



Redazione del Bilancio Sociale Linee Guida

CROCE ROSSA ITALIANA
ISPETTORATO NAZIONALE PIONIERI
COLLANA DISPENSE – N. 4
AREA SVILUPPO



Introduzione

Scopo delle Linee Guida

Le Linee guida hanno lo scopo di indirizzare l'attività amministrativa/gestionale della Componente Pionieri attraverso l'individuazione di principi generali.

Pur essendo il Bilancio Sociale uno strumento di rendicontazione volontario, per uno sviluppo efficace di questa pratica è necessario definire il significato, le finalità, i principali contenuti, il processo di realizzazione e i criteri di impegno.

Le Linee guida intendono diffondere la cultura della trasparenza e favorire il dialogo tra i Pionieri, le altre Componenti, l'apparato di Croce Rossa, ma anche le Istituzioni presenti sul territorio ed i cittadini.

Ambito di applicazione

I principi contenuti nelle Linee Guida sono validi per tutti gli Ispettorati ai vari livelli interessati a sperimentare il Bilancio Sociale come strumento di rendicontazione.



Struttura del documento

Il documento si articola in tre parti:

1. finalità e caratteristiche del Bilancio Sociale, in cui sono definiti lo scopo e i principali elementi che lo caratterizzano
2. i contenuti del Bilancio Sociale, in cui si definiscono le informazioni che deve contenere
3. la realizzazione del Bilancio Sociale, in cui sono indicate le modalità per realizzarlo ed inserirlo strutturalmente nel sistema di rendicontazione della Croce Rossa Italiana.



Parte I – Finalità e caratteristiche del Bilancio Sociale

I,1. Responsabilità, Rendicontazione e Bilancio Sociale

La Croce Rossa Italiana, come Associazione ma soprattutto come Ente Pubblico, è responsabile degli effetti che la propria azione produce nei confronti dei suoi interlocutori e della comunità. Di conseguenza anche le Componenti, che sono la parte operativa dell'amministrazione CRI, hanno la medesima responsabilità, e devono dar conto delle attività svolte, costruendo con i diversi interlocutori un rapporto fiduciario e di dialogo permanente.

I Pionieri, quindi, devono rendere conto relativamente alle attività svolte nelle Aree di intervento previste dal Progetto Associativo.

Gli strumenti di rendicontazione sociale a disposizione della Componente sono molteplici. Tra essi, il Bilancio Sociale può essere considerato il principale, in quanto è finalizzato a dar conto del complesso delle attività e a rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra visione politico/gestionale, obiettivi, risorse e risultati.



I,2. Definizione di Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale è l'esito di un processo con il quale la Componente rende conto delle scelte, attività, risultati e impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire agli interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'Associazione realizza la *mission*.

In tal senso, il Bilancio Sociale deve descrivere i processi decisionali e operativi della Componente, che caratterizzano il rapporto con gli interlocutori.

Il Bilancio Sociale deve essere realizzato con cadenza annuale, permettendo di confrontare ciclicamente gli obiettivi programmati con i risultati raggiunti, e favorendo la definizione di nuovi obiettivi.

I,3. Oggetto del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale deve avere per oggetto le diverse tipologie di attività poste in essere dalla Componente, comprese quelle svolte in collaborazione con altre Istituzioni o Enti.



I,4. Destinatari del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale è rivolto a tutti quei soggetti pubblici e privati che direttamente o indirettamente sono interlocutori della Componente, ma anche a tutti i Pionieri che svolgono le attività ed ai vari Organi della CRI.

I,5. Condizioni per l'adozione del Bilancio Sociale

La Componente può avviare, sviluppare e consolidare la pratica del Bilancio Sociale in modo graduale.

