

# Il bilancio sociale

Position Paper a cura della CoP-PAL

Comunità di Pratiche del Patient Advocacy Lab

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



**ALTEMS**  
ALTA SCUOLA DI ECONOMIA  
E MANAGEMENT DEI SISTEMI SANITARI



MARZO 2023

**KOS** | EDITRICE



# Il bilancio sociale

Position Paper a cura della CoP-PAL

Comunità di Pratiche del Patient Advocacy Lab

MARZO 2023

Con il contributo incondizionato di





## Sommario

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduzione</b> .....   | 7  |
| <i>Cos'è la CoP-PAL?</i> .....  | 7  |
| <i>Il tema della CoP-PAL 2022: il bilancio sociale</i> .....            | 7  |
| <i>Nota metodologica</i> .....  | 9  |
| <br><b>Il Bilancio Sociale</b> .....                                    | 10 |
| <br><b>Valore aggiunto e sostenibilità di un bilancio sociale</b> ..... | 12 |
| <i>Stato dell'arte</i> .....  | 12 |
| <i>Prospettive future</i> .....   | 15 |
| <br><b>Contenuti e Indicatori</b> .....                                 | 17 |
| <i>Stato dell'arte</i> .....  | 17 |
| <i>Prospettive future</i> .....   | 24 |
| <br><b>Il ruolo del Packaging</b> .....                                 | 26 |
| <i>Stato dell'arte</i> .....  | 27 |
| <i>Prospettive future</i> .....   | 29 |
| <br><b>Conclusioni</b> .....  | 31 |





## Introduzione

A cura di Federica Morandi e Martina Moro

### Cos'è la CoP-PAL?

Secondo Wenger (1998), una comunità di pratica è “un’aggregazione informale di attori che, in determinati contesti sociali ed organizzativi, si costituiscono *spontaneamente* attorno a pratiche di lavoro comuni nel cui ambito sviluppano solidarietà organizzativa sui problemi, condividendo scopi, saperi pratici, significato, linguaggi e generando, per questa via, forme di strutturazione dotate di tratti culturali peculiari e distintivi.”

La Community of Practice del Patient Advocacy Lab (CoP-PAL) è nata nel 2021 come un’occasione per proseguire e coltivare le relazioni informali sviluppate durante il Master in Patient Advocacy Management, che favoriscono lo scambio di informazioni utili alla risoluzione di problemi complessi, grazie al “senso di appartenenza”, alla stima e alla fiducia reciproca che di norma accomuna i membri della Community.

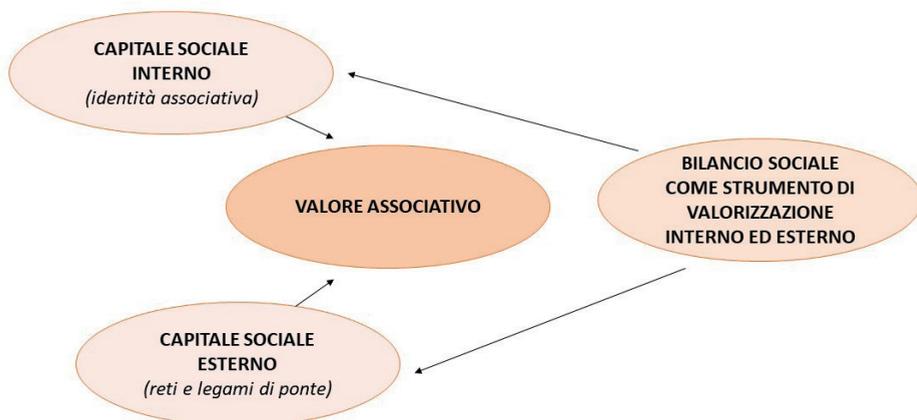
Ogni anno gli ex alunni di tutte le annualità del master sono chiamati ad affrontare in una serie di incontri un tema sfidante per le associazioni di pazienti e cittadini dedite all’advocacy, offrendo un’occasione di scambio e di crescita collettiva. In questo modo è possibile promuovere un processo di apprendimento collettivo, avente per oggetto competenze strategiche (più difficilmente trasferibili) nell’ambito di pratiche di lavoro, valorizzando la multidisciplinarietà.

### Il tema della CoP-PAL 2022: il bilancio sociale

La scelta del bilancio sociale come tema per il 2022 si inserisce nella più ampia cornice della collaborazione tra ALTEMS, l’Alta Scuola di Economia e Management dei Sistemi Sanitari, e ASAG, l’Alta Scuola di Psicologia Agostino Gemelli, entrambe dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, che si sono unite in un progetto di ricerca-intervento con lo scopo di comprendere ed analizzare come le associazioni di pazienti costruiscono e valorizzano il proprio capitale sociale interno ed esterno.

In questo contesto, si è altresì deciso di procedere ad una ricognizione dello stato dell’arte riguardo la redazione del bilancio sociale da parte delle asso-

**Figura 1**



ciazioni di pazienti, come strumento di valorizzazione e comunicazione del proprio operato.

È qui che entra in gioco la CoP-PAL, stakeholder indispensabile in questa ricognizione, i cui lavori sono iniziati durante la prima Summer School del Patient Advocacy LAB, svoltasi a Treviso a settembre 2022. Attraverso una post-it survey, i membri della community hanno individuato otto contenuti indispensabili che un bilancio sociale dovrebbe contenere, per poi sceglierne tre su cui lavorare in gruppi: valore aggiunto e sostenibilità, contenuti e indicatori, packaging. La comunità di pratiche si è poi riunita online a novembre 2022 per ascoltare testimonianze autorevoli sui temi scelti e per dare l'avvio ai lavori di stesura del position paper.

