GRI, anche in quelli dell'Agenzia per il Terzo settore c'è la possibilità di dichiarare il livello di applicazione delle linee guida (*vedi tab.2*)<sup>21</sup>

Come si nota dalla tabella, oltre all'auto-dichiarazione effettuata dall'organizzazione, è possibile sottoporre il bilancio al giudizio di un esterno che ne valuta la conformità alle linee guida, attestandone la coerenza.

---

<sup>21</sup> *Ivi*, p. 17



Livello applicazione delle Linee Guida		C	C+	B	B+	A	A+
Informazioni delle linee guida inserite	Informazioni "Essenziali" contenute nelle schede comuni e specifiche, applicabili alla propria organizzazione	✓	Attestazione da parte di un soggetto esterno	✓	Attestazione da parte di un soggetto esterno	✓	Attestazione da parte di un soggetto esterno
	Informazioni "Volontarie" contenute nelle schede comuni e specifiche, applicabili alla propria organizzazione		meno della metà		più della metà		Attestazione da parte di un soggetto esterno

Tabella 2

Nella terza parte delle linee guida dettate dall'Agenzia per il Terzo settore troviamo la descrizione dettagliata delle fasi del processo di realizzazione del bilancio sociale, che sostanzialmente si articola in cinque momenti. Innanzitutto è fondamentale definire gli ambiti che saranno oggetto di rendicontazione. In seguito si passa all'organizzazione del lavoro, costituendo gruppi e definendo il piano di lavoro. La terza fase è caratterizzata dalla raccolta delle informazioni e dalla stesura del documento vero e proprio. Successivamente si passa all'approvazione del bilancio da parte del CdA e alla sua diffusione. Infine, si fa una valutazione delle informazioni acquisite durante tutto il processo e si definiscono gli obiettivi di miglioramento da perseguire nella successiva edizione del bilancio sociale.



#### 4.2.2 La proposta di “Fuori orario”: una guida pratica

Nel giugno del 2001 sulla rivista “Fuori orario” viene pubblicato un articolo che si propone di creare delle linee guida per la rendicontazione sociale nelle cooperative sociali.<sup>22</sup>

L'articolo si occupa, innanzitutto, di delineare i principi e le caratteristiche che deve avere un bilancio sociale affinché possa essere considerato un documento di qualità. Anche in questo caso i principi si rifanno a quelli delle più conosciute linee guida nazionali e internazionali, affermando l'importanza dei principi d'identità (definire in modo preciso i confini dell'impresa che rendiconta), della esplicitazione dell'ambito di rendicontazione (definire l'attività di cui si vuole dare conto), della definizione del periodo cui si riferisce il bilancio, del principio d'inerenza (le informazioni prese in considerazione devono essere attribuibili direttamente all'ente), del principio di completezza e di quello di rilevanza. Per quanto riguarda le caratteristiche, gli autori individuano le stesse che sono poi state individuate dall'Agenzia per il Terzo settore (*vedi § 4.2.1*).

Prima di illustrare le varie fasi del bilancio, l'articolo mette in mostra due aspetti preliminari fondamentali per un documento di rendicontazione: la progettazione e la partecipazione. Nell'ambito della progettazione è importante definire gli obiettivi poiché devono essere dotati delle risorse necessarie al loro raggiungimento. La partecipazione, invece, è strettamente legata al mondo degli stakeholder, centrali per la riuscita del processo:

---

<sup>22</sup> AA. VV., *Proposta di linee guida per la rendicontazione sociale nelle cooperative sociali*, inserto di «Fuori orario», n. 27-28, anno XV (2001)



tanto più ampia [è] la presenza di interlocutori interni e esterni, tanto più grande [sarà] il potere di decidere che cosa e come rendicontare, tanto più democratico e partecipato potrà dirsi il processo.<sup>23</sup>

In seguito vengono individuati gli step necessari per costruire un bilancio. Il primo riguarda la politica del bilancio sociale, cioè l'insieme dei fini cui tende l'organizzazione e i mezzi impiegati per raggiungerli. Il documento contenente la politica è lo strumento che permette di avere ben chiari gli obiettivi sui quali lavorare e gli aspetti da monitorare. È sconsigliato esternalizzare questo step, poiché solo chi vive nell'organizzazione può definirne la politica in maniera accurata. Il passo successivo riguarda la mappatura degli stakeholder, che rappresenta la base per costruire lo schema di rendicontazione. Non esiste una regola generale per rintracciare tutti i portatori d'interesse di un'organizzazione e il modo migliore è sicuramente quello di stendere un elenco, che va poi sostituito con una mappa, più esemplificativa delle relazioni che intercorrono fra stakeholder e ente. Anche in questo caso gli autori sottolineano l'importanza di coinvolgere le varie categorie di soggetti nella formulazione delle questioni più rilevanti, ma resta sempre il dubbio di come coinvolgerli.<sup>24</sup> A questo quesito non esiste una risposta standard, poiché tutto varia in relazione alle finalità e agli obiettivi che il bilancio si è posto.

Un terzo step riguarda l'identità e i valori dell'organizzazione. Il primo documento che va a lavorare su questo è la mission, cioè il manifesto in cui viene dichiarata l'identità dell'impresa. Poiché una mission funzioni, deve esserci coerenza fra il processo, i contenuti e

---

<sup>23</sup> Pucci L., Vergani E. (a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Milano, Egea, 2002, p. 20

<sup>24</sup> *Ivi*



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

la forma che la esprime. Altri documenti importanti per definire l'identità dell'ente sono la carta etica e la tavola degli obiettivi. Va sottolineato, che a differenza della mission che è presente praticamente in tutti i tipi di organizzazione, questi due documenti sono molto meno conosciuti. Ad ogni qual modo la carta etica somiglia ad una carta costituzionale perché sta alla base di ogni comportamento, mentre la tabella degli obiettivi serve a palesare impegni concreti.

L'ultimo passaggio, infine, riguarda la creazione degli indicatori e il calcolo del valore aggiunto. Attraverso gli indicatori è possibile misurare l'utilità sociale dell'organizzazione e costituiscono il centro del bilancio sociale. Con il termine indicatore, intendiamo il rapporto che esiste fra due variabili e può essere di tipo quantitativo quando ci si trova effettivamente di fronte alle due variabili, e di tipo qualitativo quando si deve verificare la presenza o meno di una condizione. Il valore aggiunto, invece, è una riclassificazione del conto economico dell'organizzazione e permette di evidenziare la ricchezza prodotta e di valutarne la distribuzione.

In questo modello, i dati di natura economica rivestono un ruolo meno importante rispetto a quello che hanno in altri standard, lasciando ampio spazio alla definizione degli obiettivi dell'organizzazione, possibilmente condivisi con gli stakeholder. Proprio la mappatura degli stakeholder risulta essere il punto di forza del modello, poiché investendo sull'analisi delle relazioni si giungerà alla creazione di un documento maggiormente condiviso.





Università  
Ca' Foscari  
Venezia

PARTE SECONDA

**LA RENDICONTAZIONE SOCIALE  
NELL'ESPERIENZA DELLA PROVINCIA AUTONOMA  
DI TRENTO**

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia





## 5. LA RIFORMA TRENTINA DEL WELFARE NELLA L.P. 13/2007

La legge provinciale 27 luglio 2007, n. 13 (*vedi in appendice*) riforma il sistema delle politiche sociali all'interno della Provincia Autonoma di Trento (PAT). La competenza esclusiva della Provincia in materia, ha fatto in modo che la riforma arrivasse parecchi anni dopo (ben sette) l'approvazione della legge nazionale 328/2000. Prima di tale riordino fu emanato un decreto della Giunta Provinciale (D.G.P. 581/2002), che dettava alcune linee guida per la stesura dei piani sociali, poi riprese e ampliate nella normativa sopracitata.

La legge n. 13 prevede l'attivazione di un sistema integrato di servizi e interventi che mettano al centro l'individuo e il suo diritto all'aiuto qualora si trovi in stato di bisogno.

Vedremo ora nel dettaglio i punti salienti della legge, con particolare attenzione ai capi III e IV che si occupano di rendicontazione e valutazione dei servizi socio-assistenziali presenti sul territorio.

### **5.1 Principi metodologici e piano sociale di comunità**

Con la legge del 2007, la Provincia e gli enti locali ribandiscono la piena centralità della persona quale titolare di diritti inalienabili e af-



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

fermano il proprio ruolo di istituzione che lavora e promuove le condizioni di vita migliori, nonché la valorizzazione delle risorse nel rispetto della dignità e della libertà della persona stessa.

Alla base di quanto appena affermato e come filo conduttore cui si ispirano tutte le politiche sociali della PAT vi sono dei principi e delle linee metodologiche ben definite all'articolo 2, comma 2, che affermano il diritto all'aiuto per coloro che si trovano in difficoltà; la responsabilità dell'individuo in condizione di bisogno ad attivarsi; la centralità della famiglia quale ambito di relazioni significative; la facoltà dell'individuo di scegliere il soggetto erogatore del servizio di cui ha necessità; il sostegno alla scelta della permanenza in domicilio; il potenziamento delle attività di prevenzione del disagio sociale; la valutazione dell'impatto degli interventi sociali.

Dopo aver fissato i punti-cardine delle politiche sociali è emerso il fondamentale bisogno di definire i soggetti legittimati ad agire all'interno di questo contesto. A questo riguardo emerge il ruolo centrale che hanno i Comuni, che però esercitano il loro potere attraverso le Comunità territoriali (o comunità di valle, definite all'art. 14, co. 2 della L.P. del 16 giugno 2006, n. 3). Successivamente, all'art. 3, co. 2 e 3, la Provincia riconosce anche l'importanza di iniziative autonome, sia che esse siano realizzate da soggetti privati che stipulano accordi di collaborazione con i Comuni, sia che provengono dall'individuo stesso e dalla rete cui aderisce. Queste iniziative hanno lo



scopo di favorire la più ampia partecipazione dei cittadini alla costruzione del sistema integrato dei servizi sociali.<sup>1</sup>

I soggetti presenti nell'ambito delle politiche sociali trentine risultano quindi essere (oltre i già citati Comuni e PAT) i cittadini, sia singoli che organizzati in associazioni, le famiglie, le aziende pubbliche di servizi alla persona (o APSP), tutto il terzo settore e le organizzazioni sindacali provinciali. Un ruolo importante è ricoperto anche dal volontariato, poiché da anch'esso una risposta ai bisogni ed è in grado di rafforzare la coesione sociale attraverso la creazione di reti a sostegno delle situazioni di disagio.

Un punto importante espresso sempre all'articolo 3, ma al comma 8, risulta essere, soprattutto ai fini del nostro lavoro, il chiaro riferimento che la PAT fa alla responsabilità sociale, stabilendo l'adozione di un modello fondato su questi principi e affermando che verranno individuati criteri e modalità per certificare le imprese effettivamente responsabili dal punto di vista sociale.

Il capo II della legge n. 13 si occupa di definire più nel dettaglio il piano sociale (sia provinciale che di comunità). Il piano sociale provinciale è lo strumento con cui la provincia programma le proprie politiche sociali, coerentemente con le linee di sviluppo della programmazione socio-economica provinciale e in accordo con le politiche sanitarie e con i piani sociali di comunità. All'interno del piano sociale provinciale sono raccolte le indicazioni riguardo le strategie, gli obiettivi e le priorità degli interventi di politica sociale; gli ambiti di competenza diretta della Provincia; le linee d'indirizzo e coordinamento per

---

<sup>1</sup> L.P. 27 luglio 2007, n. 13, in materia di "Politiche sociali", art. 3, co. 3



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

l'esercizio delle funzioni degli enti locali, individuando in maniera ben dettagliata i livelli essenziali delle prestazioni, gli interventi assicurati alla maggioranza dei cittadini e i casi di accesso diretto agli interventi socio-assistenziali. Il piano sociale provinciale è approvato dalla Giunta e ha una durata corrispondente alla legislatura, restando in vigore fino all'approvazione del piano successivo. Per stendere e aggiornare tale documento, la Giunta si avvale del Comitato per la programmazione sociale, che analizza lo stato dei bisogni e formula la proposta di piano sociale da fare approvare dalla Giunta stessa. Il Comitato, come il piano sociale provinciale, ha durata corrispondente alla legislatura che lo ha nominato.

I piani sociali di comunità, invece, sono lo strumento per la programmazione delle politiche sociali del territorio e contribuiscono alla formazione del piano sociale provinciale. Ogni comunità territoriale disciplina la durata del piano e le modalità di approvazione e aggiornamento dello stesso. Il piano è elaborato in coerenza con il piano provinciale e individua gli effettivi bisogni e risorse del territorio; analizza lo stato dei servizi presenti; decide le priorità d'intervento e gli interventi da erogare. Anche all'interno delle comunità di valle esiste un organo di consulenza e proposta per le politiche sociali al pari del Comitato provinciale: quest'organo è il tavolo territoriale, che formula la proposta del piano sociale di comunità e assicura un'adeguata rappresentanza di tutti i comuni.



## **5.2 *Gli interventi socio-assistenziali e gli strumenti d' integrazione socio-sanitaria***

Al Capo V della riforma del welfare del 2007, la Provincia individua quattro tipologie possibili interventi socio-assistenziali:

- ✎ interventi di servizio sociale professionale e segretariato sociale;
- ✎ interventi di prevenzione, promozione e inclusione sociale;
- ✎ interventi integrativi o sostitutivi di funzioni proprie del nucleo familiare;
- ✎ interventi di sostegno economico.

Il piano sociale, sia provinciale che di comunità, può, inoltre, individuare altri tipi di interventi, in relazione al bisogno presente sul territorio in un determinato momento.

Gli interventi di servizio sociale professionale e segretariato sociale hanno lo scopo di informare, di dare aiuto e sostegni psicologico, sociale e relazionale. Questi servizi sono rivolti sia al singolo che a famiglie o gruppi e sono totalmente gratuiti. Il segretariato sociale è lo strumento attraverso cui si accede ai servizi socio-assistenziali. Un'importante aspetto che la legge mette in evidenza, al comma 3 dell'articolo 32, riguardo questo intervento è che viene svolto anche nei confronti di persone le cui condizioni sono tali da precluderne lo spontaneo accesso ai servizi. Il servizio sociale professionale, invece, è un'attività di valutazione, presa in carico e progettazione individuale rivolta alle persone in difficoltà.

Gli interventi di prevenzione, promozione e inclusione sociale hanno la finalità di evitare l'insorgere del disagio; sviluppare una



maggior attenzione alle problematiche e ai bisogni sociali; facilitare i processi d'integrazione operativa e coesione fra le risorse del territorio. Di questa tipologia d'interventi ne fanno parte le attività di realizzazione di progetti finalizzati all'educazione sociale, le attività di mediazione culturale, le attività di mediazione sociale e le attività volte all'inclusione sociale.

I servizi integrativi o sostitutivi di funzioni proprie del nucleo familiare servono a sostenere le famiglie e sono principalmente interventi di assistenza domiciliare, servizi residenziali e semi-residenziali che accolgono persone i cui bisogni di cura e tutela non trovano un'adeguata risposta nell'ambito familiare, mediazione familiare e affidamento familiare di minori. In quest'ambito rientrano anche interventi di accompagnamento all'adozione, sia nazionale che internazionale.

Gli interventi di sostegno economico, infine, soddisfano i bisogni, generali o specifici, del singolo o della famiglia e sono attuati assieme ad altre tipologie di interventi. Questo tipo di servizio consiste in erogazioni monetarie temporanee, rapportate alle specifiche esigenze dei soggetti che ne hanno beneficio. L'erogazione dei suddetti interventi, come specificato al comma 4 dell'articolo 35, è subordinata alla valutazione della condizione economico-patrimoniale del nucleo familiare del beneficiario.

Un altro importante punto della legge n. 13/2007 è sicuramente quello riguardante gli strumenti d'integrazione, con specifico riferimento all'integrazione socio-sanitaria, aspetto di centrale importanza anche nella legge nazionale n. 328/2000. A tal proposito la norma rimanda all'articolo 46 per la definizione precisa di tutti gli strumenti



di integrazione e coordinamento, fra i quali compaiono le intese con il consiglio delle autonomie locali, l'attivazione di tavoli di lavoro e la realizzazione di programmi d'intervento. I criteri e le modalità con i quali perseguire l'integrazione fra i due ambiti sono periodicamente individuati dalla Giunta attraverso deliberazione che possono anche specificare contenuti e modalità di erogazione di interventi integrati e la composizione di eventuali unità valutative multidisciplinari costituite sul territorio.

Ai fini di tutto ciò, l'articolo 42 istituisce una commissione provinciale per l'integrazione socio-sanitaria, quale organo consultivo e di riferimento per quanto riguarda l'individuazione dei criteri per il coordinamento e l'integrazione degli strumenti programmatici in materia sociale e sanitaria. La commissione rimane in carica per la durata della legislatura.

Con la legge provinciale 23 luglio 2010, n. 16 viene approfondita la tematica dell'integrazione socio-sanitaria, aggiornando e analizzando a fondo i servizi e gli strumenti di programmazione.

### ***5.3 L'erogazione e la valutazione dei servizi presenti sul territorio***

La riforma provinciale del welfare afferma il diritto della persona alla valutazione unitaria del suo stato di bisogno e il diritto a ricevere una risposta unitaria. Per questo motivo, i servizi sociali territoriali effettuano la presa in carico unitaria, individuando come responsabile del caso la figura professionale di riferimento (l'assistente sociale



nella maggior parte dei casi). A seguito della presa in carico viene steso un progetto individualizzato finalizzato a contrastare e, dove possibile, eliminare le cause del bisogno.

Poiché lo stato di bisogno, come descritto nel comma 1 dell'articolo 17, si manifesta nell'incapacità del singolo o della famiglia di far fronte a esigenze vitali primarie, derivante da diverse condizioni, che possono essere l'insufficienza della condizione economica; la disabilità fisica o psichica; la difficoltà culturale, relazione o sociale; la sottoposizione a procedimenti giudiziari. L'accertamento dello stato di bisogno spetta alle figura competenti e gli utenti sono tenuti a compartecipare alla spesa relativa all'erogazione di un servizio in base alla condizione economica del nucleo familiare di riferimento.

### 5.3.1 Attuazione e accreditamento dei servizi

Il titolo necessario per svolgere servizi socio-assistenziali all'interno della Provincia risulta essere l'autorizzazione, poiché attraverso di essa è stato accertato il possesso da parte dei soggetti dei requisiti minimi organizzativi. Al comma 1 dell'articolo 19 della legge n. 13 viene sottolineato che la PAT autorizza tutti i soggetti in possesso dei requisiti che ne facciano richiesta. Attraverso un apposito regolamento vengono stabilite le tipologie di servizi soggetti ad autorizzazione, i requisiti minimi e le procedure per il rilascio dell'autorizzazione stessa.



Ai soggetti in possesso di requisiti di qualità ulteriori rispetto a quelli richiesti dall'autorizzazione viene riconosciuto l'accREDITamento, che costituisce titolo necessario per ottenere l'affidamento di servizi concernenti prestazioni sociali. I requisiti richiesti dall'accREDITamento sono di carattere organizzativo e comprendono il rispetto della normativa in materia di lavoro e di previdenza sociale. Anche in questo caso, come espresso nell'articolo 20 al comma 1, la Provincia accredita tutti coloro che in possesso dei requisiti ne facciano richiesta. Attraverso un regolamento attuativo vengono stabiliti i requisiti, le procedure per il rilascio del titolo, i casi di sospensione e revoca, le modalità per l'istituzione e la gestione del registro degli enti accREDITati.

Al comma 5 dell'articolo 20 viene esposta una questione molto importante, soprattutto ai fini di questo lavoro. Si afferma che

i soggetti accREDITati sono tenuti ad effettuare, sulla base di uno schema definito con deliberazione della Giunta provinciale, la rendicontazione della propria attività, dando atto nel bilancio sociale del valore e del capitale prodotto. [...] I soggetti accREDITati sono altresì tenuti ad adottare processi gestionali di qualificazione delle attività prestate che garantiscono in particolare l'accessibilità dei servizi e la tutela delle posizioni soggettive degli utenti.<sup>2</sup>

La Provincia, inoltre, svolge attività di vigilanza per verificare la sussistenza dei requisiti necessari all'autorizzazione e all'accREDITamento.

---

<sup>2</sup> L.P. 27 luglio 2007, n. 13, in materia di "Politiche sociali", art. 20, co. 5



Quanto fin qui esposto e contenuto nel capo III della riforma necessita di regolamenti attuativi per poter essere messo effettivamente in pratica, poiché all'interno di quest'ultimi vengono indicate le modalità e i requisiti necessari per il rilascio del titolo. È importante sottolineare che dal 2007 non è mai stato emanato nessun regolamento attuativo della legge e non è mai stata approvata una specifica normativa in riferimento all'accreditamento. Le motivazioni di questo blocco possono essere individuate principalmente nel cambio di Giunta avvenuto nel 2008: durante la XIII legislazione (2003-2008) la carica di assessore alle politiche sociali era ricoperta da Marta Dalmaso, sostituita poi, nella XIV legislazione (2008-2013) da Ugo Rossi, attuale Presidente della Provincia Autonoma di Trento. Se per la Dalmaso la riforma trentina del welfare e la tematica dell'accreditamento risultavano essere degli argomenti fondamentali nel panorama trentino, nelle legislazioni successive non si è dato lo stesso peso a queste questioni.

### 5.3.2 La valutazione dei servizi socio-sanitari

Ai fini di una gestione corretta e responsabile, la PAT e le comunità di valle valutano la qualità e l'efficacia degli interventi di loro competenza, il tutto diretto a verificare l'impatto dei servizi socio-assistenziali erogati, sotto il profilo dell'efficacia, dell'efficienza in termini di costi-benefici e delle ricadute che il servizio ha sul territorio.



Attraverso la valutazione è possibile raccogliere informazioni riguardo gli elementi attraverso cui ridefinire le modalità di erogazione dell'intervento o ai fini della revoca dell'affidamento del servizio al soggetto erogatore. La valutazione viene effettuata da un nucleo di valutazione nominato dalla Provincia e che resta in carico per tutta la durata della legislatura. Il nucleo può essere integrato funzionari e ulteriori esperti individuati dalla Provincia, ma quest'ultimi non hanno diritto di voto. Anche gli enti locali, in relazione ai propri ambiti di competenza, nominano dei nuclei di valutazione che devono rispettare i requisiti di terzietà e professionalità dettati dalla PAT.

I nuclei di valutazione hanno il compito di valutare, a posteriori, il sistema delle politiche sociali per predisporre in maniera adeguata il successivo piano provinciale. Oltre a ciò, i nuclei devono anche valutare gli interventi prestati dai soggetti erogatori e redigere un apposito rapporto; effettuare un'analisi dei costi dei servizi erogati; fare un'analisi strategica degli interventi da inserire nel successivo piano sociale provinciale; comunicare i risultati della valutazione ai soggetti valutati.

Gli elementi necessari al processo valutativo vengono raccolti dai nuclei presso i soggetti erogatori attraverso l'autovalutazione e presso i destinatari dei servizi e gli enti locali della Provincia.

Attualmente il sistema di valutazione dei servizi è entrato in funzione anche se ha una mansione più di sorveglianza che di verifica, poiché anche ai servizi che ottengono valutazione negativa non vengono accreditate sanzioni ma solo ammonimenti volti a rimediare la situazione. Probabilmente il sistema entrerà in pieno vigore solo nel



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

momento in cui verranno emanati i regolamenti in riferimento all'autorizzazione e all'accreditamento.



## 6. IL PROGETTO EQUAL RESTORE. UNA RISPOSTA ALLE NUOVE ESIGENZE DEL WELFARE TARENTINO

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Il progetto Equal Restore, ovvero Rafforzare l'Economia Sociale Trentina Organizzando Reti, è un progetto finanziato dalla Comunità Europea che, come ribadisce il titolo del capitolo, vuole dare una risposta alle nuove esigenze del welfare che si presentano nella realtà territoriale della Provincia Autonoma di Trento.

Nel corso degli anni è emerso sempre più spesso il fatto che le problematiche cosiddette tradizionali vengono affiancate da nuove questioni, con un crescente grado di complessità e urgenza, che non sempre trovano una risposta concreta e immediata sul territorio. In quest'ottica è emerso come le imprese sociali, must negli anni Ottanta, vivano ora un periodo in cui sembrano aver perso la loro capacità innovativa, adottando modelli sempre più simili a quelli utilizzati dall'ente pubblico. In quest'ottica, il progetto si propone di creare sul territorio delle imprese sociali di comunità che

incrementano la coesione sociale attraverso processi dinamici di inclusione e sviluppo sociale.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> De Vogli S. (a cura di), *Il bilancio sociale: strumento dell'impresa sociale di comunità*, Trento, Federazione Trentina della Cooperazione, 2008, p. 5



Con il termine impresa sociale di comunità si descrivono realtà che ascoltano i bisogni del territorio e producono servizi non profit di interesse collettivo.

Dopo la definizione di impresa sociale di comunità, il progetto Restore si è posto l'obiettivo di dare maggiore efficacia a uno strumento fondamentale per le organizzazioni non profit: il bilancio sociale, previsto dalla legge 13 giugno 2005, n. 118. L'obiettivo di questa normativa era quello di creare un bilancio sociale finalizzato al dialogo con gli stakeholder, in modo da avere uno strumento di autogoverno su cui costruire le politiche del territorio.

Al progetto hanno preso parte numerosi attori della cooperazione sociale trentina in collaborazione con la Provincia Autonoma di Trento, che con la riforma provinciale del welfare (L.P.13 del 2007) ha riaffermato l'importanza di questo strumento di rendicontazione. Anche l'ex-assessore Marta Dalmaso, nell'introduzione degli scritti sul progetto, ribadisce l'importanza della nuova normativa

incentrata sui temi della trasparenza e della rendicontazione sociale da parte degli enti che gestiscono e producono servizi, secondo un disegno strategico orientato alla costruzione di un rapporto di comunicazione e di interazione tra i cittadini.<sup>2</sup>

### **6.1 La normativa trentina e i modelli di riferimento**

La normativa trentina riguardo la cooperazione sociale prende il via nel 1988 con la L.R. 24 del 1988, che all'articolo 8 (poi modificato

---

<sup>2</sup> *Ivi*, p. 10



dalla L. R. 15 del 1993) disciplina anche la materia della rendicontazione sociale, attraverso l'istituto della revisione, cioè stabilendo che l'annuale relazione del CdA dovesse contenere

esaurienti indicazioni circa il perseguimento dello scopo sociale e l'attività sociale effettivamente svolta.<sup>3</sup>

A seguito di ciò, nei primi anni Novanta, la Regione Trentino – Alto Adige ha creato uno modello non vincolante di rendicontazione sociale contenente le indicazioni dei contenuti minimi, articolato in schede tematiche.

Alla fine degli anni Novanta si inizia a pensare all'aggiornamento della norma, che viene presentato alla Giunta il 3 gennaio 2000 sotto forma di disegno di legge in materia cooperazione sociale. Il disegno di legge vuole ribadire la posizione presa dalla Regione sull'importanza della rendicontazione, prevedendo esplicitamente il bilancio sociale all'interno della consueta relazione annuale, il quale deve contenere

esaurienti indicazioni circa gli scopi statutari.<sup>4</sup>

Un altro aspetto fondamentale dell'articolo 9 era quello di includere il bilancio sociale fra i documenti assoggettati a controllo in sede di revisione ordinaria.

---

<sup>3</sup> *Ivi*, p. 13

<sup>4</sup> D.D.L. 3 gennaio 2000, in materia di “Norme sulla cooperazione sociale”, art. 9, co. 1



Nonostante i numerosi buoni propositi di dare dignità al bilancio sociale, il disegno di legge e i regolamenti attuativi ad esso collegati non sono mai stati approvati.

Il passo successivo in tema di rendicontazione è la sopracitata legge n. 13 del 2007 (*vedi cap.5*), che riforma l'intero sistema del welfare trentino ponendo l'accento sul dialogo con gli stakeholder, impegno imprescindibile sia per gli enti pubblici che per le imprese sociali locali, in una logica di governance territoriale condivisa.

In corrispondenza dell'entrata in vigore della riforma trentina, anche il legislatore nazionale ha promulgato una norma in materia: il Decreto legislativo 155 del 24 marzo 2006, che all'articolo 10, comma 2 afferma

che l'impresa sociale debba redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio sociale, secondo linee guida adottate con decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, sentita l'agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, in modo da rappresentare l'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa sociale.<sup>5</sup>

La normativa ha trovato attuazione nei decreti attuativi emanati il 24 gennaio 2008, i quali contengono anche le linee guida per il bilancio sociale nelle imprese sociali.

Per valutare i modelli di bilancio sociale presenti sul territorio trentino al momento dell'entrata in vigore della riforma del welfare, all'interno del progetto Restore è stata fatta un'analisi dello stato dell'arte nelle pratiche di rendicontazione sociale nel terzo settore. A

---

<sup>5</sup> D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155, in materia di "Imprese sociali", art. 10, co. 2



seguito di quest'analisi è stato possibile comprendere quanto il bilancio sociale sia diffuso sul territorio e soprattutto che tipo di bilancio si sia diffuso. Lo scopo dell'indagine era quello di far emergere se i bilanci sociali redatti in Trentino fossero un semplice documento oppure se puntavano a essere processo informativo con la finalità di coinvolgere gli stakeholder.

Dalla ricerca emerge che il primo modello di bilancio sociale che si è diffuso sul territorio trentino nasce da un seminario organizzato nel 1994 dall'Assemblea regionale alla Cooperazione. Il modello era composto da tre parti: la riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale, il calcolo del valore aggiunto, il rendiconto sociale; e puntava a svolgere essenzialmente due funzioni. La prima funzione era di tipo interno e si esplicitava nel momento in cui il documento di rendicontazione diventa

strumento di gestione, di programmazione e di verifica delle attività sociali;<sup>6</sup>

la seconda funzione, quella di tipo esterno, si ha nel momento in cui l'organizzazione rende conto ai suoi stakeholder. A seguito di questo seminario, la Federazione Trentina della Cooperazione distribuisce un software per facilitare la diffusione del bilancio sociale, che, però, produce un effetto indesiderato: i bilanci stesi con l'aiuto di questo strumento rispondevano perfettamente agli obblighi normativi, ma perdevano tutta quella parte relativa al coinvolgimento dei portatori d'interesse.

---

<sup>6</sup> De Vogli S. (a cura di), *Il bilancio sociale: strumento dell'impresa sociale di comunità*, Trento, Federazione Trentina della Cooperazione, 2008, p. 22



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Un successivo modello di rendicontazione sociale si ha all'inizio del nuovo millennio: la Regione, come detto sopra, vuole aggiornare la normativa in materia di cooperazione sociale; e Con.Solida (consorzio locale di cooperative sociali) prende parte ad un progetto promosso da Consorzio Gino Matterelli (CGM) per definire delle nuove linee guida per la stesura dei bilanci sociali. A seguito di questo lavoro, nasce il Bilancio di Responsabilità Etica e Sociale (B-RES), che punta a un approccio multi-stakeholder ribadendo quanto già stabilito nel seminario del 1994. Il modello della CGM detta una serie di indicatori standardizzati e si divide in cinque parti: politica della rendicontazione, identità, mappa degli stakeholder, dati di contabilità sociale, riclassificazione del conto economico. Purtroppo, anche con l'utilizzo di questo modello si riscontrano le stesse problematiche del precedente: il bilancio sociale è una semplice compilazione dello schema-base fornito dal consorzio. Per questo motivo, a partire dal 2003, Con.Solida propone alle proprie associate dei percorsi di formazioni finalizzati alla comprensione del nuovo modello di redazione di B-RES.

Lo studio condotto da Restore sullo stato dell'arte nelle pratiche di rendicontazione, che puntava soprattutto a valutare che tipo di bilancio sociale è diffuso sul territorio, ha inizialmente analizzato il contenuto, la struttura e le modalità di redazione dei vari documenti, classificandoli poi secondo due criteri: livello di coinvolgimento degli stakeholder e la funzione del bilancio.

La classificazione in base al coinvolgimento dei portatori d'interesse si è articolata su tre livelli: il primo, chiamato dai ricercatori "libera interpretazione", si limita a descrivere e interpretare gli in-



teressi degli stakeholder senza di fatto coinvolgerli; il secondo, denominato “diligente descrizione”, chiede ai soggetti coinvolti un’opinione sull’organizzazione, che viene poi riportata fedelmente all’interno del documento; infine, il livello cosiddetto di “libera espressione”, dà ampio spazio agli stakeholder per esprimere la loro opinione, senza nessun tipo di intermediazione. Dei 54 documenti presi in analisi dallo studio, ben 50 sono classificabili con la dicitura “libera interpretazione”, 4 rientrano nella categoria della “diligente descrizione” e uno solo risulta essere un documento catalogabile come “libera espressione”. Questi dati fanno comprendere come il problema emerso nel 1994, cioè di un bilancio sociale senza una funzione comunicativa (soprattutto verso gli stakeholder) e gestionale, ma con una funzione puramente rendicontativa, sia la tipologia maggiormente diffusa sul territorio trentino, anche a distanza di più di un decennio dalla nascita del primo modello che puntava a un pieno coinvolgimento degli stakeholder.

In conclusione, da questo studio è emerso che

la funzione del bilancio è rendicontativo-informativa [e] non è quindi uno strumento per definire strategie e fare pianificazione, né per instaurare stabili e continui flussi di comunicazione. Il livello di coinvolgimento degli stakeholder è molto scarso, nonostante si rilevi la necessità e la volontà di farlo<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Ivi*, p. 33



## **6.2 Verso un nuovo modello di rendicontazione sociale**

Un ulteriore grande obiettivo del progetto Equal Restore è quello di favorire una cultura della rendicontazione comune fra enti pubblici e organizzazioni del privato sociale, basata sulla sussidiarietà e sulla responsabilità condivisa, come afferma la riforma trentina del welfare del 2007. In quest'ottica, vista la sostanziale mancanza di un modello partecipato all'interno dell'ente pubblico e di una moltitudine di linee guida presenti nell'ambito del privato sociale, si sono pensate delle linee guida finalizzate alla nascita di un bilancio sociale condiviso con gli stakeholder, a sostegno della pianificazione interna all'impresa sociale, attraverso lo strumento della valutazione.

Il primo passo per la creazione di questo modello è stato quello di dare una definizione di bilancio sociale, che si è esplicitata nella seguente affermazione:

il bilancio sociale [è] un processo di governo e gestione dell'organizzazione e delle relazioni con gli stakeholder, che si basa su un sistema informativo e confluisce annualmente in un documento<sup>8</sup>.

Questa definizione è derivata da un modello concettuale che si basa su criteri precisi, fra cui l'interdisciplinarietà del documento, il coinvolgimento che ci deve essere alla base sotto una serie di molteplici aspetti, l'idea di miglioramento continuo e la trasparenza.

Il passo successivo è stato quello di delineare le fasi del processo di rendicontazione e esplicitarne le indicazioni metodologiche. Sono

---

<sup>8</sup> *Ivi*, p. 58



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

state individuate otto fasi, attraverso le quali si giungerà alla creazione delle quattro sezioni che compongono il bilancio sociale. Le fasi sono le seguenti:

- ✎ assunzione politica di responsabilità;
- ✎ costruzione del gruppo di lavoro
- ✎ mappatura degli stakeholder;
- ✎ progettazione operativa;
- ✎ dichiarazione d'identità;
- ✎ miglioramento del sistema informativo;
- ✎ analisi dei dati e valutazione;
- ✎ divulgazione.

Le prime due fasi, l'assunzione di responsabilità e la costruzione del gruppo di lavoro, sono entrambe finalizzate alla creazione della prima sezione del bilancio, quella dedicata alla premessa metodologica. L'obiettivo principale dell'assunzione di responsabilità è quello di dare al bilancio la valenza di strumento di governo delle relazioni con i portatori d'interesse. In questo modo si punta a comunicare, sia dentro che fuori l'impresa, la scelta strategica fatta in riferimento al documento e a condividere il valore che può avere il bilancio sociale all'interno della vita dell'organizzazione. Nella fase dedicata alla creazione del gruppo di lavoro, invece, si punta a comporre un gruppo di esperti capace di progettare e sviluppare l'intero processo, nonché in grado di attuare gli orientamenti emersi nella fase precedente. I criteri per scegliere i componenti del gruppo vengono definiti tenendo conto del ruolo che ciascuno ricopre all'interno dell'impresa e delle competenze possedute in merito al servizio di riferimento.



La seconda sezione del bilancio corrisponde con la terza fase del processo di stesura del documento ed è la mappatura degli stakeholder. Gli obiettivi di questa fase sono quelli di individuare i soggetti che ruotano attorno all'impresa e costruire un quadro completo degli stakeholder, in maniera da creare la consapevolezza della posizione e del ruolo di ciascuno nella rete del servizio. La scelta di dedicare una sezione autonoma alla mappatura dei portatori d'interesse è dettata dal fatto di voler porre l'accento sull'importanza che hanno gli stakeholder nella vita dell'impresa e di come un loro coinvolgimento sia un aspetto fondamentale di queste nuove linee guida.

La fase della progettazione operativa punta a valutare lo stato del sistema informativo esistente e a definire quali contenuti inserire nel bilancio sociale. In questa fase si stende, quindi, un documento di progettazione con specificate tutte le azioni per sviluppare il processo di rendicontazione e si crea l'indice del bilancio vero e proprio. In questa fase è importante fare un'analisi precisa e accurata del materiale esistente, in modo da poter definire realisticamente i tempi delle singole fasi di lavoro.

La quinta fase, nonché terza sezione del bilancio, si occupa di definire l'identità dell'organizzazione. Definire l'identità dell'impresa sociale è fondamentale per esplicitarne la storia, i valori, i principi, la vision, le attività, i servizi e la struttura organizzativa, in modo da creare un punto di riferimento ai propri interlocutori e valutare la coerenza e l'efficacia delle azioni dell'impresa. In questa fase viene dichiarata la mission dell'organizzazione attraverso la redazione di un apposito documento, anche denominato case statement<sup>9</sup>. Il proces-

---

<sup>9</sup> *Ivi*



so di definizione dell'identità dell'organizzazione passa attraverso alcune azioni precise: l'analisi dei documenti interni all'impresa; la raccolta di informazioni dagli stakeholder; la stesura di una bozza e una successiva presentazione e discussione con gli stakeholder; la modifica della bozza e la presentazione finale ai portatori d'interesse. Questa fase è molto utile per definire la propria identità o per aggiornarla, in modo da dare al pubblico sempre l'immagine più coerente possibile dell'impresa sociale.

Successivamente si passa al miglioramento del sistema informativo per rendere sempre più efficace l'attività di programmazione e di verifica del servizio. Il sistema informativo nell'ambito dei servizi sociali è uno strumento che tutti gli stakeholder contribuiscono a creare e ad aggiornare e per questo motivo è fondamentale che ogni impresa sociale progetti il proprio. Per rendere agibile ed efficace il sistema informativo di un'impresa sarebbe necessario raccogliere le informazioni in maniera omogenea, coerentemente a quanto promosso dalla Provincia Autonoma di Trento con delle iniziative come la cartella sociale o il glossario degli interventi (tutti progetti, però, che non hanno mai avuto una conclusione concreta).

La settima fase, cioè quella che si occupa di analizzare i dati raccolti e di valutare le attività, i risultati e le risorse impiegate, va a costruire la quarta e ultima sezione del bilancio sociale, quella in cui si ha anche la riclassificazione del conto economico. Questa fase risulta essere di importanza fondamentale, soprattutto in relazione ai rapporti che l'impresa intrattiene con gli stakeholder perché è in questo momento che l'organizzazione dà il conto di come ha utilizzato le



risorse di cui ha potuto disporre e dei risultati che ha poi ottenuto. Per questi motivi viene presentata una

relazione rendicontativa sulle attività svolte, i risultati raggiunti e le risorse impiegate<sup>10</sup>,

che verrà poi inserita all'interno del bilancio sociale, nell'apposita sezione. Una delle maggiori problematiche che emerge in questa fase è la raccolta puntuale dei dati, poiché spesso non esistono dei database interni costantemente aggiornati, e di conseguenza i dati non sono continui, ma di natura episodica. In questa maniera anche il calcolo del costo effettivo dei servizi diviene un dato approssimativo, per le stesse motivazioni di cui sopra.

L'ultima fase, infine, quella della divulgazione è la conclusione di un intero processo: fare rendicontazione è anche fare comunicazione, soprattutto se il processo stesso ha puntato al coinvolgimento degli stakeholder e a dare loro voce. In quest'ottica il processo di comunicazione che sta alla base del bilancio sociale è bidirezionale: da una parte l'impresa dà delle informazioni, ma dall'altro ne raccoglie ai fini di migliorare se stessa. Gli obiettivi di quest'ultima fase sono perciò riconducibili alla comunicazione, al costruire e migliorare il dialogo e le relazioni con i portatori d'interesse e a raccogliere il feedback che da loro arriva sull'organizzazione, il tutto attraverso la diffusione del documento di rendicontazione dell'impresa sociale. A tal fine risulta fondamentale preparare, in accordo con

---

<sup>10</sup> *Ivi*, p. 81



l'amministrazione un piano di distribuzione, per decidere su quali canali concentrarsi e in che maniera.

Le linee guida fin qui esposte sono state pensate affinché prenda piede un'idea di bilancio sociale capace di evidenziare gli impegni assunti, i risultati raggiunti e gli effetti prodotti sulla società circostante. Un altro aspetto importante di questa nuova visione del bilancio sociale è quello di introdurre elementi di valutazione in maniera graduale con lo scopo di favorire il confronto fra gli attori del welfare trentino.

Alla luce di quanto emerso fino a questo momento, con la riforma del welfare del 2007 e la creazione delle sopraccitate linee guida si lavora nell'ottica di creare un bilancio sociale di comunità<sup>11</sup>, in cui ogni ente gestore redige il proprio documento di rendicontazione, ma che a sua volta contribuisce a creare il bilancio sociale di comunità

attraverso il quale l'ente locale e con lui gli attori che partecipano al sistema di welfare, rendicontano le responsabilità di sviluppo della comunità<sup>12</sup>.

In questa prospettiva è, quindi, possibile parlare di bilancio sociale del singolo ente gestore, bilancio sociale di comunità e, infine, bilancio sociale del sistema provincia.

Come abbiamo potuto vedere sopra, un fattore comune a tutte le fasi e caratterizzante di questo nuovo modello è il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di rendicontazione, elemento che è sempre risultato essere piuttosto difficile da mettere in pratica. Con il

---

<sup>11</sup> *Ivi*

<sup>12</sup> *Ivi*, p. 91



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

progetto Equal Restore si è voluto mettere in evidenza l'importanza degli attori che ruotano attorno alle organizzazioni, ma risulta difficile cambiare radicalmente la visione delle cooperative a favore di un maggiore coinvolgimento dei portatori d'interesse o di una visione meno burocratica del documento.

Nel capitolo successivo ho voluto analizzare l'attuale stato dell'arte nelle pratiche di rendicontazione sociale in Trentino, ai fini di valutare, a distanza di ormai sette anni dalla nascita del progetto Equal Restore, se qualcosa è cambiato in questo ambito rispetto al quadro che ne ha dato la dott.ssa De Vogli all'interno dei Quaderni di Restore.



## 7. LA RENDICONTAZIONE SOCIALE ALL'INTERNO DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO NEL 2014. UNA BREVE RICERCA

### ***7.1 Finalità e metodologia della ricerca***

Le cooperative sociali redigono il bilancio sociale? E per che motivo lo fanno? Oppure, perché hanno smesso di farlo? Quante cooperative non si sono ancora confrontate con documenti di rendicontazione sociale e perché?

Per rispondere a tutte queste domande è necessario fare una piccola indagine, chiedendo alle cooperative sociali alcune informazioni riguardo questi aspetti. Attraverso questa mappatura è possibile capire quando le cooperative hanno avuto l'input a fare rendicontazione e soprattutto che motivazioni stanno alla base di questa pratica.

Si è deciso di coinvolgere solo le cooperative sociali associate al consorzio trentino Con.Solida, sia di tipo A che di tipo B, perché in passato erano state sicuramente coinvolte nei numerosi progetti e conferenze che la PAT o la Federazione Trentina della Cooperazione hanno proposto riguardo al tema della responsabilità sociale d'impresa.

Lo strumento più idoneo a indagare questa tematica è risultato essere il questionario strutturato e somministrato online: in questo



modo è stato possibile contattare tutte le cooperative associate senza rendere il processo troppo oneroso in termini di tempo. Con.Solida, infatti, raccoglie cooperative che hanno sede su tutto il territorio provinciale e raggiungerle fisicamente sarebbe stato un lavoro estremamente lungo.

Per la costruzione del questionario ci si è aiutati attraverso la funzione "Modulo" del software gratuito fornito da Google e denominato Google Drive, poiché era uno dei pochi a fornire anche l'opzione per saltare le domande in relazione alla risposta fornita. Il link del questionario è poi stato inoltrato alle cooperative accompagnato da una lettera di spiegazioni. Riguardo a questo aspetto, è stato di fondamentale importanza il supporto che mi ha dato Con.Solida, poiché attraverso un'e-mail invitava le varie direzioni a compilare il questionario: in questo modo è stato dato maggiore peso al mio lavoro, cosa che altrimenti non sarebbe successa anche a causa delle numerose indagini in cui si ritrovano ora coinvolte le cooperative trentine.

Al questionario hanno risposto 29 cooperative (il 56% del campione preso in considerazione), di cui 18 di tipo A e 11 di tipo B. Se si calcola che le cooperative di tipo B attualmente affiliate a Con.Solida sono 12, si può subito notare che la percentuale di partecipazione in questa categoria è molto alta: 92%. Non vale la stessa cosa per le cooperative di tipo A, poiché ne sono state contattate 38 e solo un 47% ha risposto.

In ogni caso i dati esposti di seguito non vogliono essere considerati rigorosamente rappresentativi di quella che è la situazione trentina, ma vogliono dare l'idea di come si lavori attualmente sulla tematica della rendicontazione.