I presupposti per l'adozione del Bilancio Sociale sono:

- ✓ chiara formulazione dei valori e delle finalità che presiedono alla sua azione
- ✓ identificazione dei programmi, piani e progetti in cui si articola
- ✓ attribuzione delle responsabilità politiche e dirigenziali
- ✓ esistenza di un programma informatico in grado di supportare l'attività di rendicontazione
- ✓ coinvolgimento interno degli organi politici e della struttura amministrativa
- ✓ coinvolgimento degli interlocutori nella valutazione degli esiti e nell'individuazione degli obiettivi di miglioramento
- ✓ allineamento degli strumenti di programmazione, controllo, valutazione e rendicontazione adottati dalla Componente
- ✓ continuità dell'iniziativa.



Parte II – I contenuti del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale contiene informazioni relative ai seguenti tre ambiti:

1. Valori di riferimento, visione e programma della Componente

La Componente esplicita la propria identità attraverso i Principi Fondamentali, la *mission* e la *vision*, che orientano l'azione dei Pionieri, chiarendo gli indirizzi che intende perseguire e le priorità di intervento

2. Politiche e servizi resi

La Componente rende conto del proprio operato nelle diverse Aree di intervento previste dal Progetto Associativo e dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi dichiarati

3. Risorse disponibili e utilizzate

La Componente dà conto del numero di Pionieri e delle risorse in genere di cui ha potuto disporre, delle azioni poste in essere e dei risultati conseguiti con la loro gestione.

Il Bilancio Sociale, inoltre, deve contenere una presentazione iniziale del documento e una nota metodologica sul processo di rendicontazione.



II,1. Valori di riferimento, *vision* e programma della Componente

Il Bilancio Sociale deve rendere conto delle modalità con le quali i Pionieri interpretano la loro *mission* istituzionale, esplicitandone i valori di riferimento, la *vision* e le priorità di intervento, con riferimento alle caratteristiche e all'evoluzione del contesto in cui operano.

Inoltre, deve chiarire gli ambiti di competenza della Componente, il suo assetto istituzionale e di governo e della sua articolazione interna, comprensiva anche dell'articolazione con soggetti terzi.

11,2. Rendicontazione delle politiche e dei servizi

Il Bilancio Sociale deve rendicontare le politiche e i servizi resi dalla Componente, evidenziando i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi dichiarati.

Questa parte del Bilancio Sociale deve essere articolata per aree di rendicontazione, che riconducano chiaramente alle attività svolte dai Pionieri e alle Aree di intervento previste dal Progetto Associativo. È importante ricordare che per ciascuna Area o attività si devono rendicontare:

- ✓ gli obiettivi perseguiti
- ✓ le azioni intraprese



- ✓ le risorse impiegate
- ✓ i risultati raggiunti
- ✓ gli impegni e le azioni previste per il futuro.

II,3. Rendicontazione delle risorse disponibili e utilizzate

Il Bilancio Sociale deve rendere conto delle risorse di cui la Componente ha disposto per svolgere le proprie attività e delle modalità della loro gestione.

Di conseguenza, tale rendicontazione fornisce informazioni riguardo a:

- ✓ entrate e uscite della gestione
- ✓ accertamenti e impegni della gestione
- ✓ dotazione e caratteristiche dei Pionieri
- ✓ interventi di razionalizzazione e innovazione organizzativa
- ✓ attività di formazione e informazione svolte
- ✓ utilizzo e sviluppo di infrastrutture e soluzioni tecnologiche per la gestione dei processi e dei servizi
- ✓ partecipazioni promosse e realizzate dalla Componente con soggetti terzi pubblici e privati.



II,4. Presentazione del documento e nota metodologica

Il Bilancio Sociale deve iniziare con una presentazione con cui i Pionieri chiariscono finalità e contenuti del documento stesso.

La nota metodologica, invece, deve descrivere il processo di rendicontazione seguito dalla Componente nella costruzione del Bilancio Sociale, i metodi di raccolta, elaborazione ed esposizione dei dati, i soggetti interni ed esterni che hanno preso parte al processo, nonché le diverse fasi seguite e il tempo impiegato nella sua realizzazione.

Deve, inoltre, fornire informazioni sull'evoluzione e sugli obiettivi di miglioramento del processo di rendicontazione, anche attraverso l'acquisizione di giudizi da parte dei destinatari del documento.