### **Nota metodologica**

Per meglio approcciarsi a questo position paper, è opportuno soffermarsi sulla metodologia adottata dalla community per la sua redazione. Gli ex alunni sono stati divisi in gruppi in base al tema sul quale ciascuno preferiva



**Figura 2**

|  |   |
|--|---|
| <b>Valore aggiunto e Sostenibilità</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Emergency</li><li>• Action Aid</li><li>• Susan Komen</li><li>• Salute Donna</li><li>• Alzheimer Verona</li><li>• Alzheimer Ravenna</li><li>• Aisla</li></ul>  |
| <b>Contenuti e Indicatori</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Associazione Cure Palliative Onlus AGEOP Ricerca</li><li>• Associazione Italiana Celiachia</li><li>• AIL Nazionale Onlus</li><li>• Associazione Italiana Delezione del Cromosoma 22 Aps</li><li>• Associazione Immunodeficienze Primitive Odv</li><li>• Associazione Italiana Sclerosi Laterale Amiotrofica Onlus</li><li>• Associazione Italiana Diabetici</li><li>• IFOM Centro di Ricerca</li><li>• Fondazione Il Bene Onlus</li><li>• Komen Italia Onlus</li><li>• L'Abilità Associazione Onlus</li><li>• Lega Italiana Fibrosi Cistica</li></ul> |
| <b>Packaging</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uniamo</li></ul>  |

lavorare, ad ogni gruppo è stato chiesto di redigere uno dei capitoli del position paper, realizzando prima una ricognizione dello stato dell'arte attuale sul tema scelto, individuando punti di forza e debolezza, e successivamente individuando le prospettive future. Ogni gruppo ha lavorato autonomamente, ed è per questo che in ogni capitolo vengono analizzate associazioni diverse. Nella tabella in Figura 2 sono riportate le associazioni considerate in ogni capitolo.

## Il Bilancio Sociale

Il bilancio sociale è uno strumento di rendicontazione e di comunicazione dalle grandi potenzialità. Tramite esso le Associazioni registrano non solo i profili economici, patrimoniali e finanziari, ma anche le attività ed i traguardi raggiunti in campo sociale ed ambientale. L'obiettivo è quello di rendere noto, di far emergere in modo analitico e trasparente, tutte le attività svolte nell'ottica della sostenibilità della stessa Associazione. Comunicare la sostenibilità, gli obiettivi raggiunti, le buone pratiche, gli impegni presi e rispettati, rappresentano delle strategie volte a misurare la performance dell'Associazione, a promuovere il suo impegno e ad accrescere la fiducia in esistenti e potenziali interlocutori e stakeholder.

Sono tenute a redigere il bilancio sociale tutte le imprese sociali, i centri di servizio per il volontariato e gli enti del Terzo Settore con ricavi, rendite, proventi ed entrate superiori al milione di euro. Alcuni enti decidono liberamente di redigere il bilancio sociale anche se non sottoposti all'obbligo, seguendo le linee guida predisposte, gli standard e la metodologia di rendicontazione da adottare.

Gli enti, per i quali non vige l'obbligo, possono scegliere di seguire le linee gui-

Figura 3





da o di rifarsi ad altri modelli o riferimenti, specificando però che “il documento è stato predisposto ai sensi dell’art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017”<sup>1</sup>.

L’intento di chi redige il bilancio sociale è di dimostrare la coerenza e l’adesione delle proprie attività ai fini ed agli obiettivi statutari, per incrementare in modo congruo il valore e la fiducia nell’Associazione stessa, ma anche di far emergere l’impatto e il valore sociale che gli stessi obiettivi statutari determinano.

Diventa fondamentale redigere il bilancio sociale nella forma e nella modalità più consona per far emergere quanto conseguito, in modo mirato ed ingaggiante, e rendendolo rilevante ed interessante in relazione agli interessi riportati dai vari stakeholders a cui ci si rivolge.

Il contenuto del bilancio sociale potrebbe riassumersi in un cluster di termini chiave riportati nella Figura 3.

---

<sup>1</sup> Bilancio sociale: cos’è, a cosa serve e come farlo | (retedeldono.it)

## Valore aggiunto e sostenibilità di un bilancio sociale

*A cura di Deborah Diso, Barbara D'Alessio, Laura Patrucco, Savina Baschenis, Valeria Corazza*

Il bilancio sociale non è solo uno strumento di rendicontazione e comunicazione delle attività svolte, in quanto consente all'organizzazione che lo redige di:

- Autovalutarsi, in termini organizzativi e di efficienza
- Affermare la propria identità verso l'interno
- Sottolineare la propria distintività verso l'esterno (nei confronti dei competitor, ma non solo)
- Eseguire una mappatura ragionata degli stakeholders
- Acquisire più credibilità nei confronti degli interlocutori istituzionali, in quanto fa emergere il valore non solo sociale, ma anche economico (traducibile in risparmio per il SSN) delle attività svolte e dei servizi erogati a favore di una fetta di popolazione in condizione di fragilità
- Creare consapevolezza sulla propria "buona causa".

La sostenibilità del bilancio sociale delle Associazioni di pazienti è strettamente legata alle risorse umane ed economiche - oltre che al tempo disponibile, con conseguente diverso livello di approfondimento e accuratezza.

L'analisi può considerarsi utile per facilitare la redazione di un bilancio sostenibile per tutti gli Enti del Terzo Settore, a prescindere dagli obblighi di legge, in modo che tutti possano beneficiare del valore aggiunto che porta con sé.

### Stato dell'arte

Le Associazioni rappresentate in questo capitolo non rientrano tra quelle aventi l'obbligo giuridico di redazione del bilancio sociale, ma si è deciso di analizzare i bilanci sociali di associazioni competitor.

I bilanci sociali analizzati sono sei, dei quali due (Emergency e Action Aid) con obbligo di redazione del bilancio sociale secondo normativa e quattro (Susan Komen, Salute Donna, Alzheimer Verona e Alzheimer Ravenna) redatto in assenza di obbligo di legge non in conformità con le linee guida.

La sintesi dei bilanci sociali analizzati mostra elementi comuni ovvero la pre-



senza delle voci indicate nelle linee guida quale indice per la redazione dei singoli capitoli ed elementi distinti che contraddistinguono la peculiarità associativa e ne delinano le caratteristiche specifiche.

Gli elementi comuni dei bilanci sociali possono essere così sintetizzati: *chi siamo, struttura, persone, attività, obiettivi e impatto, dimensione economica, altre informazioni*. Le variabilità di rilievo riguardano l'editing, ovvero l'impostazione grafica con l'utilizzo maggiore o minore di immagini e contest estrapolati da social, campagne di sensibilizzazione, riviste, comunicati stampa che mirano a mostrare l'operato dell'associazione e il suo riconoscimento in termini sia conoscitivi che di prestigio. Altra variabile presente è la corposità del documento. Alcuni bilanci sociali sono più sintetici con l'obiettivo di focalizzare le informazioni unicamente sugli aspetti ritenuti importanti per il lettore, mentre altri sono decisamente più ricchi, quasi a mostrare la correlazione tra il numero di pagine e le innumerevoli attività compiute.