## **7.2 Il questionario**

Come detto in precedenza, per la creazione del questionario si è utilizzata la funzione “Modulo” del software Google Drive, che permette anche di raccogliere le risposte.

Il questionario doveva essere estremamente breve, per evitare che venisse lasciato incompleto a causa della sua eccessiva lunghezza. Anche la possibilità di saltare delle domande in relazione alla risposta che veniva fornita era fondamentale, poiché si poteva indagare il caso specifico di ogni organizzazione.

Sono state pensate nove domande, ma in relazione al tipo di risposte che venivano fornite la cooperativa si trovava a doverne compilare da tre a sette. Le domande erano divise in cinque moduli e solo il primo era comune a tutti.

Nel primo modulo erano presenti due domande: la prima chiedeva se la cooperativa fosse di tipo A o di tipo B (fondamentale poiché i questionari erano anonimi), mentre la seconda indagava se nell'organizzazione fosse mai stato redatto un qualsiasi tipo di documento di rendicontazione. Entrambe le risposte prevedevano una scelta fra due opzioni.

Il secondo modulo trattava le tematiche delle motivazioni che avevano spinto alla creazione di un bilancio sociale. Innanzitutto si chiedeva in che anno era stato redatto il primo bilancio sociale: la conoscenza di questo dato aiuta a capire da cosa è stata influenzata questa scelta (riforme, conferenze, etc.). Successivamente si indagavano le motivazioni per le quali viene (o veniva) redatto un documento di rendicontazione. In questo caso, il sistema di risposta cam-



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

biava, dando all'interlocutore cinque affermazioni e per ognuna era presente una scala che ne valutava la rilevanza nella scelta di avvicinarsi al bilancio sociale. Ogni affermazione aveva cinque possibilità di risposta: estremamente importante, molto importante, abbastanza importante, poco importante, per nulla importante. In questo modo, eliminando la possibilità di dare una sola risposta, si tralasciava il rischio che venisse scelta quella più socialmente desiderabile. Infine era importante capire se la cooperativa continuava a fare il bilancio o se, per una serie di ragioni, aveva abbandonato questa pratica.

Nel terzo modulo si indagavano le motivazioni per cui l'organizzazione continua a redigere il bilancio sociale. Anche in questo caso sono state fornite cinque affermazioni, ognuna delle quali fornita di una scala asimmetrica di giudizi fra cui scegliere (gli stessi del modulo precedente).

Nel quarto modulo si puntava a far emergere le motivazioni che avevano portato all'abbandono delle pratiche di rendicontazione all'interno dell'ente. Innanzitutto si chiedeva in che anno era stato pubblicato l'ultimo bilancio, poiché questo dato era necessario per capire se le cooperative avevano smesso a seguito del calo di interesse da parte della Provincia o se erano intervenute altre cause. In seguito si indagavano le motivazioni vere e proprie, attraverso la serie di cinque affermazioni, strutturata come nei moduli precedenti.

Infine, l'ultimo modulo si occupava di comprendere le motivazioni di quelle cooperative che non avevano mai redatto un documento di rendicontazione. In questo caso la domanda era strutturata con una serie di risposte, fra cui era possibile sceglierne più d'una.



Come detto sopra, le organizzazioni non si trovavano mai a dover rispondere a tutti i moduli, ma solo ad alcuni in relazione al tipo di risposte fornite.

### STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

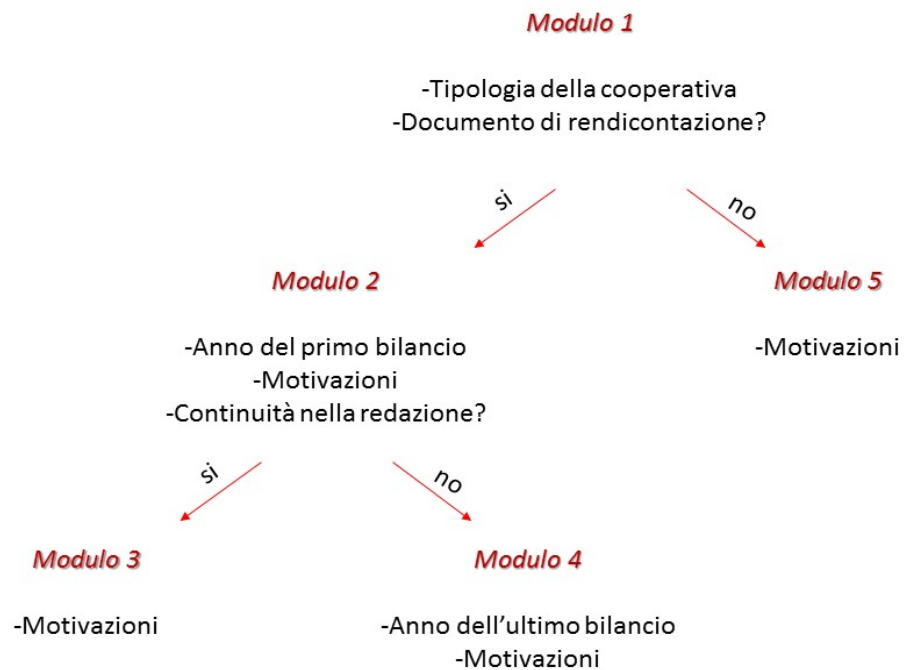


Figura 5

### 7.3 Presentazione dei risultati

Nel presentare i risultati farò una distinzione fra le risposte pervenute dalle cooperative di tipo A rispetto a quelle di tipo B, poiché la diversa attività che svolgono le due tipologie di cooperativa influenzano, a mio parere, la visione che hanno dei documenti di rendicontazione: se le prime, di tipo A, necessitano di uno strumento per mo-



strare il proprio valore e la bontà delle proprie azioni; le seconde, di tipo B, possono mostrarlo semplicemente in base al numero di persone reinserite nel mondo del lavoro attraverso i propri interventi.

### 7.3.1 Cooperative sociali di tipo A

Nel corso di questa breve ricerca sono state contattate 38 cooperative sociali di tipo A, tutte associate al consorzio trentino Con.Solida, ma hanno risposto al questionario solo 18, pari al 47%.

Al primo modulo, quello che si occupa di mappare quante di loro facciano o meno un documento di rendicontazione, 14 hanno risposto affermativamente e solo 4 hanno dichiarato di non aver mai redatto questo tipo di documento. Nel momento in cui si sono indagate le motivazioni per le quali non ci si è mai avvicinati alla rendicontazione, le risposte sono state le seguenti (vedi fig.6). Era possibile scegliere più di un'opzione.

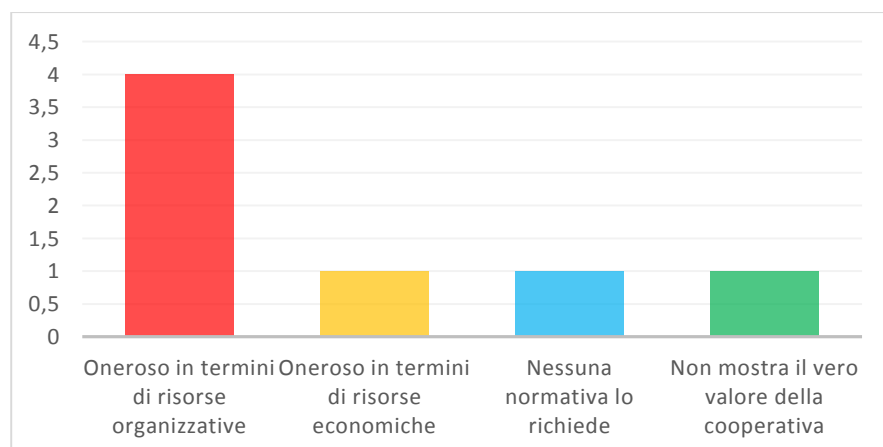


Figura 6



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Nessuno degli intervistati ha scelto la quinta opzione, che affermava di non aver mai sentito parlare di documenti di rendicontazione.

Per coloro che hanno dichiarato di aver redatto almeno una volta il bilancio sociale, era importante capire in che anno si era iniziato, in modo da poter valutare se la scintilla era partita in seguito a progetti o conferenze promosse dalla PAT. In realtà emergono delle date molto diverse fra loro, che portano a pensare che non ci siano state influenze di questo genere. Ecco gli anni in cui le cooperative hanno redatto il bilancio sociale per la prima volta:

- ☞ 1991 → 1
- ☞ 1994 → 1
- ☞ 2002 → 1
- ☞ 2003 → 2
- ☞ 2004 → 3
- ☞ 2006 → 1
- ☞ 2007 → 1
- ☞ 2008 → 2
- ☞ 2010 → 1
- ☞ 2013 → 1

Un elemento a cui prestare attenzione è che una cooperativa ha iniziato prima delle conferenze promosse dalla Provincia nel 1994 e che solo un'altra ha subito l'influenza di queste conferenze. Si può, inoltre notare come a partire dall'inizio del nuovo millennio ci si un ritrovato interesse per la rendicontazione, forse in linea con l'aria di riforme che si respirava in quel periodo. Poca importanza hanno avuto, invece, la riforma del welfare e il progetto Restore, poiché poche

cooperative hanno iniziato a fare rendicontazione dopo il 2008, e un paio hanno smesso immediatamente.

Indagando le motivazioni che hanno portato all'avvicinarsi a questo documento è emerso quanto segue (vedi fig.7).

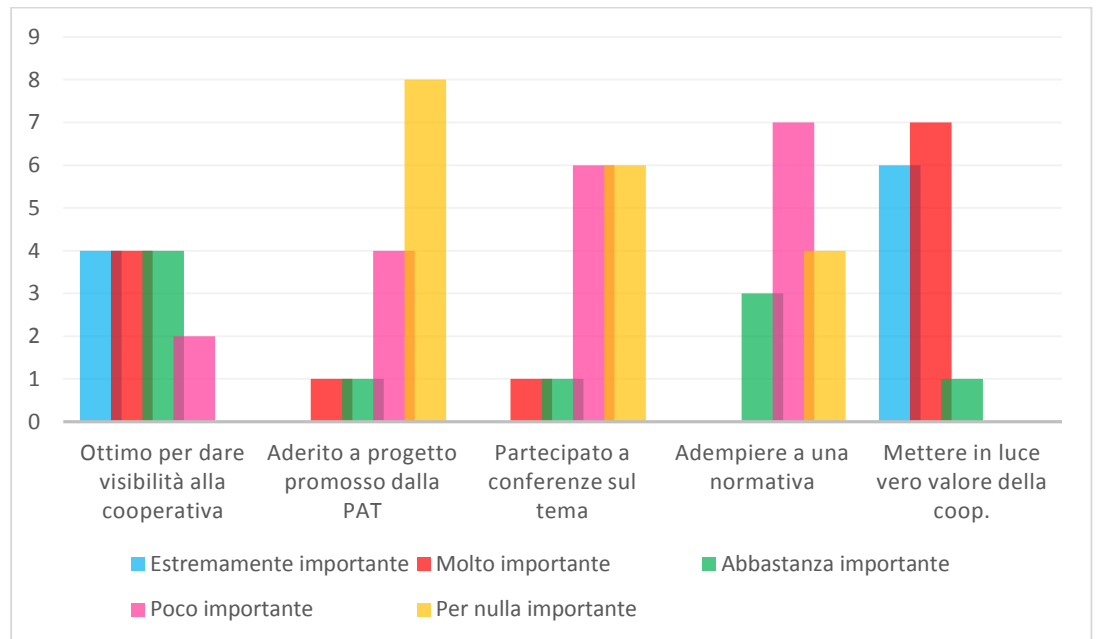


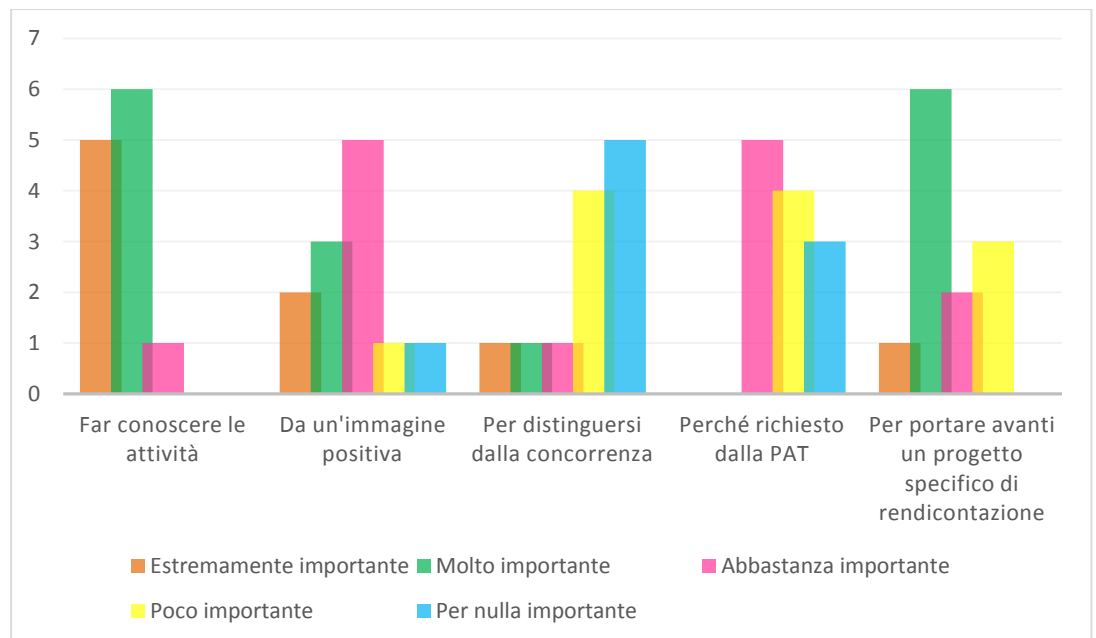
Figura 7

Come si può vedere, le motivazioni principali risultano essere legate alla voglia di mostrare il vero valore della cooperativa e di avere visibilità sul mercato trentino. Redigere un bilancio sociale solo per adempiere a una normativa burocratica o perché la Provincia ha promosso progetti e conferenze sul tema risulta essere poco importante.

Di quelle cooperative che hanno redatto il bilancio sociale almeno una volta, la maggior parte continua a farlo (85%) mentre le restanti hanno smesso. Riguardo coloro che hanno smesso, è emerso che

hanno redatto questo documento per un periodo estremamente limitato di tempo (massimo un paio d'anni) e hanno abbandonato la pratica principalmente perché risultava oneroso in termini organizzativi o non aiutava nelle decisioni.

Per quanto riguarda coloro che, invece, continuano a mettersi in gioco attraverso lo strumento del bilancio sociale era importante capire perché si continua a investire su questo documento.



Le motivazioni principali che spingono le cooperative a continuare a confrontarsi con dei documenti di rendicontazione risultano essere strettamente legate con l'immagine che si vuole dare dell'azienda, soprattutto in relazione alle attività che si svolgono e a come vengono messe in pratica. Nonostante ciò, la maggior parte delle intervistate dichiara che redigere un bilancio sociale per distinguersi dalla concorrenza non è per nulla importante; questa affermazione è in di-



sacordo con quanto detto prima sull'immagine positiva della cooperativa poiché dare un'immagine positiva di sé serve proprio per distinguersi dalla concorrenza. In quest'ottica possiamo affermare che nel rispondere a questa domanda sono entrati in gioco dei biases relativi alla desiderabilità sociale.

### 7.3.2 Le cooperative sociali di tipo B

Le cooperative di tipo B sono specializzate nel reinserimento lavorativo di persone in situazione di difficoltà. Attualmente in Provincia Autonoma di Trento sono presenti 12 cooperative di questo tipo associate a Con.Solida, di cui 11 hanno risposto al questionario sopramenzionato: ben il 92%.

Alle domande del primo modulo, solo 4 cooperative hanno risposto che fanno rendicontazione sociale, mentre le altre hanno dichiarato di non essersi mai avvicinate a questa pratica. Anche in questo caso le principali motivazioni risultano essere l'onerosità in termini di risorse economiche e organizzative, nonché il fatto che nessuna normativa richiede questo tipo di documentazione.

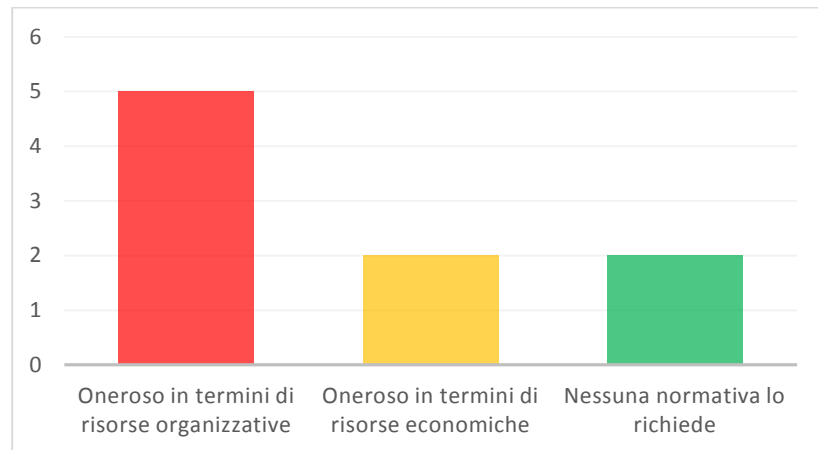


Figura 8

Anche in questo caso nessuno ha dichiarato di non aver mai sentito parlare di bilancio sociale, e, a differenza delle cooperative di tipo A, nessuno ha affermato che il bilancio sociale non mostra il vero valore di una cooperativa.

Le quattro cooperative che, invece, affermano di aver redatto almeno una volta un documento di rendicontazione, si sono avvicinate a questa pratica in anni molto diversi:

- ☞ 1998 → 1
- ☞ 2004 → 1
- ☞ 2010 → 1
- ☞ 2011 → 1

Come emerge da questi dati, le conferenze del 1994 non hanno avuto nessun tipo di influenza e ogni realtà si è avvicinata alla rendicontazione in momenti diversi. Due di queste cooperative, inoltre, hanno ormai smesso di redigere il bilancio sociale e solo una delle due lo ha fatto per alcuni anni, mentre l'altra dopo il primo si è fermata soprattutto perché era oneroso dal punto di vista delle risorse organizzative.

È estremamente importante comprendere le motivazioni che hanno spinto queste organizzazioni alla creazione di un bilancio sociale, poiché la determinazione del periodo non aiuta a capire cosa ha fatto prendere questa decisione.

Anche in questo caso, i motivi principali che portano alla redazione del bilancio sociale sono legati all'immagine positiva che questo documento può dare della cooperativa. Si pensa, inoltre, che il bilancio sociale possa essere una fotografia di quello che è la cooperativa e che sia in grado di mostrarne il vero valore

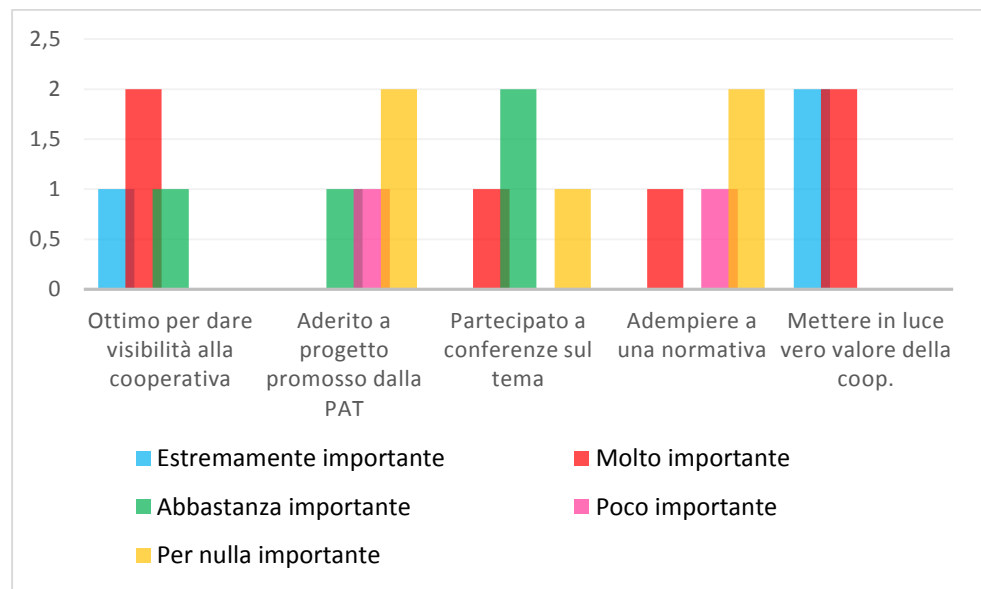


Figura 9

Un elemento che salta subito all'occhio è che alcune dichiarano che una delle motivazioni molto importanti che le ha spinte ad avvicinarsi al bilancio sociale è legata all'aver partecipato a delle conferenze sulla tematica. Il dato risulta alquanto strano perché nei periodi in cui si sono svolte le conferenze (1994 e 2002), nessuno ha inizia-



to questa pratica, ma ha fatto passare degli anni prima di mettersi all'opera.

Delle 11 cooperative di tipo B intervistate, solo due continuano a redigere periodicamente il bilancio sociale e anche in questo caso le motivazioni maggiori sono legate all'ambito della comunicazione: al voler mettere in luce le attività che si svolgono e a dare un'immagine positiva della cooperativa. Come per le cooperative di tipo A, anche quelle di tipo B si dichiarano poco interessate a distinguersi dalla concorrenza, ma come ho detto nel paragrafo precedente (*vedi §7.3.1*) il voler dare un'immagine positiva della cooperativa serve necessariamente a distinguersi sul mercato.

#### **7.4 Conclusioni**

Con questa breve ricerca si voleva comprendere qual è lo stato dell'arte riguardo della rendicontazione sociale all'interno della Provincia Autonoma di Trento.

Come si è visto dai risultati, nel corso degli anni sono molte le cooperative che si sono avvicinate alla rendicontazione, ma alcune di esse hanno anche smesso di concentrarsi su questo documento nel giro di poco tempo. L'onerosità in termini di risorse organizzative è emerso essere il principale motivo per cui le cooperative trentine non fanno rendicontazione o comunque smettono di farla. La mancanza di un sistema informativo ben strutturato può essere la causa principale di questa difficoltà, poiché reperire i dati diviene un processo lungo e laborioso, cui non tutte le organizzazioni riescono a



far fronte con il proprio personale. Per questo motivo la seconda causa del rifiuto verso la rendicontazione sociale è dettato dall'onerosità in termini economici, visto che molte cooperative hanno una sezione amministrativa estremamente ridotta e dovrebbero rivolgersi a delle figure esterne per la redazione di questo documento. Anche in questo caso la problematica risulta essere legata alla mancanza di un sistema informativo interno e all'incapacità di creare un gruppo di lavoro ben formato sulla tematica.

Chi, invece, continua a fare il bilancio sociale sono quelle cooperative che hanno visto in questo documento un utile strumento per dare visibilità all'azienda e per ritagliarsi uno spazio sul mercato trentino. Purtroppo, questo dato indica come il bilancio sociale non sia ancora visto, nella maggior parte dei casi, come un utile documento di governance, ma viene limitatamente considerato per la sua funzione informativa verso l'esterno. La mancanza di una normativa specifica riguardo la rendicontazione sociale all'interno delle organizzazioni non profit trentine poteva essere un punto a favore di una visione del documento legata più alla voglia di mettersi in gioco con gli stakeholder che alla necessità di dare un'immagine positiva di sé o di adempiere a una normativa.

In conclusione, dal quadro che ci aveva dato la dott.ssa De Vogli nel 2008<sup>1</sup> la situazione non è molto cambiata: il bilancio sociale continua, nella maggior parte dei casi, ad avere una funzione prettamente informativo-rendicontativa, tralasciando tutti quegli aspetti che potrebbero portare a un miglioramento della cooperativa a livello di governance interna e di gestione e condivisione con gli stakeholder. La

---

<sup>1</sup> De Vogli S. (a cura di), *Il bilancio sociale: strumento dell'impresa sociale di comunità*, Trento, Federazione Trentina della Cooperazione, 2008



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

riforma del welfare del 2007 e il progetto Equal Restore del 2008 dovevano essere il motore per far cambiare questa visione, ma la mancanza dei regolamenti attuativi ha portato all'arenarsi di tutto il discorso e al blocco dei relativi cambiamenti che questi interventi portavano con sé, al punto che anche chi faceva rendicontazione ora ha smesso di farla.





Università  
Ca' Foscari  
Venezia

PARTE TERZA

## **IL CASO DELLA COOPERATIVA LABORATORIO SOCIALE**

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia





## 8. IL PRIMO BILANCIO SOCIALE DELLA COOPERATIVA LABORATORIO SOCIALE.

### **8.1 La storia della cooperativa**

La cooperativa Laboratorio Sociale fu fondata il 20 marzo 1977 da un gruppo di famigliari e genitori di persone con disabilità che in quel periodo frequentavano la formazione professionale speciale. La formazione professionale speciale era nata in Trentino alla fine degli anni Sessanta; ma fu solo nel 1974, quando la Provincia approvò la L.P. 29/1974, proposta dall'allora Presidente di Anffas nonché assessore provinciale all'industria Enrico Pancheri, in merito all'inserimento lavorativo di persone portatrici di handicap psichico, che si iniziò a pensare a delle realtà in grado di valorizzare le capacità lavorative dei propri utenti, senza però accantonare iniziative legate al sostegno psico-fisico della persona. Tale normativa fu fondamentale nel panorama trentino poiché fu la prima ad offrire degli strumenti concreti per favorire l'occupazione di persone affette da disabilità.

In quest'ottica si iniziarono a organizzare sul territorio dei reparti produttivi



con la presenza di operatori capaci non solo di istruire e aiutare i ragazzi, ma anche di affiancarsi a loro nel confezionamento di oggetti commercialmente validi o commissionati da aziende esterne<sup>1</sup>.

A tal proposito, gli operatori sarebbero quindi stati dei veri e propri educatori-artigiani in grado di coinvolgere gli utenti nelle diverse fasi della produzione, con lavorazioni diverse in base anche alle capacità della singola persona.

Nonostante la cooperativa sia stata costituita nel 1977, già nel 1975 si pensava come gestire al meglio questa nuova realtà che si voleva proporre, attraverso la visita a realtà simili sul territorio italiano a cura del dott. Sandro Postal, del geom. Umberto Zorat e del già nominato Presidente Pancheri. Alla fine del 1975 il progetto allora denominato semplicemente "Cooperativa" venne presentato all'assessore provinciale Matuella, che lo approvò assicurando un primo contributo economico nel 1977, anno in cui venne redatto l'atto costitutivo della cooperativa.

I soci fondatori erano quattordici (in prevalenza genitori di utenti dell'Anffas) e votarono all'unanimità il geom. Umberto Zorat come primo presidente, che aveva il ruolo di curare i dettagli riguardo a locali, attrezzature e materiali.

Negli anni Novanta l'attività della cooperativa era ben avviata, con laboratori a Trento, Cavalese e Arco che si occupavano delle più svariate attività quali assemblaggio, legatoria, cucito, falegnameria e telaio. Dalle periferie arrivavano nuove richieste di apertura, poiché erano numerosi gli utenti che terminavano la formazione gestita da Anffas e necessitavano di un inserimento in un ambiente più conso-

---

<sup>1</sup> Laboratorio Sociale S.C.S., *Carta dei servizi 2014-2015*, 2014



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

no alle loro capacità. Per questi motivi nel 1994 vennero aperti i centri di Tione e Primiero, anno in cui venne deciso di dare a Laboratorio Sociale una propria struttura organizzativa e gestionale attraverso l'assunzione di una figura direttiva. Sempre nel 1994, con l'entrata in vigore della L.P. 14/1991 che cambiava il sistema di finanziamento dei servizi socio-assistenziali, Laboratorio Sociale divenne una cooperativa sociale.

Nell'ottobre 1998 ci fu l'apertura del centro di Borgo Valsugana specializzato nella lavorazione della ceramica; nel 1999 si aprì la realtà di Pozza di Fassa e fra la fine dello stesso anno e gli inizi del 2000 presero vita anche il laboratori di Pergine Valsugana e Lavis (vedi fig. 10)

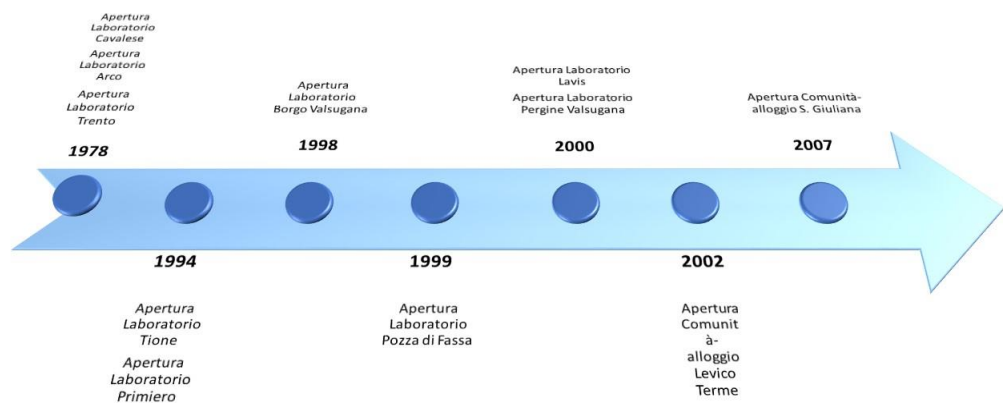


Figura 10



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Anche il numero degli utenti accolti ha avuto una crescita esponenziale nel corso degli anni: da 25 persone accolte nel 1979 si è passati a 47 nel 1990, 101 nel 1999 e fino a 157 nel 2014.

A seguito di questo forte aumento, con un conseguente aumento dell'età sia degli utenti che dei genitori degli stessi si è iniziato a pensare al “dopo di noi” con l'apertura delle due comunità-alloggio: la prima a Levico Terme nel 2002 con cinque posti letto e la seconda in frazione S. Giuliana (sempre nel comune di Levico Terme) nel 2007 con otto posti letto.

Attualmente la cooperativa è fortemente impegnata nel costante miglioramento qualitativo dei servizi erogati a favore dei soci, abbandonando locali che non corrispondevano più alle esigenze del singolo centro e trasferendosi in strutture più moderne, spaziose e luminose. Anche l'assetto organizzativo è stato modificato, a partire dal 2012, con l'inserimento, a fianco del direttore che mantiene le competenze amministrative e burocratiche, di un vicedirettore con competenze in ambito psico-pedagogico.

## ***8.2 Mission, vision e principi di riferimento***

Per una cooperativa sociale è fondamentale definire la propria mission e la propria vision poiché sono gli elementi principali che la caratterizzano nel vasto panorama del privato sociale.

La mission di Laboratorio Sociale è cambiata nel tempo seguendo il cambiamento dei bisogni che si è andato a delineare nel corso degli anni. Se apriamo la pagina internet della cooperativa



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

([www.laboratoriosociale.it](http://www.laboratoriosociale.it)), che purtroppo non è costantemente aggiornata possiamo trovare la mission individuata nel 1994, momento in cui l'organizzazione si è trasformata in cooperativa sociale e afferma che

Il nostro scopo è di perseguire la piena integrazione nella Società di cittadini maggiorenni in situazione di disabilità intellettiva e relazionale, in armonia con le attese e a sostegno delle loro famiglie. Al centro del nostro agire c'è il benessere personale di ognuno dei soci fruitori. La Società Cooperativa sociale opera per sensibilizzare la collettività alle problematiche e alle potenzialità espresse dalle persone con disabilità intellettiva e relazionale, per promuovere una consapevole cultura di accoglienza delle diversità<sup>2</sup>.

Con la redazione della nuova Carta dei Servizi di Laboratorio Sociale si è pensato, però, di ridefinire la mission proprio perché ci si è resi conto che nel tempo la cooperativa era maturata e con essa anche i bisogni degli utenti. Per questi motivi la nuova mission

si propone di sviluppare e gestire servizi diurni all'interno dei quali si svolgono attività occupazionali di tipo artigianale e lavori per conto di terzi: individua, inoltre, modelli di comunità alloggio per i suoi utenti con bisogno di residenzialità. A compendio delle attività occupazionali Laboratorio Sociale propone, inoltre, attività che contribuiscono al benessere generale e al miglioramento della qualità di vita: attività motorie, momenti di svago e socializzazione, attività di mantenimento delle competenze scolastiche e attività individualizzate specifiche<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Laboratorio sociale, *Mission*, <http://www.laboratoriosociale.it/Chi-siamo/Mission>, [ultima consultazione 18-01-2015]

<sup>3</sup> Laboratorio Sociale S.C.S., *Carta dei servizi 2014-2015*, 2014, p. 4



Il secondo aspetto fondamentale per definire l'identità di una cooperativa è la vision e anche in questo caso è stata recentemente ridefinita all'interno della nuova Carta dei Servizi e afferma che Laboratorio Sociale punta a migliorare la qualità dei suoi servizi in modo da perseguire il benessere delle persone con disabilità che vi sono inserite<sup>4</sup>.

Un aspetto di novità su cui si è lavorato negli ultimi due anni è quello relativo alla definizione dei principi cardine della cooperativa, poiché fino a questo momento avevano sempre indirizzato le azioni da Laboratorio ma non erano mai stati esplicitati. I principi sono essenzialmente quattro:

- ✎ principio di mutualità e solidarietà, che è la base su cui si fonda l'intero mondo della cooperazione;
- ✎ principio di uguaglianza;
- ✎ principio di partecipazione, promuovendo in maniera corretta le attività svolte e facendo in modo che ogni utente e socio partecipi attivamente alla vita della cooperativa stessa;
- ✎ principio di qualità, impegnandosi nel progressivo miglioramento delle attività svolte e dei servizi offerti.

La cooperativa, sempre nell'ultimo periodo ha deciso di definire anche il quadro teorico in cui si inserisce il suo agire. Il modello psicosociale è la base da cui prendono vita tutte le attività, poiché afferma che la disabilità non è una condizione individuale del singolo, ma è una complessa interazione della persona con l'ambiente sociale e culturale che lo circonda. All'interno di questo modello trovano spazio numerosi paradigmi e particolarmente importante risulta es-

---

<sup>4</sup> *Ivi*



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

sere il sistema di classificazione ICF che coglie l'essenza dell'individuo nella sua interezza. In quest'ottica si inserisce anche l'innovativo Sistema di progettazione basato sui sostegni, che investe di particolare importanza tutte le risorse e le strategie orientate a promuovere lo sviluppo e il benessere personale dell'individuo. A questo modello si affianca anche il parametro della Qualità della vita che fotografa lo stato di benessere dell'individuo e diverrà lo strumento fondamentale per misurare l'efficacia dei progetti educativi personalizzati.

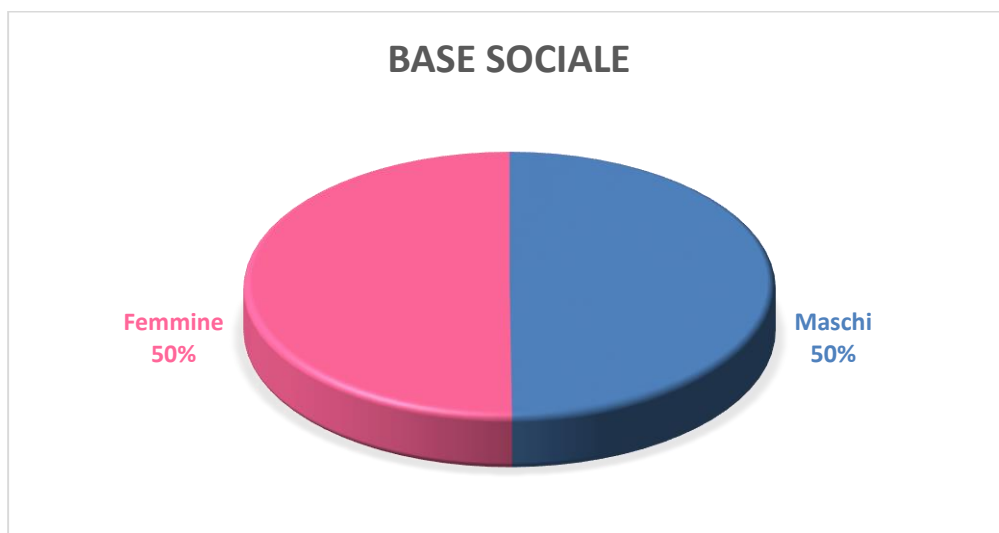
Da questo ricco quadro teorico prendono vita i presupposti dell'agire educativo della cooperativa, che vengono poi calati e rimodellati nella diverse realtà che Laboratorio Sociale ha sul territorio trentino.

### ***8.3 Struttura della cooperativa***

#### **8.3.1 Struttura organizzativa interna**

La cooperativa Laboratorio Sociale è una cooperativa anomala poiché i soci non sono i lavoratori della cooperativa stessa bensì le famiglie e gli utenti che usufruiscono dei servizi. L'unica eccezione è composta da tre soci lavoratori assunti con contratti part-time alla fine degli anni '80 che, però, sono anch'essi affetti da disabilità certificata inferiore al 100% e risultano effettivi fruitori dei servizi.

La base sociale è composta da sole persone fisiche (finora non si è presentata occasione di ammettere persone giuridiche) e attualmente conta 359 soci (*vedi fig.11*), dato in crescita rispetto al 2012 dove i soci erano 351.



*Figura 11*

È bene distinguere fra le diverse tipologie di soci che compongono la base sociale della cooperativa e, cioè, fra soci utenti, soci lavoratori (come spiegato in precedenza) e soci volontari. All'interno della categoria dei soci utenti c'è da fare un'ulteriore distinzione, quella fra familiari e disabili. Nella tabella seguente si può vedere la distribuzione della base sociale per categoria (*vedi tab.3*)

<b>Soci per tipologia</b>						
	2012			2013		
	M	F	Tot	M	F	Tot
Soci utenti (disabili)	99	47	146	102	46	148



Soci utenti (famigliari)	54	129	183	57	131	188
Soci lavoratori (disabili)	2	1	3	2	1	3
Soci volontari	17	2	19	18	2	20
TOTALE	172	179	351	179	180	359

Tabella 3

Durante l'annuale assemblea dei soci, oltre a essere approvato il bilancio dell'esercizio appena concluso, viene periodicamente eletto il Consiglio d'Amministrazione, organo sovrano della cooperativa. Il CdA può contare da cinque a nove consiglieri che votano il proprio Presidente e vicepresidente. Attualmente il Consiglio è presieduto dalla prof.ssa Maria Rosaria Boninsegna affiancata dal vicepresidente Luigi Parisi e da altri sette consiglieri che rappresentano gran parte dei Laboratori sparsi sul territorio.



Figura 12



Un'altra "anomalia" della cooperativa Laboratorio Sociale è la presenza di una figura nata nell'ambito di Anffas e che è stata inserita, non senza causare problemi, anche nell'organizzazione di Laboratorio: il socio referente. I soci referenti (solitamente uno per centro, anche se Borgo Valsugana e Primiero ne sono momentaneamente sprovvisti) sono, assieme agli operatori, il ponte che collega le famiglie con la direzione centrale. Nel corso degli anni i ruoli rivestiti da questa figura sono mutati con il mutare dei bisogni e delle necessità della cooperativa e attualmente si occupa di collaborare con il CdA e con la direzione per il buon funzionamento dei singoli laboratori, formulando proposte e evidenziando le criticità.

### 8.3.2 Lavoratori dipendenti e utenti

Come si può vedere dalla figura 8, il CdA si interfaccia direttamente con due figure cardine della cooperativa: il direttore e il vicedirettore. Il primo

garantisce l'esecuzione delle decisioni degli organi della Cooperativa, cura con la Presidenza e il Consiglio d'Amministrazione i rapporti con gli enti pubblici, verifica il regolare svolgimento delle attività in armonia con i Soci Referenti, gestisce ed organizza il personale, assicura il regolare adempimento degli oneri amministrativi, è responsabile aziendale della sicurezza, incarica le società fornitrici di beni e servizi ai fini della buona gestione della Cooperativa<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> *Ivi*, p. 7

Da qualche anno, al direttore è stato affiancato un vicedirettore con competenze nell'area psicopedagogica, in modo da esserne il responsabile, valutando le domande d'accesso dei nuovi utenti e coordinando le singole equipe nella stesura dei progetti educativi personalizzati.

Attualmente la cooperativa Laboratorio Sociale conta 66 dipendenti, di cui il 92% con un contratto a tempo indeterminato. La maggior parte del personale impegnata nei vari laboratori svolge la propria mansione a tempo pieno, che in questo momento corrisponde a 36 ore settimanali; c'è poi la possibilità di avere un restringimento dell'orario con due tipologie di part-time: la prima con una riduzione fino al 50% e la seconda oltre il 50% (vedi fig. 13)

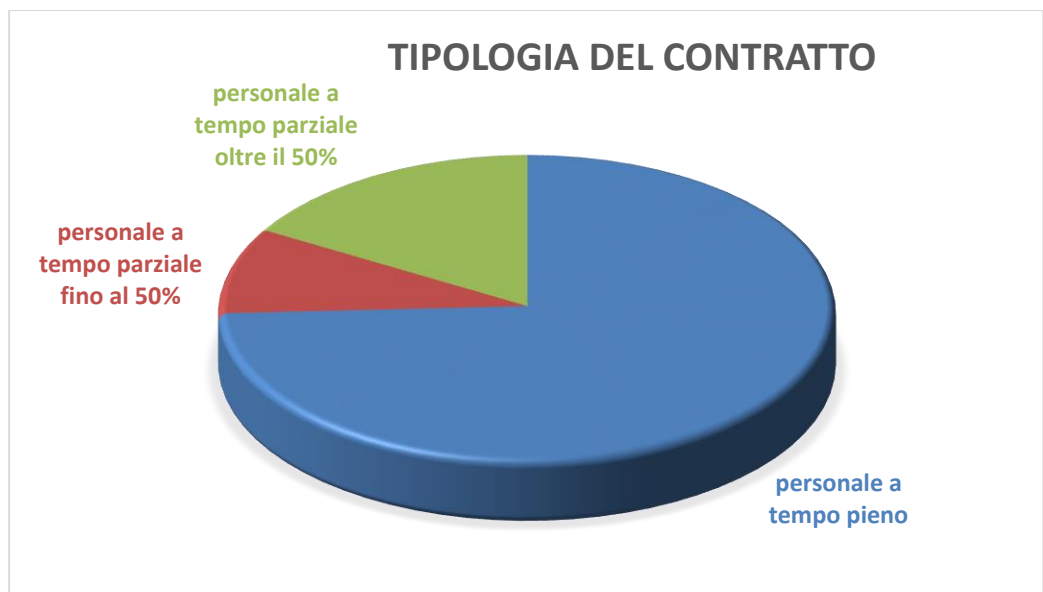


Figura 13

Per quanto riguarda l'età degli operatori che operano nei Laboratori sul territorio, la maggior parte di loro (circa il 50%) rientra nella



fascia d'età che va dai 45 ai 54 anni. Il restante 50% è diviso sulle altre tre fasce con il seguente rapporto:

- ☞ da 25 a 34 anni → 8%
- ☞ da 35 a 44 anni → 26%
- ☞ da 55 a 64 anni → 16%

Dal punto di vista dell'utenza della cooperativa, invece, ad oggi conta 157 persone inserite divise su dieci laboratori. Alcuni utenti, avendo bisogni di residenzialità, sono inseriti anche nelle due comunità-alloggio che Laboratorio gestisce in Valsugana. Se si analizza la distribuzione dell'utenza per classi d'età emerge che è molto simile a quella degli operatori: questo è dovuto al fatto che una volta che l'utente è inserito nel servizio vi resta per decenni e la maggior parte degli utenti che fanno parte della cooperativa sono stati inseriti in contemporanea con l'apertura del centro stesso e, di conseguenza, con l'assunzione degli operatori (che nella maggior parte dei centri hanno esperienze più che decennali)

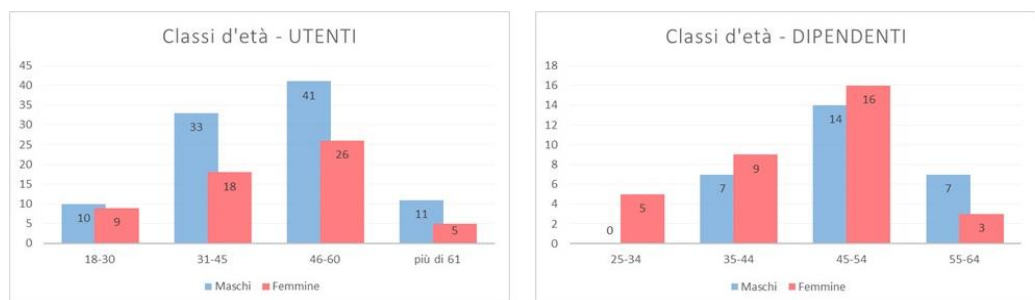


Figura 14

Un altro aspetto importante da sottolineare è che ogni anno ci sono nuovi ingressi all'interno della cooperativa: questo è un fattore fondamentale per mettere in luce la rilevanza che Laboratorio Socia-



le ha sul territorio, poiché la concorrenza sul territorio è sempre maggiore e avere ogni anno nuovi utenti significa che la cooperativa ha una buona reputazione presso i servizi sociali territoriali.

In conclusione, la cooperativa Laboratorio Sociale è cambiata e maturata nel corso del tempo per essere sempre in grado di rispondere ai nuovi bisogni che nascono sul territorio in cui opera. La nuova direzione, attraverso la costante formazione del personale e investendo largamente sulla comunicazione, punta a migliorare la qualità dei servizi offerti e a essere sempre competitiva sul territorio, puntano a creare un Laboratorio Sociale 2.0.

#### ***8.4 I processi di costruzione del documento***

Per comprendere al meglio i processi di costruzione del documento è risultato necessario interrogare le due categorie attorno cui ruota il bilancio stesso: la direzione e gli stakeholder. Intervistando queste due categorie si sono potute analizzare le motivazioni che hanno spinto all'avvicinarsi alla rendicontazione e il coinvolgimento degli stakeholder.