Parte III – Realizzazione del Bilancio Sociale

Elemento fondamentale del Bilancio Sociale è il processo che guida la sua realizzazione. La qualità del processo di rendicontazione incide direttamente sulla capacità del documento di rispondere alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori.

Il processo di realizzazione si articola in quattro fasi:

1. Definizione del sistema di rendicontazione

È la struttura di base del Bilancio Sociale: in questa fase si esplicitano la visione ed il programma della Componente, individuando le diverse aree di rendicontazione. Per ciascuna di esse si definiscono tutti gli elementi informativi e gli indicatori necessari

2. Rilevazione delle informazioni

In questa fase si raccolgono le informazioni e i dati da riportare nel Bilancio Sociale

3. Redazione e approvazione del documento

In questa fase si organizzano in modo strutturato le informazioni qualitative e quantitative, consolidandole in un documento approvato e comunque fatto proprio dagli Ispettorati Pionieri



4. Comunicazione del Bilancio Sociale

In questa fase si pianificano e si realizzano azioni di diffusione e di partecipazione del Bilancio Sociale, all'interno e all'esterno della Componente.

Nello svolgimento di ciascuna fase è necessario garantire il coinvolgimento della CRI e il raccordo con il sistema di controllo.

III,1. Definizione del sistema di rendicontazione

È necessario avere:

- ✓ analisi dei documenti istituzionali della Componente e della CRI, dai quali trarre informazioni sull'assetto, sugli indirizzi generali e sui programmi
- ✓ analisi dei documenti contabili, per collegare le risorse economico-finanziarie agli interventi programmati in fase di realizzazione o già realizzati
- ✓ analisi dei Bilanci Sociali o di altri documenti di rendicontazione realizzati dai Pionieri o dalla CRI negli anni precedenti
- ✓ analisi di relazioni, rapporti di gestione e documenti interni, che rappresentano i risultati raggiunti dai Pionieri
- ✓ analisi di altri documenti che aiutino a comprendere il contesto nel quale opera la Componente e gli effetti della sua azione.



Tali informazioni devono essere oggetto di elaborazione, confronto e riflessione, al fine di renderle esplicite, coerentemente con i tre principali ambiti di rendicontazione del Bilancio Sociale.

Al fine di fornire le informazioni quantitative e qualitative utili alla formulazione di un giudizio sull'operato della Componente da parte degli interlocutori, occorre rappresentare:

- ✓ obiettivi perseguiti, anche in termini di cambiamenti quantificabili e misurabili rispetto alla situazione di partenza
- ✓ azioni intraprese, in termini di piani, progetti, servizi e interventi normativi.
Ciò vale anche per i progetti pluriennali non ancora terminati, per i quali si indicheranno attività, tempi e stato di avanzamento
- ✓ risorse impiegate, in termini economici
- ✓ risultati raggiunti, in termini di:
 - quantità e qualità delle attività svolte
 - indicatori di efficienza (risorse = *input*; risultati = *output*)
 - indicatori di efficacia, che misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi
 - indicatori di effetto, (ricaduta sociale delle attività = *outcome*)
 - giudizi formulati direttamente dai destinatari delle attività e dagli interlocutori
- ✓ impegni e azioni previsti per il futuro.



Le informazioni relative alla rendicontazione delle risorse disponibili e utilizzate dall'amministrazione devono consentire la:

- ✓ rendicontazione delle entrate e delle uscite, evidenziando la provenienza e la destinazione delle risorse finanziarie e l'articolazione delle spese correnti e per investimenti
- ✓ rendicontazione dei Pionieri e dell'organizzazione della Componente, fornendo informazioni relative alle politiche di gestione e di sviluppo del personale
- ✓ rendicontazione relativa alle tecnologie, fornendo informazioni sugli investimenti realizzati per migliorare delle soluzioni tecnologiche avanzate per la gestione dei servizi e dei processi.

III,2. Rilevazione delle informazioni

La capacità della Componente di rendere conto del suo operato dipende strettamente dalla costruzione e dal livello di definizione di un idoneo sistema informativo di supporto.