Alcuni bilanci sociali hanno ricevuto riconoscimenti esterni, ad esempio Emergency ha ricevuto una Menzione Speciale agli Oscar di Bilancio 2021 assegnati da FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche e della Comunicazione), con questa motivazione: “Un linguaggio semplice e coinvolgente che permette anche a un lettore non tecnico di conoscere i risultati ottenuti: ai numeri del bilancio economico si affiancano le storie delle persone che raccontano l'attività quotidiana dell'Associazione. Importante anche l'utilizzo integrato di strumenti di comunicazione online e offline”. Con questa nota viene riconosciuto da un ente esterno l'impegno di Emergency in Italia e in altri Paesi del mondo quale valore aggiunto agli interventi messi in campo a favore delle vittime di guerra e povertà per promuovere una cultura di pace.

Alcune Associazioni hanno realizzato una mappatura degli stakeholder (come Emergency che li ha suddivisi in quattro categorie: *persone, istituzioni, reti e opinione pubblica*) per dare loro un messaggio diretto e personalizzato, mentre altri hanno accorpato i diversi stakeholder in un unico gruppo equiparandoli come portatori di interesse senza distinzione.

Per Associazioni come Aisla, che nasce nel 1983 con l'obiettivo di diventare il soggetto nazionale di riferimento per la tutela, l'assistenza e la cura dei malati di SLA, in sinergia con gli organismi nazionali e internazionali e con

le istituzioni sanitarie, il bilancio sociale si struttura come uno strumento di empowerment del paziente per la pianificazione condivisa delle cure. Utilizza diagrammi di flusso operativi, tali da rendere gli stakeholder esterni integrati nei vari processi dell'associazione. Un bilancio sociale rivolto decisamente alle persone che lavorano per l'ente.

In ambito oncologico, il confronto è stato tra i bilanci sociali di Susan Komen e Salute Donna. Nel loro presentarsi attraverso l'identità dei propri componenti, danno una precisa mappatura di tutte le figure che servirebbero per supportare le attività correlate ad un contesto oncologico. I loro bilanci rivelano copiosa attenzione al valore sociale, meno evidente l'engagement intra associativo.

Nel caso delle Associazioni territoriali per l'Alzheimer, il bilancio sociale trasferisce il desiderio di essere al passo rispetto ad una capacità di rendicontazione delle attività, ma sembra mancare una conoscenza approfondita di strumenti, metodi e processi.

Un'importante differenziazione tra i bilanci sociali riguarda il linguaggio utilizzato.

Alcune Associazioni hanno compiuto una scelta più istituzionale, usando un linguaggio formale e dettagliando i contenuti come a dimostrazione della veridicità degli stessi, mentre altre hanno utilizzato un linguaggio di maggiore impatto emotivo per coinvolgere il lettore e creare possibili nuove affiliazioni facendo leva sulla sensibilità del proprio interlocutore.

Ulteriore elemento distintivo è il richiamo ai valori dell'associazione, che in alcuni bilanci sociali sono contenuti ed esplicitati in maniera distinta e articolata in paragrafi dedicati, mentre in altri sono una sorta di *fil rouge* che percorre l'intero documento, a testimonianza che i valori associativi sono contenuti in ogni azione, intervento, pensiero o espressione dell'associazione stessa. È importante il richiamo alla territorialità e alla differenziazione dei progetti rispetto al territorio di riferimento, sia in termini di ricadute ambientali che di caratteristiche etniche, culturali e tradizionali differenti.

L'attenzione ai diritti delle persone e al valore della persona umana è esplicitata in ogni bilancio sociale, seppur con alcune differenze.

Ogni bilancio sociale cerca di far emergere il proprio valore aggiunto e la propria "personalità" rispetto ai potenziali competitor di settore.



## Prospettive future

Dall'analisi comparativa dei bilanci sociali considerati sono state rilevate le seguenti possibili aree migliorative e integrative in termini di KPIs.

- **Autovalutazione:** dare significato al bilancio sociale, non solo secondo gli obblighi di legge, ma procedendo ad una mappatura dell'identità e delle skills dei componenti dell'associazione, sia come profilo caratteriale che formativo, per meglio valorizzarli, nell'ottica di evidenziarne l'empowerment intra-associativo da traslare in engagement all'esterno, attraverso l'engagement culturale sul significato di bilancio sociale.
- **Identità:** il primo valore e la prima identità da focalizzare sono quelli delle persone, poi della mission. Quanto è forte l'engagement alla formazione e da cosa nasce la necessità di intervenire come associazione? È necessaria anche una ricognizione dei contesti di riferimento, non solo del valore sociale delle attività, ma anche dell'engagement intra-associativo, in quanto il bilancio è identitario tra senso di appartenenza e l'azione di valore sociale all'esterno. In questa fase, è opportuno valutare se l'outsourcing della redazione del bilancio sociale costituisca un plus oppure una perdita di identità.
- **Distintività:** serve un termine di confronto al pregresso piuttosto che allo status attuale, per definire un valore aggiunto.
- **Stakeholder engagement:** mappatura dei criteri di individuazione degli stakeholders, identificabili non solo attraverso una mission comune, ma anche attraverso il percorso di consapevolezza che porta a realizzare le attività secondo mission.
- **Attività istituzionale:** analizzare quanto conta l'engagement alla patient advocacy, quanto conta il fare rete associativo, in quali contesti è meglio declinabile (progetti ad impatto territoriale o istituzionali centralizzati). Usare l'inter-associativo come strumento di advocacy e l'engagement del fare rete come strumento per l'obiettivo piuttosto che valore aggiunto dell'associazione.
- **Awareness:** capire da cosa nasce, come si misura, quali sono i percorsi di empowerment. I progetti si realizzano sempre con i portatori del bisogno, sviluppando la brand identity dell'associazione. Creare awareness riguardo l'importanza e il significato dell'advocacy e dei public affairs.