Nel caso delle interviste alla direzione si è deciso di coinvolgere sia il direttore, dott. Fabrizio Cucchiario, che il vicedirettore e responsabile dell'area psicopedagogica, il dott. Carlo Dalmonego. La scelta di coinvolgere entrambi è stata dettata dal fatto che i due si occupano di questioni diverse all'interno della cooperativa: il primo gestisce la parte prettamente burocratica e amministrativa, mentre il secondo cura la parte educativa.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Per quanto riguarda l'intervista agli stakeholder si è stabilito di concentrarsi su quelli individuati come primari, coinvolgendo un ristretto campione (*vedi tab. 4*)

	<b>n. interviste</b>
Soci	1
Dipendenti	1
Enti pubblici	2 figure politiche 2 figura amministrative
Utenti (famiglie)	1
Volontari	1
Consolida	1

*Tabella 4*

Per la scelta delle persone da intervistare si è deciso di rendere il campione il più rappresentativo possibile e, poiché la cooperativa si estende su quasi tutto il territorio provinciale, sono state contattate persone che fanno riferimento a diverse comunità territoriali: Val di Fiemme, Val di Fassa, Alta Valsugana e Bersntol, Comune di Trento (unico comune in Trentino che è anche ente gestore, oltre al Comune di Rovereto). Per quanto riguarda i volontari si è contattata l'associazione "Liberamente Insieme per Anffas Trentino", che dal 2013 gestisce anche i volontari di Laboratorio Sociale



#### 8.4.1 Le motivazioni alla base del bilancio sociale

Le interviste fatte alla direzione avevano principalmente lo scopo di far emergere le motivazioni che avevano portato alla decisione di realizzare questo primo documento di rendicontazione: cosa ha fatto scattare questa necessità? È importante sottolineare che questa direzione, composta dal dott. Cucchiaro e dal dott. Dalmonego, è abbastanza recente poiché hanno intrapreso il loro percorso in Laboratorio solo nel 2012.

Per quanto riguarda la definizione del bilancio sociale entrambi sono d'accordo sul fatto che questo documento vada spiegato, perché altrimenti risulta essere inutile.

**Cucchiaro:** un bilancio sociale come documento sterile è inutile, se questo bilancio sociale è lo specchio dell'attività retrostante, allora, diventa un'altra cosa.

**Dalmonego:** il bilancio sociale, invece, secondo me va proprio spiegato, però lo si fa spiegandoglielo

Prima di redigere questo bilancio sociale la cooperativa, da qualche anno, ne faceva una versione molto ridotta che allegava come nota al bilancio d'esercizio.

Un altro dato interessante è emerso nel momento in cui sono andata ad indagare le motivazioni che sono state alla base della decisione di redigere per la prima volta questo documento. Innanzitutto mi è stato fatto notare che nel 2014 tutte le cooperative dovrebbero lavorare su questo documento, anche per prevenire un (probabile)



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

futuro obbligo. La motivazione principale, comunque, risulta essere quella di rimettersi in gioco sul mercato, comunicando in maniera corretta chi è e cosa fa la cooperativa, soprattutto attraverso la Carta dei Servizi e il bilancio sociale.

**Cucchiaro:** è necessario passare attraverso una nuova presentazione di quelli che sono i nostri servizi, un nuovo approccio a quelli che sono i progetti educativi, anche attraverso una nuova predisposizione... presentazione di quelle che sono le attività

**Dalmonego:** uso il bilancio sociale per raccontarti quello che faccio e ricordarti quello che faccio e... farti venire in mente che ci siamo nel momento in cui trovi un bisogno in un utente e ti ricordi di noi... in questo caso è molto utile il bilancio sociale...

In quest'ottica, gli obiettivi principali che ci si è posti per questo primo bilancio sono legati principalmente alla comunicazione: comunicare meglio cosa fa la cooperativa, comunicare anche i dati sociali e non solo quelli economici, comunicare meglio il valore aggiunto degli interventi, comunicare meglio agli stakeholder. L'importanza della comunicazione è sicuramente legata al periodo in cui siamo collocati, caratterizzato da una forte concorrenza fra servizi, la cui qualità differisce di poco.

Essendo questo il primo vero e proprio documento di rendicontazione sociale che redige la cooperativa c'è un ampio margine di miglioramento, per renderlo il più efficace possibile: il direttore stesso l'ha definito una versione di prova.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

**Cucchiaro:** [l'] anno 2013 avrà una diffusione prova, tra virgolette... sarà l'edizione zero [...] invece, nel corso del 2015 quando verrà redatto... quando avremo già il canovaccio dell'anno precedente, verrà redatto il bilancio 2015 sull'esercizio 2014... allora lì immagineremo anche il miglior metodo di diffusione

Un altro punto su cui la direzione vuole migliorare è il coinvolgimento degli stakeholder, in modo da dare loro voce il più possibile. Per questo motivo ho voluto anche indagare con che modalità sono stati coinvolti gli stakeholder in questo primo bilancio e se si pensa di coinvolgerli diversamente in futuro. Innanzitutto, nelle interviste sono stati individuati solo gli stakeholder primari poiché non è sempre facile ricordarsi che attorno a una cooperativa ruotano una moltitudine di soggetti che a volte agiscono in maniera invisibile. Per quanto riguarda il coinvolgimento dei portatori d'interesse è importante mettere in luce il fatto che la direzione voglia presentare il prossimo bilancio all'assemblea dei soci, in modo da poter spiegare il bilancio sociale in maniera completa: per questo motivo è importante che venga terminato in tempi più brevi, in modo da averlo pronto per l'assemblea di maggio. Un secondo aspetto del coinvolgimento degli stakeholder è che sono numerosi e diventa difficile considerare tutti ogni anno: per questo motivo la direzione ha deciso di prendere in considerazione una categoria diversa in ogni bilancio. In questo primo bilancio sono state coinvolte le famiglie, attraverso un questionario di valutazione del servizio di cui ci occuperemo nei paragrafi successivi.



**Cucchiaro:** Gli incontri che stiamo facendo con le famiglie adesso sono finalizzati anche a una condivisione

**Dalmonego:** [gli] stakeholder famiglie li abbiamo già coinvolte

Per quanto riguarda il coinvolgimento dei dipendenti, il dott. Cucchiaro afferma che quello risulta essere un passaggio fondamentale poiché per ridefinire l'operato non basta un ordine di servizio, bensì serve che il cambiamento venga interiorizzato. Per questo motivo, da agosto 2013 ad agosto 2014, si è svolto un corso che ha coinvolto tutti i dipendenti dal titolo "Formiamo il Laboratorio" e che puntava a fornire nuove competenze nell'ambito della comunicazione (visto che l'obiettivo principale della cooperativa in questo momento è comunicare al meglio), del marketing, dell'informatica e della qualità dei servizi.

Nella seguente tabella (*vedi tab. 5*) si trova un riassunto delle interviste fatte ai due componenti della direzione della cooperativa, con le affermazioni divise per area tematica.

	<b>Cucchiaro</b>	<b>Dalmonego</b>
<b>Definizione di bilancio sociale</b>	Sempre stata fatta una versione ridotta del bilancio sociale nella nota del bilancio ordinario Inutile se documento sterile Utile se specchio attività retrostante A una cooperativa sociale non serve a nulla dire quanto si vale in termini solo economici	È un documento che va spiegato, altrimenti è inutile
<b>Motivazioni alla creazione</b>	Da anni si lavora	Necessario presentare an-



<b>del bilancio sociale</b>	<p>sull'identificazione degli stakeholder e dell'agire della cooperativa</p> <p>Necessario presentare in modo nuovo i servizi e le attività</p> <p>Ricollocare la cooperativa</p> <p>Strumento per misurare l'obiettivo cooperativistico</p>	<p>che il valore aggiunto oltre ai dati economici</p> <p>Nel 2014 una cooperativa sociale deve munirsi del bilancio sociale</p> <p>Ricordare all'ente pubblico chi siamo e cosa facciamo</p> <p>Prevenire un futuro obbligo</p> <p>È una buona prassi redigere il bilancio sociale</p>
<b>Obiettivi del bilancio sociale</b>	<p>Presentare anche i dati sociali e le attività della cooperativa</p> <p>Comunicare meglio le molte cose che fa la cooperativa</p>	<p>Comunicare meglio il valore aggiunto degli interventi</p> <p>Comunicare meglio con gli stakeholder</p> <p>A livello interno, vedere a che punto si è</p>
<b>Individuazione degli stakeholder</b>	<p>Datori di lavoro sono l'ente pubblico, i soci e gli utenti</p> <p>Clientsi acquistano i prodotti, ma la relazione con loro non è solamente economica</p> <p>Dipendenti hanno un ruolo particolare perché non sono soci</p>	<p>Soci coincidono spesso con famigliari</p> <p>Soci utenti</p> <p>Ente pubblico e loro referenti: assistenti sociali e comunità di valle</p>
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>	<p>Prima presentazione del bilancio sociale in assemblea dei soci</p> <p>Corso di formazione ai dipendenti</p> <p>Incontri di condivisione con i famigliari</p> <p>Incontri di rete con i servizi sociali</p> <p>Cattiva comunicazione su molte attività della cooperativa</p> <p>Presentato principalmente a soci e servizi perché hanno interesse maggiore</p> <p>Passaggio sui dipendenti fondamentale per ridefinire l'operato: no con ordine di</p>	<p>Stakeholder individuati a tavolino</p> <p>Anno zero: poco coinvolgimento</p> <p>Famiglie coinvolte con un questionario di gradimento</p> <p>Dipendenti con il prodotto finito possono essere più coinvolti e partecipi</p>



	servizio però	
<b>Obiettivi di miglioramento per il futuro</b>	Far star bene le persone Utenti sono il fine ultimo e il loro benessere è l'obiettivo Bilancio 2014 è una versione prova, nel 2015 miglior metodo di diffusione Far crescere la cooperativa a darle una nuova direzione	Coinvolgere di più gli stakeholder Dare voce ai soci utenti Perfezionare lo strumento del bilancio sociale Farlo in tempi più brevi, presentando-lo a maggio

Tabella 5

#### 8.4.2 Il coinvolgimento degli stakeholder

Il secondo aspetto su cui è importante lavorare per comprendere al meglio un bilancio sociale è il livello di coinvolgimento degli stakeholder.

Come è già emerso dalle interviste fatte alla direzione, in questo primo bilancio è stato pressoché impossibile coinvolgere tutti i portatori d'interesse della cooperativa, e, in ogni caso anche nei successivi ci si concentrerà solo su quelli primari. Anche la persona intervistata per Con.Solida ci fa notare come il coinvolgimento sia una delle cose più difficili.

**Con.Solida:** conviene concentrarsi solo sui principali stakeholder, perché è impossibile coinvolgere tutti

Nel corso delle interviste, sia alla direzione che ai portatori, è emerso che gli unici ad essere coinvolti attivamente in questo primo documento sono state le famiglie e i dipendenti. Il coinvolgimento



delle famiglie è avvenuto attraverso la somministrazione di un questionario sulla soddisfazione dei servizi (i cui risultati saranno presentati nel capitolo successivo), consegnato a ogni singolo utente in una busta chiusa da consegnare a casa e riportare poi compilato. Dal questionario, però, non sono emersi tutti i dati sperati ed è risultato che il confronto faccia a faccia potrebbe essere uno strumento migliore per portare alla luce anche quegli aspetti scomodi che è difficile scrivere in un questionario.

**Famigliare:** durante le riunioni con i famigliari emergono cose negative, che poi non vengono dette... i genitori parlano fra di loro, ma poi, quando hanno l'occasione non parlano

**Membro CdA:** le cose negative emergono più facilmente di persona che in un questionario

Nei questionari non sono state espresse tutte quelle questioni che riguardano gli aspetti negativi, o almeno migliorabili della cooperativa, e mostrando solo dati positivi si perde di credibilità: non esiste niente che è solo positivo.

**Con.Solida:** Se tutto appare positivo è falso. Deve esserci qualcosa di migliorabile

Inoltre, chiedendo alle famiglie se sono state contente di essere coinvolte in questo progetto emergono due aspetti contrastanti: da un lato si ha una risposta affermativa e una piena disponibilità a collaborare, ma dall'altro viene alla luce il fatto che le famiglie fanno fa-



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

tica a mettersi in gioco, che sono sempre le solite a partecipare alle riunioni e a visitare i centri.

**Membro CdA:** Sono sempre i soliti pochi famigliari a interessarsi e anche nelle riunioni è difficile il coinvolgimento

In ogni caso il benessere degli utenti risulta essere il cardine attorno a cui ruotano gli interessi di soci e famigliari, ma anche delle stesse comunità di valle e, se il bilancio sociale può essere un buon mezzo per portare a questo, la collaborazione è assicurata.

**Famigliare:** attraverso il bilancio sociale si riportano dei dati che fanno emergere alcuni bisogni

**Assistente sociale 1:** la cosa più importante è il benessere degli utenti

**Assistente sociale 2:** il benessere degli utenti è la questione chiave di tutte le cooperative

**Membro CdA:** tutto ciò che si fa è per migliorare le attività e i laboratori

L'altro stakeholder coinvolto sono i dipendenti, anche se il loro coinvolgimento è passato attraverso il corso di formazione che la cooperativa ha organizzato da agosto 2013 ad agosto 2014. I vari docenti hanno lavorato su una migliore comunicazione fra centri e direzione centrale, ma anche fra centri e famiglie; sulla creazione di cartelle e documenti condivisi online attraverso software specifici



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

(es. dropbox); sulla creazione di nuovi obiettivi condivisi e al passo con i bisogni degli utenti. I dipendenti hanno riconosciuto l'importanza di questo corso anche nell'ottica di rendicontazione che sta assumendo la cooperativa.

**Dipendente:** con il corso ci hanno chiesto tanto... si è potuto esprimersi

Nonostante ciò, una maggiore spiegazione delle finalità del documento da parte della direzione sarebbe stata sicuramente gradita, poiché il trovarsi direttamente proiettati nella creazione del bilancio attraverso la fornitura dei dati è stato inizialmente disorientante.

**Dipendente:** Dalmonego ci ha informato in equipe di questo documento, ma è stato spiegato poco

**Dipendente:** attraverso una riunione faccia a faccia si potrebbe capire meglio l'importanza del bilancio

Anche in questo caso, comunque, si riscontra una grande disponibilità a collaborare per rendere il documento migliore, anche attraverso la creazione di un sistema informativo, che renda la raccolta dei dati più snella e meno onerosa in termini di tempo.

**Dipendente:** ma si... con un file Word o Excel si possono raccogliere bene i dati. Voi dite a inizio anno cosa va segnato e poi si fa mano



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Per quanto riguarda gli stakeholder che non sono stati coinvolti in questo documento, ma con cui si vorrà collaborare in futuro, le mie interviste si sono basate sul cercare di capire il loro livello di conoscenza del documento e la loro disponibilità al confronto e al coinvolgimento.

Sia la figura politica delle comunità territoriali (assessore alle politiche sociali), che le assistenti sociali intervistate si sono mostrate interessate al documento, al punto che avrebbero desiderato averne una copia in modo da poterla visionare.

**Assistente sociale 2:** Interessante vedere il documento finito, anche nell'ottica di conoscere su cosa poi si andrà a collaborare

**Assessore 1:** Vedere fisicamente il bilancio è importante... per capirne la bontà

Purtroppo, è anche emerso che si conosce poco la cooperativa e che le comunità territoriali sono spesso più in contatto con altre cooperative concorrenti. Questa problematica era già stata riscontrata dalla direzione, poiché la loro voglia di lavorare sulla comunicazione è proprio dettata dal fatto che si fanno molte attività e si offrono servizi di qualità, ma non si è in grado di comunicarli correttamente.

**Assessore 2:** non sapevo di questo bilancio... forse anche perché sono più in contatto con CS4... con loro ci vediamo per gli auguri di Natale

**Assessore 1:** Non conosco molto la cooperativa. So che si occupa di ragazzi disabili assieme ad ANFFAS. Condividete la stessa sede, no?



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

In ogni caso, affinché si riesca a lavorare correttamente sul documento assieme a queste realtà molto ampie è necessario trovare i tempi e i luoghi corretti per farlo e avviare un processo che abbia una certa continuità, poiché dai colloqui è emersa una certa sfiducia verso i tavoli di lavoro, soprattutto vista l'esperienza negativa di quelli realizzati per la creazione dei Piani Sociali.

Anche nel coinvolgimento del consorzio Con.Solida si riscontrano le stesse problematiche: la creazione di focus-group chiede un impegno in termini di tempo molto oneroso e gli unici strumenti efficaci restano essere interviste semi-strutturate a campione o il questionario.

**Con.Solida:** I gruppi di lavoro multi-stakeholder non sono mai stati realizzati

**Con.Solida:** è importante decidere a che livello fare coinvolgimento

In quest'ottica mi è stato fatto notare come ormai sono rimaste poche le persone che leggono il bilancio sociale in maniera approfondita e il più delle volte venga solo sfogliato in maniera veloce.

**Con.Solida:** ormai i bilanci li sfoglio solo velocemente

**Assistente sociale 1:** qui in comunità ne arrivano molti [bilanci sociali] ma non li guarda nessuno

Per questo motivo, la creazione di un documento snello è fondamentale affinché non venga preso e accantonato immediatamente.



L'ultima categoria presa in analisi sono stati i volontari, patrimonio inestimabile per ogni cooperativa o associazione del terzo settore. La particolarità di Laboratorio Sociale sta nel fatto che ha affidato la gestione dei propri volontari ad un'associazione creata ad hoc per loro, l'associazione "Liberamente Insieme per Anffas Trentino". La cooperativa si è affidata a quest'associazione solo da un paio d'anni e per questo motivo molte questioni riguardanti i volontari di Laboratorio Sociale sono ancora di rivedere e rimodulare (es. sistema di rilevamento delle presenze).

Il responsabile del servizio ha fatto emergere come i volontari preferiscono il più delle volte non essere coinvolti in questioni burocratiche, ma che appaiono poi soddisfatti nel momento in cui vengono menzionati in documenti o brochure.

**Liberamente Insieme:** da parte loro [dei volontari] non c'è tutta questa apertura

**Liberamente Insieme:** i volontari sono una popolazione eterogenea con vissuti diversi anche nella stessa struttura... non hanno peli sulla lingua, ma a volte preferiscono non essere coinvolti

**Liberamente Insieme:** Sono soddisfatti quando vedono ricompensati e viene nominato il loro impegno... in una pubblicazione per esempio... o a una festa

Questo non voler essere coinvolti non significa necessariamente che si rifiutano tassativamente di collaborare, anzi, quando nel 2009 è stato somministrato loro un questionario per valutare la soddisfa-



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

zione verso le attività che svolgono nei centri, ne sono stati restituiti compilati ben il 70% e sono riusciti a far emergere anche le criticità.

**Liberamente Insieme:** noi di Liberamente Insieme avevamo un fatto questionario nel 2009 ed eravamo riusciti... erano emerse anche le criticità

Anche in questo caso, però, il coinvolgimento deve essere ponderato e deve trovare i tempi e i modi corretti affinché i volontari colgano l'importanza della loro collaborazione.

In conclusione il coinvolgimento degli stakeholder è sicuramente l'elemento principale su cui la cooperativa deve lavorare per migliorarsi e per migliorare il bilancio sociale, poiché tutti i portatori sono disponibili a collaborare affinché questo documento non risulti un semplice insieme di dati ma perché diventi un vero strumento di governance e di cambiamento.

Nella tabella seguente (*vedi tab. 6*) sono state inserite tutte le risposte date dagli intervistati riguardo i diversi nuclei tematici su cui si andava a indagare.



	<b>Primo bilancio sociale della cooperativa</b>	<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>	<b>Aspettative dal bilancio sociale</b>	<b>Prospettive per il futuro</b>
<b>Operatori</b>	<p>Dalmonego ha informato le equipe del documento, ma è stato spiegato poco</p> <p>Da una fotografia del Laboratorio</p> <p>Si fa confusione con la Carta dei Servizi</p>	<p>Con il corso si è potuto esprimersi sulla cooperativa</p> <p>Disponibilità al coinvolgimento in un'ottica di crescita</p> <p>Non tutti i dati che vengono chiesti si conoscono</p> <p>Attraverso il coinvolgimento si può migliorare il lavoro</p> <p>Con il file giusto si può creare un corretto sistema informativo</p>	<p>Non si è ancora visto il documento. Poi si può dire se è positivo o meno</p>	<p>Direzione sta lavorando sul miglioramento della qualità degli ambienti</p> <p>Attraverso una riunione faccia a faccia si potrebbe capire meglio l'importanza del bilancio</p>
<b>Famigliari</b>	<p>Molto bello che ci sia il confronto</p> <p>Si parla di molte cose di cui prima non si parlava mai</p>	<p>ha coinvolto anche l'utente nella compilazione del questionario</p> <p>Durante le riunioni con i famigliari emergono cose negative, che non sono state scritte nei questionari</p> <p>Alcuni, probabilmente, hanno avuto difficoltà nel capire cosa viene chiesto nelle domande</p> <p>Bisogna spiegare la vera importanza del questionario, in modo da poter migliorare quello che si sta facendo</p>	<p>Attraverso il bilancio sociale, riportare dei dati per far emergere alcuni bisogni</p>	<p>Puntare sempre al benessere dei ragazzi</p> <p>Diversificare le attività il più possibile</p> <p>Ogni cosa è migliorabile perché si evolve</p>



<p style="text-align: center;"><b>Con.Solida</b></p>	<p>Ormai i bilanci li sfoglio solo velocemente</p> <p>Questo bilancio non si conosce perché non è online</p>	<p>Difficile dire come è meglio coinvolgere tutti</p> <p>Buono strumento potrebbe essere il questionario, perché ha scientificità e fondatezza</p> <p>I gruppi di lavoro multi-stakeholder non sono mai stati realizzati</p> <p>Concentrarsi solo sui principali stakeholder perché è impossibile coinvolgere tutti</p> <p>Con.Solida potrebbe essere coinvolta attraverso un focus-group o tramite questionari</p>	<p>Se tutto appare positivo è falso. Deve esserci qualcosa di migliorabile</p> <p>Buona riuscita del bilancio dipende dagli obiettivi che uno si da</p> <p>Importante inserire il contesto di riferimento, perché altrimenti non si capisce quanto si risponde al bisogno</p>	<p>Motivare anche gli obiettivi non raggiunti, perché magari nel tempo sono cambiate le priorità</p> <p>Creare un bilancio a misura di chi deve leggerlo</p> <p>Costruire un sistema informativo funzionante</p> <p>Decidere a che livello fare coinvolgimento</p>
<p style="text-align: center;"><b>Volontari</b></p>	<p>A conoscenza del fatto che si stava lavorando sul bilancio sociale</p> <p>Ne parlano un po' tutti qui in ufficio</p>	<p>Non tutti i volontari sono desiderosi di esporsi. Non c'è tutta quest'apertura</p> <p>Volontari sono una popolazione eterogenea con vissuti diversi anche nella stessa struttura</p> <p>Volontari sono sinceri e senza peli sulla lingua</p> <p>Diverso sistema di rilevamento delle presenze fra ANFFAS e Laboratorio. Problema nella certificazione effettiva della presenza</p>	<p>Importante non dimenticare dei volontari perché è un modo per dare loro visibilità</p> <p>Sono soddisfatti quando vedono ricompensato e nominato il loro impegno</p>	<p>I volontari gestiti da Liberamente Insieme è un processo ancora in divenire perché recente</p> <p>È necessario rivedere il sistema di gestione assieme al Laboratorio</p> <p>Importante rimodulare le cose</p>



<b>Assistente sociale 1</b>	<p>Non si sapeva che anche Laboratorio facesse il bilancio sociale</p> <p>Nelle comunità di valle ne arrivano molti, ma nessuno li guarda</p>	<p>Siamo l'ente che paga le rette ma non abbiamo nessun tipo di capacità di valutazione</p> <p>La situazione territoriale rende più fermo il tutto perché c'è il monopolio</p> <p>Già in collegamento con Laboratorio per via dei tavoli legati all'attuazione della legge 13</p> <p>Si al coinvolgimento se fatto con criterio</p> <p>Settore pubblico è poco abituato a rendicontarsi dal punto di vista sociale</p>	<p>È una buona cosa fare il bilancio, purché non sia solo burocratico</p> <p>Interessante che il bilancio dice cosa si è fatto in modo fruibile per chi legge</p> <p>Bilancio sociale come modo per distinguersi finalmente da ANF-FAS</p>	<p>La cosa più importante è il benessere degli utenti</p> <p>Migliorare il sito internet perché è molto povero</p>
<b>Assistente sociale 2</b>	<p>Non a conoscenza che anche Laboratorio faceva questo tipo di documento</p> <p>È una cooperativa anomala</p>	<p>Molte cooperative sul territorio. Con Laboratorio abbiamo pochi contatti anche se ci parecchi utenti.</p> <p>Importante collaborare anche oltre le semplici verifiche sugli utenti.</p> <p>Incontri faccia a faccia meglio che mail o questionario, perché altrimenti è impersonale e cade nel dimenticatoio.</p> <p>Bello l'incontro oltre i tavoli per i piani sociali</p>	<p>Interessante vedere il documento finito, anche nell'ottica di conoscere su cosa si andrà a collaborare</p> <p>Documento per farsi conoscere meglio sul territorio, viste le diverse realtà presenti sul territorio</p>	<p>Benessere degli utenti è questione chiave di tutte le cooperative</p> <p>Nuove riforme daranno maggior importanza a questi documenti</p>



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

<b>Assessore politiche sociali 1</b>	<p>Non conosco molto la cooperativa. Si occupa di ragazzi disabili assieme ad ANF-FAS</p>	<p>Sicuramente fa piacere essere coinvolti più di quello che siamo ora.</p> <p>Bisogna trovare il luogo e la forma adatti</p> <p>Nel piano sociale l'area disabilità ha un capitolo importante.</p> <p>È fondamentale avere un continuo collegamento con il Laboratorio</p>	<p>Vedere fisicamente il bilancio è importante per capirne la bontà</p>	<p>Speranza che nel nuovo piano della salute e nella successiva riforma trovi finalmente uno spazio concreto la rendicontazione</p>
<b>Assessore politiche sociali 2</b>	<p>Non sono a conoscenza di questo documento, ma ho più contatti con un'altra cooperativa presente sul territorio</p>	<p>Molto interessati all'incontro anche per vedere dov'è la cooperativa</p> <p>Interessante e fondamentale lo scambio d'idee. Le assistenti sociali sono le persone più adatte</p> <p>In questo momento tutti continuano a chiedere dati. È necessario trovare le modalità giuste</p> <p>Il confronto è la cosa migliore. Ci si parla un'oretta.</p>	<p>Riforma sanità-sociale schiaccerà il sociale, ma è l'unica possibile riforma sul piano della rendicontazione</p> <p>Il bilancio sociale è già passato di moda</p>	<p>Importante trovare i tempi. Il personale è poco perché siamo tirati sul budget</p>



**Membrì CdA**

Confusione fra bilancio economico e bilancio sociale

La parte riguardante il valore aggiunto è molto buona perché mette in luce che la cooperativa misura tutto quello che fa

Il bilancio lo vivi perché sei inserito nel CdA

Le famiglie vedono così si fa solo quando entrano nei centri

Spesso non si riesce a vedere cose s'è dietro le cose. Molte famiglie sono poco partecipi alla vita dei laboratori

Sono sempre i soliti pochi famigliari a interessarsi e anche nelle riunioni è difficile il coinvolgimento

Le cose negative emergono più facilmente di persona che in un questionario

Attraverso il bilancio, che i famigliari vedano il valore di cosa fanno i loro figli

Capire cosa manca nella comunicazione con le famiglie

Tutto ciò che si fa è per migliorare le attività e i laboratori

Lavorare per migliorare la qualità di vita

Abbassare i costi legati agli affitti permetterebbe di concentrarsi di più sulle attività



## **9. IL BILANCIO SOCIALE DELLA COOPERATIVA LABORATORIO SOCIALE E LE LINEE GUIDA GBS. UN CONFRONTO**

Il bilancio sociale della cooperativa Laboratorio Sociale in riferimento all'anno 2013 è il primo vero e proprio documento di rendicontazione redatto dall'organizzazione. Fino a questo momento veniva presentata solo una breve relazione sociale allegata al consueto bilancio d'esercizio, che conteneva brevi indicazioni sulle attività svolte dalla cooperativa nel corso dell'anno preso in considerazione.

In questo capitolo voglio fare un confronto fra il bilancio di Laboratorio Sociale e le linee guida dettate dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, modello cui il bilancio della cooperativa dichiara di attenersi, per valutare se questo primo documento segua effettivamente un impianto metodologico corretto e per mettere in luce i punti di forza e le lacune su cui lavorare nella prossima edizione, quella in riferimento all'anno 2014.

Già dando un'occhiata all'indice si può notare che la struttura del bilancio sociale della cooperativa è differente da quella delineata all'interno del modello GBS, poiché sono presenti nove sezioni (alcune delle quali molto brevi) contro le tre descritte dal Gruppo di Studio. Nonostante ciò, è importante capire se i contenuti sono com-



pletì, comprensibili e verificabili e possono dare un quadro autentico di quello che è la cooperativa Laboratorio Sociale.

## **9.1 *Analisi del bilancio sociale della cooperativa in relazione alle linee guida GBS***

### **9.1.1 *Identità aziendale e contesto***

La prima sezione di ogni bilancio sociale, qualsiasi sia il modello preso a riferimento, è dedicata alla descrizione dell'identità dell'impresa e a definire il contesto in cui si collocheranno i dati esposti in seguito. Nelle linee guida redatte dal GBS si afferma chiaramente che l'impresa

deve esporre in modo esauriente la propria identità, facendo riferimento alle notizie sugli aspetti salienti del contesto socio-ambientale, alle proprie finalità e al proprio assetto istituzionale, ai valori di riferimento, alla missione da realizzare, alle strategie e alle politiche<sup>1</sup>.

In quest'ottica vengono individuati sei aspetti da mettere in evidenza affinché la descrizione dell'identità dell'organizzazione sia completa:

- ✎ assetto istituzionale;
- ✎ valori di riferimento;
- ✎ missione;
- ✎ strategie e politiche;

---

<sup>1</sup> GBS, *Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, Giuffrè Editore, 2013, p. 26



- ☞ Sistema Azienda;
- ☞ aree di intervento.

Se analizziamo il bilancio sociale della cooperativa Laboratorio Sociale, già dall'indice si può notare che alla descrizione delle generalità sono state dedicate ben quattro sezioni, denominate rispettivamente identità; struttura, governo e amministrazione della cooperativa; struttura organizzativa interna; principi di riferimento.

Nel modello GBS, il primo aspetto da analizzare per quanto riguarda la definizione dell'identità e del contesto risulta essere, come detto sopra, l'aspetto istituzionale, che deve contenere

gli elementi conoscitivi che rendano possibile l'identificazione "oggettiva" dell'azienda<sup>2</sup>.

Nel bilancio di Laboratorio Sociale questi dati non li troviamo raggruppati in un solo paragrafo, ma sono spalmati su ben tre sezioni. La storia della cooperativa viene brevemente esposta nella sezione identità, mettendo in luce principalmente le normative che hanno portato alla nascita e alla trasformazione della stessa. La seconda sezione del documento è interamente dedicata alla struttura e all'amministrazione della cooperativa, analizzando nel dettaglio l'oggetto sociale, la forma giuridica, lo statuto e la composizione del consiglio d'amministrazione. La parte dedicata alla struttura organizzativa interna è stata ampiamente spiegata nella terza sezione, in cui è anche stato inserito anche l'organigramma dell'organizzazione.

---

<sup>2</sup> *Ibidem*



Un secondo aspetto da analizzare per dare una descrizione completa dell'identità sono i valori di riferimento, che Laboratorio Sociale ha esplicitato nella prima sezione a fianco alla mission e alla vision.

Oltre ai valori di riferimento sono stati esplicitati, in un paragrafo a sé stante, i principi di riferimento da cui prendono vita tutte le attività della cooperativa. Mettere nero su bianco ciò che sta alla base della attività è fondamentale sia per l'organizzazione che per gli stakeholder, poiché quest'ultimi possono valutare se ciò che è stato fatto nel corso dell'esercizio si è realmente ispirato a quei principi, che sono le fondamenta di un'organizzazione non profit.

La mission è l'aspetto successivo individuato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale e descrive

le principali finalità che l'azienda intende perseguire in campo economico, ambientale e sociale<sup>3</sup>.

La mission che Laboratorio Sociale si propone è quella di sviluppare e gestire servizi diurni all'interno dei quali si svolgono attività occupazionali di tipo artigianale e lavori per conto di terzi; individua inoltre modelli di comunità alloggio per i suoi utenti con bisogno di residenzialità<sup>4</sup>.

La vision è un termine relativamente nuovo all'interno del processo di rendicontazione ed è utilizzato soprattutto in economia e fa riferimento a

---

<sup>3</sup> *Ivi*, p. 32

<sup>4</sup> Laboratorio Sociale S.C.S., *Bilancio sociale. Anno 2013, 2014*



l'insieme degli obiettivi di lungo periodo che il Top Management vuole definire per la propria azienda, comprendere anche la visione generale del mercato e l'interpretazione di lungo periodo del ruolo dell'azienda nel contesto economico e sociale<sup>5</sup>.

Il GBS non utilizza il termine vision all'interno delle sue linee guida, ma definisce questo aspetto sotto il nome di strategie e politiche. Nel nostro caso, la vision della cooperativa è quella di migliorare la qualità di ogni suo servizio in modo da perseguire sempre più efficacemente il benessere individuale delle persone con disabilità<sup>6</sup>.

L'ultimo aspetto che Laboratorio Sociale ha esposto per definire la propria identità è quello che fa riferimento alle aree di intervento, individuate in linea con la mission e la vision sopradescritte.

Come si può vedere da quest'analisi, ci si rende subito conto che mancano i riferimenti al Sistema Azienda, cioè alla capacità dell'impresa di continuare a produrre valore, ma la causa di ciò è individuabile nel fatto che il bilancio da noi preso in considerazione è redatto da un'organizzazione non profit e che, quindi, la produzione di valore non rientra nelle priorità della stessa.

### 9.1.2 Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto

Il valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'impresa nel corso dell'esercizio (vedi § 3.2.2.2) e può essere misurato sia a livel-

---

<sup>5</sup> Wikipedia, *Visione aziendale*, [http://it.wikipedia.org/wiki/Visione\\_aziendale](http://it.wikipedia.org/wiki/Visione_aziendale), agg. 10 luglio 2014 h. 21:52 [ultima consultazione 03-01-2015]

<sup>6</sup> Laboratorio Sociale S.C.S., *Bilancio sociale. Anno 2013, 2014*



lo micro che macro-economico. All'interno del bilancio sociale si prende in considerazione la visione micro-economica del dato.

Il valore aggiunto viene rappresentato in due diversi prospetti, quello di determinazione composto dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi intermedi e quello di riparto dove si sommano le remunerazioni percepite dai vari stakeholder.

Nel caso della cooperativa Laboratorio Sociale è stata prima fatta una riclassificazione dello stato patrimoniale, facendo un confronto fra l'anno preso in considerazione nella rendicontazione (il 2013) e l'anno precedente. Si sono inoltre calcolati gli indici di rigidità ed elasticità per valutare la capacità della cooperativa di adeguarsi al mercato. L'inserimento di questi dati aggiuntivi all'interno del documento di rendicontazione indicano che l'organizzazione punta ad essere trasparente con i propri interlocutori.

Per quanto riguarda i prospetti di calcolo del valore aggiunto si è utilizzato in toto lo schema proposto dal GBS, inserendo nella stessa tabella sia il prospetto per la determinazione del valore aggiunto globale che quello per il riparto dello stesso. Su quest'ultimo prospetto, quello per il riparto del valore aggiunto, alcune voci non sono state inserite (quella della remunerazione del capitale di rischio e quella delle liberalità) sempre per il fatto che questi due dati non hanno peso in un'organizzazione di tipo non profit. Anche la voce ambiente non è stata inserita, perché, come vedremo in seguito, nel primo bilancio sociale della cooperativa Laboratorio Sociale si è deciso di non inserire dati riguardanti l'impatto ambientale della cooperativa.



### 9.1.3 Relazione socio-ambientale

Come dicono le linee guida redatte dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale,

la relazione [socio-ambientale] dovrebbe permettere ai diversi pubblici di conoscere ciò che l'azienda ha realizzato<sup>7</sup>.

La parte dedicata alla relazione socio-ambientale, nel bilancio sociale della cooperativa, è stata divisa in due diverse sezioni, una riguardante la mappatura degli stakeholder e una con la vera e propria relazione sociale, in modo da poter dare maggior spazio a una questione importante come quella dei portatori d'interesse.

Nella prima sezione, quella sulla composizione degli stakeholder, si è dapprima fatta una divisione delle due tipologie di stakeholder, giungendo alla composizione della tabella seguente<sup>8</sup> (tab.7), poi rielaborata in una mappa vera e propria.

	<b><i>Interni</i></b>	<b><i>Esterni</i></b>
<b><i>Stakeholder Primari</i></b>	Soci	Clienti e committenti pubblici e privati
	Dipendenti	Enti pubblici
	Collaboratori/trici	Volontari
	Utenti	
<b><i>Stakeholder secondari</i></b>		Comunità locale
		Collettività
		Organizzazioni del terzo settore
		Enti e professionisti
		consulenti e fornitori

<sup>7</sup> GBS, *Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, Giuffrè Editore, 2013, p. 44

<sup>8</sup> Laboratorio Sociale S.C.S., *Bilancio sociale. Anno 2013, 2014*



di servizi  
Enti di formazione  
Assicurazioni  
Istituti bancari e fi-  
nanziari  
Organizzazioni sinda-  
cali  
Enti previdenziali

---

Tabella 7

In seguito, le categorie principali di stakeholder sono state esaminate in profondità, in modo da avere un quadro completo di quella che è la cooperativa e di chi gli ruota attorno.

Per quanto riguarda le relazioni sociali vera e propria, invece, si è inserita solo la dimensione sociale omettendo tutta la parte della dimensione ambientale. Come detto in precedenza, per questo primo bilancio si è deciso di accantonare la questione ambientale per concentrarsi sui molti dati inerenti la dimensione sociale della cooperativa, che trattandosi di un'organizzazione non profit risulta essere il fulcro di tutta la sua attività. Oltre a una breve descrizione delle realtà gestite da Laboratorio Sociale, in questa sezione sono stati inseriti i vari indicatori per valutare la qualità dei servizi offerti dalla cooperativa. Per la scelta degli indicatori si è deciso di non utilizzare tutti quelli proposti dal modello GBS, ma di utilizzare quelli individuati nella carta dei servizi e creati appositamente per valutare la realtà della cooperativa Laboratorio Sociale. Gli indicatori utilizzati sono cinque: accoglienza, tempestività, condivisione, efficacia e trasparenza (*vedi tab.8*)



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

<b>DIMENSIONI</b>	<b>DESCRIZIONE INDICATORE</b>	<b>VALORE PROGRAMMATO</b>	<b>FORMULA INDICATORE</b>
<b>ACCOGLIENZA</b>	Apertura delle Comunità Alloggio	365	n. giorni di apertura effettiva/n. giorni dichiarati di apertura effettiva $365/365= 100\%$
	Apertura dei Laboratori Protetti	246	n. giorni di apertura effettiva/n. giorni dichiarati di apertura $246/246= 100\%$
<b>TEMPESTIVITA'</b>	Tempo intercorso tra la presentazione di una nuova domanda di ingresso e la risposta	massimo 30 giorni	n. richieste evase in tempo/n. richieste totali $6/6= 100\%$
<b>CONDIVISIONE</b>	Stesura di un PEP (Progetto Educativo Personalizzato)	entro 6 mesi dall'ingresso	n. PEP redatti in tempo/n. totale nuovi ingressi $6/6= 100\%$
	Verifica dell'andamento del percorso (condivisione del progetto con la famiglia)	almeno una volta l'anno	n. PEP aggiornati/n. PEP totali $?/157= ???$
<b>EFFICACIA</b>	Corrispondenza del PEP ed obiettivi conseguiti	verifica effettuata almeno una volta l'anno in concomitanza con la verifica del PEP	
<b>TRASPARENZA</b>	Somministrazione di un questionario sul grado di "soddisfazione"	almeno una volta ogni tre anni	n. questionari somministrati nell'arco di tre anni  <b>157 questionari somministrati nel 2013</b>

Tabella 8



Come si può vedere dalla tabella, è stato possibile calcolare tutti gli indicatori ad eccezione di quello sulla condivisione per la parte inerente alla verifica dell'andamento del percorso, dove non si è riusciti a raccogliere i dati inerenti al numero di Progetti Educativi Personalizzati (PEP) effettivamente aggiornati al 2013. In quest'ottica, l'aggiornamento costante dei PEP si può considerare una questione in cui la cooperativa ha ancora delle vaste lacune da colmare, ma su cui si sta lavorando attraverso la creazione di un nuovo modello per la redazione dei PEP.

#### 9.1.4 Gli obiettivi di miglioramento e gli impegni per il futuro

Una sezione che non troviamo nelle linee guida redatte dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale ma che la cooperativa Laboratorio Sociale ha voluto inserire nel suo bilancio è quella relativa agli obiettivi di miglioramento e agli impegni per il futuro. Una delle motivazioni che hanno portato alla creazione di questa sezione è sicuramente legata al fatto di essere un'organizzazione non profit molto estesa sul territorio trentino e che, quindi, necessita di avere degli obiettivi comuni a tutte le sue sedi staccate. In questa maniera è possibile avere una cooperativa che riesce a rispondere ai singoli bisogni del territorio, ma anche con una propria identità e con un'impostazione ben definita.

I principali obiettivi di miglioramento che la cooperativa si è data sono i seguenti<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> *Ivi*



- ⇒ avvio di un processo di riorganizzazione della struttura amministrativa e produttiva;
- ⇒ valorizzazione e aumento del know-how dell'apparato produttivo, attraverso la formazione;
- ⇒ costruzione di piani formativi permanenti e trasversali a tutti i settori della cooperativa;
- ⇒ miglioramento della dotazione di strumenti di comunicazione, informazione e rilevazione della soddisfazione e di strumenti promozionali.

Gli obiettivi pensati dalla direzione della cooperativa ed esplicitati all'interno del bilancio sociale sono anche volti a fare in modo che Laboratorio Sociale sia sempre un'impresa competitiva sul mercato, visto anche il momento di forte concorrenza che si sta vivendo all'interno della Provincia e di cui, in alcune zone, ne sta anche risentendo la cooperativa stessa (es. zona della Giudicarie).

#### 9.1.5 Scomposizione analitica del bilancio sociale della cooperativa Laboratorio Sociale

In questo paragrafo si intende analizzare il bilancio sociale della cooperativa basandosi essenzialmente sulla presenza o meno di un determinato dato attraverso la creazione di una check-list. Attraverso tale processo si valuta oggettivamente cosa manca all'interno del bilancio e il peso di queste mancanze, in modo da avere ben chiaro il livello di completezza di questo primo documento.



Gli standard presi a riferimento in questo confronto sono quelli del GBS ma anche quelli dell'Agenzia per il terzo settore, poiché, essendo Laboratorio Sociale un'organizzazione non profit, alcuni aspetti consuetudinari per un'impresa non lo sono per un ente non profit. Per quanto riguarda il confronto con l'Agenzia per il terzo settore si sono considerate solo le informazioni essenziali, tralasciando quelle volontarie e quelle non inerenti alla cooperativa presa in considerazione.

	<b>GBS</b>	<b>Laboratorio Sociale</b>
<i>Identità aziendale e contesto</i>		
Assetto istituzionale	✓	✓
Valori di riferimento	✓	✓
Missione	✓	✓
Strategie e politiche	✓	✓
Sistema Azienda	✓	✗
Aree di intervento	✓	✓
<i>Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto</i>		
Prospetto di determinazione del valore aggiunto	✓	✓
Prospetto di riparto del valore aggiunto	✓	✓
Remunerazione del personale	✓	✓
Remunerazione della P.A.	✓	✓
Remunerazione del capitale di credito	✓	✓
Remunerazione del capitale di rischio	✓	✗
Remunerazione dell'azienda	✓	✓
Liberalità	✓	✗



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Ambiente	✓	✗
<i>Relazione socio-ambientale</i>		
Dimensione sociale	✓	✓
Individuazione degli stakeholder	✓	✓
Personale	✓	✓
Soci e azionisti	✓	✓
Pubblica Amministrazione	✓	✓
Clienti	✓	✓
Fornitori	✓	✓
Collettività	✓	✓
Dimensione ambientale	✓	✗
Obiettivi di miglioramento per il futuro	✗	✓

Tabella 9

	<b>Agenzia per il terzo settore</b>	<b>Laboratorio Sociale</b>
<i>Introduzione e nota metodologica</i>		
Lettera agli stakeholder	✓	✗
Nota metodologica	✓	✓
<i>Identità dell'organizzazione non profit</i>		
Generalità	✓	✓
Mission, valori e strategie	✓	✓
<i>Mappa e coinvolgimento degli stakeholder nella gestione</i>		
Mappa degli stakeholder	✓	✓
Coinvolgimento degli stakeholder	✓	✓ (solo le famiglie)
<i>Assetto istituzionale</i>		
Assemblea	✓	✓



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Organi di governo	✓	✓
Composizione e professionalità del Consiglio d'Amministrazione	✓	✓
CdA: funzioni svolte e funzionamento interno	✓	✓
Compensi	✓	✗
Altri organi	✓	✗ (inesistenti)
<i>Reti</i>		
Descrizione rete territoriale	✓	✓
<i>Struttura organizzativa</i>		
Organigramma	✓	✓
Composizione della direzione	✓	✓
<i>Composizione base sociale</i>		
Descrizione	✓	✓
<i>Personale retribuito</i>		
Composizione	✓	✓
Turnover	✓	✗
Retribuzione	✓	✗
Salute e sicurezza	✓	✗
Malattia	✓	✗
Diversità e pari opportunità	✓	✓
<i>Volontari</i>		
Composizione	✓	✓
Formazione e valorizzazione	✓	✓
<i>Gestione patrimoniale</i>		
Informazioni generali	✓	✓
Patrimonio da reddito immobiliare	✓	✓



Patrimonio da reddito mobiliare	✓	✓
---------------------------------	---	---

Tabella 10

Come è possibile vedere dalle tabelle sovrastanti (*tab. 9-10*) si nota che il bilancio sociale di Laboratorio Sociale, pur trattandosi di un primo documento che necessita ancora di qualche aggiustamento, è alquanto completo, fatta eccezione per la parte riguardante le questioni ambientali. A tal proposito sarebbe auspicabile valutare se vale la pena o meno inserire l'argomento nei futuri documenti di rendicontazione, sondando l'interesse degli stakeholder al riguardo. Si nota anche la mancanza di qualche dato riguardo i dipendenti della cooperativa, ma anche in questo caso è da valutare se i dati possono essere rilevanti ai fini degli obiettivi che si è posta la cooperativa riguardo il bilancio sociale.