Ai fini della raccolta delle informazioni e dei dati per il Bilancio Sociale, occorre analizzare i sistemi operativi e informatici esistenti all'interno della Componente, consentendo da verificare le informazioni disponibili e di pianificare la rilevazione di quelle non disponibili.



Il sistema informatico di supporto al Bilancio Sociale deve poter consentire una comparazione temporale dei dati riferita a più annualità e includere, ove ritenuti significativi, eventuali confronti con altre amministrazioni.

III,3. Redazione e approvazione del documento

La redazione del documento finale deve esprimere essenzialmente il carattere comunicativo del Bilancio Sociale, rendendo significative le informazioni in esso contenute, soprattutto quelle essenziali per i destinatari.

L'impostazione editoriale, la scelta del linguaggio, la descrizione e la rappresentazione dei contenuti informativi del Bilancio Sociale devono essere concepiti in funzione dello specifico destinatario. In termini generali, occorre:

- ✓ usare un linguaggio semplice, scorrevole e non ridondante
- ✓ evitare l'utilizzo di concetti, termini e riferimenti propri del linguaggio tecnico e settoriale; nel caso di parole straniere e/o acronimi è opportuno esplicitare il significato
- ✓ fare ricorso, ove possibile, a dati quantitativi, esplicitandoli con grafici e/o tabelle, correlati da spiegazioni che ne rendano chiara l'interpretazione.

Prima della diffusione, il Bilancio Sociale deve essere approvato o comunque fatto proprio da parte dell'Ispettorato del livello di competenza.



Il sistema informatico di supporto al Bilancio Sociale deve poter consentire una comparazione temporale dei dati riferita a più annualità e includere, ove ritenuti significativi, eventuali confronti con altre amministrazioni.

III,4. Comunicazione del Bilancio Sociale

L'attività di comunicazione è finalizzata alla diffusione e alla partecipazione del Bilancio Sociale all'interno e all'esterno della Componente e, più in generale, alla costruzione di un dialogo permanente con i destinatari del documento.

Il piano di comunicazione relativo al Bilancio Sociale deve definire:

- ✓ i differenti interlocutori a cui si rivolge
- ✓ le azioni e gli strumenti di comunicazione da adottare
- ✓ le modalità di valutazione dei risultati della comunicazione.

In base alle risorse disponibili, la Componente deve consentire un'efficace diffusione del Bilancio Sociale, mettendo a disposizione il documento integrale o un suo estratto a tutti gli interlocutori interni ed esterni, ai Pionieri e alla CRI attraverso azioni quali:

- ✓ l'invio diretto
- ✓ la distribuzione presso le sedi CRI o presso specifici punti informativi (URP)
- ✓ la pubblicazione sui siti *internet* di Componente e CRI o sulla stampa



✓ conferenze stampa, convegni o eventi dedicati.

Al fine di aumentare il grado di partecipazione degli interlocutori, è indispensabile prevedere una raccolta di giudizi, valutazioni e commenti, organizzando convegni pubblici o predisponendo *forum online*, indagini di soddisfazione, sondaggi di opinione, ecc.

Tale attività di ascolto deve essere finalizzata sia a valutare il gradimento e l'efficacia comunicativa del Bilancio Sociale, sia a tastare il giudizio dei destinatari sui risultati raggiunti dalla Componente.

III,5. Coinvolgimento della Componente e della C.R.I.

La realizzazione del Bilancio Sociale presuppone la partecipazione di tutte le strutture interne alla Componente e alla CRI, soprattutto degli Ispettorati, dei Delegati Tecnici, dei Consigli Direttivi e dei Comitati CRI di livello.

Gli Ispettorati e i Comitati CRI detengono la titolarità e la responsabilità primaria della realizzazione del Bilancio Sociale e di quanto in esso contenuto.

A cura di: Gabriele Miglietta, Gruppo Pionieri C.R.I. di Varese

Per la Commissione Didattica della Scuola Nazionale di Formazione della Componente Pionieri, supervisione scientifica di Luigi Cosentini