- **Advocacy e peso economico:** quanto contano la formazione nell'advocacy ed il saper comunicare con autorevolezza. Il bilancio sociale va redatto al netto delle aspettative, promuovendo anche l'autovalutazione intra-associazione e la brand awareness verso azioni e interazioni con il sistema istituzionale, territoriale, sanitario, accademico.
- **Visione strategica del valore aggiunto del bilancio sociale:** attraverso un confronto intra-associativo e multistakeholder, analizzare quanto è teorico e quanto è percepito il valore ed il contributo del Terzo Settore nel sistema salute. Le associazioni possono essere un player strategico per realizzare servizi pubblici o una valida alternativa al SSN?

Le analisi condotte fanno riflettere rispetto all'importanza e al valore del bilancio sociale quale strumento utile non solo alla raccolta dati, alla loro organizzazione e sistematizzazione, ma anche alla conoscenza del contributo che ogni singolo volontario può portare all'associazione e soprattutto al valore aggiunto dell'unitarietà, secondo il principio della Gestalt per cui "il tutto è più della somma delle singole parti".



## Contenuti e Indicatori

A cura di Tullio Cardarella

### Stato dell'arte

Negli anni, la rendicontazione sociale per i soggetti non profit è diventata argomento di forte attualità, determinando il proliferare di linee guida per la definizione di metodologie e standard redazionali.

La netta maggioranza dei bilanci sociali osservati<sup>2</sup>, in realtà, non si conforma ad alcun modello di rendicontazione limitandosi ad applicare, spesso in maniera volontaria, le indicazioni contenutistiche di base fornite dalle linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di cui al DM 4 luglio 2019.

Tuttavia, non mancano casi di conformità agli standard suggeriti da vari gruppi di ricerca e agenzie. Le metodologie più seguite sono quelle offerte dall'Agenzia per il Terzo Settore, dal Gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS) e dal Global Reporting Initiative (GRI), che forniscono i suggerimenti essenziali per assicurare un documento di rendicontazione trasparente e completo. Tali modelli vengono comunemente utilizzati non solo per la definizione del processo di rendicontazione, ma anche per l'individuazione degli specifici indicatori, contemplati nel corpo delle linee guida o in appositi allegati.

Pur in mancanza di conformità a modelli e standard di rendicontazione, la rispondenza alle linee guida ministeriali fa sì che i bilanci sociali analizzati presentino una certa omogeneità di contenuti. Con buona dose di approssimazione, si possono rilevare cinque macro ambiti.

<sup>2</sup> Di alcune associazioni sono stati analizzati i bilanci sociali di due esercizi consecutivi, così da osservarne gli eventuali tratti evolutivi.

Sono stati esaminati i bilanci sociali dei seguenti soggetti: ACP - Associazione Cure Palliative Onlus (2020); AGEOP Ricerca (2020, 2021); AIC - Associazione Italiana Celiachia (2019, 2021); AIL Nazionale Onlus (2020, 2021); AIDEL22 - Associazione Italiana Delezione del Cromosoma 22 Aps (2018/2019, 2020/2021); AIP - Associazione Immunodeficienze Primitive Odv (2020, 2021); AISLA - Associazione Italiana Sclerosi Laterale Amiotrofica Onlus (2020, 2021); FAND - Associazione Italiana Diabetici Odv (2020); IFOM Centro di Ricerca (2020, 2021); Fondazione Il Bene Onlus (2021); Komen Italia Onlus (2020, 2021); L'Abilità Associazione Onlus (2020, 2021); LIFC - Lega Italiana Fibrosi Cistica (2020, 2021).

### Informazioni generali

Nei bilanci sociali le associazioni forniscono, prima di tutto, la propria carta d'identità, così da consentire a chi legge di cogliere fin da subito le caratteristiche distintive dell'ente.

Oltre alla nota metodologica, elemento imprescindibile di questa sezione è senza dubbio la dichiarazione della mission, attraverso la quale viene definito il fine ultimo dell'associazione e le modalità specifiche con cui l'organizzazione e i suoi componenti interpretano il loro ruolo nel contesto sociale di riferimento.

Tramite la definizione della mission, le associazioni declinano i fini istituzionali (in termini di problemi da affrontare e mutamenti da produrre), i valori che sottostanno alla loro attività e il modo di relazionarsi con i diversi stakeholder.

### Caratteristiche istituzionali e organizzative

Una seconda parte è dedicata al modello di gestione e direzione dell'ente, nonché ai rilevatori quantitativi e qualitativi riferiti alle persone fisiche che

**Figura 4**

|           | Linee guida<br>enti non profit | GBS | GRI | Nessuno<br>standard adottato |
|-----------|--------------------------------|-----|-----|------------------------------|
| ACP       | ●                              |     |     |                              |
| AGEOP     |                                |     |     | ●                            |
| AIC       |                                |     |     | ●                            |
| AIDEL22   | ●                              |     |     |                              |
| AIL       |                                |     | ●   |                              |
| AIP       |                                |     |     | ●                            |
| AISLA     |                                |     |     | ●                            |
| FAND      |                                |     |     | ●                            |
| IFOM      |                                |     | ●   |                              |
| IL BENE   |                                |     |     | ●                            |
| KOMEN     |                                | ●   |     |                              |
| L'ABILITÀ |                                |     |     | ●                            |
| LIFC      |                                |     |     | ●                            |



operano per l'associazione sostenendone missione e valori.

Si tratta per lo più di indicatori riferiti al sistema di governance e ai processi partecipativi, con particolare riguardo agli organi associativi, ai principi di democraticità interna e ai meccanismi attraverso i quali i soci concorrono al perseguimento degli obiettivi e allo svolgimento delle attività sociali.

Con riferimento alla governance, i bilanci sociali presi in esame offrono una rappresentazione più o meno dettagliata della struttura organizzativa dell'ente, illustrandone l'organigramma e delineando le funzioni e le responsabilità delle singole unità che lo compongono (organi di indirizzo e di governo, presidenza, organi di controllo ed eventuali organi consultivi).

Accanto agli indicatori di gestione, vengono presentate le informazioni inerenti alla numerosità, composizione, incarichi, forme di partecipazione e attività di aggiornamento e formazione di tutte le persone che, a titolo volontario o retribuito, svolgono la loro attività in favore dell'ente. La maggior parte delle associazioni offre, infatti, un quadro dell'assetto associativo, proponendo una scomposizione della popolazione sociale per genere, età, anzianità di adesione, tipologia contrattuale e categoria professionale.