## **9.2 Il questionario di soddisfazione delle famiglie**

Nel settembre 2013 la cooperativa Laboratorio Sociale ha chiesto la collaborazione alle famiglie dei propri utenti per sondare il grado di soddisfazione e le percezioni che essi hanno in merito ai servizi erogati dalla cooperativa. Da ora in avanti, Laboratorio Sociale si è posto l'obiettivo di monitorare il punto di vista degli utenti attraverso un apposito questionario: essendo stato questo il primo anno di somministrazione, il modello potrà essere via via revisionato, anche in base alle esigenze della cooperativa stessa.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Le tematiche trattate in questo primo questionario erano la conoscenza della cooperativa, l'organizzazione e la gestione, i punti di forza e di debolezza.

Il questionario era composto da sette domande, di cui sei a risposta chiusa e una a risposta aperta. Le domande a risposta chiusa prevedevano diversi tipi di risposta: quelle relative alla conoscenza della cooperativa avevano una scelta multipla fra diverse affermazioni, mentre quelle sull'organizzazione e la gestione erano composte da una scelta multipla costituita da una scala asimmetrica (da 1 a 5), in modo da poter dare una valutazione semplice e immediata dei servizi.

Sono stati somministrati 157 questionari (uno per ogni utente, anche se alcuni provengono dalla stessa famiglia), consegnati dagli operatori in una busta chiusa contenente le istruzioni e un'ulteriore busta in cui inserire il questionario compilato, in modo da mantenere l'anonimato. Sono stati riconsegnati 98 questionari, di cui 96 compilati correttamente e 2 con tutte le risposte a tutte le domande segnate, di cui non è stato tenuto conto.

Analizzeremo ora più in dettaglio le varie domande con le relative risposte. La prima domanda chiedeva il Laboratorio di appartenenza del familiare, per poter collocare il questionario e comprendere da che punto di vista veniva valutata la cooperativa.



### 9.2.1 Conoscenza della cooperativa

#### *9.2.1.1 Da quanto tempo il Suo familiare è utente della Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?*

Questa domanda è risultata essere necessaria per comprendere qual è stato l'andamento della cooperativa nel corso del tempo, soprattutto perché molti utenti sono inseriti da più di vent'anni all'interno di centri che comprendono sia la realtà di Anffas che quella di Laboratorio Sociale, ma risultano ufficialmente utenti di quest'ultimo solo da poco tempo.

Le possibili risposte a questa domanda erano le seguenti:

- ☞ meno di un anno
- ☞ da 1 a 5 anni
- ☞ da 5 a 10 anni
- ☞ più di 10 anni

Tutti hanno dato una risposta a questa domanda, ad eccezione di una sola famiglia che ha lasciato in bianco.

Nella figura 15 troviamo i dati emersi da questo quesito, che fanno subito emergere come la maggior parte degli utenti siano inseriti all'interno della cooperativa da molti anni, ma anche che negli ultimi cinque Laboratorio sia tornato positivamente sul mercato, avendo molti nuovi ingressi, con ulteriori sei persone nel corso del 2013.

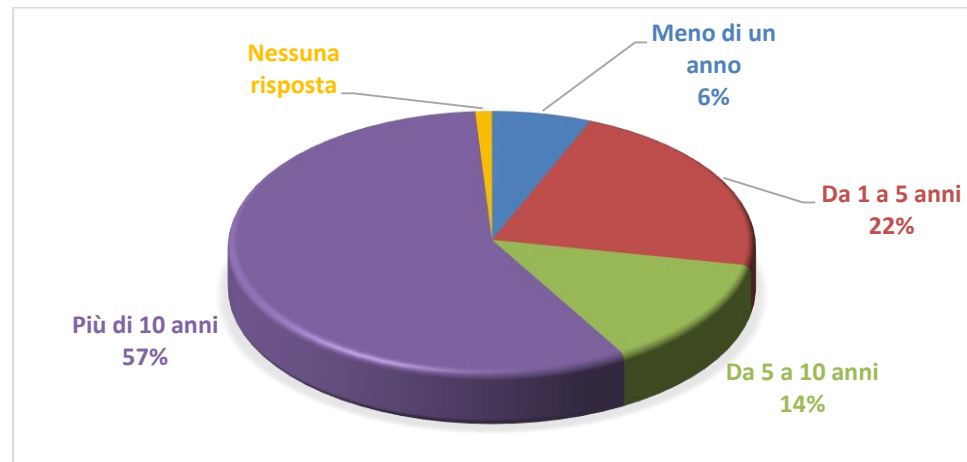


Figura 15

### 9.2.1.2 Per quale motivo ha scelto i servizi offerti dalla Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?

La seconda domanda andava a sondare le motivazioni che erano alla base della scelta che le famiglie hanno fatto verso Laboratorio Sociale affidandovi i propri famigliari. Per questo motivo era importante comprendere se la cooperativa era stata scelta perché non c'erano (o non ci sono tutt'ora) alternative o se è stata fatta una selezione ponderata, valutando ciò che Laboratorio può offrire.

Per rispondere a questa domanda si poteva scegliere più di un'opzione e questi sono stati i risultati:

- ☞ non c'erano valide alternative sul territorio → 16
- ☞ su consiglio di conoscenti → 15
- ☞ su consiglio dei Servizi Sociali → 25
- ☞ dopo un'attenta analisi, ho ritenuto essere i migliori → 39
- ☞ è una cooperativa che accoglie anche la famiglia → 37

☞ altro (non specificabile) → 6

Anche in questo caso due famiglie hanno preferito non rispondere, lasciando il quesito in bianco.

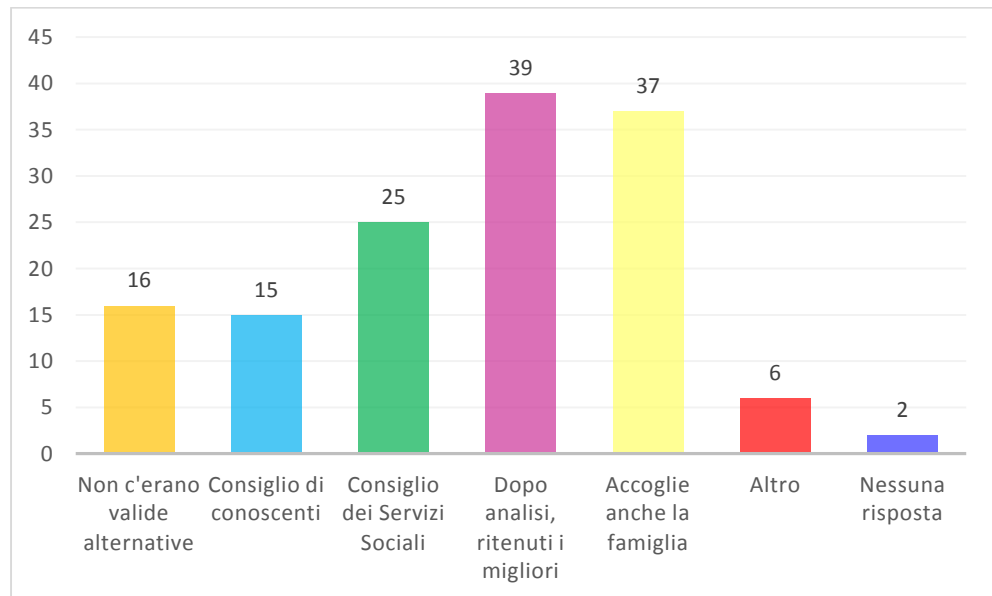


Figura 16

Come si può vedere dai dati, la maggior parte della famiglia ha scelto la cooperativa dopo un'attenta valutazione di quello che può offrire, collocandola a livello competitivo con la concorrenza che opera nel campo. Anche il fatto che venga consigliata direttamente dai Servizi Sociali è un buon fattore, poiché, essendo loro i nostri principali clienti, è importante che abbiano un giudizio positivo sulla cooperativa.

## 9.2.2 Organizzazione e gestione della cooperativa

### 9.2.2.1 Complessivamente si ritiene soddisfatto del servizio ricevuto dalla Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?

La domanda puntava a sondare le soddisfazioni globali dei servizi offerti dalla cooperativa. In questo caso le risposte erano strutturate su una scala asimmetrica con valori da 1 a 5 con i seguenti significati:

- ☞ 1 → completamente in disaccordo
- ☞ 2 → abbastanza in disaccordo
- ☞ 3 → né d'accordo, né in disaccordo
- ☞ 4 → abbastanza d'accordo
- ☞ 5 → pienamente d'accordo

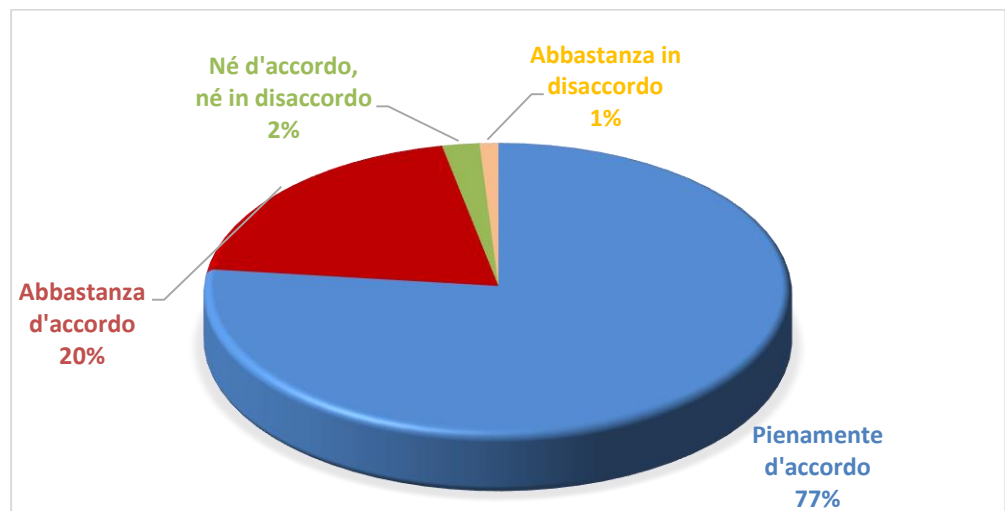


Figura 17

### 9.2.2.2 Ritiene che lo scambio di informazioni con il personale della Cooperativa si soddisfacente?

Come detto in precedenza, la cooperativa sta lavorando molto per migliorare la comunicazione della cooperativa in tutti gli ambiti. Per questo motivo attraverso questa domanda si è voluto indagare l'opinione dei famigliari su un ambito della comunicazione che è fondamentale: quella fra gli operatori e le famiglie degli utenti, perché è attraverso questo canale che si esplicita la relazione casa-centro.

Anche in questo caso le possibili risposte erano strutturate su una scala asimmetrica con valori da 1 a 5 con lo stesso significato della domanda precedente. I risultati sono stati i seguenti.

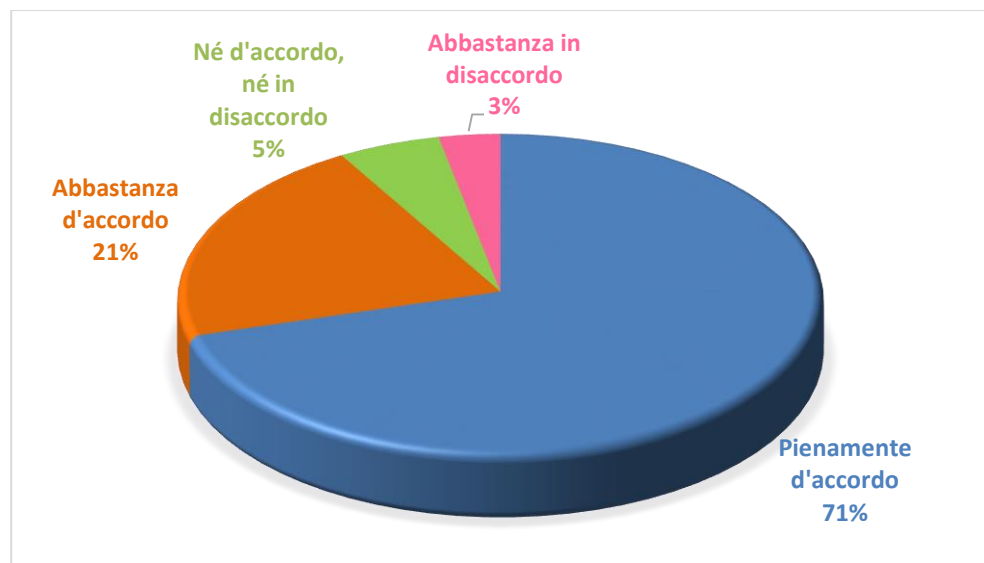


Figura 18

### 9.2.2.3 *Gli spazi e le attrezzature sono idonei per lo svolgimento delle attività prefissate dalla Cooperativa?*

La valutazione dell'opinione riguardo le strutture e le attrezzature è fondamentale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi, poiché anche l'ambiente conta molto nelle opinioni delle famiglie: la presenza di spogliatoi, piuttosto che di ampi spazi per muoversi sono aspetti fondamentali che a volte passano in secondo piano.

Nel corso degli ultimi anni la cooperativa ha fatto grandi passi verso la modernizzazione della proprie strutture, cambiandole ove non era possibile migliorarle e acquistando macchinari all'avanguardia che permettono una maggiore autonomia degli utenti nelle lavorazioni.

Le possibili risposte erano le stesse delle due domande precedenti. Due famiglie hanno lasciato questa risposta in bianco e le altre hanno risposto come segue.

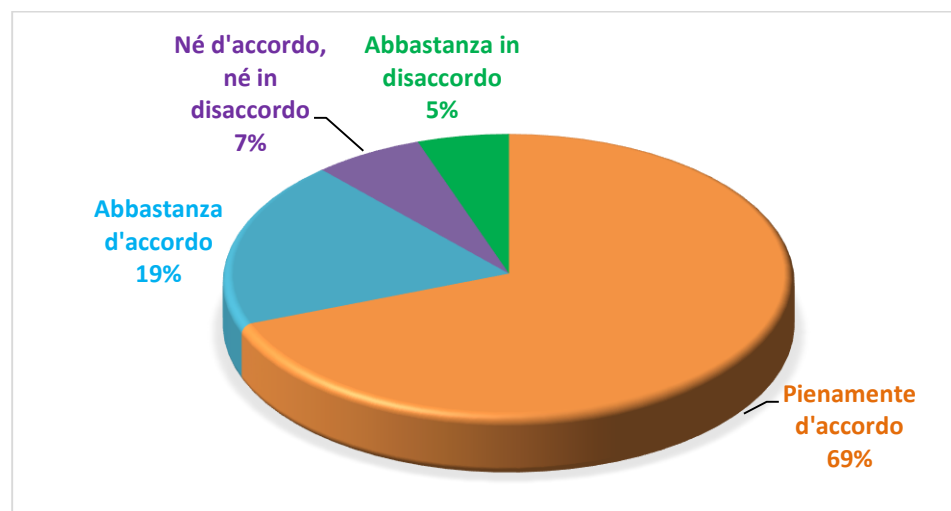


Figura 19



Come si può vedere dal grafico (*fig. 19*) gli sforzi fatti dalla direzione per sistemare al meglio tutte le questioni logistiche sono ben apprezzati dai famigliari, che valutano positivamente le strutture. È importante dire che alcuni centri hanno appena cambiato sede, spostandosi in strutture nuove e moderne; mentre per altri sono in corso progetti per nuove sedi o per ammodernare quelle esistenti.

#### *9.2.2.4 Si ritiene soddisfatto delle attività svolte all'interno dei Centri?*

Oltre alla consueta attività lavorativa, all'interno dei vari laboratori vengono svolte numerose altre attività extra, come nuoto, attività motoria, arteterapia, collaborazioni con altri enti, etc. Poiché in ogni laboratorio si svolgono attività diverse è importante capire cosa ne pensano i famigliari e se si ritengono soddisfatti.

Come in tutte le altre domande inerenti la tematica della valutazione della gestione della cooperativa, anche in questa le possibili risposte sono inserite in una scala asimmetrica con valore da 1 a 5, con lo stesso significato che è stato assegnato alle domande precedenti.

A questa domanda, due famiglie, che hanno dichiarato di avere un familiare che frequenta la cooperativa da meno di un anno, hanno preferito non rispondere, probabilmente perché non ritenevano di aver conosciuto in maniera completa ciò che fa la cooperativa.

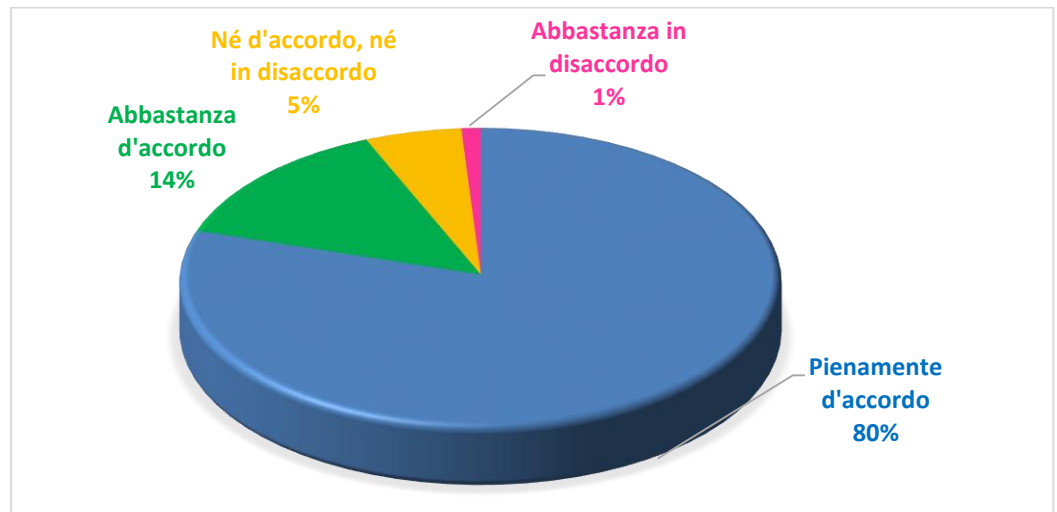


Figura 20

### 9.2.3 Punti di forza e debolezza

#### 9.2.3.1 Eventuali suggerimenti

L'ultima domanda del questionario era l'unica a prevedere una risposta aperta e chiedeva ai famigliari eventuali suggerimenti sulla cooperativa. La risposta non era obbligatoria e un 69% (corrispondente a 66 famiglie) ha scelto di non rispondere, lasciando la domanda in bianco.

Nel momento in cui si chiede a qualcuno di rispondere a una domanda in modo aperto si sa che si va incontro a una moltitudine diversa di risposte: per questo motivo i suggerimenti sono stati raccolti in sei categorie, etichettate come segue:

- ☞ sviluppare più progetti sugli utenti;
- ☞ aumentare la comunicazione laboratorio-famiglia;

- ✎ questioni logistiche (es. sistemare il pavimento, spingere per la realizzazione della sede nuova);
- ✎ opinioni sull'operato degli educatori;
- ✎ richiesta di sostegno psicologico individualizzato per gli utenti;
- ✎ piena soddisfazione.

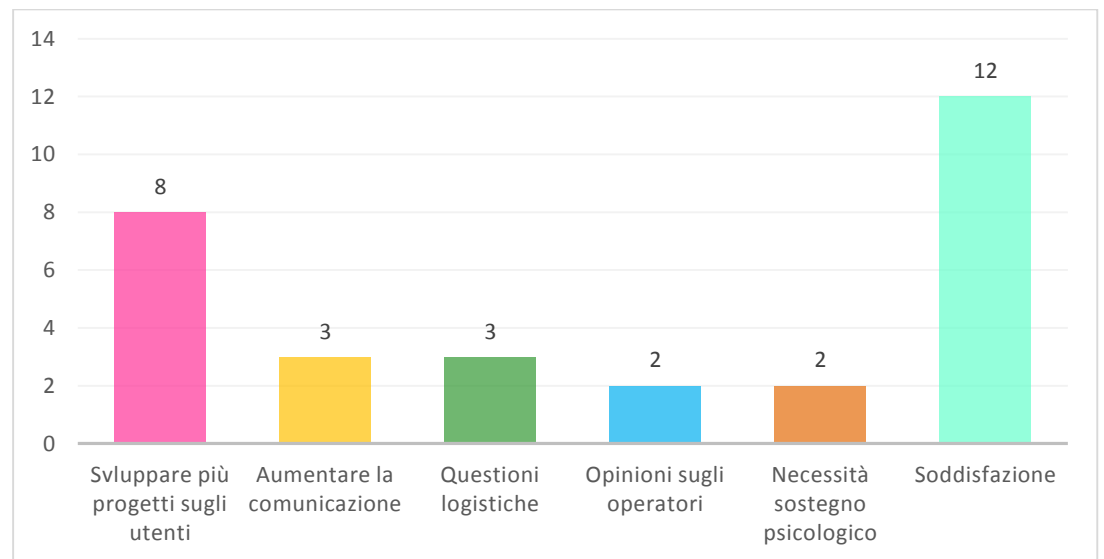


Figura 21

Come si può notare, la maggior parte delle famiglie ha espresso di essere pienamente soddisfatta della cooperativa utilizzando lo spazio loro dedicato per ribadirlo, nonostante i giudizi ampiamente positivi che aveva già assegnato alle domande precedenti.

Da questa domanda si voleva far emergere non solo quello che funziona bene, ma quelle cose che hanno ancora dei margini di miglioramento e su cui lavorare. Le poche persone che hanno espresso delle critiche lo hanno fatto su questioni tecniche o come sfogo a situazioni di disagio personale che si erano verificate nell'immediato passato.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Qualche famiglia fa poi emergere la lacuna su cui sta lavorando anche la direzione: è necessario migliorare la comunicazione della cooperativa, sia interna fra educatori e famiglie, che esterna, fra cooperativa e società.



## CONCLUSIONI

Nel corso di questa tesi ho preso in analisi numerosi aspetti legati alla rendicontazione sociale, concentrandomi principalmente su quello che accade all'interno della Provincia Autonoma di Trento.

La tematica della rendicontazione, in Trentino, ha avuto un periodo di maggior splendore rispetto a quello che sta vivendo attualmente: con la riforma del welfare del 2007, la legge 13, si pensava di essere arrivati a un punto di svolta nel mondo del terzo settore. Con la normativa sull'autorizzazione e sull'accreditamento era arrivato il momento di fare ordine nel mondo delle cooperative sociali e di tutti coloro che forniscono servizi, mettendo anche l'accento sull'importanza della rendicontazione sociale nelle organizzazioni non profit. Purtroppo il cambio di Giunta ha portato anche a un cambio di priorità, a cui è seguito un blocco della riforma che si è esplicitato nella totale mancanza (o dimenticanza) dei regolamenti attuativi: in questa maniera tutti gli sforzi fatti nella legge 13 per portare ordine nel sistema della cooperazione sociale trentina sono stati vani, poiché la situazione è la stessa che c'era prima del 2007.

Attualmente, la nuova Giunta guidata da Ugo Rossi sta ancora lavorando a una riforma nel campo del welfare, ma questa volta l'obiettivo è quello di unire definitivamente sanità e sociale. Il primo passo è già stato fatto: è stato redatto il primo Piano della Salute (cui



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

mancano ancora delle correzioni da parte di comunità di valle e enti gestori) che si è andato a sostituire al Piano Sociale Provinciale, definito dalla legge 13. Sarebbe importante capire se in questa nuova riforma, con cui presumibilmente si andrà a schiacciare il sociale vista la diversità di costi e bisogni che hanno le due realtà, troverà nuovamente spazio la rendicontazione sociale perché attraverso questo strumento è possibile far rimettere in gioco le cooperative nonché far capire l'importanza di tirare le somme a fine anno non solo in ambito economico, ma anche in ambito sociale e soprattutto nei confronti di coloro che ruotano attorno all'organizzazione.

La mia breve ricerca sulla rendicontazione in Provincia di Trento voleva proprio fare il punto di come ci si approcci a questa tematica e del perché si redige il bilancio sociale oppure no. La mia ipotesi iniziale era che il ciclo di conferenze del 1994 e il progetto Restore, nonché la riforma del welfare, avessero fatto aumentare l'importanza di questo documento nel panorama trentino e che quasi tutte le cooperative ormai lo redigessero. Invece, è emerso che l'influenza di questi eventi è stata pressoché nulla, come nulla è stata l'influenza che ha avuto la mancata attuazione della legge 13: chi fa rendicontazione e continua a farla ci si è avvicinato in maniera autonoma e ha delle motivazioni legate principalmente alla voglia di mostrare in modo trasparente cosa fa e in che maniera. Coloro che hanno smesso di redigere il bilancio sociale sono stati schiacciati dall'onerosità in termini organizzativi: la raccolta dei dati, se manca un corretto sistema informativo può essere lunga ed estenuante, soprattutto se le realtà sul territorio sono molte e non è stata compresa la grande importanza di questo documento. Infine, chi non ha mai



fatto rendicontazione ha dichiarato che l'onerosità organizzativa ed economica sono le motivazioni principali, ma, sicuramente, la mancanza di una normativa rigida al riguardo ha contribuito all'evitare di avvicinarsi a questo documento, che nel suo primo anno è sicuramente ostico e richiede molto tempo ed energie.

La cooperativa Laboratorio Sociale, il cui caso ho analizzato nel corso della terza parte di questo lavoro, ha voluto rimettersi in gioco attraverso questo documento. Nonostante sia una realtà grande che vive ancora poco la concorrenza da parte di altre cooperative sul territorio, ha deciso di rivedere il proprio modo di comunicare con gli stakeholder e con la società quello che fa, in modo da fornire all'esterno una corretta e migliore immagine della cooperativa. La realizzazione della Carta dei Servizi e del Bilancio Sociale sono stati un modo per rimodulare gli aspetti su cui c'erano ancora delle lacune e per mettere in evidenza i punti di forza.

Naturalmente un primo documento non può essere perfetto in tutto e per questo ho voluto analizzarlo in profondità, per far emergere i punti su cui è ancora necessario lavorare. Innanzitutto, dalle interviste con gli stakeholder è emersa una bassa conoscenza dell'esistenza di questo documento, ma questo era stato anticipato dalla direzione che affermava che essendo l'anno zero, la diffusione andava rivista. L'aver terminato il bilancio molto tempo dopo aver presentato il consueto bilancio d'esercizio è stato sicuramente un fattore penalizzante, perché si è persa l'occasione dell'assemblea annuale per presentarlo ai soci.

Un secondo punto su cui è necessario lavorare riguarda il metodo di raccolta dei dati: lavorare per la creazione di un buon sistema in-



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

formativo, come mi è stato suggerito da Silvia De Volgi di Con.Solida, è il primo passo per rendere il creazione di questo documento meno onerosa in termini di organizzazione e di tempo. In questo primo bilancio avere dei dati dai laboratori sul territorio è risultato un processo molto lungo perché ogni centro ha dovuto andare a recuperarli nella memoria degli operatori o nei quaderni delle riunioni d'equipe, visto che non ne era stata tenuta nota poiché non era mai successo che venissero richieste informazioni di questo tipo. La creazione di un buon sistema informativo porta a ridurre notevolmente i tempi e ad avere i dati disponibili in ogni momento, soprattutto se inseriti in software che permettono la condivisione con la direzione centrale.

Per quanto riguarda il coinvolgimento degli stakeholder è necessario capire come si vuole lavorare con loro e a che livello renderli partecipi: ci interessa solo sapere quali sono le informazioni per loro rilevanti? Oppure ci interessa avere anche una valutazione della qualità del servizio? I possibili livelli di coinvolgimento sono molti e diversificati ed è necessario sedersi a tavolino e decidere in anticipo su che livello si intende lavorare. È importante definire anche quali stakeholder si vogliono via via coinvolgere, in modo da creare degli strumenti (es. questionari) su misura per ogni categoria e individuare delle tempistiche consone ad ognuno. Sempre nell'ottica degli strumenti legati al coinvolgimento degli stakeholder, in questo primo bilancio si è utilizzato un questionario per valutare il livello di soddisfazione dei famigliari. I dati emersi da questo strumento, a mio parere, possono essere presi relativamente in considerazione poiché danno un quadro estremamente positivo della cooperativa senza far emer-



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

gere nessuna criticità. Alla luce di ciò, il questionario indirizzato ai famigliari è totalmente da rivedere, anche perché una cooperativa che presenta solo giudizi positivi può, a mio parere, apparire poco realistica e trasparente. Secondo me, un'ottima soluzione sarebbe quella di ripensare le domande, in modo da renderle più mirate e fare emergere anche le cose "negative"; e di sostituire la domanda finale, quella in cui si chiedevano degli eventuali suggerimenti con due box: il primo in cui inserire qualcosa di positivo della cooperativa e il secondo in cui portare alla luce qualcosa di negativo, o almeno di migliorabile, poiché tutte le cose hanno sempre un margine di miglioramento.

Sulla base di quanto emerso in questo lavoro, il primo bilancio sociale della cooperativa Laboratorio Sociale sembra che sia stato redatto con lo scopo principale di mostrare cosa si fa e in che maniera, senza indagare a fondo su cosa realmente interessa agli stakeholder e senza un'accurata ricerca delle modalità più consone a coinvolgerli: l'unico strumento utilizzato per il coinvolgimento, il questionario alle famiglie, si è rivelato poco efficace.

Dalle interviste alla direzione, però, è emerso che le motivazioni che hanno portato alla scelta di questo documento non sono legate solo alla voglia di immettere sul mercato un documento in grado di dare un'immagine positiva della cooperativa; ma che si vuole lavorare anche sul coinvolgimento dei principali stakeholder che ruotano attorno al Laboratorio. Solo continuando a lavorare su questo secondo aspetto è possibile che il bilancio sociale della cooperativa migliori e diventi un vero strumento di governance trasparente ed efficace, poiché in questo momento, senza conoscerne approfondita-



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

mente il background, può apparire come un semplice adempimento burocratico che punta solo a mostrare il lato migliore della cooperativa senza mettersi mai realmente in gioco.

Nella realtà da me analizzata, quella della Provincia Autonoma di Trento, il non voler mettersi in gioco con gli stakeholder e la creazione di documenti di rendicontazione con una sola funzione informativa sembrano essere due aspetti ampiamente diffusi (come era emerso dalla ricerca effettuata nell'ambito del progetto Restore). Anche nella breve ricerca da me effettuata è emerso come le motivazioni principali alla redazione di questo documento siano spesso legate al desiderio di dare un'immagine positiva dell'organizzazione, senza soffermarsi sugli effetti positivi che il documento potrebbe avere all'interno della cooperativa stessa. A prima vista, anche il bilancio di Laboratorio Sociale sembra collocarsi all'interno di questo panorama, ma, come detto in precedenza un'analisi dettagliata delle motivazioni della direzione ha portato alla luce la vera potenzialità del bilancio sociale nel sistema di governance interna della cooperativa.

Un aspetto interessante da approfondire in separata sede restano le motivazioni che hanno spinto così tante realtà legate al non profit ad abbandonare la pratica della rendicontazione sociale, perché sarebbe importante trovare una soluzione pratica (anche in vista di un futuro obbligo normativo) ai numerosi problemi pratici e organizzativi con cui queste realtà si sono scontrate.

In conclusione, nonostante i numerosi sforzi che la Provincia ha fatto (attraverso Con.Solida e attraverso la Federazione Trentina della Cooperazione) per far cambiare punto di vista al terzo settore trentino, la rendicontazione sociale resta comunque un aspetto mar-



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

ginale nella vita delle organizzazioni non profit e nella maggior parte dei casi viene letta come un semplice adempimento burocratico a una normativa “fantasma”. In questo momento l'unica fonte di cambiamento di questa visione può essere la nuova riforma del welfare cui la Giunta sta lavorando, ma per evitare le problematiche emerse dalla precedente riforma, è necessario lavorare su alcuni aspetti e fare in modo che si creino le condizioni per rendere interessante la stesura dei documenti di rendicontazione. In ogni caso, affinché non si rischi di cadere nuovamente nel semplice adempimento burocratico è necessario che cambi la cultura che sta alla base della rendicontazione e che le organizzazioni non profit scoprano delle proprie esigenze interne per portare avanti questa pratica. Un sistema di certificazione basato sulla valutazione della qualità dei servizi fatta attraverso l'analisi e il monitoraggio dei documenti di rendicontazione può apparire una buona soluzione, purché non si ripeta quanto accaduto nella precedente riforma, dove la mancanza di regolamenti attuativi ha portato al totale insuccesso di una norma che sulla carta sembrava vincente.





## **APPENDICE A. LEGGE PROVINCIALE 27 LUGLIO 2007, n. 13**

### Capo I

#### *Disposizioni generali*

#### Art. 1

#### *Oggetto*

1. In armonia con i principi e i valori della Costituzione e della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea e nel rispetto dei livelli essenziali previsti dalla normativa nazionale, questa legge definisce il sistema delle politiche sociali nella provincia di Trento e disciplina l'organizzazione dei relativi servizi.

2. Gli enti locali e la Provincia, nell'ambito della rispettiva competenza, programmano, attuano e valutano gli interventi di questa legge, assicurando ad ogni individuo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali in cui si esplica la sua personalità, un sistema integrato di interventi volto alla promozione della solidarietà, organizzato in modo da valorizzare il contributo attivo dei soggetti coinvolti nell'attuazione di questa legge ed articolato territorialmente.

3. Le politiche sociali concorrono con le altre politiche allo sviluppo del territorio attraverso il rafforzamento della coesione e del capitale sociale.



## Art. 2

### *Principi e linee metodologiche*

1. Gli enti locali e la Provincia riconoscono la centralità della persona come titolare di diritti inalienabili e inviolabili e promuovono le condizioni di vita più adatte a valorizzarne le risorse nel rispetto della sua dignità e libertà.

2. Le politiche sociali si ispirano ai seguenti ulteriori principi e linee metodologiche:

a) diritto all'aiuto e all'emancipazione di coloro che si trovano in stato di bisogno, anche temporaneo;

b) responsabilità della persona nell'attivarsi, secondo le proprie capacità, al fine di affrancarsi dallo stato di bisogno;

c) centralità della famiglia, quale ambito di relazioni significative per la crescita, la cura e l'armonico sviluppo della persona, valorizzata nelle sue risorse di solidarietà e nella reciproca responsabilizzazione dei componenti, con particolare riguardo al rapporto tra genitori e figli;

d) sussidiarietà tra i diversi livelli di competenza istituzionale e tra i soggetti di cui all'articolo 3 che, cooperando nel perseguimento delle finalità di questa legge, partecipano alla costruzione della comunità responsabile e solidale;

e) facoltà per il beneficiario di scegliere il soggetto erogatore del servizio, compatibilmente con i contenuti della programmazione e con l'efficiente organizzazione dei servizi;



- f) rispondenza ai criteri di responsabilità sociale, quale principio etico di rispetto degli interessi espressi da tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione degli interventi;
- g) sostegno alle scelte di permanenza nel domicilio, laddove ciò consenta un'adeguata risposta alla situazione di bisogno e sia compatibile con l'efficiente organizzazione dei servizi;
- h) coordinamento con le altre politiche che concorrono al benessere della persona, con particolare riferimento alle politiche della salute, del lavoro, della casa, della formazione professionale, dell'istruzione e per la sicurezza;
- i) potenziamento delle attività di prevenzione del disagio sociale attraverso la rimozione delle cause che possono determinare l'insorgere degli stati di bisogno;
- j) adozione del metodo della progettualità nell'individuazione degli interventi;
- k) qualificazione e specializzazione dei servizi offerti e delle risorse umane impegnate nella realizzazione degli interventi;
- l) diritto all'informazione e dovere di comunicazione interna ed esterna da parte di tutti i soggetti coinvolti attivamente nel sistema integrato dei servizi sociali, con particolare riferimento ai servizi erogati, alle condizioni di accesso ai medesimi e alle relative possibilità di scelta per il beneficiario;
- m) valutazione dell'impatto degli interventi sociali.



Art. 3

*Sussidiarietà e soggetti attivi del sistema provinciale delle politiche sociali*

1. In attuazione del principio di sussidiarietà, questa legge riconosce il ruolo fondamentale dei comuni nella progettazione e nell'attuazione delle politiche sociali, esercitato in forma associata mediante le comunità di cui all'articolo 14, comma 2, della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 (Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino).

2. Per le finalità di cui all'articolo 118, quarto comma, della Costituzione, gli enti locali e la Provincia favoriscono le autonome iniziative in campo sociale realizzate dai soggetti privati previsti da quest'articolo, in particolare sottoscrivendo con i medesimi accordi di collaborazione. Tali accordi coordinano le azioni volte al perseguimento degli obiettivi prefissati, individuando tempi, modalità e responsabilità nell'attuazione dei rispettivi compiti e, con riferimento alle iniziative del terzo settore di cui al comma 3, lettera d), possono prevedere anche l'erogazione di contributi secondo quanto previsto dagli articoli 37 e 38.

3. Gli enti locali e la Provincia promuovono inoltre l'autonoma iniziativa dell'individuo e delle aggregazioni cui egli aderisce, allo scopo di favorire la più ampia partecipazione dei cittadini alla costituzione del sistema integrato dei servizi sociali e la crescita della cultura della solidarietà. Gli enti locali e la Provincia, nell'ambito delle rispettive competenze, riconoscono quali soggetti attivi del sistema provinciale delle politiche sociali:



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

a) i cittadini, singoli o associati in organizzazione;  
b) le famiglie;  
c) le aziende pubbliche di servizi alla persona;  
d) il terzo settore, comprensivo di cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, enti di patronato, imprese sociali nonché di fondazioni e altri soggetti privati non a scopo di lucro aventi finalità coerenti con gli obiettivi di questa legge;

e) le organizzazioni sindacali operanti a livello provinciale.

4. In relazione ai rispettivi ambiti di competenza, gli enti locali e la Provincia coinvolgono i soggetti di cui al comma 3, ciascuno secondo le proprie specificità, nella programmazione, nella gestione e nella valutazione degli interventi di cui al capo V.

5. In particolare, gli enti locali e la Provincia valorizzano il ruolo della famiglia, tenendo conto dei bisogni e dei diritti dei singoli nell'ambito dei rapporti familiari e dei rapporti delle famiglie con la società; riconoscono il ruolo del terzo settore nell'attuazione di processi di crescita del capitale sociale della comunità; assicurano l'informazione e la concertazione con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello provinciale, anche in merito agli atti di natura programmatica e regolamentare derivanti da questa legge.

6. Gli enti locali e la Provincia riconoscono l'apporto peculiare del volontariato nella realizzazione del sistema integrato delle politiche sociali, in ragione del suo contributo alla risposta ai bisogni e della sua capacità di rafforzare la coesione sociale attraverso la rea-



lizzazione di reti a sostegno delle situazioni di marginalità e di disagio. Essi pertanto promuovono:

- a) la costruzione di una cultura del volontariato attraverso iniziative di sensibilizzazione e educazione sociale rivolte alla collettività;
- b) l'offerta da parte del volontariato di attività esercitate anche in raccordo con i servizi sociali e con i soggetti affidatari.

7. I soggetti privati aventi scopo di lucro partecipano al sistema delle politiche sociali, contribuendo a realizzare il distretto dell'economia solidale di cui all'articolo 5, unicamente attraverso:

- a) il concorso all'erogazione dei servizi previsti da questa legge che non rientrano tra quelli aventi le caratteristiche di cui all'articolo 22, comma 2;
- b) il cofinanziamento o la partecipazione a titolo gratuito ad attività e a progetti, previo accordo con l'ente pubblico titolare del servizio e con il soggetto erogatore del servizio medesimo;
- c) atti di liberalità;
- d) l'erogazione di servizi sociali senza finanziamento dell'ente pubblico, fermo restando quanto previsto dall'articolo 19;
- e) accordi di collaborazione e iniziative di mutuo beneficio con soggetti senza scopo di lucro.

8. La Provincia favorisce l'adozione da parte di tutti i soggetti previsti da quest'articolo del modello di responsabilità sociale di impresa e dei relativi comportamenti attraverso campagne di sensibilizzazione e strumenti di coordinamento organizzativo. Con regolamento possono essere individuati criteri e modalità per la certificazione di imprese socialmente responsabili.



Art. 4

*Sistema integrato dei servizi sociali*

1. Il sistema integrato dei servizi sociali è costituito dall'insieme degli interventi di cui al capo V e delle attività di cui agli articoli 37 e 38, realizzati dagli enti locali, dalla Provincia e dai soggetti di cui all'articolo 3.

2. Nell'attuazione del sistema integrato di cui al comma 1 e nella costruzione del distretto dell'economia solidale di cui all'articolo 5 è valorizzato il capitale sociale costituito dalle potenzialità dei singoli e della collettività messe in rete per accrescere la coesione sociale.

Art. 5

*Distretto dell'economia solidale*

1. Nell'ambito delle rispettive competenze, mediante la realizzazione di iniziative di sensibilizzazione, informazione e divulgazione delle opportunità di collaborazione e dei relativi benefici, gli enti locali e la Provincia favoriscono la realizzazione di un distretto dell'economia solidale inteso quale circuito economico, a base locale, capace di valorizzare le risorse territoriali secondo criteri di equità sociale e di sostenibilità socio-economica e ambientale, per la creazione di filiere di finanziamento, produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi.



Art. 6

*Destinatari degli interventi*

1. I cittadini dell'Unione europea, gli stranieri e gli apolidi aventi residenza anagrafica in un comune della provincia di Trento, che si trovano in uno stato anche temporaneo di bisogno effettivo o potenziale, accertato ai sensi dell'articolo 17, hanno diritto a beneficiare degli interventi previsti dagli articoli 32, 33, 34, comma 2, lettere a), b) con riferimento ai servizi semiresidenziali, c), d), e), f), g), h), i) e j) e 35, comma 3, lettere a), e) e f), nonché di ogni altro intervento individuato dallo Stato, in attuazione dell'articolo 117, secondo comma, della Costituzione, quale livello essenziale delle prestazioni. Il piano sociale provinciale può assicurare ai medesimi soggetti ulteriori interventi, nell'ambito di quelli individuati ai sensi dell'articolo 31, comma 1, lettera e), dell'articolo 34, comma 2, lettera b), e dell'articolo 35, avendo particolare riguardo all'esigenza di garantire la massima tutela ai minori, nonché di consentire comunque alle persone in impellente stato di necessità l'accesso agli interventi di prima accoglienza.

2. Le persone residenti da più di tre anni consecutivi in provincia di Trento hanno diritto a beneficiare di tutti gli interventi previsti dal capo V, nonché di ogni altro intervento individuato dallo Stato, in attuazione dell'articolo 117, secondo comma, della Costituzione, quale livello essenziale delle prestazioni.

3. Alle persone comunque presenti sul territorio provinciale che non possono avvalersi dei servizi degli enti di provenienza sono ga-



rantiti gli interventi previsti ai sensi del comma 1 che hanno carattere di indifferibilità in relazione allo stato di bisogno.

#### Art. 7

##### *Livelli essenziali delle prestazioni*

1. Al fine di garantire la rispondenza degli interventi ai bisogni fondamentali della persona la Provincia individua nel piano sociale provinciale i livelli essenziali delle prestazioni nel rispetto di quelli determinati dallo Stato in attuazione dell'articolo 117, secondo comma, della Costituzione.

2. I livelli essenziali definiscono gli standard qualitativi e quantitativi degli interventi previsti dal capo V da assicurare ai destinatari individuati ai sensi dell'articolo 6 con carattere di omogeneità su tutto il territorio provinciale, anche con riferimento alle figure professionali sociali e socio-sanitarie incaricate dell'erogazione degli interventi medesimi. Rimane ferma la possibilità, per gli enti locali, di potenziare l'offerta.

#### Art. 7 bis

##### *Disposizioni generali in materia di erogazione di prestazioni a carico del bilancio provinciale*

1. L'erogazione di sostegni economici o di benefici economici comunque denominati a persone fisiche o a nuclei familiari a carico del bilancio provinciale avviene anche mediante buoni nominativi per l'accesso ai servizi loro necessari.



2. Nell'ambito della presa in carico ai sensi dell'articolo 16 o di altri meccanismi di definizione di progetti individualizzati disciplinati dalla deliberazione prevista dal comma 4 sono definiti gli impegni che il beneficiario assume per sé e per il suo nucleo familiare, al fine di valorizzare le attitudini personali e la costruzione o la ricostruzione di reti sociali mediante la partecipazione a iniziative o attività di cittadinanza attiva o ad altre iniziative che hanno finalità analoghe.

3. Quest'articolo si applica nelle materie di competenza della Provincia con riguardo all'erogazione di prestazioni disciplinate da questa legge e da altre disposizioni provinciali individuate nella deliberazione prevista dal comma 4, a eccezione delle prestazioni che costituiscono livelli essenziali ai sensi della normativa statale.

4. I criteri e le modalità per l'attuazione dei commi 1 e 2 di questo articolo sono stabiliti con deliberazione della Giunta provinciale, previo parere della competente commissione permanente del Consiglio provinciale, anche a integrazione delle discipline di settore. Prima di procedere alla redazione della deliberazione, la Provincia avvia un confronto sui relativi contenuti con i soggetti no profit coinvolti nell'erogazione dei servizi socio-assistenziali. Tale deliberazione è adottata previo parere della competente commissione permanente del Consiglio provinciale. La deliberazione disciplina, tra l'altro, la revoca del beneficio in relazione al mancato rispetto degli impegni presi nell'ambito della presa in carico o dei progetti individualizzati previsti dal comma 2, o la sua riduzione in proporzione alla gravità del mancato rispetto degli impegni. Resta fermo quanto stabilito dall'articolo 1.1 della legge provinciale 16 giugno 1983, n. 19 (legge provinciale sul lavoro).



5. Le prestazioni sociali, assistenziali, sanitarie e socio sanitarie a carico del bilancio provinciale, la cui erogazione è condizionata alla residenza in provincia di Trento, possono essere erogate anche in favore di quanti hanno maturato il requisito di residenza continuativa richiesto per l'accesso alle prestazioni nel quinquennio antecedente alla data di presentazione della domanda e sono residenti in provincia di Trento alla medesima data, secondo quanto previsto con deliberazione della Giunta provinciale. Fermo restando quanto previsto dal comma 3, la deliberazione individua le prestazioni a cui questa disposizione si applica, anche in deroga a quanto previsto dalle specifiche norme di settore.

## Capo II

### *Competenze e programmazione*

#### Art. 8

#### *Funzioni di governo dei comuni e della Provincia*

1. Le funzioni in materia di assistenza e beneficenza pubblica sono esercitate dai comuni mediante le comunità, secondo quanto previsto dalla legge provinciale n. 3 del 2006.

2. Spettano alla Provincia:

- a) la programmazione di livello provinciale;
- b) l'esercizio della funzione di indirizzo e coordinamento, compresa l'individuazione dei livelli essenziali delle prestazioni di cui all'articolo 7;



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

c) l'esercizio, previa diffida, della funzione sostitutiva nel caso di inadempimento o di violazione da parte degli enti locali delle linee di indirizzo e coordinamento adottate nell'esercizio della funzione di cui alla lettera b);

d) l'esercizio delle funzioni concernenti l'autorizzazione e l'accreditamento;

e) l'organizzazione e il coordinamento del sistema informativo delle politiche sociali;

f) l'esercizio delle altre attività di diretta competenza della Provincia da esercitare in forma unitaria a livello provinciale, individuate secondo quanto previsto dall'articolo 8 della legge provinciale n. 3 del 2006;

g) il coordinamento dei rapporti con le regioni e con la Provincia autonoma di Bolzano, con gli organi centrali dello Stato e con le altre amministrazioni nazionali o internazionali, necessari per la realizzazione delle politiche sociali.

3. La Provincia, in sede di riparto delle risorse finanziarie ai sensi dell'articolo 24 della legge provinciale n. 3 del 2006, tiene conto dell'esigenza di copertura degli oneri derivanti dalla definizione, nel piano sociale provinciale, dei livelli essenziali delle prestazioni da garantire in modo omogeneo sul territorio provinciale, nonché di criteri di premialità, in relazione alle risultanze della valutazione di cui al capo IV, nei confronti degli enti locali che hanno dimostrato efficienza, efficacia e responsabilità nell'uso delle risorse.

4. La Provincia promuove e sostiene l'innovazione continua del sistema dei servizi sociali offerti dalle comunità; a tal fine partecipa finanziariamente ai costi sostenuti dalle medesime per l'attiva-



zione di interventi sociali innovativi o sperimentali, anche con riguardo a quelli derivanti dall'erogazione di contributi ai sensi dell'articolo 38. La Giunta provinciale, previa intesa con il Consiglio delle autonomie locali, individua i criteri e le modalità della compartecipazione e della determinazione del suo ammontare, anche in relazione agli esiti della valutazione di impatto sociale dell'iniziativa.

## Art. 9

### *Programmazione sociale*

1. Gli enti locali e la Provincia elaborano i propri strumenti di programmazione mediante il coinvolgimento e il confronto con i soggetti attivi del sistema provinciale delle politiche sociali di cui all'articolo 3, comma 3. Nel processo di programmazione gli enti locali e la Provincia si avvalgono, rispettivamente, dei tavoli territoriali di cui all'articolo 13 e del comitato per la programmazione sociale di cui all'articolo 11.

2. La programmazione sociale si esplica mediante l'adozione del piano sociale provinciale di cui all'articolo 10 e dei piani sociali di comunità di cui all'articolo 12, in una dinamica di interazione e aggiornamento reciproco. A tal fine i piani di comunità si conformano agli atti di indirizzo contenuti nel piano sociale provinciale, vincolanti ai sensi dell'articolo 9, comma 2, della legge provinciale n. 3 del 2006; analogamente, la Provincia approva ed aggiorna il piano sociale provinciale sulla base della rilevazione dei bisogni e delle altre indicazioni emergenti dai vigenti piani sociali di comunità.



*Piano sociale provinciale*

1. Il piano sociale provinciale è lo strumento di programmazione di livello provinciale delle politiche sociali ed è elaborato in coerenza con le linee di sviluppo della programmazione socio-economica provinciale, in raccordo con la programmazione sanitaria e sulla base della rilevazione dei bisogni espressa dai piani di comunità, tenendo conto degli esiti della valutazione effettuata sullo stato dei servizi.

2. Il piano sociale provinciale:

a) indica il fabbisogno, definisce le strategie, gli obiettivi generali e le priorità di realizzazione degli interventi di politica sociale;

b) definisce le linee d'indirizzo e coordinamento per l'esercizio delle funzioni da parte degli enti locali provvedendo, in particolare, a individuare:

1) i livelli essenziali delle prestazioni ai sensi dell'articolo 7;

2) gli interventi assicurati alla generalità dei residenti, ulteriori rispetto a quelli garantiti ai sensi dell'articolo 6, comma 1;

3) i casi di accesso diretto agli interventi socio-assistenziali ai sensi dell'articolo 16, comma 4;

4) gli indirizzi e i criteri per la formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione degli operatori impegnati nell'erogazione degli interventi di cui al capo V, compreso il personale addetto ai servizi socio-sanitari;

5) gli indirizzi e i criteri per la formazione da proporre ai destinatari delle prestazioni, ai volontari, ai familiari e agli assistenti familiari coinvolti nell'erogazione delle stesse, nonché agli altri soggetti che



comunque partecipano alla costruzione del distretto dell'economia solidale di cui all'articolo 5;

6) gli indirizzi e i vincoli generali per le politiche tariffarie, compresi quelli relativi alla determinazione della compartecipazione ai costi e dei corrispettivi per i servizi erogati dai soggetti accreditati;

7) i parametri e le metodologie per la valutazione di cui al capo IV;

c) definisce gli interventi di diretta competenza della Provincia nonché le modalità di adozione degli accordi di collaborazione di cui all'articolo 3, comma 2, di competenza provinciale.

3. La Giunta provinciale individua i criteri per il coordinamento e la reciproca integrazione degli strumenti di programmazione in materia sociale con quelli delle altre politiche, in particolare sanitarie, del lavoro e abitative, per la parte di esse che concerne interventi a forte connotazione sociale demandando, ove possibile, al piano sociale provinciale la definizione degli indirizzi per la programmazione coordinata degli interventi caratterizzati in modo prevalente dalla loro attinenza al campo sociale.

4. Il piano sociale provinciale è approvato dalla Giunta provinciale sulla base della proposta formulata dal comitato per la programmazione sociale di cui all'articolo 11. Esso ha durata corrispondente alla legislatura e rimane in vigore fino all'approvazione del piano successivo. Il piano sociale provinciale può comunque essere aggiornato ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità anche su istanza del Consiglio delle autonomie locali.

5. La Giunta provinciale stabilisce le modalità per la redazione della proposta di piano, comprese quelle per il coinvolgimento dei



soggetti privati ai sensi dell'articolo 3, e i criteri per la valutazione strategica degli interventi e degli indirizzi da inserire nel piano.

6. Il piano sociale provinciale può demandare a ulteriori deliberazioni della Giunta provinciale l'attuazione degli interventi di diretta competenza provinciale di cui al comma 2, lettera c).

## Art. 11

### *Comitato per la programmazione sociale*

1. Per lo svolgimento delle attività di programmazione e di indirizzo la Giunta provinciale si avvale del comitato per la programmazione sociale, quale organo di consulenza e di proposta in materia sociale.

2. In particolare spetta al comitato:

a) contribuire all'analisi dello stato dei bisogni e della loro evoluzione, anche promuovendo ricerche e studi sui diversi fenomeni e sulle cause della loro insorgenza, e proporre soluzioni;

b) formulare alla Giunta provinciale la proposta di piano sociale provinciale entro il termine indicato dalla medesima, decorso il quale la Giunta provvede autonomamente;

c) individuare attività in relazione alle quali stipulare gli accordi di cui all'articolo 3, comma 2.

3. Il comitato svolge le funzioni di cui al comma 2 sulla base della rilevazione dei bisogni espressa dai piani sociali di comunità e tenendo conto degli esiti della valutazione di cui al capo IV; esso si raccorda con il nucleo di valutazione di cui all'articolo 25, comma 1.



4. Il comitato per la programmazione sociale è nominato dalla Giunta provinciale ed è composto da:

- a) l'assessore provinciale competente in materia di politiche sociali, in qualità di presidente;
- b) il dirigente generale della struttura provinciale competente in materia di politiche sociali;
- c) il dirigente della struttura provinciale competente in materia di politiche sociali;
- d) il dirigente della struttura provinciale competente in materia di programmazione sanitaria;
- e) un rappresentante del Consiglio delle autonomie locali;
- f) tre rappresentanti del terzo settore, di cui almeno uno espressione delle organizzazioni di volontariato;
- g) un rappresentante delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello provinciale, esperto in materia sociale;
- h) tre esperti in materia di pianificazione e programmazione, uno dei quali designato dai soggetti che presiedono i tavoli territoriali di cui all'articolo 13.

5. Il comitato ha durata corrispondente alla legislatura.

6. La Giunta provinciale stabilisce le modalità di funzionamento del comitato e la sua eventuale articolazione in sottocomitati, dei quali può individuare ulteriori componenti, in numero complessivo comunque non superiore a quindici. I componenti di cui al comma 4, lettere a), b), c) e d), possono essere rappresentati nel comitato da propri delegati. In caso di parità nelle votazioni, prevale il voto del presidente del comitato (4).



7. Ai componenti del comitato e degli eventuali sottocomitati spettano i compensi, i rimborsi delle spese e le altre indennità previste dalla normativa provinciale vigente in materia di organi collegiali. Agli esperti esterni del comitato di cui al comma 4, lettera h), spetta un compenso determinato dall'atto di nomina entro il limite massimo previsto dall'articolo 50, quarto comma, della legge provinciale 29 aprile 1983, n. 12 (Nuovo ordinamento dei servizi e del personale della Provincia autonoma di Trento).

8. Il Consiglio delle autonomie locali, per l'espressione delle intese e dei pareri di propria competenza, può avvalersi del comitato secondo modalità stabilite d'intesa con la Giunta provinciale.

## Art. 12

### *Piani sociali di comunità*

1. Il piano sociale di comunità costituisce lo strumento di programmazione delle politiche sociali del territorio e concorre alla formazione del piano sociale provinciale secondo quanto previsto dall'articolo 9. La comunità approva il piano sulla base della proposta formulata dal tavolo territoriale di cui all'articolo 13.

2. La comunità disciplina la durata, comunque pluriennale, e le modalità di approvazione e di aggiornamento del piano, individua idonei strumenti per la raccolta dei dati funzionali alla definizione dei suoi contenuti e assicura la valutazione strategica degli interventi da inserire in esso.

3. Il piano è elaborato nel rispetto dei contenuti e in coerenza con gli indirizzi del piano sociale provinciale e individua:



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

- a) i bisogni riscontrati e le risorse del territorio;
- b) l'analisi dello stato dei servizi e degli interventi esistenti;
- c) gli obiettivi fondamentali e le priorità d'intervento;
- d) gli interventi da erogare, comprese le prestazioni aggiuntive rispetto a quelle essenziali specificate dal piano sociale provinciale;
- e) le forme e gli strumenti comunicativi per favorire la conoscenza dei servizi disponibili e delle opportunità di partecipazione attiva dei cittadini al sistema delle politiche sociali;
- f) le modalità di adozione degli accordi di collaborazione di cui all'articolo 3, comma 2, di competenza della comunità.

#### Art. 13

##### *Tavoli territoriali*

1. Nell'ambito di ogni comunità è istituito un tavolo territoriale quale organo di consulenza e di proposta per le politiche sociali locali.
2. Il tavolo svolge, in particolare, le seguenti funzioni:
  - a) raccoglie le istanze del territorio nel settore delle politiche sociali e contribuisce all'individuazione e all'analisi dei bisogni;
  - b) formula la proposta di piano sociale di comunità entro il termine indicato dalla comunità stessa, decorso il quale essa provvede autonomamente;
  - c) individua attività in relazione alle quali stipulare gli accordi di cui all'articolo 3, comma 2.



3. Il tavolo svolge le funzioni di cui al comma 2 tenendo conto degli esiti della valutazione di cui al capo IV; esso si raccorda con il nucleo di valutazione di cui all'articolo 25.

4. La comunità assicura nella composizione del tavolo un'adeguata rappresentanza dei comuni, tenendo conto della loro dimensione demografica, nonché la presenza di una rappresentanza del distretto sanitario, dei servizi educativi e scolastici, delle parti sociali e, per almeno un terzo del totale dei componenti, di membri designati da organizzazioni del terzo settore operanti nel territorio della comunità. La comunità stabilisce la durata e le modalità di funzionamento del tavolo.

#### Art. 14

##### *Istruttorie pubbliche e coprogettazione*

1. Gli enti locali e la Provincia indicano istruttorie pubbliche nei casi in cui riconoscono l'utilità di coprogettare iniziative innovative o sperimentali per rispondere in modo adeguato a determinati bisogni sociali.

2. Gli enti locali e la Provincia stabiliscono le modalità d'individuazione e di funzionamento delle istruttorie pubbliche, assicurando comunque il rispetto del principio di trasparenza delle procedure e la possibilità di partecipare ai soggetti di cui all'articolo 3. In ogni caso gli enti locali indicano l'istruttoria sentiti i tavoli territoriali di cui all'articolo 13.

3. L'istruttoria pubblica, ove abbia esito positivo, si conclude con l'individuazione del progetto di intervento e con la sottoscrizione di



un accordo di collaborazione ai sensi dell'articolo 3, comma 2. L'accordo di collaborazione può avere ad oggetto anche la corresponsione di un contributo ai sensi dell'articolo 38 ai soggetti del terzo settore partecipanti all'accordo.

## Art. 15

### *Sistema informativo delle politiche sociali*

1. Per consentire un'efficace attività di progettazione, programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione degli interventi è istituito il sistema informativo delle politiche sociali, a disposizione dei soggetti che partecipano alla realizzazione degli interventi medesimi.

2. La Provincia, previa intesa con il Consiglio delle autonomie locali, definisce l'organizzazione del sistema informativo delle politiche sociali, disciplinando in particolare:

- a) livelli omogenei di informazioni e dati;
- b) modalità di partecipazione degli enti locali al sistema informativo delle politiche sociali;
- c) modalità di adempimento degli obblighi informativi posti a carico dei soggetti autorizzati e accreditati ai sensi degli articoli 19 e 20;
- d) modalità di raccordo tra il sistema informativo delle politiche sociali e i sistemi informativi dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari e di altre organizzazioni aventi sistemi di raccolta ed elaborazione dati;
- e) modalità di raccordo con i sistemi informativi di Stato, regioni e Provincia autonoma di Bolzano;



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

f) definizione di protocolli per l'acquisizione e lo scambio di dati con gli ulteriori soggetti che concorrono al sistema sociale integrato.

3. La Provincia garantisce la formazione continua del personale addetto al funzionamento e al corretto utilizzo del sistema informativo delle politiche sociali.

### Capo III

#### *Erogazione dei servizi*

#### Sezione I

#### *Modalità di attuazione degli interventi*

#### Art. 16

#### *Presenza in carico unitaria e responsabile del caso*

1. Questa legge riconosce il diritto della persona alla valutazione unitaria dello stato di bisogno, nonché il diritto ad una risposta unitaria.

2. Per i fini del comma 1 i servizi sociali degli enti locali effettuano la presa in carico unitaria, individuando nella figura professionale di riferimento il responsabile del caso. Tale responsabile:

a) coordina le figure professionali deputate all'accertamento dello stato di bisogno ai sensi dell'articolo 17;

b) elabora il progetto individualizzato di cui al comma 3 con il concorso delle altre professionalità interessate e ne cura l'attuazione in termini di appropriatezza, celerità ed efficacia anche sollecitando, ove necessario, la definizione dei procedimenti amministrativi avviati;



c) verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi del progetto.

3. Il progetto individualizzato è finalizzato a definire il percorso idoneo a contrastare e, ove possibile, rimuovere le condizioni che determinano lo stato di bisogno, assicurando l'accesso informato e la fruizione appropriata e condivisa degli interventi da realizzare in modo integrato e coordinato con le azioni previste da altre politiche di settore. Tale progetto prevede prioritariamente l'attivazione di interventi di natura non economica.

4. L'accesso diretto agli interventi socio-assistenziali prescindendo dalle modalità previste da quest'articolo avviene nei soli casi previsti dal piano sociale provinciale.

#### Art. 17

##### *Accertamento dello stato di bisogno*

1. Lo stato di bisogno si manifesta nell'incapacità, anche temporanea, del singolo e del nucleo familiare di appartenenza di far fronte alle esigenze vitali primarie e di socialità, derivante da almeno una delle seguenti condizioni:

- a) insufficienza della condizione economico-patrimoniale;
- b) disabilità psico-fisico-sensoriale;
- c) difficoltà di ordine psicologico, sociale, culturale, relazionale;
- d) sottoposizione a provvedimenti dell'autorità giudiziaria.

2. L'accertamento dello stato di bisogno è svolto dalle figure professionali competenti secondo un approccio interdisciplinare e comprende la valutazione delle esigenze di carattere sociale, sanitario, educativo, formativo, di sostegno lavorativo e abitativo.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

3. Previa intesa con il Consiglio delle autonomie locali, la Giunta provinciale stabilisce con propria deliberazione i criteri e le modalità per l'accertamento dello stato di bisogno, nonché le modalità di coordinamento tra le comunità e la Provincia per l'esercizio in forma integrata delle funzioni di rispettiva competenza; in alternativa, le modalità di coordinamento possono essere individuate mediante intese istituzionali e accordi di programma ai sensi dell'articolo 8, commi 9 e 10, della legge provinciale n. 3 del 2006.

4. Nell'accertamento dello stato di bisogno determinato ai sensi del comma 1, lettera a), la condizione economico-patrimoniale è valutata secondo quanto previsto dall'articolo 6 (Norme per la valutazione della condizione economica dei soggetti richiedenti interventi agevolativi) della legge provinciale 1 febbraio 1993, n. 3.

#### Art. 18

#### *Compartecipazione degli utenti*

1. I soggetti che fruiscono di prestazioni consistenti nell'erogazione di un servizio compartecipano alla spesa in relazione alla condizione economico-patrimoniale del nucleo familiare di appartenenza, secondo quanto previsto dall'articolo 6 della legge provinciale n. 3 del 1993, nonché in relazione alla tipologia della prestazione erogata.

2. I criteri di determinazione della compartecipazione, il limite massimo della spesa posta a carico dell'utente, nonché i casi di esenzione dalla compartecipazione medesima sono stabiliti dalla Giunta provinciale con atti d'indirizzo e coordinamento.



## Sezione II

### *Autorizzazione, accreditamento e affidamento dei servizi*

#### Art. 19

#### *Autorizzazione*

1. L'autorizzazione dei soggetti per i quali è stato accertato il possesso dei requisiti minimi organizzativi e, ove previsti, strutturali costituisce titolo necessario per svolgere i servizi socio-assistenziali individuati ai sensi del comma 2. La Provincia autorizza tutti i soggetti in possesso dei requisiti, che ne fanno richiesta.

2. Il regolamento stabilisce:

- a) le tipologie di servizi soggetti ad autorizzazione;
- b) i requisiti minimi di cui al comma 1;
- c) le procedure per il rilascio dell'autorizzazione, nonché i casi di

sospensione, decadenza e le relative procedure.

3. In caso di esercizio dei servizi in assenza di autorizzazione, o quando l'autorizzazione è dichiarata decaduta, è disposta l'immediata sospensione dell'attività ed eventualmente la chiusura della struttura in cui essa si svolge. Queste misure possono essere disposte anche in caso di esercizio dei servizi in grave difformità dall'autorizzazione o di reiterate violazioni di minore entità.



## Art. 20

### *Accreditamento*

1. L'accreditamento dei soggetti per i quali è stato accertato il possesso di requisiti di qualità ulteriori rispetto a quelli individuati ai sensi dell'articolo 19 costituisce titolo necessario per ottenere l'affidamento dei servizi concernenti prestazioni sociali ai sensi dell'articolo 22. Tali requisiti sono di carattere organizzativo, ivi compreso il rispetto della disciplina normativa e contrattuale nazionale e provinciale di riferimento in materia previdenziale e di lavoro, e, ove ricorrenti, di carattere strutturale e tecnologico. Salvo quanto previsto dal comma 2, la Provincia accredita tutti i soggetti in possesso dei requisiti, che ne facciano richiesta.

2. Per lo svolgimento di servizi residenziali o semiresidenziali erogati nell'ambito di strutture non messe a disposizione dall'ente affidante, l'accreditamento dei soggetti erogatori è disposto nei limiti dei fabbisogni individuati in sede di programmazione, previo accordo tra la Provincia e gli enti competenti, e comunque secondo principi di trasparenza. In tal caso, all'accreditamento consegue l'affidamento diretto del servizio al soggetto accreditato alle condizioni concordate con l'ente competente e al venir meno dell'affidamento consegue la revoca dell'accreditamento ovvero la sua rideterminazione.

3. Il regolamento stabilisce:

- a) i requisiti di cui al comma 1, comunque proporzionati alla finalità degli interventi;
- b) le procedure per il rilascio dell'accreditamento, nonché i casi di sospensione, decadenza, revoca e le relative procedure;



c) le modalità per l'istituzione e la gestione del registro dei soggetti accreditati;

d) i criteri e le modalità con i quali la Provincia riconosce, per i fini di quest'articolo, le strutture collocate fuori dal territorio provinciale di cui possono avvalersi gli enti territorialmente competenti.

4. Se l'autorizzazione prevista dall'articolo 19 non è già in possesso del richiedente essa è rilasciata contestualmente al provvedimento di accreditamento.

5. I soggetti accreditati sono tenuti ad effettuare, sulla base di uno schema definito con deliberazione della Giunta provinciale, la rendicontazione sociale della propria attività, dando atto nel bilancio sociale del valore e del capitale sociale prodotto. La valutazione di cui al capo IV tiene conto, ai sensi dell'articolo 27, dei risultati di tale autovalutazione. I soggetti accreditati sono altresì tenuti ad adottare processi gestionali di qualificazione delle attività prestate che garantiscono in particolare l'accessibilità dei servizi e la tutela delle posizioni soggettive degli utenti.

## Art. 21

### *Vigilanza*

1. La Provincia svolge attività di vigilanza per verificare la sussistenza dei requisiti richiesti per l'autorizzazione e l'accREDITAMENTO.

2. Le modalità di svolgimento dei controlli sono disciplinate con regolamento.



3. Per l'esercizio della funzione di vigilanza la Provincia può avvalersi degli enti locali territorialmente competenti, previa intesa con il Consiglio delle autonomie locali.

## Art. 22

### *Modalità di erogazione delle prestazioni*

1. Le prestazioni sociali rese in base a questa legge sono erogate con le modalità previste da quest'articolo. Le prestazioni diverse da quelle sociali, se non erogate direttamente dagli enti locali e dalla Provincia, sono affidate secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia di contratti.

2. Per i fini di quest'articolo s'intendono per prestazioni sociali quelle che, rispetto a un analogo servizio reso alla generalità degli utenti, presuppongono l'instaurazione e la gestione di rapporti complessi e differenziati con un'utenza caratterizzata da speciali bisogni e peculiari condizioni personali o familiari.

3. Gli enti locali e la Provincia assicurano l'erogazione delle prestazioni sociali mediante:

a) l'erogazione diretta dei servizi con le modalità previste dall'articolo 13, comma 4, lettere a), b) e c), della legge provinciale n. 3 del 2006;

b) l'affidamento diretto dei servizi secondo modalità non discriminatorie a tutti i soggetti accreditati ai sensi dell'articolo 20 che ne facciano richiesta, anche mediante l'utilizzo di buoni di servizio;

c) l'affidamento del servizio a uno o più tra i soggetti accreditati, individuati secondo quanto previsto dal comma 5.



4. I buoni di servizio di cui al comma 3, lettera b), possono essere utilizzati nei settori individuati come idonei dagli enti locali e dalla Provincia. Essi costituiscono titolo di acquisto spendibile dal beneficiario presso tutti i soggetti accreditati ai sensi dell'articolo 20 che si sono resi disponibili.

5. Nel caso previsto dal comma 3, lettera c), l'ente competente affida il servizio a uno o più soggetti accreditati individuati attraverso adeguate procedure comparative disciplinate dall'ente medesimo. Per la valutazione dell'offerta tali procedure assicurano un'importanza prevalente alla qualità della prestazione, escludendo comunque il metodo del massimo ribasso. In ogni caso l'incidenza del prezzo offerto sul punteggio totale attribuibile non può superare il 30 per cento. L'ente affidante tiene altresì conto delle valutazioni conseguite, ai sensi del capo IV, nel quinquennio precedente dai soggetti offerenti in relazione alla stessa tipologia di servizi oggetto di affidamento. La valutazione della qualità del servizio offerto tiene altresì conto della conoscenza degli specifici problemi sociali del territorio, delle risorse sociali della comunità e del loro utilizzo, della qualificazione degli operatori, della capacità progettuale e organizzativa, nonché della capacità di coinvolgimento degli utenti e dei soggetti rappresentativi di interessi. E' vietato il subappalto dei servizi affidati, salvo espressa deroga prevista nel capitolato di appalto con esclusivo riferimento alle parti del servizio non consistenti in prestazioni sociali.

6. L'affidamento diretto del servizio a uno o più tra i soggetti accreditati, prescindendo dalle procedure di cui al comma 5, è consentito:



- a) nei casi di trattativa privata previsti dalla vigente normativa in materia di contratti;
- b) nei casi disciplinati dall'articolo 38, comma 4;
- c) in casi eccezionali di particolare urgenza e indifferibilità dell'intervento; ove ricorra tale presupposto, gli enti locali e la Provincia possono affidare motivatamente il servizio, per il periodo strettamente necessario, anche a un soggetto non accreditato, purché autorizzato ai sensi dell'articolo 19.

7. L'ente locale può comunque richiedere ai soggetti affidatari, al fine dello svolgimento del servizio:

- a) il coinvolgimento del volontariato;
- b) la predisposizione di programmi di intervento individuali, concordati con gli utenti;
- c) il coinvolgimento degli utenti nella valutazione periodica del servizio e dei risultati, anche attraverso l'attivazione di strumenti per la raccolta di suggerimenti e reclami;
- d) l'attivazione di un servizio di tutoraggio a costante supporto dei beneficiari.

8. In tutti in casi di affidamento del servizio ai sensi di quest'articolo, l'ente affidante è tenuto a verificare l'assolvimento, da parte dell'affidatario, degli adempimenti retributivi e contributivi nei confronti del personale impiegato, ivi compresi i soci lavoratori delle cooperative; in caso di inadempimento è altresì tenuto, nei limiti del corrispettivo dovuto all'affidatario e previo invito alla regolarizzazione, a pagare direttamente ai lavoratori le prestazioni dovute nonché a sanare il debito assicurativo e previdenziale nei confronti degli istituti assicuratori.



9. Nel caso di mutamento del soggetto erogatore del servizio, il nuovo affidatario che, al fine dello svolgimento di tale servizio deve provvedere all'assunzione di nuovo personale, è tenuto prioritariamente all'assunzione dei lavoratori dipendenti già impegnati nei servizi medesimi presso il soggetto erogatore precedente.

### Art. 23

#### *Convenzioni per l'erogazione di prestazioni sociali*

1. Nel caso di affidamento ai sensi dell'articolo 22 di servizi concernenti l'erogazione di prestazioni sociali, i rapporti tra ente affidante e soggetto affidatario sono regolati da convenzione. L'ente affidante determina la durata della convenzione, anche tenendo conto degli investimenti connessi all'affidamento.

2. Allo scadere della convenzione, il servizio è affidato nuovamente al medesimo soggetto qualora ricorrano tutti i seguenti presupposti:

- a) l'ente affidante mantiene l'interesse allo svolgimento del servizio;
- b) il soggetto affidatario ha conseguito valutazioni positive secondo quanto previsto dal comma 3;
- c) l'ente affidante ed il soggetto affidatario concordano sulle nuove condizioni per lo svolgimento del servizio.

3. Per i fini di cui al comma 2, lettera b), e ricorrendo i presupposti di cui alle lettere a) e c) del medesimo comma, l'ente affidante:



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

a) ha la facoltà di affidare nuovamente il servizio al soggetto già affidatario che abbia conseguito valutazioni positive ovvero di avviare una nuova procedura per la selezione del soggetto affidatario;

b) affida nuovamente il servizio al soggetto affidatario che abbia conseguito valutazioni molto positive.

4. Con deliberazione della Giunta provinciale sono individuate le modalità di attuazione del comma 3.

5. L'ente affidante revoca l'affidamento, in qualsiasi momento, in caso di valutazione negativa del servizio prestato, in caso di revoca dell'accreditamento e nelle ulteriori fattispecie previste dalla convenzione di cui al comma 1.

6. La Provincia, previa intesa con il Consiglio delle autonomie locali, sottoscrive con i soggetti accreditati una convenzione che definisce i criteri generali di svolgimento del servizio nonché il corrispettivo delle prestazioni o i criteri per la sua determinazione, ferma restando la competenza in capo ai singoli enti locali in ordine alla concreta utilizzazione delle prestazioni, al pagamento del corrispettivo e all'attivazione delle necessarie forme di coordinamento operativo.

6 bis. La Giunta provinciale è autorizzata a concedere agevolazioni ai soggetti indicati nell'articolo 3, comma 3, lettera d), che gestiscono servizi socio-assistenziali e socio-sanitari sul territorio provinciale per sostenerli nel periodo loro necessario per dare attuazione a un piano pluriennale di razionalizzazione delle loro spese di funzionamento. La Giunta provinciale stabilisce con deliberazione le modalità e i termini di presentazione delle domande, le modalità di



determinazione della spesa ammissibile, l'entità dei contributi, i loro criteri di concessione e di erogazione.

#### Capo IV

#### *Valutazione*

#### Art. 24

#### *Obiettivi della valutazione*

1. Ai fini di una gestione razionale e responsabile, gli enti locali e la Provincia valutano, avvalendosi dei nuclei di valutazione di cui all'articolo 25, gli interventi di loro competenza, secondo criteri di qualità della prestazione, congruità dei risultati, efficacia dell'utilizzo delle risorse impiegate.

2. La valutazione è finalizzata a verificare l'impatto dei servizi socio-assistenziali erogati, sotto il profilo dell'efficacia della risposta ai bisogni espressi, dell'efficienza in termini di rapporto costi-benefici, nonché della ricaduta sul territorio e sulla collettività, ed è effettuata sia preventivamente che successivamente alla realizzazione delle attività considerate.

3. Per i fini del comma 1, la valutazione fornisce inoltre agli enti locali e alla Provincia:

a) elementi ai fini di una ridefinizione delle modalità di erogazione del servizio; tale ridefinizione è concordata con il soggetto erogatore in caso di affidamento del servizio;

b) elementi di cui tenere conto nell'ambito delle procedure di scelta del contraente ai sensi dell'articolo 22, comma 5;



- c) elementi rilevanti ai fini della revoca dell'affidamento del servizio al soggetto erogatore, laddove la relativa valutazione sia negativa;
- d) elementi ai fini del riparto delle risorse finanziarie ai sensi dell'articolo 8, comma 3.

## Art. 25

### *Nuclei di valutazione*

1. La Provincia nomina, ai fini della valutazione di propria competenza, un nucleo di valutazione composto da:
  - a) tre esperti in materia di politiche socio-assistenziali di comprovata esperienza e competenza, dei quali uno designato dalle minoranze del Consiglio provinciale e uno designato dal Consiglio delle autonomie locali;
  - b) due esperti in valutazione delle politiche sociali provenienti dal mondo accademico;
  - c) due esperti con esperienza diretta, almeno quinquennale, nella gestione o valutazione dei servizi alla persona, di cui uno designato dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello provinciale.
2. Il nucleo di valutazione rimane in carica per la durata della legislatura. Con deliberazione della Giunta provinciale sono definiti i casi di incompatibilità con l'esercizio della funzione di componente e le modalità di funzionamento del nucleo, ivi comprese quelle relative all'utilizzo del personale della struttura provinciale competente in materia di politiche sociali.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

3. In relazione agli argomenti trattati possono essere invitati a partecipare ai lavori del nucleo di valutazione, senza diritto di voto, ulteriori esperti, funzionari della Provincia e rappresentanti di soggetti pubblici o privati che operano nel settore delle politiche sociali.

4. Ai componenti del nucleo spetta un compenso determinato dall'atto di nomina entro il limite massimo previsto dall'articolo 50, quarto comma, della legge provinciale n. 12 del 1983.

5. Per l'esercizio delle funzioni previste da questo capo gli enti locali nominano un nucleo di valutazione, la cui composizione assicura comunque il rispetto dei requisiti di professionalità e terzietà previsti dai commi 1 e 2, oppure si avvalgono del nucleo di valutazione nominato dalla Provincia. Ciascun nucleo di valutazione può operare con riferimento al territorio di più comunità; in tal caso per la valutazione degli interventi di propria competenza ogni ente locale integra la composizione del nucleo con un ulteriore esperto, appositamente individuato.

## Art. 26

### *Compiti dei nuclei di valutazione*

1. I nuclei di valutazione svolgono i seguenti compiti:

a) effettuano la valutazione complessiva ex post del sistema delle politiche sociali ai fini della predisposizione del successivo piano sociale provinciale e redigono il relativo rapporto di fine legislatura;

b) effettuano la valutazione annuale in itinere o ex post degli interventi prestati dai soggetti erogatori dei servizi e redigono il relativo rapporto;



c) effettuano l'analisi del costo dei servizi erogati, anche in comparazione con quello sostenuto da altre realtà territoriali per i medesimi servizi;

d) effettuano la valutazione strategica degli interventi da inserire nel piano sociale provinciale, consistente nella valutazione ex ante dell'impatto economico e sociale degli interventi medesimi;

e) effettuano la valutazione di impatto sociale ex ante dei progetti innovativi o sperimentali da attivare ai sensi dell'articolo 38;

f) comunicano i risultati della valutazione ai soggetti valutati;

g) danno adeguata diffusione, con i rapporti previsti dalle lettere a) e b) di questo comma nonché attraverso il sistema informativo delle politiche sociali di cui all'articolo 15, dei risultati della valutazione di cui alle lettere da a) ad e).

2. Il nucleo di valutazione della Provincia fornisce altresì supporto tecnico, ai fini dell'elaborazione della proposta di piano provinciale per le politiche sociali, in ordine alla definizione dei parametri per la valutazione di cui all'articolo 10, comma 2, lettera b), numero 7).

## Art. 27

### *Linee guida e criteri della valutazione*

1. Ai fini della valutazione dell'attività svolta dai soggetti erogatori, gli enti locali e la Provincia, sentiti i rispettivi nuclei di valutazione, adottano linee guida in coerenza con i parametri e le metodologie previsti dal piano sociale provinciale e ne danno tempestiva comunicazione ai soggetti valutati.

2. In particolare, i nuclei di valutazione:



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

- a) analizzano e verificano prioritariamente la qualità dei servizi erogati, anche in relazione all'impiego delle risorse disponibili;
  - b) tengono conto delle peculiarità dei contesti in cui si svolge l'attività valutata;
  - c) tengono conto della capacità dei soggetti erogatori di adeguare gli interventi all'evoluzione dei bisogni e delle relative modalità di risposta;
  - d) tengono conto altresì del grado di coinvolgimento, nelle attività svolte dal soggetto erogatore, di altri soggetti pubblici e privati presenti sul territorio di riferimento;
  - e) verificano l'impatto dei servizi socio-assistenziali erogati, ai sensi dell'articolo 24;
  - f) tengono conto di eventuali certificati di valutazione della qualità dei servizi rilasciati, in base a standard internazionali, da società riconosciute;
  - g) verificano il perseguimento dei fini di responsabilità sociale.
3. I nuclei di valutazione raccolgono elementi necessari al processo valutativo:
- a) dai soggetti erogatori attraverso l'autovalutazione;
  - b) dai soggetti pubblici e privati portatori d'interesse, in particolare modo i destinatari dei servizi;
  - c) dagli enti locali e dalla Provincia, in relazione al rispettivo ambito di competenza.



## Art. 28

### *Valutazione di impatto familiare*

1. La Provincia introduce la valutazione di impatto familiare al fine di orientare le strategie complessive di governo al sostegno della famiglia in considerazione della sua valenza sociale, con particolare riguardo alla promozione della genitorialità e della natalità in attuazione dei principi di equità sociale, sussidiarietà, adeguatezza e a sostegno della solidarietà familiare, con speciale riferimento alle famiglie in cui sono presenti persone con disabilità o in situazioni di disagio.

2. La valutazione di impatto familiare costituisce strumento per indirizzare le politiche tributarie e tariffarie della Provincia previste in ogni settore, secondo criteri di differenziazione e proporzionalità in rapporto alla composizione del nucleo familiare e alla sua condizione economica.

## Art. 29

### *Oggetto della valutazione di impatto familiare*

1. La valutazione di impatto familiare implica:

- a) la valutazione preventiva dell'incidenza sulle famiglie degli interventi previsti negli atti di programmazione e relativi strumenti attuativi, con riferimento al rapporto tra carico fiscale, tributario e tariffario, condizione economica e composizione del nucleo familiare;
- b) la verifica periodica dei risultati in termini di qualità, efficacia e adeguatezza degli interventi di cui alla lettera a) aventi ricadute sulla



famiglia in relazione agli aspetti tributari e tariffari implicati dai medesimi.

2. La Provincia indica in modo espresso nei propri atti di programmazione e relativi strumenti attuativi gli elementi di valutazione di cui al comma 1 e promuove intese con gli enti locali al fine di estendere la valutazione di impatto familiare alle politiche settoriali di competenza dei medesimi e ai relativi atti di programmazione, assicurando il coinvolgimento del Consiglio delle autonomie locali secondo quanto previsto dalla legge provinciale 15 giugno 2005, n. 7 (Istituzione e disciplina del Consiglio delle autonomie locali).

3. Il regolamento stabilisce i criteri e le modalità di attuazione di quest'articolo e disciplina gli obblighi di informazione della Giunta provinciale nei confronti del Consiglio provinciale, dei soggetti del terzo settore interessati e delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello provinciale.

#### Art. 30

##### *Bilancio di genere*

1. La Provincia adotta il bilancio di genere come strumento di monitoraggio e di valutazione dell'impatto delle politiche provinciali sulla componente femminile e di orientamento delle politiche medesime al riequilibrio delle differenze di genere; cura altresì la massima diffusione di tale documento.

#### Capo V

##### *Tipologia degli interventi socio-assistenziali*



Art. 31

*Interventi socio-assistenziali*

1. Gli interventi socio-assistenziali previsti nell'ambito delle politiche sociali provinciali sono improntati a criteri di qualità e sono tesi al miglioramento continuo della risposta al bisogno. Essi consistono in:

- a) interventi di servizio sociale professionale e segretariato sociale;
- b) interventi di prevenzione, promozione e inclusione sociale;
- c) interventi integrativi o sostitutivi di funzioni proprie del nucleo familiare;
- d) interventi di sostegno economico;
- e) ulteriori interventi individuati dal piano sociale provinciale o dal piano sociale di comunità, riferiti sia alle tipologie di interventi previsti dalle lettere da a) a d), sia trasversali ad esse, sia di natura differente.

2. Gli interventi di diretta competenza della Provincia sono disciplinati con deliberazione della Giunta provinciale la quale, nel rispetto del piano sociale provinciale, specifica, in particolare, i destinatari della prestazione, i requisiti per accedervi, la misura dell'eventuale compartecipazione alla spesa e, in generale, i criteri e le modalità per l'erogazione della prestazione.

3. Gli enti locali disciplinano gli interventi di loro competenza nel rispetto della programmazione provinciale e di comunità, nonché degli atti d'indirizzo e coordinamento della Provincia di cui all'articolo 9, comma 2, della legge provinciale n. 3 del 2006.



## Art. 32

### *Interventi di servizio sociale professionale e segretariato sociale*

1. Gli interventi di servizio sociale professionale e di segretariato sociale sono finalizzati all'informazione, all'aiuto e al sostegno psico-sociale e relazionale rivolto al singolo, alla famiglia e ai gruppi e hanno carattere di gratuità per l'utenza.

2. Gli interventi di servizio sociale professionale consistono in attività di valutazione e presa in carico, progettazione individuale e attività di supporto alle persone in difficoltà al fine di individuare e attivare possibili soluzioni ai loro problemi.

3. Il segretariato sociale consiste nell'attività di informazione e di orientamento sui servizi aventi rilevanza sociale e sulle risorse disponibili, nonché sulle modalità per accedervi e si configura come strumento di accesso ai servizi socio-assistenziali. A seguito di segnalazione di situazioni particolarmente problematiche, tale intervento è svolto, ove possibile, anche nei confronti delle persone le cui condizioni sono tali da precluderne lo spontaneo accesso ai servizi.

## Art. 33

### *Interventi di prevenzione, promozione e inclusione sociale*

1. Gli interventi di prevenzione, promozione e inclusione sociale sono finalizzati a:

a) evitare l'insorgenza del disagio o di altre forme di emarginazione;



b) attivare e sviluppare una maggiore attenzione alle problematiche ed ai bisogni sociali;

c) facilitare relazioni, processi di integrazione operativa, partecipazione e coesione tra le risorse del territorio;

d) promuovere le progettualità sociali, coordinandole con quelle sanitarie, educative, dell'istruzione e formazione professionale, delle politiche giovanili, del volontariato, del lavoro, abitative, nonché con quelle degli altri settori che concorrono alla promozione del benessere sociale.

2. Gli interventi di prevenzione, promozione e inclusione sociale comprendono in particolare:

a) attività specifiche mirate a prevenire fenomeni di emarginazione, di esclusione sociale, di disagio e di devianza connessi a problemi di natura psicologica e sociale di singoli o di gruppi a rischio;

b) attività per la realizzazione di progetti mirati all'educazione sociale;

c) attività volte a favorire la disponibilità alla realizzazione di interventi che perseguono le finalità di questa legge da parte degli individui, delle famiglie, della società e delle istituzioni;

d) attività di mediazione culturale per l'integrazione degli stranieri;

e) attività di mediazione sociale volta a costruire percorsi di sviluppo di comunità;

f) attività volte a favorire l'inclusione sociale di persone con disabilità sensoriale, in particolare con l'obiettivo di abbattere barriere comunicative;



g) attività volte a favorire l'inclusione sociale di persone con disabilità fisica, psichica e sensoriale attraverso lo svolgimento, anche in ambiente scolastico, di pratiche sportive aggreganti o che comunque contribuiscono ad accrescere il benessere psico-fisico, nei limiti in cui analoghi interventi non sono previsti dalla normativa specifica di settore;

h) attività volte a favorire l'inclusione sociale di persone in situazione di grave emarginazione;

i) attività atte ad assicurare alle donne ed ai minori che subiscono atti di violenza, ivi compresa la minaccia di tali atti, nonché alle persone che si trovano in condizioni problematiche di vita a causa di eventi particolari, quali separazioni, sottoposizione a provvedimenti dell'autorità giudiziaria, maternità vissute in modo conflittuale, il diritto ad un sostegno per consentire loro di recuperare e rafforzare la propria autonomia, materiale e psicologica, la propria integrità fisica e la dignità nel rispetto della personale riservatezza;

i bis) attività a favore delle vittime di fenomeni di violenza, di dipendenza, di sfruttamento e di tratta connessi al crimine organizzato.

2 bis. Le attività poste in essere per raggiungere le finalità del comma 1 sono integrate, se necessario, con la messa a disposizione di forme di accoglienza, anche temporanea.

2 ter. Nell'ambito delle attività di cui al comma 2, lettera g), la Provincia favorisce l'inclusione sociale delle persone sorde, promuovendo la diffusione della lingua italiana dei segni (LIS) nella comunicazione ed informazione pubblica, con particolare riferimento ai servizi televisivi.



Art. 34

*Interventi integrativi o sostitutivi di funzioni proprie del nucleo familiare*

1. Gli interventi integrativi o sostitutivi di funzioni proprie del nucleo familiare sono finalizzati ad aiutare e sostenere la famiglia.
2. Gli interventi integrativi o sostitutivi di funzioni proprie del nucleo familiare comprendono in particolare:
  - a) interventi di assistenza domiciliare, rivolti al sostegno di persone non in grado di provvedere autonomamente alle esigenze della vita quotidiana e mirati al soddisfacimento di esigenze personali, domestiche, relazionali, educative e riabilitative;
  - b) servizi a carattere semiresidenziale e residenziale, rivolti all'accoglienza di persone i cui bisogni di cura, tutela e educazione non possono trovare adeguata risposta, anche in via temporanea, nell'ambito familiare;
  - c) mediazione familiare, volta a risolvere le conflittualità tra genitori e tra genitori e figli, a tutela in particolare dei minori;
  - d) affidamento familiare di minori, volto ad assicurare risposte al bisogno affettivo, di mantenimento, di educazione e di istruzione dei minori privi di un ambiente familiare idoneo;
  - e) interventi di accompagnamento all'adozione nazionale e internazionale;
  - f) servizio di accoglienza di minori e adulti presso famiglie o singoli, volto a fornire una misura alternativa ai servizi residenziali se essi non possono essere adeguatamente assistiti nel proprio ambito familiare;



g) interventi di pronta accoglienza di minori o adulti in situazioni di abbandono o di urgente bisogno di allontanamento dall'ambiente familiare, prestati in via temporanea attraverso singoli, famiglie e in subordinate strutture residenziali;

h) servizio di trasporto per persone con disabilità;

i) interventi a favore dei nuclei familiari e degli assistenti familiari di accompagnamento all'instaurazione e allo svolgimento del relativo rapporto di lavoro;

j) interventi di accompagnamento a favore delle persone che intendono attivare sistemi di protezione di soggetti deboli, con particolare riferimento agli strumenti previsti dalla legge 9 gennaio 2004, n. 6 (Introduzione nel libro I, titolo XII, del codice civile del capo I, relativo all'istituzione dell'amministrazione di sostegno e modifica degli articoli 388, 414, 417, 418, 424, 426, 427 e 429 del codice civile in materia di interdizioni e di inabilitazione, nonché relative norme di attuazione, di coordinamento e finali), e dall'articolo 2645 ter del codice civile.