### Dimensione economico-finanziaria

Una terza parte si focalizza sulle questioni economiche, finanziarie e patrimoniali dell'associazione, in stretto rapporto con il bilancio di esercizio. I bilanci sociali osservati costituiscono una sorta di prolungamento della reportistica contabile tradizionale, nonché una rielaborazione delle informazioni finanziarie secondo la visione multistakeholder dell'associazione.

Assunto che le organizzazioni prese in esame si differenziano non poco per le loro aree di azione, tutti i bilanci sociali propongono un prospetto complessivo dello stato patrimoniale, oltre a un'analisi della struttura delle entrate e delle spese, classificate in base alla natura e alla provenienza/destinazione.

### Perseguimento della mission e attività

Si tratta della sezione alla quale i bilanci sociali dedicano il maggior spazio, essendo la mission la ragion d'essere di ogni associazione. In questa fase le associazioni offrono una ricostruzione particolareggiata delle attività istituziona-

li svolte, ossia quelle direttamente afferenti alla propria missione. Attraverso questa operazione, ciascun ente rende conto alle parti interessate del livello di perseguimento dei propri obiettivi, della distribuzione del proprio valore, degli impegni assunti, della condotta tenuta e, soprattutto, degli outcome prodotti.

Le rendicontazioni analizzate presentano una certa eterogeneità nelle modalità di aggregazione delle informazioni. La maggior parte delle associazioni articola l'analisi dividendo le attività in base agli stakeholder a cui si rivolgono, altre in base al problema su cui si prefiggono di agire. Una sola, infine, descrive le attività e i progetti messi in campo scomponendoli in ragione dell'ambito territoriale d'intervento.

Accanto alle attività istituzionali, vengono segnalate le attività accessorie, ossia quelle volte al raggiungimento di finalità strumentali rispetto al perseguimento della mission.

### **Altre informazioni**

Comprende tutte le informazioni, non contemplate nelle altre sezioni del documento, che possono comunque essere di utilità per gli stakeholder, quali i rapporti con i finanziatori, le regole di condotta adottate, le eventuali sanzioni e i contenziosi avuti nell'anno di esercizio con i relativi esiti.

L'esame dei contenuti e degli indicatori impiegati consente di tracciare un quadro articolato, contraddistinto da indubbi elementi di forza, ma non privo di aspetti di migliorabilità.

Possono rilevarsi i seguenti punti di forza:

#### ***Coerenza interna ed evidenza dei contenuti***

Elemento che caratterizza i bilanci sociali delle associazioni dei pazienti è senz'altro la rapida individuabilità dei contenuti, in particolar modo della mission e delle linee strategiche. Queste informazioni non soltanto sono facilmente identificabili nel corpo del documento, ma risultano anche formulate in modo da garantirne la coerenza funzionale e l'immediata comprensione.

#### ***Un'omogeneità contenutistica di base***

Sebbene la maggior parte dei bilanci sociali non impieghi alcuna metodologia



specifica di redazione, appare evidente una certa omogeneità contenutistica di base, determinata dalla conformità alle predette linee guida ministeriali.

Tale coerenza fa sì che i bilanci sociali forniscano informazioni realmente utili, in quanto comparabili sul piano spaziale e temporale.

La comparabilità spaziale permette di raffrontare i risultati raggiunti dall'associazione con quelli ottenuti dalle omologhe, grazie all'utilizzo da parte delle associazioni dei medesimi principi generali e dei medesimi modelli applicativi.

La comparabilità temporale permette, invece, di confrontare i risultati raggiunti dall'associazione con quelli ottenuti dalla stessa negli esercizi precedenti, grazie all'impiego costante nel tempo dei medesimi principi e modelli applicativi.

Questo, ovviamente, non preclude il ricorso a indicatori e criteri di rendicontazione nuovi e più flessibili, qualora siano funzionali a garantire un'informazione maggiormente dettagliata e adeguata alle specificità dell'ente.

### I contenuti specifici: conformità, non conformismo

Se è importante che i bilanci sociali mantengano un'omogeneità strutturale di base, è pur vero che i contenuti qualitativi e la significatività informativa dipendono dall'assetto organizzativo e dagli ambiti strategici di ciascuna associazione.

In linea generale, si evidenzia una certa attenzione ad offrire contenuti specifici individualizzati, capaci di corrispondere ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder.

Si tratta di un'importante strategia d'uscita da una rischiosa sfera di autoassicurazione che spesso degrada nel torpore e nell'inattivismo, e che porta a far sì che ci si limiti al "compitino" redigendo un documento di rendicontazione scarso e privo di spontaneità. È una strategia che può consentire a chi legge (ma anche agli stessi consociati) di riscoprire un'organizzazione flessibile, aperta al cambiamento, viva, diversa dalle altre.

Il concetto di "diversità", termine fin troppo spesso relegato nella sfera concettuale di una differenziazione forzata e vagamente esibizionistica, viene declinato al contrario in un'accezione di dinamicità, ricchezza di risorse intellettuali e spazi di confronto, capacità di rispondere alle sollecitazioni esterne e ai cambiamenti sociali.

### Un'informativa economico-finanziaria ben circostanziata

Si evidenzia una generale attitudine ad esporre le informazioni quantitative di origine economica, finanziaria e patrimoniale secondo modalità divulgative semplificate, così da permettere una facile comprensione dei dati anche ai soggetti non in grado di orientarsi in un bilancio di esercizio.

Gli elementi esposti garantiscono contestualmente analiticità ed essenzialità, in modo da fornire un quadro esaustivo delle attività svolte senza disperdere i dati più significativi.

La pubblicazione di prospetti informativi tratti dai documenti di bilancio, insieme all'esiguità della componente discorsiva, mitiga il rischio che il bilancio sociale si trasformi in un documento autoreferenziale, facendo sì che la rendicontazione risulti più imparziale e scevra da distorsioni preconcepite.

Si segnalano altresì i seguenti aspetti di migliorabilità:

#### *Un'eccessiva "personalizzazione" stilistica*

Si rileva come a un'omogeneità contenutistica di base spesso non corrisponda una pari uniformità stilistica, per via di tecniche redazionali molto personalizzate. Nei bilanci sociali esaminati prevale nettamente la componente discorsiva, associata talvolta a tabelle e prospetti di sintesi. Peraltro, questi ultimi sembrano contenere indicatori differenti da documento a documento, sebbene la loro diversità sia in realtà solo apparente, originata da una mancanza di denominazioni standard e comunemente riconosciute.

Questi due aspetti determinano una maggiore difficoltà per chi legge nell'esprimere una corretta valutazione sulla qualità informativa dei documenti di rendicontazione, rischiando di compromettere la comparabilità di questi ultimi.

#### *Valorizzazione delle risorse volontarie*

Se da un lato risalta la numerosità e la varietà degli indicatori riferiti alle persone e alle risorse gratuite (o parzialmente gratuite), dall'altro non si ravvisa una pari attenzione all'analisi del "peso" economico del loro contributo. Sebbene la significatività di tali informazioni dipenda dalle caratteristiche dell'associazione, in linea generale manca una stima monetaria delle varie acquisizioni volontarie, che consentirebbe di misurare più accuratamente l'efficienza e la sostenibilità nel tempo delle attività dell'ente. Tale valuta-



zione, infatti, assumerebbe rilevanza sia per evidenziare gli oneri che l'associazione dovrebbe sostenere qualora tali risorse dovessero venir meno, sia per rimarcare il livello di consenso che l'associazione vanta all'interno della collettività.

### Social, media, digital: un hub informativo troppo trascurato

Sono pochissime le associazioni che rendicontano la propria attività online, circostanza inattesa specialmente alla luce della forte attivazione degli uffici digital dovuta alla pandemia.

Negli sparuti bilanci che dedicano spazio alla comunicazione virtuale, un occhio di riguardo è riservato agli indicatori che misurano l'ampiezza della *fan/follower base*, che rendono conto della presenza dell'associazione sui media e sulle principali piattaforme social. Tali indicatori, in realtà, si limitano a quantificare solo un numero limitato di informazioni: il traffico online (ossia la copertura mediatica dell'ente), il numero di like e di post pubblicati, gli articoli condivisi sul sito internet, l'invio periodico della newsletter e poche altre questioni rilevanti.

Lo strumento digitale viene quindi considerato solo nella sua valenza *one-to-many*, quale mezzo unidirezionale per divulgare il racconto istituzionale e per promuovere servizi e informazioni a carattere medico/scientifico.

Viene trascurato, invece, il suo valore *one-to-one*, che richiederebbe il ricorso a indicatori idonei a rilevare la capacità di interazione con l'utenza, quali il numero di contatti telefonici e il tasso di risposta alle mail e alla messaggistica privata.

Se da un lato, quindi, vi è una larga consapevolezza di quanto la comunicazione e le media relations siano funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici e all'adempimento delle finalità di missione, dall'altro lato si evidenzia una scarsa attenzione all'analisi dei flussi della comunicazione online e delle risorse dedicate alla *media strategy*. Per chi legge, l'impressione è che i canali online vengano utilizzati principalmente come megafono per trasmettere informazioni sugli eventi e le attività organizzate; e che al contrario, manchi una complessiva politica dei social media che delinei strategie e tattiche capaci di creare una sorta di *brand loyalty* e di posizionare l'associazione come leader autorevole, coinvolto e coinvolgente.

### Analisi delle criticità e basso coinvolgimento degli stakeholder nella definizione degli obiettivi di miglioramento

Si segnala una scarsa propensione ad evidenziare gli aspetti di criticità, che invece potrebbero rappresentare uno stimolo a porre in essere azioni indirizzate alla risoluzione delle stesse.

Ne consegue che i bilanci sociali sono manchevoli sia di un'adeguata trattazione dei miglioramenti che si sono concretizzati nell'esercizio in corso, sia di una chiara identificazione dei futuri obiettivi di miglioramento.

Inoltre, sebbene emerga una costante interlocuzione con gli utenti e vi siano continui riferimenti agli stakeholder, non sempre vi è una loro consultazione volta ad acquisire gli eventuali profili di migliorabilità.

### Prospettive future

L'analisi dei bilanci sociali evidenzia indubbi aspetti di migliorabilità, che meritano di essere tenuti in considerazione nel contesto evolutivo del processo di rendicontazione. In particolare, si registrano:

- *Un'eccessiva "personalizzazione" stilistica.* È consigliabile che i bilanci sociali abbandonino la forma libera e si conformino a uno dei modelli di rendicontazione esistenti, che hanno il vantaggio di fornire strumenti sufficientemente semplici, standardizzati e replicabili, tali da permettere una piena comparabilità.
- *Valorizzazione delle risorse gratuite.* È opportuno abbozzare una quantificazione delle prestazioni e dei beni ricevuti gratuitamente o in modalità agevolata. Ai fini di una corretta valutazione, il valore degli apporti volontari può essere determinato in base al valore monetario dei medesimi qualora fossero acquisiti a condizioni di mercato.
- *Social, media, digital: un hub informativo troppo trascurato.* Si consiglia di fornire un quadro integrato e coordinato di tutti gli strumenti web utilizzati, affiancando all'analisi del rendimento delle proprie piattaforme un'indagine quantitativa e qualitativa sui processi di interazione con gli utenti.
- *Analisi delle criticità e basso coinvolgimento degli stakeholder nella definizione degli obiettivi di miglioramento.* È utile dedicare spazio a un'apposita analisi dei bisogni degli stakeholder, delle aree di miglioramento che que-



sti individuano e dei punti di forza che li stimolano a confermare il loro sostegno all'associazione.

L'adozione degli aggiustamenti suggeriti costituisce un percorso da intraprendere nella prospettiva di un continuo miglioramento dei processi di rendicontazione, finalizzato a soddisfare sempre meglio le esigenze conoscitive e partecipative degli stakeholder.

In tal senso, la predisposizione di un bilancio sociale non dovrebbe costituire un traguardo, bensì un mezzo per alimentare una sempre rinnovata consapevolezza interna e una maggiore trasparenza esterna.

## Il ruolo del Packaging

*A cura di Maria Cecilia La Forgia, Roberta Giodice, Maddalena Pelagalli*

Il ruolo del *packaging* del bilancio sociale è parte integrante del prodotto comunicato e acquisisce un valore dirimente.

Nella sua accezione economica “il packaging è uno strumento fondamentale di marketing che ha il compito di convincere all’acquisto l’utente a cui si rivolge, permettendo al prodotto di distinguersi dai diversi concorrenti della stessa categoria.

Il processo creativo alla base di esso deve tener conto: del contenuto, che può essere più o meno enfatizzato, del target a cui si rivolge e della brand image che si costruisce attorno al “marchio.”