2 bis. Nell'ambito degli interventi previsti dal comma 2, lettere d), e), f) e g), la Giunta provinciale individua le attività svolte dall'équipe multidisciplinare alla data del 31 dicembre 2012 per le quali la Provincia stipula con l'Azienda provinciale per i servizi sanitari una convenzione per la messa a disposizione delle idonee professionalità di supporto e per la regolazione dei rapporti finanziari connessi.



*Interventi di sostegno economico*

1. Gli interventi di sostegno economico sono volti a garantire il soddisfacimento di bisogni sia generali che specifici a favore dei singoli o del nucleo familiare e sono attuati in modo coordinato con eventuali altri tipi d'intervento.

2. Gli interventi di sostegno economico volti al soddisfacimento di bisogni generali consistono in un'erogazione monetaria temporanea, rapportata alle specifiche esigenze dei beneficiari, e si indirizzano a:

a) soggetti che lavorano o sono comunque in grado di assumere o riassumere un ruolo lavorativo; per i soggetti privi d'impiego sono coinvolti i centri per l'impiego e il richiedente s'impegna alla ricerca attiva di un lavoro;

b) soggetti non idonei ad assumere un ruolo lavorativo; in questo caso l'intervento è comunque attivato in via sussidiaria rispetto ad altri interventi di sostegno ed è finalizzato a garantire il soddisfacimento dei soli bisogni fondamentali.

2 bis. Con deliberazione della Giunta provinciale sono individuati i casi in cui l'intervento di sostegno economico di cui al comma 2, lettera a), è concesso a favore dei titolari di partita IVA, anche prescindendo dall'obbligo di cessazione dell'attività. Con la stessa deliberazione è fissato l'importo massimo dell'intervento di sostegno economico in relazione agli effetti connessi al cumulo di benefici erogati dalla Provincia o dagli enti locali.



3. Gli interventi di sostegno economico volti al soddisfacimento di bisogni specifici comprendono:

a) interventi economici straordinari finalizzati a far fronte a situazioni di emergenza individuale o familiare;

b) interventi economici a favore di persone incapaci di compiere gli atti quotidiani della vita che usufruiscono a domicilio di un'attività di cura e di aiuto prestata a titolo di rapporto di lavoro da assistenti familiari qualificati iscritti ad un apposito registro; si prescinde dall'iscrizione al registro qualora assistito ed assistente siano legati da rapporto di coniugio o di parentela o di affinità; nei casi previsti dal regolamento di impossibilità giuridica di stipulare un contratto di lavoro tra assistito e assistente, l'intervento economico può essere erogato all'assistito, anche in assenza del contratto medesimo; l'ammontare dell'intervento è proporzionalmente ridotto qualora la persona incapace di compiere gli atti quotidiani della vita fruisca di servizi socio-sanitari o socio-assistenziali a carattere semiresidenziale o del servizio di assistenza domiciliare;

c) assegni per la prima infanzia consistenti in erogazioni economiche bimestrali a sostegno delle famiglie per la cura e l'educazione dei figli nei primi tre anni di vita, nei limiti in cui analoghi interventi non siano previsti dalla normativa della Regione Trentino-Alto Adige/Südtirol;

d) interventi specifici in favore di determinate categorie di soggetti caratterizzate da un particolare stato di bisogno;

e) prestiti sull'onore, consistenti in un'erogazione in denaro concessa senza interessi, in relazione a determinate spese, a persone e nuclei familiari che si trovano in situazioni temporanee di difficoltà fi-



nanziaria; per le giovani coppie, i nubendi e le famiglie numerose il prestito sull'onore è concesso secondo quanto previsto dall'articolo 5, comma 1, lettera a), e dall'articolo 6, comma 3, della legge provinciale sul benessere familiare;

f) anticipazioni dell'assegno di mantenimento a tutela del minore, consistenti nell'erogazione di somme non corrisposte dal genitore tenuto al mantenimento, a condizione che il richiedente surroghi l'ente competente nei suoi diritti nei confronti dell'obbligato, ai sensi dell'articolo 1201 del codice civile.

4. L'erogazione degli interventi previsti da quest'articolo è subordinata alla valutazione della condizione economico-patrimoniale del nucleo familiare del beneficiario secondo quanto previsto dall'articolo 6 della legge provinciale n. 3 del 1993; l'erogazione degli interventi previsti dal comma 2 è subordinata, inoltre, all'assenza, nel nucleo familiare del richiedente, di componenti nei confronti dei quali sia stato adottato un provvedimento di decadenza da un beneficio della medesima tipologia, ottenuto sulla base di dichiarazioni mendaci, nel periodo antecedente individuato con deliberazione della Giunta provinciale; gli interventi sono concessi alle condizioni, con i criteri e con le modalità previste con deliberazione della Giunta provinciale.

#### Art. 36

##### *Figure professionali sociali e socio-sanitarie*

1. Nella realizzazione degli interventi previsti da questo capo gli enti locali, la Provincia e i soggetti accreditati assicurano la presenza



di figure professionali sociali e socio-sanitarie, in particolare di assistenti sociali, educatori professionali, psicologi ed operatori socio-sanitari.

2. A garanzia della qualità e dell'uniformità di azione sul territorio provinciale, gli enti locali e la Provincia organizzano, anche congiuntamente, specifiche azioni formative, di aggiornamento e di riqualificazione professionale per le figure professionali sociali e socio-sanitarie operanti direttamente per gli enti pubblici medesimi e per altri soggetti individuati con deliberazione della Giunta provinciale.

3. Ai fini di cui al comma 2, sono promosse, secondo le modalità previste con deliberazione della Giunta provinciale, le azioni formative, di aggiornamento e di riqualificazione professionale a favore di figure professionali sociali e socio-sanitarie operanti nell'ambito di soggetti accreditati, svolte in conformità con le linee guida previste dal piano sociale provinciale ai sensi dell'articolo 10, comma 2, lettera b), numero 4).

## Capo VI

### *Contributi a sostegno dell'offerta di servizi sociali e messa a disposizione di immobili e relative attrezzature*

#### Art. 37

##### *Sostegno di attività private di interesse sociale*

1. Alle organizzazioni senza scopo di lucro che effettuano attività d'interesse sociale complementari o integrative degli interventi previsti da questa legge, non finanziabili ai sensi di altre leggi pro-



vinciali o statali, possono essere riconosciuti, con i criteri e le modalità di erogazione individuati dagli enti competenti, contribuiti sulle spese di funzionamento fino alla copertura della spesa riconosciuta ammissibile.

#### Art. 38

##### *Contributi per progetti di attività innovative o sperimentali*

1. Gli enti locali e la Provincia promuovono e sostengono la realizzazione di attività innovative o sperimentali di particolare rilevanza per il tessuto sociale territoriale mediante l'erogazione di contributi a soggetti senza scopo di lucro, con i criteri e le modalità da loro individuati.

2. I progetti di attività innovative o sperimentali comprendono uno studio dell'impatto sociale dell'attività proposta e sono valutati, anche con riferimento alla qualificazione della spesa, con le modalità individuate dagli enti competenti. I contenuti dello studio di impatto sociale sono definiti con deliberazione della Giunta provinciale.

3. L'attività è finanziata, sulla base del progetto presentato, per un periodo limitato e comunque non superiore ai cinque anni.

4. Conclusa la fase sperimentale, se gli enti competenti inseriscono l'intervento nei loro piani sociali il relativo servizio è affidato al soggetto finanziato ai sensi del comma 1, purché accreditato e valutato positivamente per l'attività innovativa o sperimentale svolta.

5. La Provincia istituisce un apposito fondo per il finanziamento dei progetti di propria competenza e per la compartecipazione ai



sensi dell'articolo 8, comma 4, ai costi sostenuti dagli enti locali in relazione ai progetti di loro competenza.

#### Art. 39

##### *Contributi in conto capitale*

1. Gli enti locali e la Provincia concedono ad enti pubblici, associazioni, fondazioni, cooperative e altre istituzioni private aventi tra i propri fini lo svolgimento senza scopo di lucro di attività socio-assistenziali contributi in conto capitale per:

a) l'acquisto, la costruzione, il riattamento e l'ampliamento degli immobili destinati alla realizzazione degli interventi socio-assistenziali;

b) l'acquisto di arredi e attrezzature destinate agli interventi socio-assistenziali.

2. Nel caso di enti pubblici i contributi di cui al comma 1 sono concessi fino all'intera copertura della spesa riconosciuta ammissibile; per gli altri enti i medesimi contributi sono concessi fino alla misura del 90 per cento. Tra le spese ammissibili a finanziamento sono comprese quelle derivanti dalla necessità di disporre, nel periodo di realizzazione dei lavori di riattamento e ampliamento di cui al comma 1, lettera a), di strutture alternative, nonché, eventualmente, di adeguarle.

3. I criteri e le modalità di erogazione dei contributi sono individuati dagli enti competenti. Se i contributi hanno ad oggetto beni immobili o mobili destinati alla realizzazione di servizi d'interesse



provinciale, i criteri e le modalità di erogazione sono individuati dalla Provincia d'intesa con il Consiglio delle autonomie locali.

4. I beni immobili oggetto di contributo sono gravati da un vincolo di destinazione a fini socio-assistenziali annotato sul libro fondiario, decorrente dalla data di fine dei lavori o dalla data di acquisto e di durata pari a:

a) venti anni in relazione alla concessione di contributi fino a 1.000.000 di euro;

b) trenta anni in relazione alla concessione di contributi superiori a 1.000.000 di euro.

5. Gli importi previsti dal comma 4 sono aggiornati annualmente in base al tasso d'inflazione.

5 bis. L'ente competente alla concessione del contributo, sulla base del contratto di compravendita dell'immobile o dell'attestazione di fine lavori rilasciata dal tecnico responsabile, adotta un apposito provvedimento, che costituisce titolo per l'annotazione sul libro fondiario del vincolo di destinazione. Decorsi i termini stabiliti dal comma 4 il vincolo è cancellato, a cura e spese del proprietario dell'immobile.

6. Nel corso della durata del vincolo previsto dal comma 4 l'intero immobile o parte di esso può essere adibito a un utilizzo diverso da quello per il quale è stato concesso il contributo, previa autorizzazione dell'ente competente. L'autorizzazione è disposta, secondo criteri e modalità stabiliti dall'ente competente, purché:

a) sia mantenuto il fine sociale dell'utilizzo;

b) in caso di utilizzo temporaneo a fini diversi da quello di cui alla lettera a), gli introiti derivanti siano destinati alla copertura di oneri



per la gestione dei servizi socio-assistenziali o socio-sanitari dell'ente che ha ricevuto il contributo;

c) in caso di utilizzo permanente a fini diversi da quello di cui alla lettera a), sia rideterminato il contributo ovvero siano recuperate, anche parzialmente, le somme già corrisposte.

6 bis. L'autorizzazione di cui al comma 6 costituisce titolo per la cancellazione anticipata del vincolo relativamente all'intero immobile o alla parte di esso adibita a diverso utilizzo.

7. I beni mobili oggetto di contributo sono gravati da un vincolo di destinazione a fini socio-assistenziali. L'ente competente a erogare i contributi individua i criteri in base ai quali fissa la durata dei vincoli e i casi in cui è consentito lo svincolo dei beni.

8. L'ente competente disciplina altresì le conseguenze del mancato utilizzo, nel corso della durata del vincolo di destinazione e per un periodo accertato superiore ad un anno, dei beni mobili ed immobili oggetto di contributo.

9. Gli interventi finanziati ai sensi di quest'articolo possono riguardare anche immobili e opere da destinare allo svolgimento di attività sanitarie o socio-sanitarie, purché la parte di intervento destinata a tali finalità abbia carattere non prevalente rispetto all'intervento complessivo.

## Art. 40

### *Messa a disposizione di immobili e relative attrezzature*

1. Gli enti locali e i loro enti strumentali, la Provincia e gli enti strumentali individuati dall'articolo 33 della legge provinciale n. 3 del



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

2006, anche in deroga alle leggi provinciali che ne disciplinano l'istituzione, possono mettere a disposizione di soggetti che non perseguono finalità lucrative immobili di loro proprietà e le relative attrezzature, per lo svolgimento di attività socio-assistenziali, sulla base di convenzioni e anche a titolo gratuito, provvedendo alle spese concernenti questi immobili e attrezzature, a condizione che il rappresentante legale non sia stato condannato, con sentenza passata in giudicato, per delitti contro la moralità pubblica, il buon costume, contro l'assistenza familiare, contro la vita e l'incolumità individuale, contro la personalità individuale e delitti di violenza sessuale. La Provincia può assumere gli oneri relativi alla messa a disposizione degli immobili e delle relative attrezzature da parte dei suoi enti strumentali.

2. Qualora gli immobili di cui al comma 1 siano nella disponibilità degli enti locali o della Provincia a titolo di locazione o di comodato, i medesimi enti possono, previo accordo con il proprietario dell'immobile, eseguire direttamente interventi di manutenzione straordinaria, quando gli stessi sono obbligatori o necessari in relazione all'utilizzo dell'immobile medesimo; gli enti locali e la Provincia possono assumere gli oneri relativi sulla base di idonee clausole contrattuali che determinano o rideterminano la durata della locazione o del comodato in ragione dell'entità della spesa sostenuta.



## Capo VII

### *Strumenti di integrazione e coordinamento delle politiche*

#### Art. 41

#### *Integrazione socio-sanitaria*

1. Ai fini dell'integrazione tra le politiche sociali e sanitarie la Provincia promuove l'adozione degli strumenti di coordinamento organizzativo di cui all'articolo 46, all'interno di ambiti territoriali omogenei, allo scopo di dare risposte unitarie a bisogni complessi.

2. La Giunta provinciale, con proprie deliberazioni, individua criteri, modalità e strumenti per assicurare l'integrazione dell'azione dei servizi sociali e di quelli sanitari, qualora lo stato di bisogno da affrontare sia connotato da condizioni che richiedono l'intervento congiunto dei servizi. Le suddette deliberazioni possono individuare, tra l'altro:

a) specifici criteri e modalità per l'accertamento e la valutazione dello stato di bisogno e del grado di non autosufficienza, nonché per la definizione del profilo funzionale della persona interessata e del progetto individualizzato d'intervento;

b) composizione e modalità di funzionamento di specifiche unità valutative multidisciplinari da costituire sul territorio per i fini di cui alla lettera a);

c) caratteristiche, contenuti e modalità di erogazione degli interventi integrati, con particolare riferimento all'assistenza domiciliare integrata (ADI).



3. Le prestazioni sanitarie comprese nei livelli essenziali ed aggiuntivi di assistenza sanitaria da erogare nell'ambito dei servizi sociali sono effettuate:

a) ove possibile, direttamente dai servizi dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari; in tal caso, l'azienda, in relazione alla tipologia e all'intensità della terapia, persegue l'intesa con il soggetto erogatore dei servizi sociali, che è altresì sentito in merito all'individuazione del personale sanitario da incaricare;

b) in alternativa, da professionisti esterni all'azienda dipendenti dei soggetti erogatori dei servizi sociali o convenzionati con essi; in tal caso gli oneri relativi alle prestazioni sono comunque posti a carico del fondo sanitario provinciale, previa intesa con l'azienda.

4. Le prestazioni di cui al comma 3 sono erogate secondo modalità e condizioni definite con deliberazione della Giunta provinciale.

5. Le disposizioni di quest'articolo si applicano anche alle residenze sanitarie assistenziali disciplinate dalla legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6 (Interventi a favore degli anziani e delle persone non autosufficienti o con gravi disabilità).

#### Art. 42

##### *Commissione provinciale per l'integrazione socio-sanitaria*

1. Ai fini di cui all'articolo 41, comma 1, la Provincia istituisce la commissione provinciale per l'integrazione socio-sanitaria quale proprio organo consultivo, in particolare per quanto riguarda l'individuazione dei criteri per il coordinamento e la reciproca integrazione degli



strumenti programmatori in materia sociale e sanitaria di cui all'articolo 10, comma 3.

2. La commissione è nominata dalla Giunta provinciale, rimane in carica per la durata della legislatura ed è composta da:

- a) l'assessore competente in materia di politiche sociali;
- b) l'assessore competente in materia di politiche sanitarie;
- c) il dirigente della struttura provinciale competente in materia di politiche sociali;
- d) il dirigente di una struttura provinciale competente in materia di politiche sanitarie;
- e) un rappresentante dei servizi sociali degli enti locali;
- f) un rappresentante dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari.

3. Le modalità di funzionamento della commissione, ivi compresi la scelta del presidente e la possibilità di partecipazione alle riunioni di ulteriori tecnici ed esperti, sono disciplinate dalla Giunta provinciale con propria deliberazione.

#### Art. 43

##### *Integrazione socio-lavorativa*

1. Ai fini dell'integrazione tra le politiche sociali e del lavoro la Provincia si avvale degli strumenti previsti dalla normativa vigente idonei a valorizzare le capacità lavorative delle persone svantaggiate in carico ai servizi socio-assistenziali, anche allo scopo di creare i presupposti per la realizzazione di forme di economia solidale sulla base di ambiti di lavoro protetti.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

2. L'integrazione socio-lavorativa si realizza principalmente attraverso forme di sostegno alle organizzazioni in cui sono garantiti ambiti lavorativi protetti, anche mediante l'affidamento diretto alle organizzazioni medesime, da parte delle pubbliche amministrazioni e delle società a prevalente partecipazione pubblica della Provincia o degli enti locali, di servizi e forniture realizzate dalle persone svantaggiate in carico ai servizi socio-assistenziali, per importi inferiori alle soglie di applicazione delle direttive comunitarie in materia.

3. La Provincia favorisce la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovendo la strutturazione dei rapporti lavorativi in modo consono alle esigenze familiari e realizzando azioni di supporto dei lavoratori gravati da impegni di cura familiari.

#### Art. 44

##### *Integrazione socio-abitativa*

1. Ai fini dell'integrazione tra le politiche sociali e abitative nelle zone ad alta concentrazione di alloggi di edilizia abitativa pubblica gli enti locali promuovono l'attivazione degli interventi di mediazione culturale e sociale di cui all'articolo 33.

2. La Provincia e gli enti locali possono individuare e gestire alloggi, compresi quelli di edilizia abitativa pubblica, se occorrente strutturati e attrezzati in relazione a specifiche esigenze, da destinare anche a persone in carico ai servizi sociali, allo scopo di favorire lo sviluppo della loro autonomia.

#### Art. 45



### *Punti di ascolto per il cittadino*

1. La Provincia promuove l'adozione, da parte degli enti locali, di modalità organizzative idonee a rilevare precocemente i bisogni individuali e le problematiche sociali correlate, nonché ad assicurare il coordinamento e l'integrazione dei servizi alla persona, con particolare riferimento agli interventi previsti dalle politiche sociali, educative, sanitarie e per la sicurezza.

2. L'adozione del modello organizzativo di cui al comma 1 è volta altresì a razionalizzare i servizi pubblici già presenti, a potenziare l'offerta con nuovi servizi e a facilitare il coordinamento in rete con gli sportelli sociali attivati dal terzo settore di cui all'articolo 3, comma 3, lettera d).

3. Tali modalità organizzative si concretizzano nell'attivazione di punti di ascolto per il cittadino, ai quali le persone in stato di disagio possono rivolgersi per una prima analisi delle loro problematiche, per un orientamento in merito alle possibili soluzioni e, ove possibile, per una risposta.

4. Gli enti locali che intendono attivare i punti di ascolto ne disciplinano la costituzione, le funzioni e l'organizzazione sulla base delle specifiche esigenze del territorio di competenza.

### Art. 46

#### *Strumenti di coordinamento organizzativo*

1. La realizzazione integrata degli interventi in materia sociale è promossa utilizzando gli strumenti di raccordo e di coordinamento



organizzativo previsti dalla normativa vigente e, in particolare, mediante:

- a) la stipulazione di intese istituzionali e di accordi di programma ai sensi dell'articolo 8, commi 9 e 10, della legge provinciale n. 3 del 2006;
- b) il ricorso alle conferenze di servizi ai sensi della legge provinciale 30 novembre 1992, n. 23 (Principi per la democratizzazione, la semplificazione e la partecipazione all'azione amministrativa provinciale e norme in materia di procedimento amministrativo);
- c) la promozione di intese con il Consiglio delle autonomie locali;
- d) gli accordi volontari di area o di obiettivo e l'attivazione di tavoli di lavoro per individuare soluzioni condivise a problemi di organizzazione e di realizzazione dei programmi d'intervento.

2. Per la realizzazione d'interventi di carattere sovra provinciale la Provincia promuove la collaborazione con le regioni, con la Provincia autonoma di Bolzano e con altri soggetti pubblici, anche mediante gli strumenti di collaborazione previsti dall'articolo 16 bis della legge provinciale n. 23 del 1992.

## Capo VIII

*Modificazioni della legge provinciale 28 maggio 1998, n.*

*6 (Interventi a favore degli anziani e delle persone non autosufficienti o con gravi disabilità)*

### Art. 47

*Modificazioni degli articoli 1, 16, 18 e 19 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6*



1. Dopo il comma 2 dell'articolo 1 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6, è inserito il seguente:

"2 bis. Le predette finalità sono perseguite con gli strumenti previsti da questa legge nonché con quelli previsti dal provvedimento legislativo concernente "Politiche sociali nella provincia di Trento".

2. All'articolo 16 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1 le parole: "servizi socio-sanitari integrati a prevalente valenza sanitaria" sono sostituite dalle seguenti: "servizi socio-sanitari ad elevata integrazione sanitaria";

b) al comma 6 dopo le parole: "Ai fini" sono aggiunte le seguenti: "dell'autorizzazione e".

3. Dopo l'articolo 16 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6, è inserito il seguente:

"Art. 16 bis

*Programmazione e finanziamento degli interventi*

1. Per la programmazione degli interventi relativi alle R.S.A. la Provincia si avvale in particolare del piano provinciale per la salute dei cittadini di cui all'articolo 4 della legge provinciale 28 luglio 2005, n. 12, concernente "Partecipazione delle istituzioni locali e delle professioni sanitarie per la realizzazione delle politiche per la salute e modificazioni della legge provinciale 1 aprile 1993, n. 10 (Nuova disciplina del servizio sanitario provinciale)", e dei relativi provvedimenti di attuazione, ivi comprese le direttive della Giunta provinciale concernenti l'assistenza degli ospiti in R.S.A.

2. Alla copertura degli oneri per le prestazioni sanitarie e socio-sanitarie ad elevata integrazione sanitaria in R.S.A. erogate agli assistiti del servizio sanitario provinciale residenti in provincia di Trento si provvede, nei limiti delle prestazioni individuate con le deliberazioni della Giunta provinciale, mediante il fondo sanitario provinciale. Con deliberazione della Giunta provinciale sono definiti i criteri e



le modalità di addebito degli oneri relativi alle prestazioni erogate agli assistiti residenti fuori provincia, avuto riguardo anche all'istituto della compensazione della mobilità sanitaria interregionale.

3. Alla copertura degli oneri di natura socio-assistenziale in R.S.A. si provvede, oltre che con le entrate proprie e le dotazioni patrimoniali dei soggetti gestori:

a) attraverso la compartecipazione alle spese da parte degli utenti;

b) con le quote di contribuzione dei comuni competenti ai sensi dell'articolo 6, comma 4, della legge 8 novembre 2000, n. 328 (Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali).

4. Le prestazioni marginali di natura sociale a rilevanza sanitaria svolte all'interno delle R.S.A., nei limiti individuati con deliberazione di Giunta provinciale, sono garantite dal servizio sanitario con oneri a carico del fondo sanitario."

4. All'articolo 18 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1 la lettera c) è sostituita dalla seguente:

"c) dalle aziende pubbliche di servizi alla persona;"

b) al comma 3 le parole: "dal piano provinciale socio-assistenziale e dal piano sanitario provinciale" sono sostituite dalle seguenti: "dal piano provinciale per la salute dei cittadini".

5. Il comma 1 dell'articolo 19 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6, è soppresso.

#### Art. 48

#### *Introduzione degli articoli 19 bis e 19 ter nella legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6*

1. Dopo l'articolo 19 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6, è aggiunto il seguente:

"Art. 19 bis



*Interventi in conto capitale*

1. Per l'acquisto, la costruzione, la ricostruzione, il riattamento e il completamento di immobili da destinare a R.S.A. la Giunta provinciale è autorizzata a concedere contributi in conto capitale ad enti pubblici, associazioni, fondazioni, cooperative e altre istituzioni private, dotati di personalità giuridica ed operanti senza scopo di lucro, che hanno tra i propri fini l'erogazione dei servizi socio-sanitari di cui all'articolo 16. Nel caso in cui l'intervento riguardi la ricostruzione o il riattamento di strutture residenziali possono essere considerate tra le spese ammissibili a finanziamento anche quelle relative all'acquisizione della disponibilità di immobili e quelle per altri oneri gestionali conseguenti all'esecuzione degli interventi, previa presentazione di uno specifico programma da parte dell'ente interessato.

2. Nel caso di enti pubblici i contributi di cui al comma 1 sono concessi fino all'intera copertura della spesa riconosciuta ammissibile; nel caso di associazioni, fondazioni, cooperative ed altre istituzioni private i medesimi contributi sono concessi fino alla misura del 90 per cento.

3. La Giunta provinciale è altresì autorizzata a concedere ai soggetti di cui al comma 1 e nelle misure di cui al comma 2 contributi per l'acquisto di attrezzature, apparecchiature e arredamenti destinati all'esercizio di attività socio-sanitarie.

4. I soggetti di cui al comma 1 s'impegnano a non mutare per venticinque anni, decorrenti dalla data di fine dei lavori o dalla data di acquisto, la destinazione delle opere finanziate ai sensi del comma 1 senza l'autorizzazione della Giunta provinciale. Il periodo è ridotto a dieci anni nel caso di opere che abbiano beneficiato di un contributo d'importo complessivo non superiore a 200.000 euro. Nel periodo di vigenza del vincolo di destinazione la Giunta provinciale, previa richiesta motivata dell'ente interessato, può autorizzare l'utilizzo temporaneo dell'immobile o di sue parti per altre finalità, purché da tale utilizzo derivino introiti ed essi siano destinati alla copertura di oneri sostenuti dall'ente interessato per la gestione della R.S.A. La Giunta provinciale, inoltre, può concedere l'autorizzazione a un utilizzo permanente dell'immobile o di sue parti per finalità diverse da quelle socio-assistenziali e socio-sanitarie; con deliberazione della Giunta provinciale sono stabiliti i criteri per la concessione dell'autorizzazione e per l'eventuale



rideterminazione del contributo, o per il recupero, anche parziale, delle somme già corrisposte. Se la destinazione è mutata senza le predette autorizzazioni il contributo concesso è revocato; per il recupero delle somme erogate si applica l'articolo 51 della legge provinciale 14 settembre 1979, n. 7 (Norme in materia di bilancio e di contabilità generale della Provincia autonoma di Trento). In alternativa alla restituzione delle somme già corrisposte si può applicare il comma 4 dell'articolo 21 (Disposizioni in materia di razionalizzazione delle agevolazioni provinciali per investimenti di natura immobiliare) della legge provinciale 29 dicembre 2005, n. 20.

5. Qualora nel corso di decorrenza del periodo venticinquennale di cui al comma 4 si verifichi la cessazione dell'attività da parte dei soggetti beneficiari, gli immobili realizzati e le attrezzature, le apparecchiature e gli arredamenti acquistati con i contributi di cui ai commi 1 e 3 sono devoluti al comune sul cui territorio insiste l'immobile, con vincolo di destinazione agli interventi di cui alla presente legge, salvo diversa determinazione della Giunta provinciale.

6. Gli interventi finanziati ai sensi del comma 1 possono riguardare anche immobili e opere da destinare allo svolgimento di attività socio-assistenziali, purché la parte di intervento destinata a tali finalità abbia carattere non prevalente rispetto all'intervento complessivo.

7. Con deliberazione della Giunta provinciale sono stabilite:

- a) le priorità nella concessione delle agevolazioni, anche mediante la costituzione di riserve di fondi;
- b) i criteri per la determinazione e la graduazione delle agevolazioni;
- c) le tipologie ed i criteri per la determinazione delle spese ammissibili ad agevolazione per ciascun tipo di iniziativa;
- d) i limiti minimi e massimi delle spese ammissibili ad agevolazione;
- e) i termini e le modalità di presentazione delle domande, secondo appositi schemi tipo;
- f) la documentazione da produrre ai fini della concessione e della liquidazione, anche in via anticipata, delle agevolazioni;
- g) l'individuazione e la disciplina degli eventuali vincoli di destinazione relativi ai beni finanziati ai sensi del comma 3;



h) ogni altro elemento necessario per l'attuazione degli interventi cui al presente articolo.

2. Dopo l'articolo 19 bis della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6, è aggiunto il seguente:

Art. 19 ter

*Messa a disposizione di immobili e relative attrezzature*

1. Fermo restando quanto previsto da specifiche disposizioni di legge, la Provincia e l'Azienda provinciale per i servizi sanitari possono mettere a disposizione di enti e istituzioni, sulla base di convenzioni di disciplina dei rapporti patrimoniali, immobili, nonché relative attrezzature, per l'erogazione dei servizi socio-sanitari di cui all'articolo 16, provvedendo alle spese concernenti detti immobili ed attrezzature.

2. Qualora gli immobili di cui al comma 1 siano nella disponibilità della Provincia o dell'Azienda provinciale per i servizi sanitari a titolo di locazione o di comodato, i medesimi enti possono, previo accordo con il proprietario dell'immobile, eseguire direttamente interventi di manutenzione straordinaria, quando gli stessi sono obbligatori o necessari in relazione all'utilizzo dell'immobile medesimo; la Provincia e l'Azienda provinciale per i servizi sanitari possono assumere gli oneri relativi sulla base di idonee clausole contrattuali che determinano o rideterminano la durata della locazione o del comodato in ragione dell'entità della spesa sostenuta."

Capo IX

*Disposizioni transitorie e finali*

Art. 49

*Regolamenti di esecuzione*

1. La Giunta provinciale approva uno o più regolamenti di esecuzione di questa legge.



Art. 50

*Disciplina di attuazione in materia di politiche sociali*

1. Il piano sociale provinciale, i regolamenti di esecuzione di questa legge e le deliberazioni della Giunta provinciale adottate ai sensi degli articoli 23, comma 4, 25, comma 2, 29, comma 3, 35, comma 4, e 36, comma 3, sono adottati dalla Giunta provinciale previo parere della competente commissione permanente del Consiglio provinciale, che si esprime entro sessanta giorni dal ricevimento della richiesta, decorsi i quali la Giunta provinciale provvede comunque all'adozione dei medesimi.

2. La procedura prevista dal comma 1 si applica anche agli aggiornamenti del piano sociale provinciale nonché alle modifiche dei regolamenti di esecuzione e delle deliberazioni di cui al comma 1; in tali casi il termine per l'espressione del parere della competente commissione permanente del Consiglio provinciale è di trenta giorni.

Art. 51

*Informazioni sull'attuazione della legge*

1. Ogni due anni la Giunta provinciale presenta alla competente commissione permanente del Consiglio una relazione sull'attuazione di questa legge, per disporre di elementi conoscitivi utili al fine di valutare i risultati raggiunti, in rapporto agli obiettivi individuati nel piano sociale provinciale, di verificare lo stato di attuazione a livello locale



delle politiche sociali, di conoscere l'evoluzione dei fenomeni sociali e lo stato dei servizi.

#### Art. 52

*Disposizioni particolari per il territorio di cui all'articolo 11, comma 2, lettera a), della legge provinciale 16 giugno 2006, n. 3 (Norme in materia di governo dell'autonomia del Trentino)*

1. Nel caso del comune di Trento e degli altri comuni compresi nel territorio individuato ai sensi dell'articolo 11, comma 2, lettera a), della legge provinciale n. 3 del 2006, la convenzione prevista dal medesimo articolo individua le modalità per l'approvazione dei provvedimenti di adozione del piano sociale di comunità e degli altri atti di regolazione nonché le modalità di istituzione degli organi costituiti dagli enti locali ai sensi di questa legge.

#### Art. 53

*Disposizioni transitorie*

1. Fatto salvo quanto previsto da quest'articolo, fino alla data di trasferimento alle comunità delle funzioni in materia di assistenza e beneficenza pubblica ai sensi dell'articolo 8 della legge provinciale n. 3 del 2006, mantengono efficacia la legge provinciale 12 luglio 1991, n. 14 (Ordinamento dei servizi socio-assistenziali in provincia di Trento), la legge provinciale 31 ottobre 1983, n. 35 (Disciplina degli interventi volti a prevenire e rimuovere gli stati di emarginazione), la legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6 (Interventi a favore degli



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

anziani e delle persone non autosufficienti o con gravi disabilità), e la legge provinciale 10 settembre 2003, n. 8 (Disposizioni per l'attuazione delle politiche a favore delle persone in situazione di handicap).

1 bis. Con decorrenza dalla data di trasferimento alle comunità e ai comuni compresi nel territorio individuato ai sensi dell'articolo 11, comma 2, lettera a), della legge provinciale n. 3 del 2006 delle funzioni di interesse locale disciplinate dalla legge provinciale n. 35 del 1983, le comunità e i comuni medesimi subentrano alla Provincia nelle convenzioni dalla stessa stipulate con i soggetti che gestiscono i servizi o attuano gli interventi socio-assistenziali di livello locale previsti dalla legge provinciale n. 35 del 1983. Dalla medesima data le comunità e i comuni provvedono, per le funzioni di livello locale, alle forme d'intervento previste dall'articolo 7, quarto comma, della legge provinciale n. 35 del 1983 applicando, fino alla data prevista dal comma 5, le sue disposizioni attuative già approvate con deliberazione della Giunta provinciale.

2. Le modifiche apportate dal capo VIII alla legge provinciale n. 6 del 1998 hanno efficacia a decorrere dalla data stabilita con regolamento di esecuzione, fatta eccezione per quelle previste dall'articolo 48, che hanno efficacia a decorrere dalla data di entrata in vigore della legge provinciale concernente "Disposizioni per l'assestamento del bilancio annuale 2009 e pluriennale 2009-2011 della Provincia autonoma di Trento (legge finanziaria di assestamento 2009)".

2 bis. I bandi per la concessione di contributi in conto capitale ai soggetti che hanno tra i propri fini l'erogazione dei servizi socio-sanitari indicati dall'articolo 6 della legge provinciale n. 6 del 1998,



adottati sulla base delle norme vigenti prima che fosse efficace l'articolo 19 bis della legge provinciale n. 6 del 1998, possono essere integrati con quanto previsto da quest'ultimo articolo.

3. Gli interventi previsti da questa legge ulteriori o diversi rispetto a quelli previsti dalle leggi provinciali indicate dal comma 1 possono comunque essere attuati, fino alla data prevista dal comma 1, con le modalità individuate con deliberazione della Giunta provinciale, assicurata l'informazione e la concertazione con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello provinciale. La deliberazione può prevedere la cessazione degli analoghi interventi previsti dalla normativa previgente, con i relativi modalità e termini.

4. Il comitato previsto dall'articolo 11 è costituito entro centottanta giorni dalla data di entrata in vigore di questa legge. A decorrere dalla data di costituzione del comitato è soppresso il comitato provinciale per la programmazione socio-assistenziale istituito ai sensi dell'articolo 17 della legge provinciale n. 14 del 1991.

5. La disciplina concernente le autorizzazioni, gli accreditamenti e le modalità di affidamento dei servizi di cui agli articoli 19, 20, 22 e 23 è efficace a decorrere dalla data individuata dal regolamento di esecuzione. Fino a tale data i meccanismi di autorizzazione, affidamento e finanziamento continuano ad essere disciplinati dalla legge provinciale n. 14 del 1991 e dalla legge provinciale n. 35 del 1983, ancorché abrogate.

6. In sede di prima applicazione si considerano comunque autorizzati e accreditati, ai sensi degli articoli 19 e 20, i soggetti che alla data prevista ai sensi del comma 5 svolgono i servizi per i quali sono richiesti l'autorizzazione e l'accreditamento. Resta fermo l'obbligo di



adeguamento dei requisiti a quelli richiesti dalla nuova disciplina entro un congruo termine fissato dal regolamento e comunque non inferiore a due anni; in caso di mancato possesso dei requisiti richiesti entro questo termine l'autorizzazione o l'accreditamento sono revocati. L'articolo 19, comma 3, si applica anche ai soggetti che abbiano svolto servizi socio-assistenziali in assenza dell'autorizzazione o in caso di sua revoca ai sensi della legge provinciale n. 14 del 1991.

7. I rapporti in essere alla data di cui al comma 5 tra l'ente pubblico competente ed i soggetti accreditati ai sensi del comma 6 sono regolati con una convenzione stipulata, entro un termine previsto dal regolamento di esecuzione, in conformità all'articolo 23. Laddove l'ente competente abbia deliberato, antecedentemente alla predetta data, l'avvio di una procedura concorsuale per l'affidamento di un servizio ai sensi della legge provinciale n. 14 del 1991, la disciplina prevista dalla medesima legge continua ad applicarsi fino alla conclusione della procedura e la convenzione di cui al periodo precedente è stipulata tra l'ente pubblico competente ed il soggetto selezionato in base all'esito di tale procedura.

7 bis. Gli alloggi realizzati da soggetti pubblici, comprese le istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza (IPAB) e le aziende pubbliche per i servizi alla persona (APSP), già finanziati dalla legge provinciale 18 giugno 1990, n. 16 (Interventi di edilizia abitativa a favore di persone anziane e modificazioni alle leggi provinciali in materia di edilizia abitativa e alla legge provinciale 14 settembre 1979, n. 8, concernente "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Provincia autonoma di Trento"), e dalla legge provinciale n. 14 del 1991, e non occupati, possono essere conferiti



al fondo immobiliare previsto dall'articolo 4 bis della legge provinciale 7 novembre 2005, n. 15, concernente "Disposizioni in materia di politica provinciale della casa e modificazioni della legge provinciale 13 novembre 1992, n. 21 (Disciplina degli interventi provinciali in materia di edilizia abitativa)".

8. Gli interventi previsti dal piano pluriennale degli investimenti nel settore dell'assistenza per la XIII legislatura, di cui all'articolo 36, comma 1, della legge provinciale n. 14 del 1991, sono realizzati secondo i criteri e le modalità disciplinati dalla stessa legge provinciale n. 14 del 1991, anche successivamente alla data di cui al comma 1.

9. Il piano sociale provinciale previsto dall'articolo 10 è adottato entro un anno dalla data di entrata in vigore di questa legge e ha efficacia a decorrere dalla data di trasferimento delle funzioni alle comunità. In sede di prima applicazione il piano sociale provinciale contiene anche la programmazione degli interventi che la legge attribuisce al piano sociale di comunità, fino all'approvazione di tale piano da parte di ciascuna comunità; rispetto a tali previsioni la Provincia acquisisce il parere dei comuni territorialmente interessati che è reso entro trenta giorni dalla richiesta, decorsi i quali la Provincia provvede comunque.

10. Al fine di favorire l'omogenea prima applicazione di questa legge la Provincia, sentito il Consiglio delle autonomie locali, approva gli atti di regolazione previsti da questa legge di competenza degli enti locali; tali atti rimangono in vigore fino a diversa determinazione degli enti medesimi.

11. Il regolamento può prevedere ulteriori disposizioni transitorie per la prima applicazione di questa legge.



Art. 54

*Abrogazioni*

1. I regolamenti di esecuzione, anche in raccordo con quanto previsto dall'articolo 53, stabiliscono la data di abrogazione delle seguenti disposizioni:

- a) la legge provinciale 31 ottobre 1983, n. 35;
- b) la legge provinciale 12 luglio 1991, n. 14, ad esclusione dell'articolo 47;
- c) l'articolo 10 della legge provinciale 31 agosto 1991, n. 18;
- d) l'articolo 25 della legge provinciale 1 febbraio 1993, n. 3;
- e) l'articolo 13 della legge provinciale 3 settembre 1993, n. 23;
- f) la legge provinciale 8 novembre 1993, n. 33;
- g) l'articolo 38 della legge provinciale 3 febbraio 1995, n. 1;
- h) l'articolo 18 della legge provinciale 7 agosto 1995, n. 8;
- i) l'articolo 46 della legge provinciale 9 settembre 1996, n. 8;
- j) l'articolo 20 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6;
- k) l'articolo 48 della legge provinciale 27 agosto 1999, n. 3;
- l) l'articolo 85 della legge provinciale 19 febbraio 2002, n. 1;
- m) la legge provinciale 10 settembre 2003, n. 8, ad esclusione dell'articolo 1, dei commi 1, 2 e 3 dell'articolo 3, dei commi 1 e 4 dell'articolo 4, degli articoli 11, 14, 15, 20 e 21;
- n) l'articolo 2 della legge provinciale 22 dicembre 2004, n. 13;
- o) l'articolo 54 della legge provinciale 29 dicembre 2005, n. 20;
- p) l'articolo 60 della legge provinciale 29 dicembre 2006, n. 11.



2. A decorrere dalla data indicata dal comma 2 dell'articolo 53 sono abrogati:

- a) gli articoli 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 10 bis, 11, 12, 13, 14, 15, 22, 23 e 26 della legge provinciale 28 maggio 1998, n. 6;
- b) l'articolo 86 della legge provinciale 19 febbraio 2002, n. 1;
- c) l'articolo 11 della legge provinciale 10 settembre 2003, n. 8.

## Art. 55

### *Norme finanziarie*

1. Le spese relative agli articoli richiamati nella tabella A allegata a questa legge sono poste a carico degli stanziamenti e delle autorizzazioni di spesa disposti per i fini di cui alle disposizioni previste nei capitoli del documento tecnico di accompagnamento e di specificazione del bilancio 2007-2009, indicati nella medesima tabella A in corrispondenza delle unità previsionali di base di riferimento.

2. Alla copertura delle spese derivanti da questa legge a carico dei comuni, singolarmente o in forma associata, provvedono i medesimi enti con le assegnazioni provinciali a favore della finanza locale.

3. La Giunta provinciale è autorizzata ad apportare al bilancio le variazioni conseguenti a questa legge, ai sensi dell'articolo 27, terzo comma, della legge provinciale 14 settembre 1979, n. 7 (Norme in materia di bilancio e di contabilità generale della Provincia autonoma di Trento).



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Art. 56

### *Reviviscenza di norme*

1. Al numero 54 della sezione II (Leggi parzialmente abrogate) dell'allegato C alla legge provinciale 29 dicembre 2006, n. 11, le parole: ", 38" sono sostituite dalle seguenti: ", 38, comma 3" con effetto dalla data di entrata in vigore della legge provinciale n. 11 del 2006. A decorrere dalla medesima data vige nuovamente l'articolo 38, commi 1 e 2, della legge provinciale 23 febbraio 1990, n. 6, come da ultimo modificato dall'articolo 8 della legge provinciale 17 giugno 2004, n. 6.



## **APPENDICE B. BILANCIO SOCIALE. ANNO 2013. COOPERATIVA LABORATORIO SOCIALE**

### ***Nota metodologica***

La Cooperativa Sociale “Laboratorio Sociale” intende dotarsi, a partire dal 2014 di un Bilancio Sociale quale importante strumento di analisi, rendicontazione e comunicazione sociale. Attraverso la redazione del presente documento, che fa riferimento alla gestione 2013, si è inteso tracciare in via sperimentale le linee guida per la stesura dei successivi Bilanci Sociali. La costruzione di questo documento preparatorio si è inserita all'interno di un intenso ed articolato percorso di formazione e riorganizzazione interna che include la realizzazione di un nuovo sito internet e di una Carta dei Servizi. A partire da questa edizione sperimentale, il Laboratorio Sociale intende adottarne il format, pur nelle sue necessarie implementazioni ed integrazioni, come modalità di lavoro consolidata per gli anni futuri.

Il documento è stato curato dalla Direzione, con il contributo dei responsabili di settore, con la finalità di individuare per il futuro modalità partecipate di redazione ed approvazione del Bilancio Sociale.

La finalità propedeutica del presente elaborato ha imposto la rigorosa applicazione delle regole già in vigore in materia di stesura del Bilancio Sociale. Esso ha tenuto conto delle “Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale negli Enti No Profit” e delle istruzioni fornite dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) indicate nella pubblicazione “Principi di redazione del Bilancio Sociale”.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

L'intento primario è di illustrare i risultati conseguiti nell'anno di competenza, coniugando l'impostazione metodologica prevista dalla dottrina di riferimento con la volontà di rappresentare, in modo efficace e veritiero, quella combinazione di valori, missione e performance economica che caratterizza l'essere "impresa sociale". Sin da questa prima versione si intende attribuire al Bilancio Sociale le seguenti valenze:

- ☞ prodotto di un esercizio di trasparenza;
- ☞ piattaforma condivisa per la valutazione delle performance di tutte le aree aziendali (completezza);
- ☞ rappresentazione esaustiva e verificabile di elementi quantitativi comparabili e qualitativi attendibili;
- ☞ testimonianza di un percorso interno di riflessione e messa a fuoco degli attuali scenari per delineare obiettivi di miglioramento, innovazione e sviluppo.