Questa potenzialità strategica può essere traslata anche per gli enti del terzo settore per fornire maggiore visibilità e trasparenza. Un packaging efficace nella redazione del bilancio sociale delle associazioni aiuta a far emergere nettamente, oltre alle attività, anche tutti quegli elementi quali mission e della vision che la contraddistinguono, e determinano le peculiarità ed il valore delle sue competenze, del suo operato e dei suoi scopi.

Scelta e chiarezza dei contenuti, cura estetica con un packaging studiato ad hoc e la capacità di raccontare e comunicare l’identità di una Associazione secondo la giusta metodologia, sono gli elementi chiave di un bilancio sociale. Per ottimizzare la presentazione dei contenuti sono svariati gli strumenti comunicativi utili nella redazione. Uno di essi è l’inserimento di immagini che possano essere emotivamente cariche, che mostrino spaccati di vita in grado di suscitare coinvolgimento in chi andrà a leggere il bilancio sociale. Immagini utili ad enfatizzare, trasmettere i messaggi rilevanti e comunicare il valore delle attività dell’Associazione. Un testo che utilizzi una serie di componenti interessanti risulta più efficace per la lettura e la consultazione e ne favorisce la memorizzazione.

Altri elementi utili da includere e considerare riguardano lo stile grafico adottato, a partire dalle sfaccettature più semplici. Ad esempio, la preferenza del font e dei colori utilizzati, l’uso del corsivo oppure del grassetto. Il principio che ne determina la scelta è quello del contrasto, che è uno dei mezzi migliori per creare un’organizzazione gerarchica tra vari elementi ed



attirare il focus su ciò che è considerato un touch point.

Anche titoli, l'inserimento di schemi, tavole, statistiche, forme geometriche, frecce, didascalie, citazioni, Word Cloud, emoji e via dicendo, possono contribuire in forma organizzata e non confusionaria ad armonizzare i contenuti trasmessi seguendo un filo conduttore che li guida. La scelta ponderata e strategica di tutti questi elementi visivi aiuta a contestualizzare, fa leva sul lettore, permette di comunicare attraverso un codice efficace, e quando necessario con un pizzico di sensibilità, mescola nel modo giusto informazioni ed emozioni, cattura l'attenzione del lettore, semplificando e rendendo la lettura scorrevole e per finire rafforza la percezione positiva dell'Associazione.

Altra opportunità da non trascurare è la possibilità di pubblicare su piattaforme online e creare diversi formati in modo da raggiungere quanti più interlocutori possibili. La sfida è sempre quella di seguire i criteri sopradescritti, di scegliere modalità sintetiche, di effetto ed ingaggianti declinandole nei vari formati.

### Stato dell'arte

La maggior parte delle Associazioni fa una relazione sociale più che un bilancio sociale a testimonianza delle strategie e attività svolte, includendo gli eventi e le iniziative organizzate, e dove vengono esplicitate in forma scritta, tutta una serie di informazioni che diano una chiara identità all'Associazione e rendano chiari finalità e scopi di tutti i soggetti coinvolti

Il *packaging* attualmente è, quindi, spesso inteso come un mero riassunto, dettagliato, di quanto fatto durante l'anno di riferimento a volte integrato con qualche immagine delle attività svolte ma questa modalità rischia di svilirla la potenzialità e l'efficacia.

Un bilancio sociale che non utilizza elementi visivi e si basa principalmente su un testo potrebbe risultare troppo lungo da leggere, tedioso, monotono e poco ingaggiante. Ci sono Associazioni che optano per un bilancio sociale di questo tipo, e probabilmente questi non vengono consultati con la stessa frequenza dei "bilanci sociali più virtuosi".

Altro punto di debolezza è che gli interlocutori ai quale ci si rivolge sono prevalentemente interni all'Associazione, sono cioè i soci, i volontari, i col-

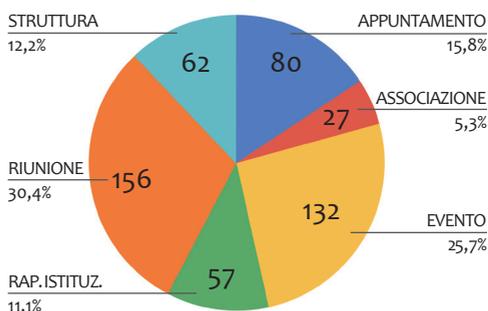
laboratori e si perde l'occasione di ingaggiare e coinvolgere tutti quegli stakeholder esterni con i quali l'Associazione interagisce o con quelli con i quali potrebbe instaurare collaborazioni future.

Ogni stakeholder è portatore dei propri interessi, ricerca, seleziona informazioni, contenuti diversi e per lui rilevanti. Avendo svariati stakeholder, per le Associazioni sarebbe opportuno e proficuo curare il packaging e la comunicazione facendo attenzione ai minimi dettagli e alla scelta dei contenuti da evidenziare per soddisfare i bisogni di ciascun stakeholder.

Si potrebbero però fare innumerevoli esempi anche di Associazioni virtuose che pubblicano il bilancio sociale. Infatti, pur non essendo tenute a farlo, utilizzano proprio elementi visivi che rappresentano uno stile di comunicazione efficace ed incisivo, e che permette loro di raggiungere il massimo effetto comunicativo in modo immediato ed efficace e, se necessario, anche in modo emozionale, con l'obiettivo di incidere sulla riflessione critica degli interlocutori. Gli strumenti utilizzati nel packaging vengono accuratamente selezionati dando peso al loro ruolo strategico nel trasmettere e/o rafforzare il messaggio del testo del bilancio sociale, di sottolineare concetti, veicolare i contenuti, e non di meno armonizzare l'effetto visivo con immagini in linea con i contenuti.

Un esempio di comunicazione efficace di un bilancio sociale potrebbe essere quello di UNIAMO, la Federazione Italiana Malattie Rare. Il grafico in Figura 5

**Figura 5** Impegni federativi



| TIPOLOGIA                     | NUMERO              | ORE DEDICATE   |
|-------------------------------|---------------------|----------------|
| <b>EVENTI</b>                 | 132                 | 335            |
| <b>RAPPORTI ISTITUZIONALI</b> | 57                  | 125            |
| <b>RIUNIONI</b>               | 156                 | 260            |
| <b>APPUNTAMENTI</b>           | 80                  | 92             |
| <b>STRUTTURA</b>              | 62                  | 135            |
| <b>TOTALE</b>                 | <b>514 INCONTRI</b> | <b>979 ORE</b> |



(tratto dal bilancio sociale 2020 pubblicato online sul loro sito)<sup>3</sup>, raccoglie una serie di informazioni da comunicare agli stakeholder. Il contenuto del messaggio del grafico è chiaro, di facile comprensione e ad effetto.

### Prospettive future

In sintesi, nella redazione del bilancio sociale, in modo da renderlo efficace, l'Associazione dovrebbe snellire il testo, arricchendolo allo stesso tempo con elementi visivi di vario genere e tenere in considerazione gli stakeholder effettivi e potenziali con i quali potrebbe confrontarsi.

Curare il *packaging*, renderebbe il bilancio sociale un documento di più facile lettura e comprensione, più accattivante e con messaggi che arrivano direttamente al punto, utilizzando una narrativa semplificata e supportata da elementi anche grafici e/o visivi.

Il bilancio sociale così inteso diventa strumento strategico per garantire visibilità, trasparenza e monitoraggio, per trasmettere quanto le azioni svolte da ciascuna Associazione di Pazienti, ed i risultati ottenuti a seguito di queste azioni, possano andare ad influenzare ingaggiare e soddisfare i bisogni dei vari stakeholder con cui ogni Associazione interagisce.

Il *packaging* dovrebbe includere la missione, i valori e le finalità dell'Associazione, trasformandoli in un valore economico di facile consultazione da parte degli stakeholder, il tutto attraverso modalità comunicative che aiutano a far emergere, nel migliore dei modi, l'operato dell'Associazione, evidenziando in un quadro generale il suo andamento, gli impatti economici, ambientali e sociali delle proprie attività, con un occhio all'etica, alla sostenibilità, alla trasparenza ed ai servizi per la comunità di pazienti che supporta.

Il *packaging* del bilancio sociale, dunque, contribuisce a fornire ad ogni potenziale stakeholder elementi concreti e strategici sull'operato dell'Associazione ed a delinearne una precisa identità ed operato.

Nelle sfide future, se facessimo emergere, così come è stato fatto nel grafico del bilancio sociale di UNIAMO, ed attribuissero un onorario virtuale a tutto il lavoro profuso dai volontari delle nostre associazioni, potremmo scoprire di essere una *risorsa economica* importante per il paese che garanti-

<sup>3</sup> [www.uniamo.org](http://www.uniamo.org)

sce un welfare non fornito dallo Stato, spesso a costo zero. Potremmo essere considerati una risorsa che contribuisce sommersamente al PIL.

Possiamo infatti individuare nell'associazionismo e nelle risorse personali, quali la motivazione, la determinazione, l'empatia e la creatività, la ricchezza determinante per operare nei territori ed affrontare le varie problematiche dei pazienti con maggiore incisività e risoluzione, poiché capace di ingegnarsi a trovare soluzioni ed a cogliere tutte le opportunità già in essere, senza gravare sul sistema sanitario nazionale.

Impariamo a far emergere il nostro valore anche in termini economici, questo ci aiuterà ad alimentare nei confronti delle istituzioni la nostra autorevolezza e di conseguenza la possibilità di incidere con maggiore efficacia.



## Conclusioni

*A cura di Teresa Petrangolini*

Il position paper che abbiamo presentato è il frutto del lavoro di una comunità di persone che hanno investito nella loro formazione come leader delle associazioni dei pazienti e dei cittadini impegnate in sanità e che intendono continuare a farlo non come singoli ma come gruppo coeso, che si arricchisce di anno in anno di nuove risorse uscite dal Master di II livello in Patient Advocacy Management di ALTEMS. Ed è proprio con questo spirito che ci si è cimentati a riflettere sul senso e la validità del bilancio sociale come strumento per auto analizzarsi e rappresentarsi come soggetti attori della vita sociale del paese.

Non è stato facile trovare una sintesi capace di rappresentare con una unica voce le sensibilità, le conoscenze e l'esperienza di realtà anche molto diverse tra loro. La forza di questo lavoro è proprio questa: aver dimostrato, in un mondo come quello dell'attivismo civico spesso frammentato e poco "mimetico", che è possibile costruire un punto di vista comune, che può contribuire a dar loro più forza all'esterno ma anche a incrementare l'autoconsapevolezza del proprio ruolo nel mondo delle policies sanitarie e sociali.

Di solito l'associazionismo ha una mission molto legata al fare, al promuovere consapevolezze, ad aiutare gli altri e soprattutto – giustamente – a tutelare diritti. Riflettere su sé stessi non è una abitudine diffusa. Per questo avere lavorato sul tema del bilancio sociale è stata una occasione importante per capire come, quando e perché utilizzare questo strumento. L'analisi, le osservazioni e le proposte che vengono presentate sono espressione di una cultura manageriale che le associazioni stanno maturando e che consente loro di misurarsi in modo competente e professionale con temi importanti senza perdere il legame con la loro realtà e con la condizione dei pazienti.

Il position paper è rivolto a molti pubblici, che potranno utilizzarlo in modi diversi. Uno di questi sono proprio le associazioni dei pazienti. Quelle grandi che si sono già misurate con la realizzazione del bilancio sociale e magari possono trarre spunto per migliorare il loro lavoro;

quelle più piccole che proprio utilizzando le indicazioni contenute nel testo, potrebbero con più serenità e convinzione imbarcarsi in questa impresa, pur non essendo tenuti a farlo per legge. Un interlocutore importante è rappresentato dai soggetti esterni, istituzioni, mondo sanitario, aziende private. Molto spesso si è avuto il sospetto che proprio i destinatari principali siano poco attenti a questo importante strumento di rendicontazione e di trasparenza offerto loro dalle associazioni civiche. Concludiamo quindi questo position paper con una raccomandazione rivolta soprattutto alla politica e alle amministrazioni pubbliche: leggetevi i bilanci sociali delle associazioni, prendeteli sul serio, usateli per conoscere meglio questo mondo. Vi suggeriamo di porre l'attenzione anche su questo lavoro, da cui potete trarre indicazioni sullo stato dell'arte e sui miglioramenti da promuovere, frutto dell'impegno collettivo di una porzione di società fortemente orientata al cambiamento e all'innovazione.