## ***Identità***

### **Chi siamo**

La Cooperativa Sociale "Laboratorio Sociale" è una cooperativa di tipo A sorta nel 1977 a Trento a tutela dei diritti delle persone con disabilità e delle loro famiglie. Destinatari dei servizi della Cooperativa sono persone maggiorenni con disabilità intellettiva dotate dei prerequisiti cognitivi, pratici e di autonomia sufficienti a svolgere attività occupazionali e lavorative protette sotto la supervisione degli operatori della Cooperativa.



### Le aree di intervento

I destinatari delle attività del Laboratorio Sociale sono **persone maggiorenni con disabilità intellettiva**.

I servizi offerti mirano a stimolare il mantenimento e il potenziamento delle autonomie personali e a promuovere e favorire opportunità di socializzazione.

Le attività diurne proposte riguardano soprattutto l'esercizio della manualità in lavorazioni produttive di tipo artigianale e di assemblaggio in conto terzi, ma anche attività didattiche, motorie, ludico ricreative, ecc., svolte all'interno dei laboratori, ma anche in contesti esterni.

Le attività residenziali sono rivolte a quanti non possono essere seguiti, anche temporaneamente, nei loro contesti familiari, e mirano a creare tra gli ospiti delle comunità alloggio un sereno clima domestico.

### Storia della cooperativa

Nel 1974 la Provincia di Trento approvò la L.P. n.29 con cui si affrontava il problema dell'inserimento lavorativo dei portatori di handicap psichico. Questa legge aveva il merito di offrire strumenti concreti per favorire l'occupazione dei disabili. Molti giovani trovarono la soluzione ai loro problemi grazie a questa legge, per altri si andava delineando l'ipotesi di valorizzare le attività lavorative e produttive, mantenendo però adeguate iniziative di sostegno psico-fisico.

In Trentino si giunse a proporre l'organizzazione di reparti produttivi con la presenza di operatori capaci non solo di istruire ed aiutare i ragazzi, ma anche di affiancarsi a loro nel confezionamento di oggetti commercialmente validi o commissionati da aziende esterne. Gli operatori sarebbero stati veri e propri educatori/artigiani (falegnami, legatori, ceramisti, etc.) che avrebbero coinvolto i ragazzi nel-



le varie fasi della produzione, a seconda delle abilità che ognuno possedeva o poteva acquisire.

Il dott. Enrico Pancheri, allora presidente di Anffas Trentina (oggi Anffas Trentino Onlus), il geometra Umberto Zorat, ed il dott. Sandro Postal, rispettivamente consigliere e collaboratore di Anffas Trentina, visitarono diverse esperienze di “cooperative di produzione e lavoro” in cui artigiani e ragazzi con handicap psichici collaboravano. Queste esperienze costituirono la base su cui lavorare per definire lo statuto di una Cooperativa.

La Cooperativa “Laboratorio Sociale” fu fondata a Trento il 20 marzo 1977 da un gruppo di genitori e familiari di ragazzi che frequentavano la “formazione professionale speciale”. Lo scopo era quello di dare vita ad un organismo in grado di organizzare attività lavorative che aiutassero le persone con disabilità a mantenere e, se possibile, sviluppare le abilità manuali, con la possibilità di commercializzare e vendere i manufatti realizzati.

Nel 1994 in seguito all’entrata in vigore della L.P. 14/91 il Laboratorio Sociale è diventato una Cooperativa Sociale.

Al fine di far fronte alle nuove esigenze di residenzialità e di sollievo per gli utenti e relative famiglie frequentanti i Laboratori, nel 2002 è stata attivata la prima comunità alloggio.

Oggi, a distanza di 36 anni dalla sua fondazione, Laboratorio Sociale conferma la sua opera di servizio a favore della comunità trentina, dimostrando giorno dopo giorno di essere capace di fare fronte agli impegni crescenti e per dare risposte sempre più aggiornate ai propri soci, i ragazzi e le loro famiglie.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## *Vision, mission e principi di riferimento*

### *Vision*

La Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale mira a migliorare la qualità di ogni suo servizio in modo da perseguire in modo sempre più efficace il raggiungimento del benessere individuale delle persone con disabilità.

### *Mission*

Laboratorio Sociale si propone di sviluppare e gestire servizi diurni all'interno dei quali si svolgono attività occupazionali di tipo artigianale e lavori per conto terzi; individua, inoltre, modelli di comunità alloggio per i suoi utenti con bisogno di residenzialità.

A compendio delle attività occupazionali Laboratorio Sociale propone, inoltre, attività che contribuiscono al benessere generale e al miglioramento della qualità di vita: attività motorie, momenti di svago e socializzazione, attività di mantenimento delle competenze scolastiche e attività individualizzate specifiche.

### *Principi Generali*

#### Principio di mutualità e solidarietà

Laboratorio Sociale persegue il principio proprio del mondo cooperativo di mutualità come libera collaborazione di più persone per il raggiungimento di un fine comune. La solidarietà persegue l'ulteriore



finalità di ampliare i principi mutualistici favorendo l'adesione di nuovi soci e la costituzione di nuove risposte ai bisogni dei propri soci.

#### Principio di uguaglianza

La Costituzione Italiana attraverso l'art. 3 sancisce la parità di diritti di ogni cittadino. La Cooperativa promuove il diritto di ogni persona con disabilità di essere cittadino e di esprimersi nella società secondo le proprie inclinazioni e possibilità.

#### Principio di partecipazione

La Cooperativa promuove la corretta informazione riguardante le proprie attività, costruisce il progetto assieme alla famiglia e a tutti gli interlocutori coinvolti in una logica di lavoro di rete. Favorisce la partecipazione alla vita e alle attività della Cooperativa di ogni utente e della sua famiglia.

#### Principio di qualità

La Cooperativa si impegna nel miglioramento continuo della qualità delle attività svolte, dei servizi offerti e dei progetti realizzati in armonia con gli obiettivi del progetto personale di ogni singolo utente.

### ***Struttura, governo e amministrazione della cooperativa***

#### Oggetto sociale



### *Art. 3 - Scopo della Cooperativa*

Lo scopo che la Cooperativa intende perseguire è quello di ottenere la piena integrazione nella società di cittadini, soci e non soci, con particolare riferimento alle persone maggiorenni in situazione di disabilità intellettiva e relazionale, in armonia con le attese e a sostegno delle loro famiglie.

### *Art. 4 – Oggetto*

Considerati gli scopi mutualistici, così come definiti all'articolo 3, mediante l'utilizzo razionale delle risorse umane e materiali a disposizione, la Società cooperativa ha come oggetto:

- ✎ l'organizzazione di forme di lavoro idonee, esercitate per esclusive finalità terapeutiche, dal momento che l'impegno quotidiano in attività manuali, seppure vissuto in realtà protette, risulta essenziale per gli individui in situazione di disabilità intellettiva e relazionale quale trattamento in grado di sviluppare al massimo la loro soddisfazione e sicurezza personale e a farli sentire parte attiva nella famiglia e nella comunità;
- ✎ la commercializzazione dei prodotti derivanti dall'attività di cui al punto a);
- ✎ l'organizzazione di specifiche attività motorie, ricreative e culturali e la promozione di iniziative atte a favorire l'accrescimento delle loro capacità relazionali;
- ✎ lo svolgimento di programmi didattici personalizzati;
- ✎ la gestione di progetti di formazione professionale;
- ✎ la conduzione di comunità alloggio per ospitare quei soggetti che non possono avere l'assistenza dei genitori o dei familiari;



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

- ☞ la gestione di strutture protette a carattere diurno e a carattere residenziale;
- ☞ la gestione di servizi integrativi di sostegno e di assistenza anche ai familiari quali beneficiari dei servizi della stessa;
- ☞ la verifica e il controllo dello stato personale di coloro che frequentano le strutture della Società Cooperativa e quello complessivo, con particolare riguardo alle condizioni di salute e alla situazione neuro-psicologica.
- ☞ la conduzione di strutture e spazi idonei alla organizzazione di forme collettive di formazione e informazione e di iniziative a carattere culturale e ludico-ricreativo.
- ☞ l'organizzazione e la gestione di servizi di trasporto per assicurare la mobilità dei propri soci.

### Forma giuridica

Il Laboratorio Sociale ha forma giuridica di Cooperativa Sociale. È stata costituita a Trento con atto

Nr.1083 Mod. I Vol.29 del giorno 30 marzo 1977 nello Studio del notaio dott. Mario Stelzer.

È iscritta al Registro delle Imprese di Trento nella sezione Ordinaria con data 19/02/1996, codice fiscale e numero d'iscrizione 80019800228. Iscritta con il numero 89300 al Repertorio Economico Amministrativo (REA) in data 19/05/1977. È iscritta all'Albo del Registro degli Enti Cooperativi sezione "a mutualità prevalente", categoria "Cooperative Sociali" – sottocategoria "cooperative di gestione di servizi socio-sanitari, culturali ed educativi" al nr. A.157996.



L'attività di impresa ha inizio il 20 marzo 1977. Il termine della società è fissato nel 31 dicembre 2040. In base allo statuto, gli organi sociali della cooperativa sono:

- ✎ l'Assemblea dei Soci;
- ✎ il Consiglio Amministrativo;
- ✎ il Collegio dei Sindaci, se previsto.

Per quanto riguarda l'Assemblea dei Soci, che costituisce l'organo sovrano della Cooperativa, si rimanda al paragrafo degli *stakeholders* per una descrizione delle principali funzioni. Il sistema di amministrazione prevede un Consiglio di Amministrazione (CdA) da 3 a 9 membri. Eventuali compensi vengono stabiliti dall'Assemblea dei Soci. Attualmente il Consiglio di Amministrazione non percepisce alcun compenso.

I poteri attribuiti agli organi di governo e controllo della Cooperativa sono disciplinati dallo Statuto negli articoli dal 22 al 35, di cui si riportano gli estratti più significativi:

#### *art. 23 - assemblee*

L'assemblea potrà riunirsi anche in comune diverso da quello in cui si trova la sede sociale, purché in provincia di Trento. Le Assemblee sono ordinarie e straordinarie.

L'Assemblea si reputa validamente costituita quando siano presenti o rappresentati tutti i soci con diritto di voto e la maggioranza degli Amministratori e dei Sindaci effettivi, se nominati. Tuttavia ciascuno degli intervenuti può opporsi alla discussione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato.



*art. 24 - funzioni dell'assemblea*

L'Assemblea ordinaria:

- ✎ approva il bilancio e destina gli utili;
- ✎ delibera sulla emissione delle azioni destinate ai soci sovventori;
- ✎ delibera sull'eventuale istanza di ammissione proposta dall'aspirante socio ai sensi dell'articolo 6, comma 5, del presente statuto;
- ✎ procede alla nomina e revoca degli Amministratori;
- ✎ procede alla eventuale nomina dei Sindaci e del Presidente del Collegio sindacale e del soggetto deputato al controllo contabile;
- ✎ determina la misura dei compensi da corrispondere agli Amministratori, ai Sindaci e al soggetto deputato al controllo contabile;
- ✎ approva i regolamenti che determinano i criteri e le regole inerenti lo svolgimento dell'attività mutualistica, con le maggioranze previste dall'art. 2521, ultimo comma, del Codice Civile;
- ✎ delibera sulla responsabilità degli Amministratori e dei Sindaci;
- ✎ delibera su tutti gli altri oggetti riservati alla sua competenza dalla legge e dal presente statuto.

Essa ha luogo almeno una volta all'anno, l'Assemblea inoltre può essere convocata tutte le volte che l'Organo amministrativo lo creda necessario,

Sono riservate all'Assemblea straordinaria:

- ✎ le deliberazioni sulle modifiche dello Statuto e sullo scioglimento della Cooperativa;
- ✎ la nomina dei liquidatori e la determinazione dei relativi poteri.



*art. 25 - costituzione e quorum deliberativi*

L'assemblea ordinaria è validamente costituita quando siano presenti almeno 1/5 (un/quinto) dei soci aventi diritto al voto e, in seconda convocazione, qualunque sia il numero dei presenti. Essa delibera a maggioranza assoluta di voti presenti salvo i casi per i quali sia disposto diversamente dalla legge o dal presente statuto.

L'assemblea straordinaria è validamente costituita in prima convocazione quando sia presente la maggioranza dei soci aventi diritto al voto e, in seconda convocazione, quando sia presente almeno 1/5 (un/quinto) dei soci aventi diritto al voto. Le deliberazioni devono essere prese col voto favorevole dei tre quarti dei voti presenti, eccettuato che per la nomina delle cariche sociali per la quale è sufficiente la maggioranza relativa.

*art. 27 - presidenza dell'assemblea*

L'Assemblea è presieduta dal presidente dell'Organo amministrativo ed in sua assenza dal vice presidente, ed in assenza anche di questi, dalla persona designata dall'Assemblea stessa, col voto della maggioranza dei presenti. Essa provvede alla nomina di un segretario, anche non socio. La nomina del segretario non ha luogo quando il verbale è redatto da un notaio.

*Il Consiglio d'Amministrazione*



*art. 28 - consiglio di amministrazione*

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 5 (cinque) a 9 (nove) Consiglieri, eletti dall'Assemblea tra i soci a maggioranza relativa di voti. Il Consiglio di Amministrazione sceglie tra i suoi membri il Presidente e il Vice Presidente.

*art. 29 - compiti degli amministratori*

Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge e dallo statuto.

Attualmente il Consiglio di Amministrazione è composto da

<b>Maria Rosaria Boninsegna</b>	<b>Presidente</b>
<b>Luigi Parisi</b>	<b>Vice-Presidente</b>
<b>Marco Cescatti</b>	<b>Consigliere</b>
<b>Anna Maria Bettega Deflorian</b>	<b>Consigliere</b>
<b>Andrea Pizzini</b>	<b>Consigliere</b>
<b>Alessandra Rizzi</b>	<b>Consigliere</b>
<b>Anna Seppi</b>	<b>Consigliere</b>
<b>Ines Vaia Vinanate</b>	<b>Consigliere</b>
<b>Alessandro Zorat</b>	<b>Consigliere</b>

*art. 33 – rappresentanza*

Il presidente dell'Organo amministrativo ha la rappresentanza della Cooperativa di fronte ai terzi e in giudizio. In caso di assenza o di



impedimento del Presidente, tutti i poteri a lui attribuiti spettano al Vice presidente.

*art. 34 - collegio sindacale*

Il Collegio sindacale, nominato se obbligatorio per legge o se comunque nominato su delibera specifica dell'Assemblea, si compone di tre membri effettivi e due supplenti, eletti dall'Assemblea che ne nomina il Presidente.

I Sindaci restano in carica per tre esercizi e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

La cessazione dei sindaci per scadenza del termine ha effetto dal momento in cui il Collegio è stato ricostituito. Essi sono rieleggibili.

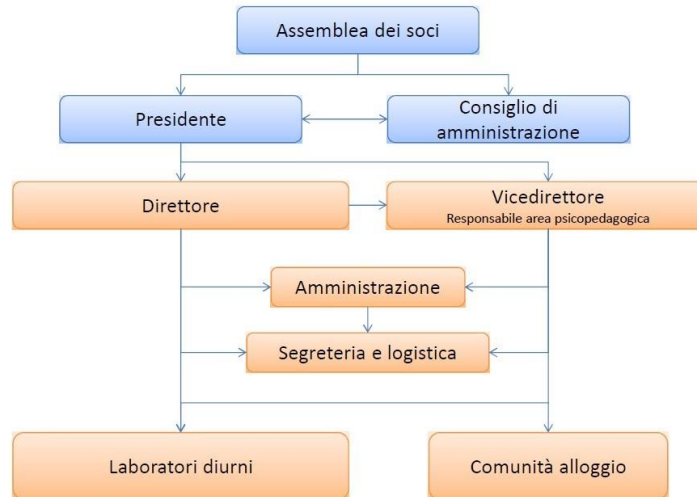
La retribuzione annuale dei Sindaci è determinata dall'Assemblea all'atto della nomina, per l'intero periodo di durata del loro ufficio. Al Collegio sindacale può essere attribuito anche il controllo contabile; in tal caso esso deve essere integralmente composto di revisori contabili iscritti nel registro istituito presso il Ministero di Giustizia.

*art. 35 - revisione legale dei conti*

La revisione legale dei conti, se obbligatoria per legge o se comunque prevista su delibera specifica dell'Assemblea, può essere attribuita al Collegio sindacale ai sensi dell'articolo precedente o, in alternativa, ad un revisore legale dei conti o ad una Società di revisione ai sensi degli articoli 2409-bis e seguenti del Codice Civile.

## **Struttura organizzativa interna**

### Struttura organizzativa interna



Il ruolo e le principali funzioni degli organi della Direzione Generale sono di seguito illustrate:

- ☞ **Direzione:** si occupa del posizionamento strategico e dello sviluppo della Cooperativa, gestisce funzionalmente i settori di attività e della comunicazione, inoltre si occupa della gestione dei rapporti istituzionali. Gestisce ed organizza il personale, garantisce l'esecuzione delle decisioni e delle delibere del Consiglio di Amministrazione, verifica il regolare svolgimento delle attività programmate.
- ☞ **Vicedirettore:** è responsabile dell'area psicopedagogica; valuta le domande di accesso ai servizi; coordina le singole equipe di lavoro rispetto ai progetti educativi personalizzati; è referente per la famiglia e per la rete dei servizi del singolo utente.
- ☞ **Responsabile Amministrativo:** gestisce, in accordo con la Direzione, gli adempimenti amministrativi, i pagamenti dei fornito-



ri e la fatturazione dei servizi. Inoltre coordina la contabilità dei singoli centri e segue le pratiche amministrative della gestione del personale.

### ***Principali riferimenti teorici e scientifici***

La cooperativa Laboratorio Sociale trova nella promozione del benessere individuale la finalità generale all'interno della quale vengono individuati gli scopi di ogni sua azione.

La cornice scientifica e culturale di riferimento è basata sul *modello biopsicosociale* in cui la disabilità non è considerata più come una condizione individuale del singolo, ma come complessa interazione della persona con il contesto ambientale, sociale e culturale che lo circonda.

All'interno del modello *biopsicosociale* trovano spazio alcuni paradigmi che condividono la visione ecologica di funzionamento e disabilità. Di particolare importanza da un lato il sistema di classificazione dell'*ICF* (OMS, 2002) che consente di cogliere l'essenza umana nella sua interezza. È un approccio epistemologico che pone sullo stesso piano sia gli aspetti riguardanti la salute della persona, coerentemente con il punto di vista medico, che gli aspetti di partecipazione sociale, coerentemente con un punto di vista psicologico e culturale, ponendo tutto in relazione con i fattori contestuali ambientali.

Complementare al contributo dell'*ICF*, troviamo l'innovativo *sistema di progettazione basato sui Sostegni*, concettualizzato nel *10° sistema dell'AAMR (American Association on Mental Retardation)*. Il concetto di Sostegni mette l'accento su tutte quelle risorse e strategie orientate a promuovere lo sviluppo, le competenze e il benessere personale di una persona e che ne migliorano il funzionamento. Questo approccio favorisce una programmazione degli interventi più



funzionale e che favorisca la valorizzazione di tutte le risorse dell'individuo e ne promuova una piena partecipazione alle attività del suo contesto di vita.

Il modello dei sostegni introduce l'importante parametro della *Qualità di Vita*, costruito olistico che fotografa lo stato di benessere individuale della persona. La *Qualità di Vita* rappresenta un principio onnicomprensivo per potenziare il benessere del soggetto e favorire la collaborazione per il cambiamento a livello sociale nonché la creazione di un linguaggio comune e la condivisione di un modello sistematico per orientare gli interventi attuali e futuri. Nei prossimi anni, infatti, il miglioramento della *Qualità di Vita* sarà il parametro fondamentale per misurare l'efficacia dei progetti personalizzati di ogni singola persona.

Da questa ricca cornice di riferimento nascono i presupposti dell'agire educativo che trova nel Progetto Educativo Personalizzato (PEP) la rotta su cui ogni singola equipe si orienta per promuovere il benessere di ciascuna persona in carico ai nostri Laboratori e alle nostre Comunità

### ***Composizione degli stakeholders***

#### *Gli stakeholders: la mappa dei portatori di interesse*

Gli *stakeholders* sono i soggetti che hanno titolo a “chieder conto” alla Cooperativa dei suoi comportamenti e nei confronti dei quali la stessa deve ritenersi responsabile per la produzione dei risultati, pur con livelli di responsabilità diversi.

Letteralmente, “*to hold stake*” significa infatti possedere o portare un interesse: la cooperativa, nel suo agire quotidiano e per il perse-



guimento delle proprie finalità, si relaziona costantemente con un articolato insieme di interlocutori.

La mappa degli *stakeholders* rappresenta in forma sintetica il **quadro degli interlocutori di riferimento** per l'organizzazione, ed è suddivisa in base ai diversi gradi di interesse:

☞ **stakeholders primari** sono quelli con i quali lo scambio è più intenso ed essenziale dal punto di vista istituzionale, poiché impegnati in rapporti diretti e formalizzati, e senza la cui continua partecipazione l'impresa non potrebbe sopravvivere come complesso funzionante;

☞ **stakeholders rilevanti** sono i soggetti la cui relazione con la cooperativa non è di natura contrattuale e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza, ma che possono incidere sulla vita dell'organizzazione e/o essere influenzati dalla sua attività.

Sia gli uni che gli altri possono essere **interni** (ovvero soggetti che a vario titolo fanno parte della cooperativa) o **esterni** (ovvero tutti quegli importanti soggetti che hanno relazioni con la cooperativa ma non ne fanno parte).

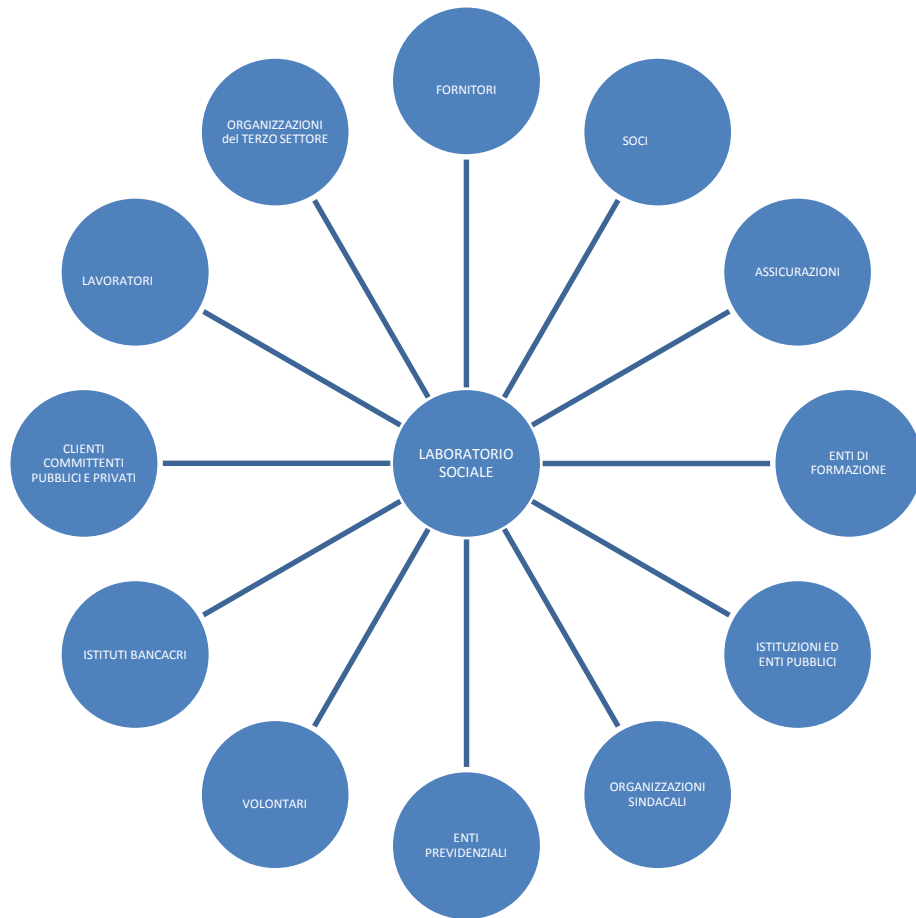
Di seguito sono individuate le principali tipologie di *stakeholders* di riferimento della cooperativa:

	Interni	Esterni
<b>Stakeholders primari</b>	Soci	<b>Clienti e committenti pubblici e privati</b>
	Dipendenti Collaboratori/trici	<b>Enti pubblici</b>
	Utenti	<b>Volontari</b>
<b>Stakeholders rilevanti</b>		<b>Comunità locale/collettività</b>
		<b>Organizzazioni del terzo settore</b>
		<b>Enti e professionisti consulenti e fornitori di servizi</b>



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

	<b>Enti di formazione</b>
	<b>Assicurazioni</b>
	<b>Istituti bancari e finanziari</b>
	<b>Organizzazioni sindacali</b>
	<b>Enti previdenziali</b>





## Stakeholders primari

### *Soci e socie*

#### Diventare soci

Secondo le previsioni statutarie, possono diventare soci/e Il numero dei soci cooperatori è illimitato e non può essere inferiore al minimo stabilito dalla legge. Possono essere soci cooperatori le persone fisiche appartenenti alle seguenti categorie:

- ✎ i soggetti in situazione di disabilità intellettiva e relazionale che per cause oggettive o soggettive non sono in grado, senza adeguato intervento, di integrarsi positivamente nell'ambiente in cui vivono sotto il profilo fisico, psicologico, familiare, culturale, professionale ed economico, nonché i loro genitori, familiari e tutori, i quali siano interessati all'attività della Cooperativa in quanto beneficiari;
- ✎ i soggetti maggiorenni in situazione di disabilità intellettiva e relazionale di cui al punto a) che prestano attività di lavoro remunerato;
- ✎ coloro che prestano attività di lavoro a titolo di volontariato, spontaneamente e non in esecuzione di specifici obblighi giuridici, gratuitamente, senza fine di lucro, anche indiretto, ma esclusivamente per fini di solidarietà.

Il loro numero non può superare il 50% (cinquanta per cento) del numero complessivo dei soci.

Ai soci volontari può essere corrisposto soltanto il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate. Le prestazioni di questi ultimi, in caso di contratti stipulati con amministrazioni pubbli-



che, possono essere utilizzate in misura complementare e non sostitutiva rispetto ai parametri di impiego di operatori professionali.

Le modalità di ammissione di nuovi soci/e alla cooperativa sono descritte all'interno dello Statuto (art. 6) e prevedono che il/la candidato/a presenti una richiesta scritta al Consiglio di Amministrazione il quale, una volta accertata l'esistenza dei requisiti di cui sopra, delibera sulla domanda secondo criteri non discriminatori, coerenti con lo scopo mutualistico e l'attività economica svolta.

A seguito della delibera di ammissione e della conseguente comunicazione della stessa al soggetto interessato, gli amministratori provvederanno all'annotazione nel libro dei soci cooperatori.

### La struttura della base sociale

La base sociale è composta esclusivamente da persone fisiche. Dalla fondazione ad oggi non c'è mai stata occasione per ammettere nella base sociale figure giuridiche.

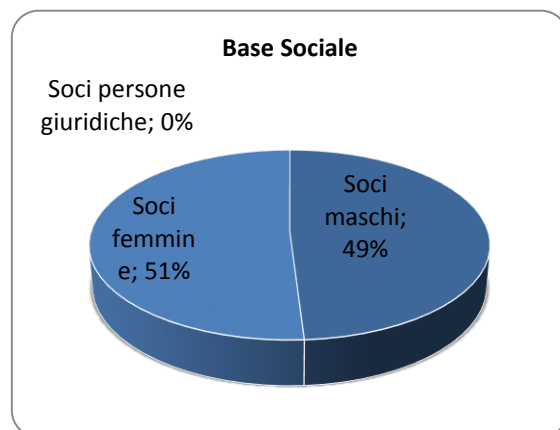
La quasi totalità dei soci è costituita da persone che beneficiano, sia direttamente (disabili), sia indirettamente (familiari), dei servizi erogati dalla Cooperativa (94%). Anche i tre soci lavoratori sono persone svantaggiate con un'invalidità riconosciuta inferiore al 100%, le quali sono state assunte con contratto a part-time, come operati a metà degli anni '80. Anch'esse frequentano i laboratori della Cooperativa Sociale come fruitori dei servizi.

La parte restante della base sociale (6%) è costituita da volontari.

Va precisato che ci sono molte altre persone che frequentano i laboratori a titolo di volontariato, le quali preferiscono non diventare socie. La politica della Cooperativa è quella di promuovere la presenza di volontari nelle proprie strutture, al fine di valorizzare le loro

motivazioni e creare una rete di relazioni più ampia a vantaggio dei soci fruitori. Nel 2013 i volontari non soci sono stati complessivamente 56, tutti iscritti all'Associazione di Volontariato "Liberamente Insieme".

Base Sociale		
	2012	2013
Soci maschi	172	179
Soci femmine	179	180
Soci persone giuridiche	0	0
<b>Totale soci</b>	<b>351</b>	<b>359</b>



Soci persone fisiche per tipologia						
	2012			2013		
	M	F	Tot	M	F	Tot
Soci utenti (disabili)	99	47	146	102	46	148
Soci utenti (familiari)	54	129	183	57	131	188
Soci lavoratori (disabili)	2	1	3	2	1	3
Soci volontari	17	2	19	18	2	20
<b>Totale soci</b>	<b>172</b>	<b>179</b>	<b>351</b>	<b>179</b>	<b>180</b>	<b>359</b>

Soci/e anno 2013	Saldo iniziale	Nuovi soci	Soci dimessi	Saldo finale
Soci utenti (disabili)	146	3	1	148
Soci utenti (familiari)	183	7	2	188
Soci lavoratori (disabili)	3	0	0	3
Soci volontari	19	1	0	20

Nel 2013 sono state accolte tutte le 11 domande di ammissione a socio pervenute: 3 di persone disabili, 7 di familiari e 1 di volontario.



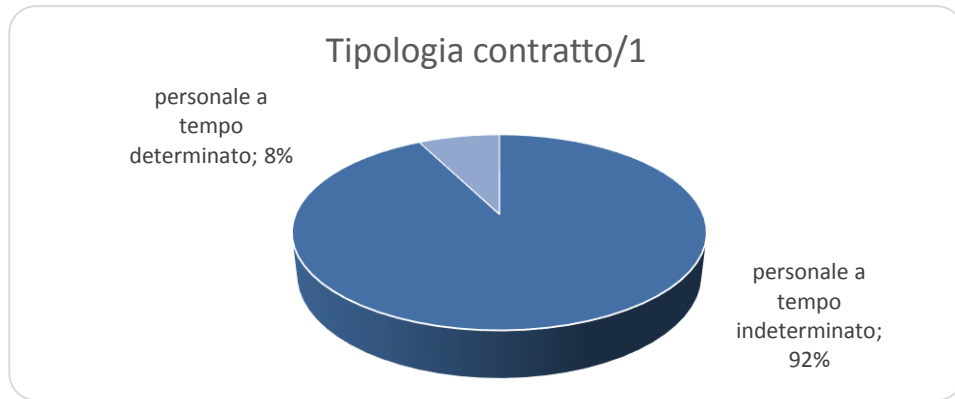
Nel corso dello stesso anno si sono dimessi dalla qualifica di socio a vario titolo 2 familiari ed 1 utente.

### *Lavoratori e lavoratrici*

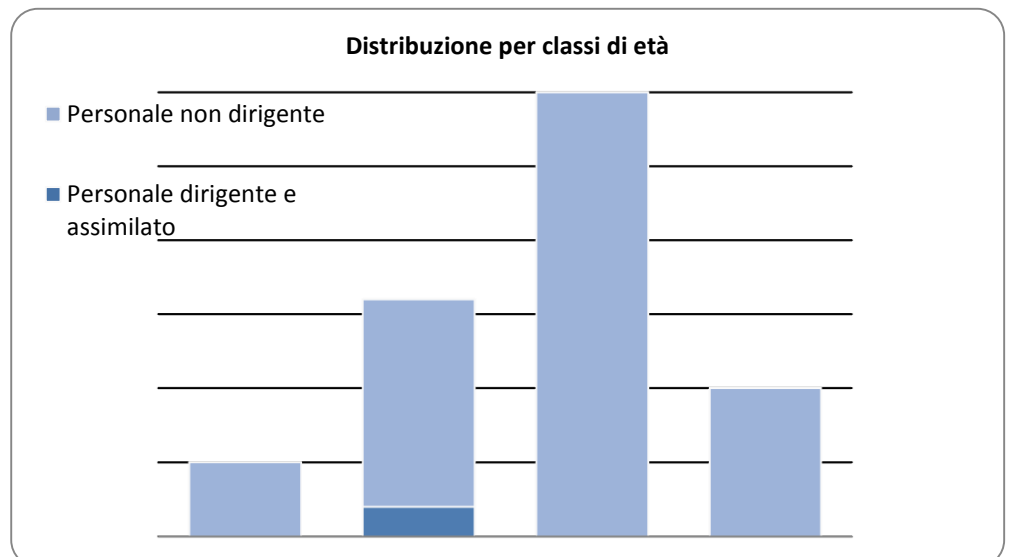
La tabella che segue ed i relativi grafici sono finalizzati a dare conto della politica adottata dalla Cooperativa nei confronti dello stakeholder tendenzialmente più “strategico” e decisivo per un’organizzazione che si occupa di servizi per persone in difficoltà: il personale dipendente.

Come si evince dalla tabella la maggior parte del personale dipendente della Cooperativa è assunto a tempo indeterminato, inoltre si può osservare una netta prevalenza del personale femminile. Questo dato conferma non solo la tendenza dell’intero comparto del terzo settore provinciale, ma è un segno di come la Cooperativa si ponga concretamente in linea con gli orientamenti comunitari e nazionali in materia di pari opportunità.

	Personale a tempo indeterminato						Personale a tempo determinato						Totale		
	A tempo pieno		In part-time fino al 50%		In part-time oltre il 50%		A tempo pieno		In part-time fino al 50%		In part-time oltre il 50%				
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Personale dirigente e assimilato	1				1									2	
Personale non dirigente	23	21	2	4	1	8		4					1	26	38
Totale	24	21	2	4	2	8	0	4	0	0	0	1	28	38	



	tra i 25 e i 34 anni		tra i 35 e i 44 anni		tra i 45 e i 54 anni		tra i 55 e i 64 anni		Totale	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Personale dirigente e assimilato			2						2	
Personale non dirigente		5	5	9	14	16	7	3	26	33
<b>Totale</b>		5	7	9	14	16	7	3	28	33

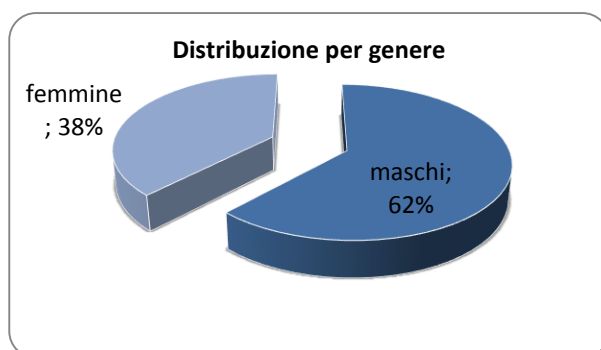
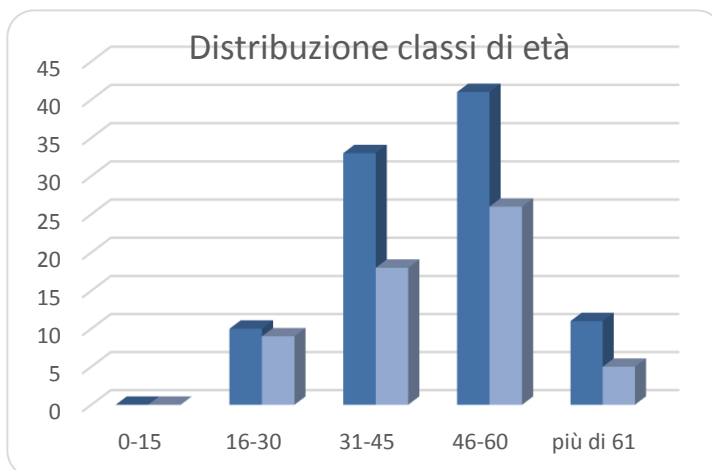




## Utenti

Gli Utenti rappresentano, insieme ai soci, lo stakeholder fondamentale per la cooperativa

Di seguito due grafici riassuntivi riportanti il numero degli utenti presenti nei servizi di Laboratorio Sociale, suddivisi per classi di età e per genere.



## Volontari

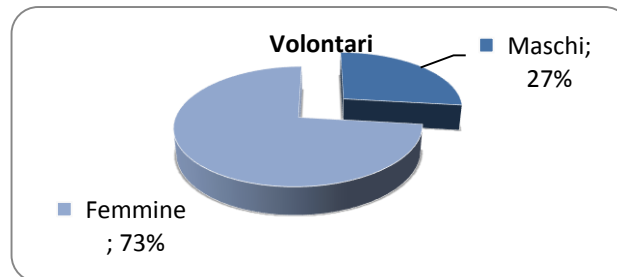
La scelta di offrire il proprio tempo in un servizio a favore di persone con disabilità introduce il volontario in un universo valoriale arricchente, in una prospettiva di apertura al reciproco scambio “volontario – assistito”.

Nel corso del 2013 i volontari impiegati nei vari centri della Cooperativa sono stati 82 di cui 22 maschi e 60 femmine, per la maggior



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

parte impegnati nei Laboratori protetti. I volontari partecipano anche alle varie iniziative a cui aderisce la Cooperativa, ad esempio i soggiorni estivi marittimi o montani.



### *Istituzioni ed Enti Pubblici*

Per il Laboratorio Sociale è di fondamentale importanza il rapporto con gli enti pubblici e gli altri soggetti territoriali preposti a tale funzione. Sin dall'anno della sua fondazione la cooperativa ha elaborato ed intrapreso una serie di azioni in *partnership* con alcuni enti pubblici del territorio al fine di promuovere il proprio ruolo quale soggetto della co-progettazione.

### *Stakeholders rilevanti*

#### *Reti e relazioni territoriali*

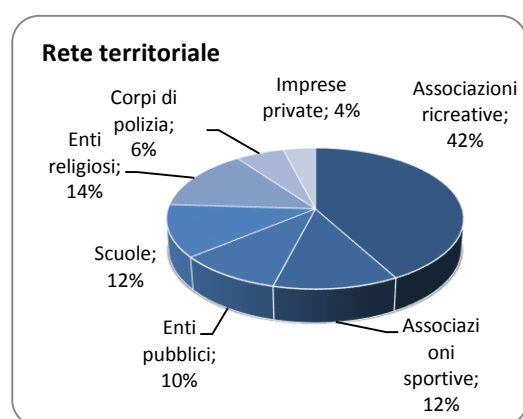
I principi che orientano il Laboratorio Sociale, nella sua relazione con gli altri soggetti, sono la crescita e la valorizzazione dell'impresa cooperativa e dei valori che essa interpreta, in funzione del consolidamento di attività in essere e dello sviluppo di nuova impresa sociale per il territorio attraverso varie collaborazioni e *partnership*. Colti-

vare rapporti di partnership risponde da un lato all'esigenza di porsi nel mercato in maniera più solida, dall'altro di rafforzare il proprio radicamento nel tessuto produttivo e sociale del territorio. Il Laboratorio Sociale ha da tempo consolidato rapporti di partnership con alcune realtà del territorio trentino. Tali collaborazioni hanno natura diversa: di tipo commerciale (ad esempio i clienti a cui vengono ceduti i lavori prodotti nei vari laboratori protetti), progettuale, di confronto e lavoro comune per il conseguimento di obiettivi di carattere generale.

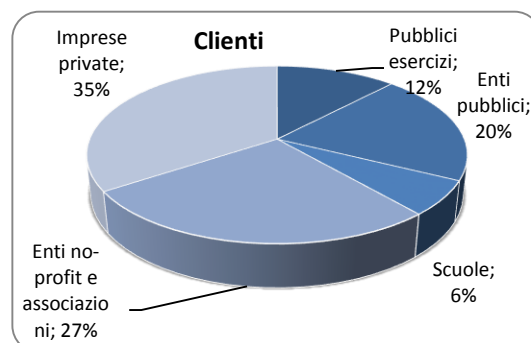
La cooperativa ha scelto di aderire alla Federazione Trentina delle Cooperative, coerentemente con l'impegno nel sostenere lo sviluppo della cooperazione sociale, della mutualità e la diffusione dei valori cooperativi. La funzione di questo organismo è di coordinamento e di confronto fra le varie realtà operanti nel nostro settore da un lato, e di dialogo con le istituzioni dall'altro.

Di seguito sono elencati i principali rapporti attivi durante il 2013.

Reti territoriali	n.	%
Associazioni ricreative	21	42%
Associazioni sportive	6	12%
Enti pubblici	5	10%
Scuole	6	12%
Enti religiosi	7	14%
Corpi di polizia	3	6%
Imprese private	2	4%
<b>TOTALE</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



Clients	n.	%
Public exercises	25	12,08%
Public entities	42	20,29%
Schools	13	6,28%
Non-profit and associations	56	27,05%
Private companies	71	34,30%
<b>TOTALE</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>





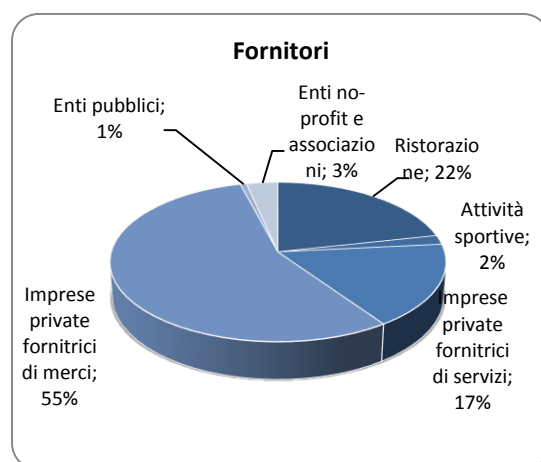
### *Le relazioni con la comunità e la collettività di riferimento*

Coerentemente con i suoi scopi statutari, la cooperativa sceglie di muoversi nel pieno rispetto dei territori e delle realtà in cui/con cui opera, promuovendo opportunità e costruendo reti tra soggetti per fornire, negli stessi territori, risposte adeguate e competenti ai bisogni, ma anche ponendosi quale soggetto qualificato e attore della promozione e della crescita economica, sociale e culturale complessiva del territorio stesso. La relazione della cooperativa con il territorio e la collettività di riferimento ha infatti a che fare con il suo radicamento nel territorio/nella comunità medesimi, oltre che con le caratteristiche dei servizi e delle attività gestite e promosse.

### *Fornitori*

Come fornitori si sono intese tutte le realtà che hanno permesso al Laboratorio Sociale di svolgere la propria attività, in questo senso nell'elenco che segue sono stati considerati sia i ristoranti presso i quali i ragazzi dei laboratori protetti vanno a mangiare, sia i fornitori delle merci primarie.

Fornitori	n.	%
Ristorazione	127	21,55%
Attività sportive	11	1,90%
Imprese private fornitrici di servizi	100	16,97%
Imprese private fornitrici di merci	327	55,52%
Enti pubblici	4	0,67%
Enti no-profit e associazioni	20	3,39%
TOTALE	589	100%





## **Relazione sociale**

### I Laboratori Protetti

I Laboratori protetti sono dei servizi diurni in cui vengono organizzate attività lavorative attraverso la presa in carico globale della persona e l'attivazione di percorsi personalizzati.

### Le Comunità Alloggio

Le comunità alloggio offrono a livello territoriale una rete di servizi di accoglienza residenziale, organizzati in unità abitative dotate di una certa autonomia funzionale.

Gli standard di qualità indicano gli obiettivi di qualità che la Cooperativa si impegna ad assicurare ai propri utenti. Attraverso gli standard, l'Ente individua i fattori di qualità che caratterizzano i vari servizi e si assume l'impegno di perseguirli e rilevarli mediante l'utilizzazione di apposite griglie.

DIMENSIONI	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORE PROGRAMMATO	FORMULA INDICATORE
ACCOGLIENZA	Apertura delle Comunità Alloggio	365	n. giorni di apertura effettiva/n. giorni dichiarati di apertura effettiva $365/365= 100\%$
	Apertura dei Laboratori Protetti	246	n. giorni di apertura effettiva/n. giorni dichiarati di apertura $246/246= 100\%$



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

TEMPESTIVITA'	Tempo intercorso tra la presentazione di una nuova domanda di ingresso e la risposta	massimo 30 giorni	n. richieste evase in tempo/n. richieste totali 6/6= 100%
CONDIVISIONE	Stesura di un PEP (Progetto Educativo Personalizzato)	entro 6 mesi dall'ingresso	n. PEP redatti in tempo/n. totale nuovi ingressi 6/6= 100%
	Verifica dell'andamento del percorso (condivisione del progetto con la famiglia)	almeno una volta l'anno	n. PEP aggiornati/n. PEP totali ?/157= ???
EFFICACIA	Corrispondenza del PEP ed obiettivi conseguiti	verifica effettuata almeno una volta l'anno in concomitanza con la verifica del PEP	
TRASPARENZA	Somministrazione di un questionario sul grado di "soddisfazione"	almeno una volta ogni tre anni	n. questionari somministrati nell'arco di tre anni  157 questionari somministrati nel 2013

### ***Esame della situazione economica e finanziaria***

Per fornire una descrizione dell'organizzazione, del suo operato e dei risultati in termini di reazione di valore sociale, non si può prescindere da una presentazione delle principali grandezze e dinamiche economiche che hanno caratterizzato l'impresa nel periodo preso in considerazione. Il Bilancio Sociale contiene perciò una serie di indicatori economici ed alcune forme di rappresentazione della ricchezza dell'impresa e della sua evoluzione.



### Il patrimonio sociale

	2012	2013
Capitale Sociale	11.162,00	11.370,00
Riserva legale	227.479,00	288.958,00
Riserve statutarie	472.946,00	610.248,00
Totale altre riserve	8.213,00	8.214,00
Risultato d'esercizio	204.928,00	157.438,00
Totale Patrimonio Netto	924.728,00	1.076.228,00

La tabella propone l'andamento del patrimonio netto, mostrando come tale valore sia incrementato nel periodo considerato, passando da € 924.728 del 2012 a € 1.076.228 del 2013, confermando il trend di crescita in atto ormai da un po' di anni.

L'entità del patrimonio netto evidenzia, inoltre, come l'azienda abbia a disposizione le risorse necessarie per effettuare nuovi investimenti, per favorire lo sviluppo dell'attività aziendale e per sostenere le future generazioni di operatori sociali.

L'aumento più sensibile si spiega con l'incremento del valore delle riserve, dovuto esclusivamente agli accantonamenti dei risultati positivi di gestione.

### La determinazione e la distribuzione del valore aggiunto

Questa sezione individua le risorse economiche prodotte e gestite dalla cooperativa e la loro ripartizione tra i diversi stakeholders. Il valore aggiunto può essere definito in prima istanza come differenza tra il valore dei beni e servizi che l'azienda ha prodotto con il ciclo produttivo e il valore dei beni e servizi che l'azienda acquista dall'esterno. Esprime in termini economici quanto l'impresa riesce a



produrre per remunerare i fattori produttivi interni come ad esempio il lavoro, il capitale investito, la finanza e la pubblica amministrazione.

Per la sua determinazione sono stati riclassificati i costi e ricavi delle situazioni contabili, individuando:

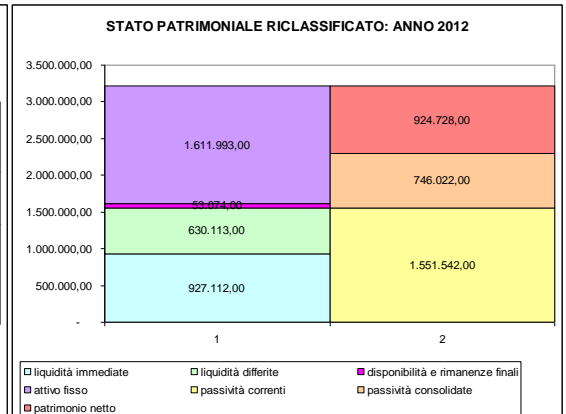
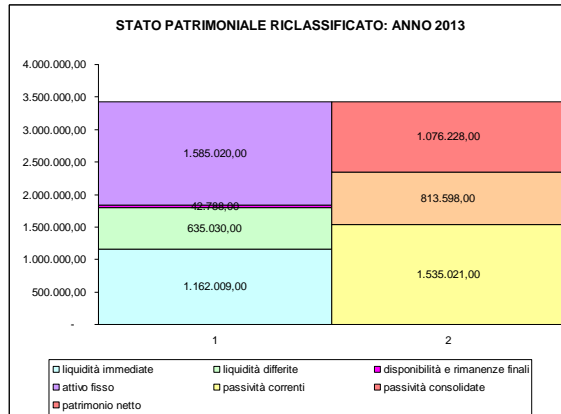
- ✎ il valore della produzione;
- ✎ i costi-consumi intermedi di competenza del periodo, ossia quei costi che non costituiscono remunerazione per i portatori di interesse interni ed esterni. Dal costo della produzione vengono tolti, ad esempio, i costi relativi al personale esterno (collaborazioni a progetto, prestazioni occasionali) classificati nella remunerazione del personale e gli ammortamenti, considerati remunerazione dell'azienda;
- ✎ i costi e i ricavi legati alla gestione accessoria e straordinaria;
- ✎ i costi e i ricavi connessi alla gestione finanziaria dell'azienda rappresentano la remunerazione per i prestatori di capitale;
- ✎ i costi derivanti dalla gestione tributaria rappresentano la remunerazione per la pubblica amministrazione.

Stato patrimoniale riclassificato					
Attivo	2013	2012	Passivo e patrimonio netto	2013	2012
<u>Attivo fisso</u>	-	-		-	-
-	-	-	<b><u>C) Patrimonio netto</u></b>	1.076.228,00	924.728,00
a.1) Immobilizzazioni immateriali	110.558,00	135.661,00			
a.2) Immobilizzazioni materiali	1.314.837,00	1.320.609,00			
a.3) Immobilizzazioni finanziarie	159.625,00	155.723,00			
			<b><u>D) Passività consolidate</u></b>	813.598,00	746.022,00
<b>A) Totale attivo fisso</b>	<b>1.585.020,00</b>	<b>1.611.993,00</b>		-	-
<u>Attivo circolante</u>	-	-	<b><u>E) Passività correnti</u></b>	1.535.021,00	1.551.542,00
b.1) Disponibilità e rimanenze finali	42.788,00	53.074,00			
b.2) Liquidità differite	635.030,00	630.113,00			
b.3) Liquidità immediate	1.162.009,00	927.112,00			

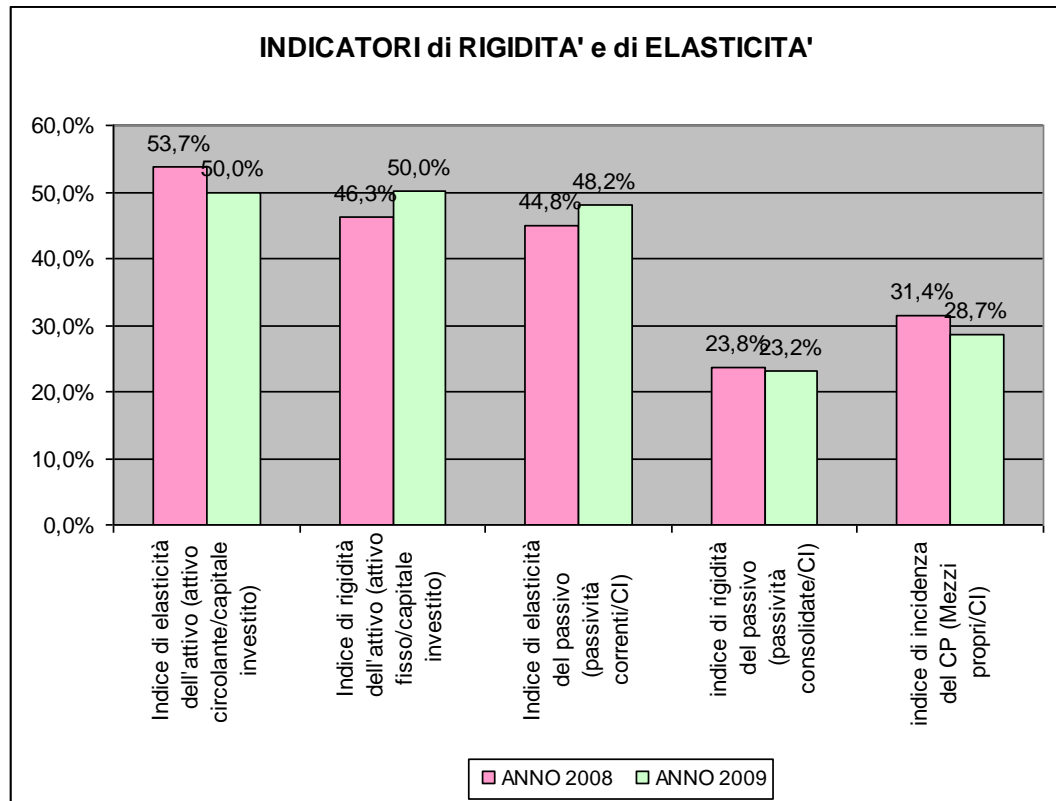


Università  
Ca' Foscari  
Venezia

<b>B) Totale attivo circolante</b>	<b>1.839.827,00</b>	<b>1.610.299,00</b>			
<b>Totale capitale investito (A+B)</b>	<b>3.424.847,00</b>	<b>3.222.292,00</b>	<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>3.424.847,00</b>	<b>3.222.292,00</b>



INDICATORI	AN- NO 2013	AN- NO 2012
	Indice di elasticità dell'attivo (attivo circolante/capitale investito)	53,7%
Indice di rigidità dell'attivo (attivo fisso/capitale investito)	46,3%	50,0%
Indice di elasticità del passivo (passività correnti/CI)	44,8%	48,2%
Indice di rigidità del passivo (passività consolidate/CI)	23,8%	23,2%
Indice di incidenza del CP (Mezzi propri/CI)	31,4%	28,7%



In genere è preferibile avere un passivo più rigido rispetto all'attivo poiché una struttura delle fonti rigida garantisce, dal punto di vista finanziario, una stabilità delle fonti, una struttura elastica è invece significativa di una forte incidenza di passività correnti. Nel caso di Laboratorio Sociale, l'indice di rigidità del passivo è di molto inferiore rispetto all'indice di rigidità dell'attivo, ciò non indica una scarsa stabilità delle fonti, indica però che i debiti da estinguere entro l'esercizio successivo assorbono quasi interamente le liquidità correnti. Una struttura dall'attivo abbastanza elastica, però, rende relativamente semplice adeguare l'attività dell'azienda alle mutate condizioni ambientali, caratteristica molto importante in questo particolare periodo storico.



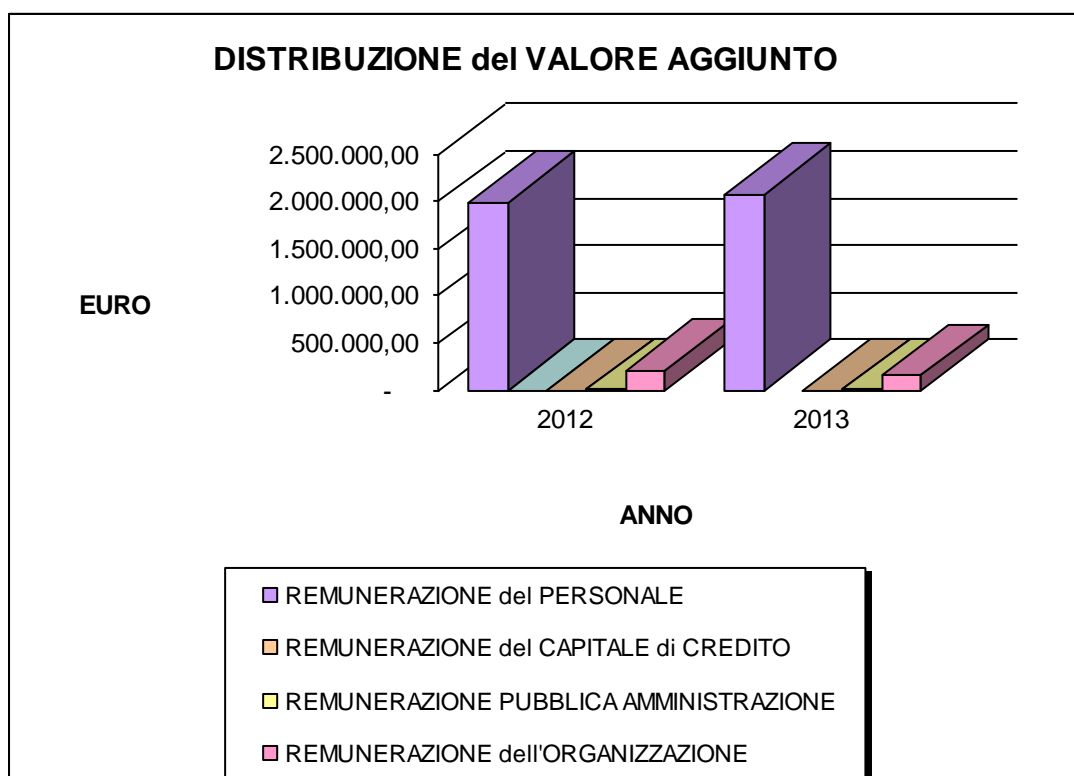
Università  
Ca' Foscari  
Venezia

<b>CREAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variazione</b>	
<b>RICAVI DI VENDITA</b>				
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.624.928,00	3.706.574,00	81.646	2%
Variazioni delle rimanenze di prodotto in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e dei lavori in corso su ordinazione	-1.256,00	- 4.526,00	-3.270	72%
Altri ricavi e proventi	101.172,00	133.287,00	32.115	24%
<b>TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE DI PERIODO</b>	<b>3.724.844,00</b>	<b>3.835.335,00</b>	110.491	3%
<b>Spese per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</b>				
Spese per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-110.910,00	-117.573,00	-6.663	6%
Spese per servizi	-983.166,00	-975.907,00	7.259	-1%
Spese per godimenti di beni di terzi	-258.163,00	-321.387,00	-63.224	20%
Oneri diversi di gestione	-17.058,00	-21.039,00	-3.981	19%
<b>TOTALI COSTI DI PRODUZIONE E GESTIONE</b>	<b>-1.369.297,00</b>	<b>-1.435.906,00</b>	-66.609	5%
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	<b>2.355.547,00</b>	<b>2.399.429,00</b>	43.882	2%
<b>Ammortamenti immobilizzazioni materiali</b>				
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	-116.682,00	-123.246,00	-6.564	5%
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	-37.384,00	-43.023,00	-5.639	13%
<b>Altri accantonamenti</b>				
Altri accantonamenti	0,00	-10.000,00	-10.000	100 %
<b>Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci</b>				
Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-9.028,00	- 5.362,00	3.666	-68%
<b>Svalutazione crediti</b>				
Svalutazione crediti		-3.083,00		
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO NETTO</b>	<b>2.192.453,00</b>	<b>2.214.715,00</b>	22.262	1%
<b>RICAVI E COSTI ACCESSORI E STRAORDINARI</b>				
Proventi diversi d'esercizio	7.592,00	12.082,00	4.490	37%
Proventi straordinari	10.135,00	23.234,00	13.099	56%
Proventi da partecipazioni	125,00	100,00	-25	-25%
<b>Oneri straordinari</b>				
Oneri straordinari	-5.802,00	-4.877,00	925	-19%
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>	<b>2.204.503,00</b>	<b>2.245.254,00</b>	40.751	2%
<b>DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variazione</b>	
<b>REMUNERAZIONE del PERSONALE</b>				
<i>lavoratori subordinati</i>				
lavoratori subordinati	1.996.887,00	2.083.982,00	87.095	4%
salari e stipendi	1.457.227,00	1.523.674,00	66.447	4%
TFR	121.413,00	119.767,00	-1.646	-1%



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

oneri sociali	416.607,00	438.856,00	22.249	5%
altri costi	1.640,00	1.685,00	45,00	3%
<b>REMUNERAZIONE del CAPITALE di CREDITO</b>				
Interessi e altri oneri finanziari	39,00	5,00	-34,00	-680%
<b>REMUNERAZIONE PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>	2.649,00	3.829,00	1.180,00	31%
<b>REMUNERAZIONE dell'ORGANIZZAZIONE</b>				
perdita d'esercizio/utile dell'esercizio	204.928,00	157.438,00	-47.490	-30%
<b>RICCHEZZA DISTRIBUITA</b>	<b>2.204.503,00</b>	<b>2.245.254,00</b>	40.751	2%



### *Remunerazione della pubblica amministrazione*

L'assorbimento delle risorse da parte della pubblica amministrazione sotto forma prevalentemente di tasse ed imposte indirette di pertinenza dello Stato, della Regione e dei Comuni è pari al **0,17%**



(€ 3.829) nell'ultimo anno. Questa bassa incidenza è dovuta al fatto che il Laboratorio Sociale, in qualità di cooperativa sociale, gode dell'esenzione delle imposte IRES e IRAP. Tale assorbimento è compensato dal trasferimento di risorse alla cooperativa sotto forma di contributi.

#### *Remunerazione del capitale di credito*

Questa categoria è prevalentemente costituita da interessi passivi corrisposti agli istituti di credito per finanziamenti a lungo termine. La cooperativa non ha ricevuto e richiesto finanziamenti da parte dei soci e non ha acceso nell'anno 2013 nuovi prestiti, vantando buoni livelli di liquidità e riuscendo con le attività correnti a generare le risorse finanziarie necessarie alla copertura delle uscite ordinarie.

#### *Remunerazione dell'azienda*

La remunerazione dell'azienda è rappresentata dagli utili conseguiti dalla cooperativa accantonati a riserve.

#### *Remunerazione del personale*

In una visione di insieme, il valore aggiunto generato dalla cooperativa è stato destinato per ben il 92,8% alla remunerazione del personale, possiamo quindi affermare che la quasi totalità del valore aggiunto viene destinata direttamente, attraverso l'impiego degli educatori e di altre figure professionali, al perseguimento della *mis-*



sion, fornendo i servizi che permettono il raggiungimento del benessere dell'utente.

***La sintesi e le conclusioni: gli obiettivi di miglioramento e gli impegni per il futuro***

Il Laboratorio Sociale ha dato prova anche nel 2013 di solidità e di capacità di agire nel mercato tenendo nella dovuta considerazione tanto gli esistenti fattori di difficoltà quanto le opportunità di sviluppo, riuscendo a conseguire buona parte degli obiettivi prefissati e lavorando in particolare per:

- ✎ consolidare i rapporti di *partnership* conseguiti negli anni precedenti migliorandoli dal punto di vista della redditività, in modo da dare migliori opportunità lavorative e di reddito ai propri soci e dipendenti;
- ✎ intraprendere un percorso di miglioramento e implementazione della struttura organizzativa per renderla più efficiente
- ✎ migliorare la capacità commerciale della direzione anche attraverso la costruzione di nuove reti di relazioni

Confermando il perseguimento di tali linee di azione e sviluppo, la cooperativa ha inoltre formulato alcuni obiettivi di miglioramento per il 2014, assumendo precisi impegni in relazione alle seguenti aree.

- ✎ aumentare il know-how dell'apparato produttivo attraverso il consolidamento dei rapporti di collaborazione e partenariato con gli enti formativi finalizzati alla costruzione di piani formativi permanenti trasversali a tutti i settori della cooperativa
- ✎ innovare la dotazione di strumenti promozionali e di comunicazione interna/esterna.



Obiettivi gestionali/societari:

La cooperativa si assume impegni di miglioramento verso i propri soci e socie e verso tutti gli stakeholders, che riguardano in particolare l'organizzazione, le opportunità di formazione, apprendimento e crescita dell'apparato produttivo, direzionale e operativo, la comunicazione. Si pone, pertanto, i seguenti obiettivi:

*1. Avvio processo riorganizzazione struttura amministrativa e produttiva*

La Direzione della cooperativa ha assunto negli ultimi due anni importanti decisioni in merito alla ri-articolazione del modello organizzativo.

*2. Valorizzazione e aumento del know-how dell'apparato produttivo (formazione)*

La formazione e l'aggiornamento del personale costituiscono una leva strategica, da un lato per migliorare la qualità del servizio ed essere pronti a intercettare le nuove esigenze e domande di un mercato in continua trasformazione, dall'altro per valorizzare e incrementare il know-how delle lavoratrici/dei lavoratori, garantendo alla base sociale opportunità di mobilità all'interno della cooperativa e, più in generale, risorse e competenze spendibili nel mondo del lavoro.



### *3. Miglioramento della dotazione di strumenti di comunicazione, informazione e rilevazione della soddisfazione (interni/esterni) e di strumenti promozionali*

La comunicazione è un elemento strategico che si inserisce nel quadro complessivo di aumento della qualità, sia della partecipazione e del confronto all'interno della cooperativa, sia delle relazioni con i soggetti esterni.

Vanno in questa direzione l'investimento sulla costruzione del Bilancio Sociale, per comunicare in modo trasparente ciò che la cooperativa è e vuole essere in futuro, e l'introduzione di strumenti di rilevazione della soddisfazione della base sociale (questionario), di cui si rende ampiamente conto più avanti in questo paragrafo.

D'altra parte, la varietà dei servizi gestiti dalla cooperativa, in termini di attività della loro dislocazione, sicuramente non facilita la comunicazione interna: ciò rende indispensabile, da un lato, la promozione di reali processi di comunicazione e di dialogo all'interno della cooperativa, valorizzando sia i momenti formali che quelli informali, e l'individuazione di strumenti utili a raccogliere, elaborare, organizzare le proposte di miglioramento; dall'altro l'impegno alla ricerca e all'ottimizzazione di strumenti orientati ad una comunicazione efficace che garantiscano la circolazione delle informazioni all'interno e all'esterno della cooperativa.

#### *Il monitoraggio della soddisfazione: questionari 2013*

Nel settembre 2013 il Laboratorio Sociale ha chiesto la collaborazione della propria base sociale al fine di sondarne il grado di soddi-



sfazione e le percezioni in merito ai servizi erogati e in generale all'andamento della cooperativa.

A partire da quest'anno, infatti, la cooperativa intende monitorare il punto di vista degli utenti e dei/delle soci/e attraverso un apposito questionario, che potrà essere via, via revisionato, per approfondire nuovi aspetti o raccogliere suggerimenti degli utenti e dei soci rispondenti, con lo scopo di analizzare le percezioni e le considerazioni in merito alle varie tematiche in esame ed evidenziare le eventuali differenze per settore/area, orientando l'azione della cooperativa verso la risoluzione delle criticità riscontrate.

Nel corso del 2013 la cooperativa ha scelto di concentrare la propria attenzione sugli utenti, si è ritenuto opportuno utilizzare un questionario anonimo, semi strutturato, per rilevare in modo semplice e immediato alcune valutazioni (da esprimere su una scala da 1 a 5) e alcune risposte (a scelta multipla), lasciando invece su alcune domande, strutturate in modo aperto, la possibilità di esprimere un'opinione più dettagliata e personale.

Grazie ai questionari restituiti, la cooperativa ha potuto conoscere il punto di vista degli utenti su specifiche tematiche riguardanti:

- ☞ la conoscenza della cooperativa
- ☞ l'organizzazione e la gestione della cooperativa
- ☞ punti di forza e di debolezza

### *Conoscenza della cooperativa*

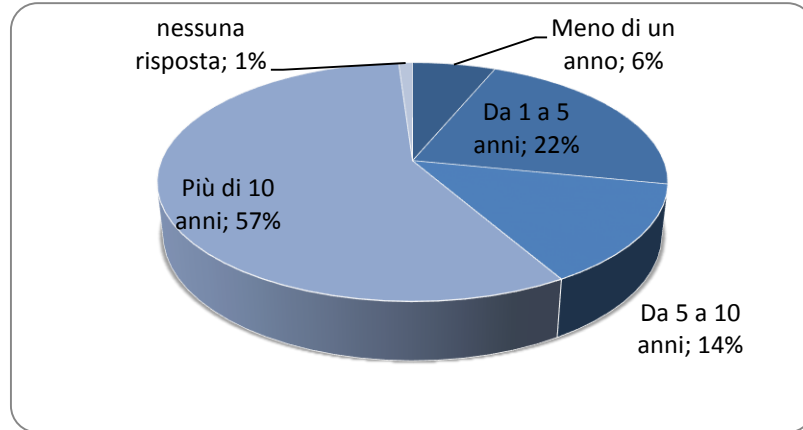
Da quanto tempo il Suo familiare è utente della Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?

Meno di un anno	6
Da 1 a 5 anni	21



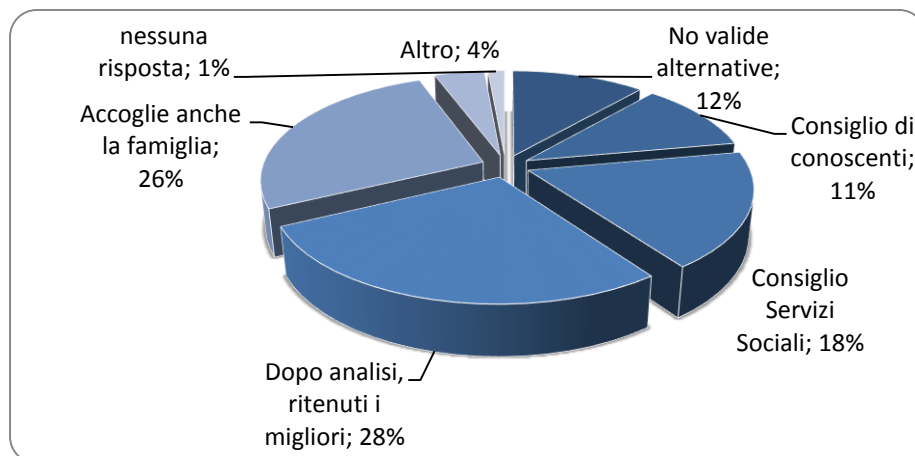
Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Da 5 a 10 anni	13
Più di 10 anni	55
nessuna risposta	1



Per quale motivo ha scelto i servizi offerti dalla Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?

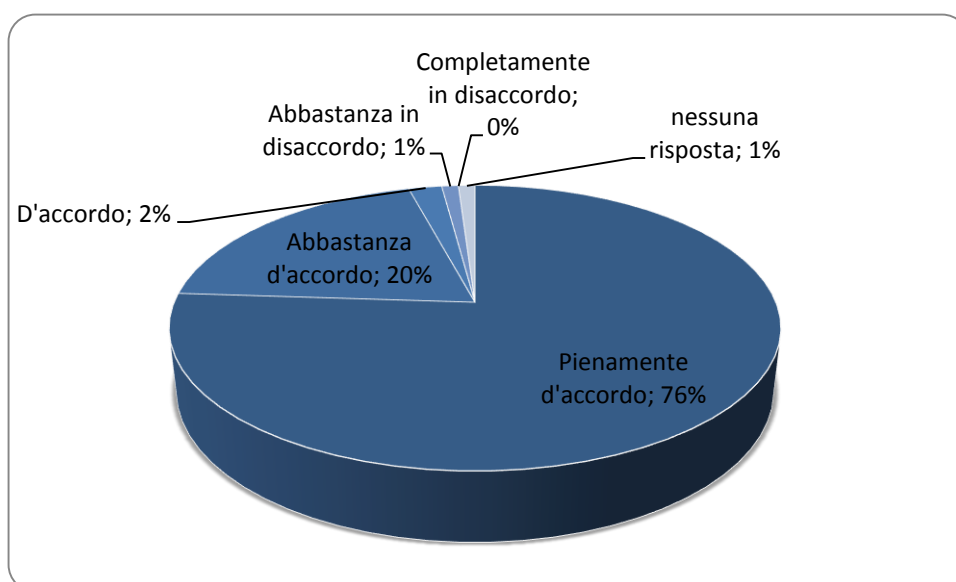
Non c'erano valide alternative	16
Consiglio di conoscenti	15
Consiglio Servizi Sociali	25
Dopo analisi, ritenuti i migliori	39
Accoglie anche la famiglia	37
Altro	6
nessuna risposta	2



## Organizzazione e gestione della cooperativa

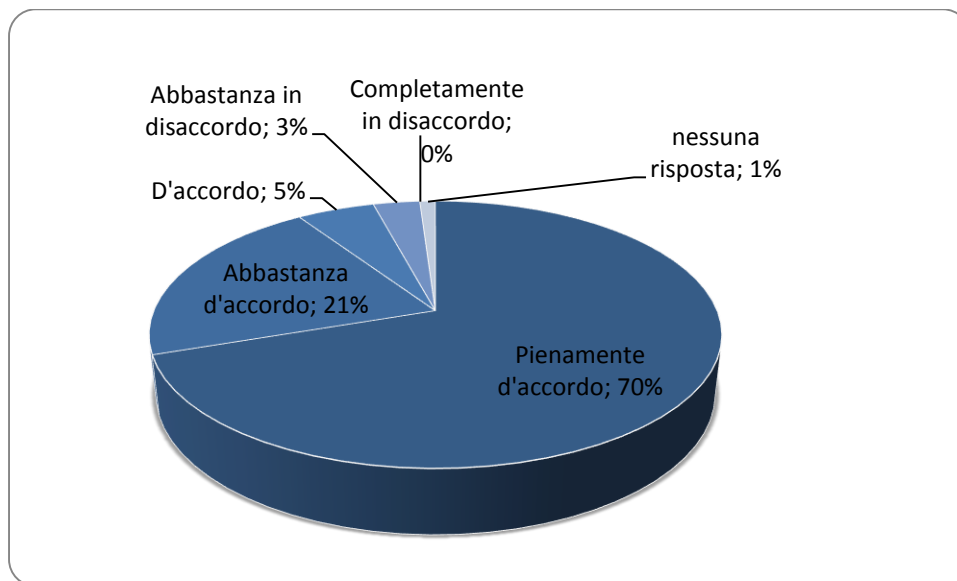
Complessivamente si ritiene soddisfatto del servizio ricevuto dalla Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale?

Pienamente d'accordo	73
Abbastanza d'accordo	19
D'accordo	2
Abbastanza in disaccordo	1
Completamente in disaccordo	0
nessuna risposta	1



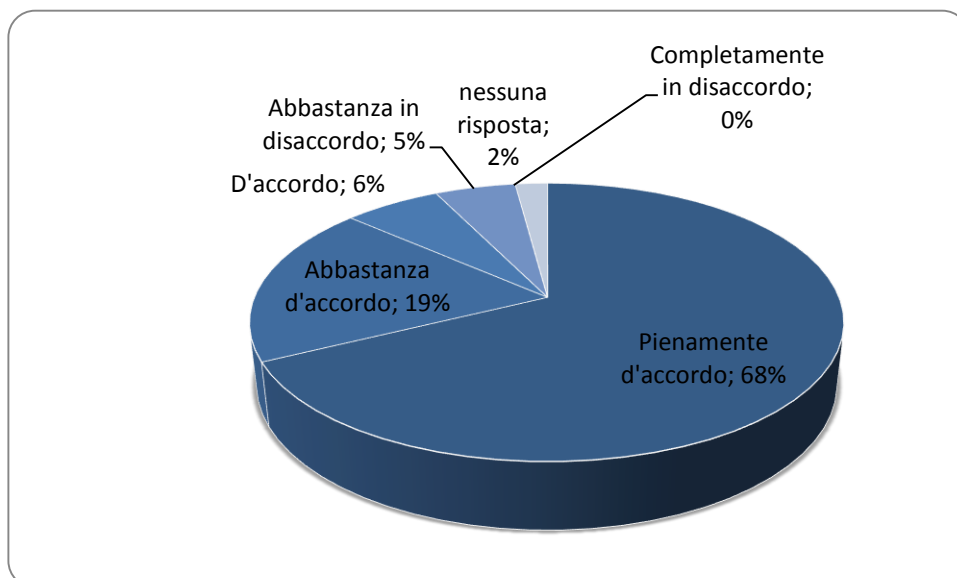
Ritiene che lo scambio di informazioni con il personale della Cooperativa sia soddisfacente?

Pienamente d'accordo	67
Abbastanza d'accordo	20
D'accordo	5
Abbastanza in disaccordo	3
Completamente in disaccordo	0
nessuna risposta	1



Gli spazi e le attrezzature utilizzati sono idonei per lo svolgimento delle attività prefissate dalla Cooperativa?

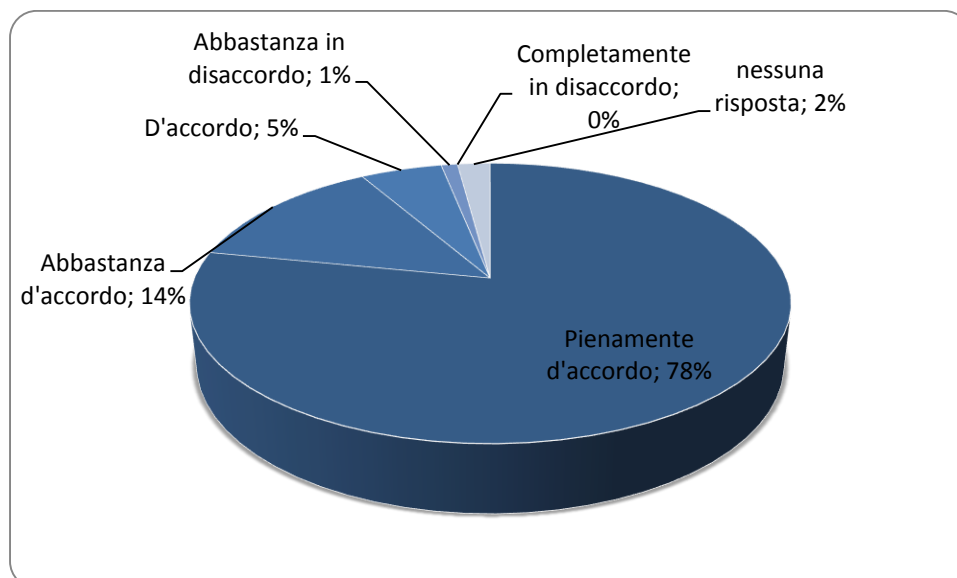
Pienamente d'accordo	65
Abbastanza d'accordo	18
D'accordo	6
Abbastanza in disaccordo	5
Completamente in disaccordo	0
nessuna risposta	2





## Si ritiene soddisfatto delle attività svolte all'interno dei Centri?

Pienamente d'accordo	75
Abbastanza d'accordo	13
D'accordo	5
Abbastanza in disaccordo	1
Completamente in disaccordo	0
nessuna risposta	2



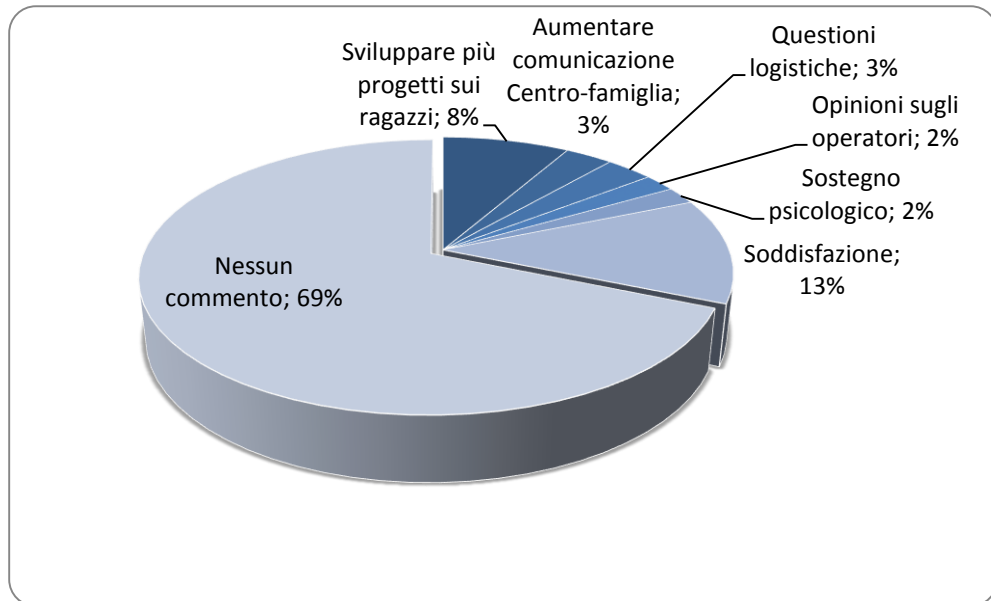
## Punti di forza e debolezza

### Eventuali suggerimenti

Sviluppare più progetti sui ragazzi	8
Aumentare comunicazione Centro-famiglia	3
Questioni logistiche	3
Opinioni sugli operatori	2
Sostegno psicologico	2
Soddisfazione	12
Nessun commento	66



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



### ***La promozione del documento presso gli stakeholders***

Il primo Bilancio Sociale Cooperativa Sociale Laboratorio Sociale verrà consegnate a tutti gli utenti della cooperativa e ai principali *stakeholders* interni ed esterni. È prevista poi, all'interno del nuovo sito web della cooperativa, un'area dedicata in cui verranno pubblicati tutti i Bilanci Sociali approvati dall'Assemblea dei Soci.





## APPENDICE C. IL QUESTIONARIO PER LA VALUTAZIONE DELLO STATO DELL'ARTE NELLE PRATICHE DI RENDICONTAZIONE

### MODULO 1

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

**La sua cooperativa sociale è\***

- di tipo A
- di tipo B

**Nella sua cooperativa è mai stato redatto un documento di rendicontazione sociale (es. bilancio sociale, bilancio di missione, bilancio di sostenibilità, etc.) \***

- sì
- no

### MODULO 2

**In che anno si è redatto il primo bilancio sociale? \***

**Quali sono le motivazioni per cui si è deciso di redigere il bilancio sociale? \***

	per nulla importante	poco importante	abbastanza importante	molto importante	estremamente importante
perché risulta essere un ottimo documento per dare visibilità alla cooperativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perché si è aderito ad un progetto specifico promosso dalla PAT sull'argomento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

	per nulla im- portante	poco impor- tante	abbastanza importante	molto impor- tante	estremamente importante
perché si è partecipato a conferenze sulla tematica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per adempiere a una richiesta burocratica o normativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per mettere in evidenza il ve- ro valore della cooperativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tale documento è stato redatto anche nel 2011, nel 2012 o nel 2013? \***

- si
- no

### MODULO 3

**Per che motivo si continua a redigere il bilancio sociale? \***

	per nulla im- portante	poco impor- tante	abbastanza importante	molto impor- tante	estremamente importante
per far cono- scere le attività della cooperati- va	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perché da un'immagine positiva della cooperativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per distinguersi dalla concor- renza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perché è un documento ri- chiesto dalla PAT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
per portare avanti un pro- getto specifico in merito alla rendicontazione sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### MODULO 4

**In che anno è stato redatto l'ultimo bilancio sociale? \***

**Perché si è smesso di redigere tale documento?\***

	per nulla importante	poco importante	abbastanza importante	molto importante	estremamente importante
perché troppo oneroso in termini di risorse economiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perché troppo oneroso in termini di risorse organizzative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perché è calato l'interesse da parte della PAT per questo documento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perché non aiutava nelle decisioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perché non dava il riscontro desiderato a livello d'immagine della cooperativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### MODULO 5

**Perché non si è mai redatto il bilancio sociale? \***

*E' possibile più di una risposta*

- perché è troppo oneroso in termini di risorse economiche
- perché è troppo oneroso in termini di risorse organizzative
- perché nessuna normativa lo richiede
- perché non si è mai sentito parlare di questo documento



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

- perché non è un documento in grado di mostrare il vero valore di una cooperativa



## RINGRAZIAMENTI

E così, quando si arriva a scrivere le conclusioni di un lavoro vuol dire che un percorso sta giungendo al termine e si ripensa a chi si è incontrato su quella strada e a come abbia contribuito a renderlo speciale.

Innanzitutto voglio ringraziare il mio relatore, il prof. Giovanni Bertin, che mi ha a lungo sostenuta nella redazione di questo lavoro attraverso la sua passione per la valutazione dei servizi e che mi ha rimesso in carreggiata quando prendevo strade che non avrebbero portato al raggiungimento del mio obiettivo.

Un ringraziamento speciale va anche alla direzione della cooperativa Laboratorio Sociale nelle persone del dott. Fabrizio Cucchiaro e dott. Carlo Dalmonego, che si sono resi disponibili ad essere la mia cavia per questa tesi e che, attraverso la fiducia che mi hanno dato in questi due anni di lavoro, mi ha permesso di poter terminare questo percorso. Un grazie va anche a Orietta e Elisa che con pazienza mi hanno fornito i dati per il bilancio sociale e le informazioni tecniche che mi mancavano riguardo la cooperativa. Non può mancare, poi, un ringraziamento a tutti i miei “ragazzi” e colleghi, sia di Pozza che di Cavalese: i primi perché mi hanno sempre ricordato quali siano le priorità e che a volte dipingere una coccinella può far passare il panico da esami; i secondi perché sono sempre nel mio cuore e perché li farò impazzire nello stampare e rilegare questa tesi.

Ringrazio, poi, tutte le persone che si sono rese disponibili per essere intervistate e ringrazio tutti coloro che mi hanno dato delucida-

—



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

zioni riguardo la tematica della mia tesi, quali Marilisa De Luca, Silvia De Vogli e Moreno Bighelli.

Un grazie speciale a Cecilia, mia fedele maestra in questa per me prima esperienza di rendicontazione sociale, che ha saputo spiegarmi ogni dettaglio, mi ha aiutata nella ricerca del materiale per questo lavoro e nei momenti di crisi in cui nulla sembrava funzionare per il verso giusto.

Grazie anche ai miei genitori che mi hanno sempre sostenuta in questo percorso anche con metodi poco ortodossi come le minacce telefoniche quando volevo rinunciare a un esame o il lasciarmi per strada quando piangevo per uno andato male. Grazie anche per avermi accompagnata in stazione agli orari più assurdi o essermi venuta a prendere in orari ancora più assurdi; per ricordarmi che non sono laureata in tuttologia e per ogni volta chiedermi cosa studio perché non lo hanno ben capito.

Ringrazio mia sorella Lara per essermi sempre stata vicina nel panico da esami e per avermi dato una mano nelle parti più economiche di questa tesi. A lei auguro di poter, un giorno, scrivere i ringraziamenti della sua di tesi perché sono pienamente convinta che possa farcela.

Grazie di vero cuore a Marco, mio fidanzato e compagno, che mi ha letteralmente sopportata durante tutto questo percorso. Ha pulito, lavato e cucinato quando stavo preparando gli esami e mentre lavoravo a questa tesi per lasciarmi concentrare e non avere pensieri. Ha accettato i miei libri e fogli sparsi ovunque per casa, anche a se a volte la pazienza finiva e li ritrovavo nascosto sotto i cuscini per una parvenza di ordine. Ha sopportato i miei umori, le mie ansie e le mie sfuriate quando ero sotto tensione e mi ha sostenuta quando pensavo di non farcela. Quindi, per tutto questo non posso che dirgli ancora grazie.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

E così, sono giunta davvero al termine di questo lavoro e di questo percorso e non mi resta che la speranza che questa fine sia in realtà l'inizio di qualcosa di ancora più bello e importante.





## BIBLIOGRAFIA

AA. VV. (1976), *Il bilancio sociale dell'impresa, Relazione base del convegno organizzato dal Centro E. pastore, Milano*

AA. VV. (2001), *Proposta di linee guida per la rendicontazione sociale nelle cooperative sociali*, inserto di «Fuori orario», n. 27-28, anno XV

AGENZIA PER IL TERZO SETTORE (2011), *Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit*

ANFFAS TRENTO ONLUS (2014), *Carta dei servizi 2014-2015*

BATTISTELLA A., DE AMBROGIO U., RANCI ORTIGOSA E. (2004), *Il piano di zona. Costruzione, gestione, valutazione*, Roma: Carocci

BICHI R. (2007), *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*, Roma: Carocci

BERTIN G. (2007), *Governance e valutazione della qualità dei servizi socio-sanitari*, Milano: Franco Angeli

BERTIN G. (2011), *Con-sensus method. Ricerca sociale e costruzione di senso*, Milano: Franco Angeli



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

BOWEN H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper

CARROLL A. B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in «Academy of Management Review», 4, pp. 497-505

CARROLL A. B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, in «Business Horizons», 34, pp. 39-48

CASTELLANI G. (2011), *Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore

CLARKSON CENTER FOR BUSINESS ETHICS (1999), *Principles of Stakeholder Management*, University of Toronto

COMMISSIONE EUROPEA (2001), *Libro Verde. Promoting an European framework of Corporate Social Responsibility*

COMMISSIONE EUROPEA (2002), *Comunicazione 347. Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*

DE VOGLI S. (a cura di) (2008), *Il bilancio sociale: strumento dell'impresa sociale di comunità*, Trento: Federazione Trentina della Cooperazione

DONALDSON T., PRESTON L. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in «Academy of Management Review», Vol.20, n.1



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), *Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance*, in «California Management Review», Vol.25, n.3

FREEMAN E., VELAMURI S. (2006), *A new approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, in KAKABADSE A., MORSINE M., «Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with application», London: Palgrave McMillian

GIANOLI F. G. (2013), *Il Bilancio Sociale nelle Organizzazioni Non Profit*, Milano: EDUCatt

GBS (2004), *Linee guida per la revisione del bilancio sociale*, Milano: Giuffrè Editore

GBS (2005), *Il bilancio sociale, standard di base e documenti di ricerca*, Milano: Giuffrè Editore

GBS (2013), *Standard. Principi di relazione del bilancio sociale*, Milano: Giuffrè Editore

GRAY R. (1997), *The practice of Silent Accounting*, in ZADEK S., PRUZAN P., EVANS R. (a cura di), *Building Corporate Accountability, Emerging Practices in Social and Ehtical Accounting, Auditing and Reporting*, London: Earthscan Publications Ltd, pp. 201-217

GRI (2002), *Linee guida per il Reporting di sostenibilità*

GRI (2011), *GRI G3.1*

LABORATORIO SOCIALE, *Mission*, <http://www.laboratoriosociale.it/Chi-siamo/Mission>



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

LABORATORIO SOCIALE S.C.S. (2014a), *Carta dei Servizi 2014-2015*

LABORATORIO SOCIALE S.C.S. (2014b), *Bilancio sociale. Anno 2013*

MILANI P., PEGORARO E. (2011), *L'intervista nei contesti socio-educativi: una guida pratica*, Roma: Carocci

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2014), *Agenzia Terzo Settore*, <http://www.lavoro.gov.it/AreaSociale/AgenziaTerzoSettore/Pages/default.aspx>

OCSE (2011), *Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali*

PUCCI L., VERGANI E. (a cura di) (2002), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Milano: Egea

RGA (2009), *Etica o etichetta? Primo report su responsabilità sociale e competitività*

RUSCONI G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa, problemi e prospettive*, Milano: Giuffrè Editore

RUSCONI G. (2013), *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità sociale*, Roma: Ediesse

SAULLE R. (2011), *La teoria degli stakeholder: approccio manageriale e fondamenti normativi*, in «Dirigenza Bancaria», n. 147, pp. 26-30

SITÀ C. (2009), *L'intervista. Dispensa del corso di ricerca educativa*, Verona



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

UNI (2010), *ISO 26000. Guida alla Responsabilità sociale*

VIVIANI M. (1999), *Specchio magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Bologna: Il Mulino

WIKIPEDIA (agg. 10 luglio 2014 h. 21;52), *Visione aziendale*,  
[http://it.wikipedia.org/wiki/Visione\\_aziendale](http://it.wikipedia.org/wiki/Visione_aziendale)