

**BILANCIO SOCIALE
per le Cooperative Sociali**

GUIDA PER LA REALIZZAZIONE

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

DEFINIZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Il sistema Confcooperative/Federsolidarietà - sistema costituito da cooperative sociali, consorzi di cooperative sociali, mutue e imprese sociali - riconosce come sua finalità il benessere della comunità e, quindi, di tutti gli individui che ne fanno parte. Individui caratterizzati da una propria storia, da capacità specifiche, da aspettative e bisogni: ognuno dei quali può contribuire al benessere della collettività portando la ricchezza della propria identità e della propria esperienza.

Tratto dalla "Carta del Servizio Civile Nazionale di Confcoop/ Federsolidarietà"

Le organizzazioni aderenti a Confcooperative/Federsolidarietà ritrovano nel dettato della l.381/91 ("perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale") le prospettive ed i vincoli della propria azione: la realizzazione di servizi di inclusione sociale e lavorativa, organizzando risorse economiche, umane e di relazioni è solo il mezzo per rimettere al centro dello sviluppo sociale, economico e politico i cittadini, con un loro progetto personale e comune, nel rispetto delle loro libertà e nella condivisione delle responsabilità per la costruzione di beni comuni.

Tratti dalla introduzione alla "Carta delle cooperative e imprese sociali aderenti a Confcooperative/Federsolidarietà" (rivisitazione del Codice Etico – bozza novembre 2008)

Le organizzazioni aderenti a Confcooperative/Federsolidarietà agiscono nel terreno della economia ed assumono la sfida economica in quanto sfida sociale.

In quest'ottica si impegnano per una economia di mercato democratica, partecipata e accessibile per tutti, per una economia del dono e della reciprocità basata sul capitale fiduciario investito negli scambi, per un welfare dello sviluppo, per un'etica della responsabilità individuale e collettiva che sviluppi cittadinanza attiva, capitale sociale e beni comuni.

Tratto dalla bozza di delibera sul Bilancio Sociale delle Cooperative Sociali della Regione Lombardia (ottobre 2008)

Le cooperative sociali che intendono assumere questa missione, senza confusione tra fini e mezzi, non possono ricorrere al solo bilancio d'esercizio ai fini di rendicontazione della Responsabilità Sociale assunta.

Il Bilancio di esercizio ed i rendiconti di gestione forniscono una visione parziale del valore creato informando solitamente sulla entità delle risorse impiegate, le disponibilità delle risorse finanziarie di breve e lungo periodo, le liquidità corrente, i mutui accesi, che rappresentano correttamente le dimensioni economiche, mentre solo raramente nei rendiconti si riesce a rappresentare l'ampiezza dei benefici sociali.

In tal senso risulta fondamentale ricorrere a strumenti che siano in grado di misurare il perseguitamento delle finalità sociali e che siano coerenti con la natura *multistakeholder* delle cooperative sociali.

Nuove forme di rendicontazione sociale, come il bilancio di responsabilità sociale, possono essere in grado di offrire una valutazione multidimensionale del valore creato dalle cooperative sociali. Tale strumento tiene conto della complessità dello scenario all'interno del quale si muovono le cooperative sociali ed utilizza la scomposizione in valutazioni parziali (di natura solo economica, solo ambientale, solo sociale, ecc.) come un momento di semplificazione e analisi finalizzato alla ricomposizione in un quadro completo, sensato e di sintesi.

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

A tale esigenza risponde il **bilancio di responsabilità sociale** che rappresenta l'esito di un percorso attraverso il quale l'organizzazione **"rende conto"**, a tutti gli **stakeholder**, interni ed esterni, della propria **missione**, degli **obiettivi**, delle **strategie** e delle **attività**, in una logica multidimensionale che tiene conto degli aspetti sociali, ma anche economici.

Il bilancio di responsabilità sociale si propone infatti di rispondere a tutte le esigenze informative e conoscitive dei diversi stakeholder, che non possono essere ricondotte alla mera dimensione economica.

Il bilancio di responsabilità sociale, coerentemente con la logica presentata, assume le seguenti valenze:

- **Gestionale:** Il bilancio sociale (nella sua dimensione processuale) contribuisce al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza attraverso il governo puntuale e costante delle informazioni rilevanti.
- **di governance:** Il bilancio sociale (e la condivisione allargata delle informazioni che esso produce) consente una più ampia partecipazione alla vita dell'organizzazione (e anche alla sua definizione strategica) da parte dei diversi portatori di interessi.
- **di comunicazione:** attraverso il bilancio sociale la cooperativa sociale comunica a tutti i portatori di interessi mission, strategie, azioni e risultati
- **di relazione:** il bilancio sociale consente ai diversi interlocutori di conoscere e verificare le informazioni contenute nel documento. In tal modo, attraverso la condivisione, l'organizzazione migliora la sua reputazione rendendosi credibile e rafforzando i legami fiduciari e la legittimazione sul territorio.

Il bilancio di responsabilità sociale presenta le seguenti caratteristiche

- a. **coerenza:** è un documento consuntivo, ma è utile che venga posto a confronto con una parte dichiarativa e un preventivo;
- b. **periodicità:** redazione in modo ricorrente e regolare;
- c. **identificabilità:** deve essere riconducibile la responsabilità all'organo di governo dell'organizzazione;
- d. **pubblicità:** è un documento consultabile liberamente, che fa chiarezza sugli interlocutori;
- e. serve a favorire **le relazioni** fra l'organizzazione non profit e i suoi portatori di interesse, e a fornire loro una rappresentazione complessiva dei risultati.

Un bilancio di responsabilità sociale così definito e motivato, prodotto da Cooperative Sociali finalizzate all'interesse generale della comunità, riteniamo debba essere legittimato e validato unicamente dalla relazione instaurata con i diversi portatori di interesse che partecipano alla sua redazione.

Riteniamo al momento assolutamente non utile e contraddittoria qualsiasi strutturazione di forme di "certificazione" esterne

Riteniamo che il Bilancio Sociale debba essere validato da una specifica delibera delle Assemblea dei Soci e dalla partecipazione, in vario modo formalizzata sul Bilancio Sociale stesso, degli stakeholder interni ed esterni coinvolti

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

INDICAZIONI PER LA COMPRENSIONE E L'USO DELLA GUIDA

Di seguito troverete l'impostazione per la realizzazione del Bilancio Sociale della vostra cooperativa.

La griglia di supporto alla realizzazione del vostro Bilancio Sociale si compone di:

2 capitoli esplicativi (delle caratteristiche e delle fasi del percorso di redazione del Bilancio Sociale)

- vanno letti con attenzione
- indicano modalità e fasi temporali irrinunciabili per la redazione del B.S.
- vanno riformulate scritto per dal CdA di ogni cooperativa in base alla propria reale e specifica situazione
- costituiscono oggetto di delibera dal CdA della cooperativa e diventano così già materiale utile per la compilazione della "premessa"

La struttura per la redazione del Bilancio Sociale

La struttura è suddivisa in 6 aree.

Per ogni area vengono proposti:

- brevissime indicazioni per la compilazione
- campi/griglie da compilare e ritenuti irrinunciabili
- suggerimenti per la compilazione (elenco preordinato di possibili risposte o proposte di possibili formulazioni di testo)
- Campi, elementi, indicatori evoluti (in corsivo): sulla base delle esperienze di redazione di Bilancio Sociale già attuate, rappresentano la sollecitazione ad ogni cooperativa sociale, in base al proprio ciclo di maturità strategica ed organizzativa ed alla sostenibilità, ad utilizzare sempre di più il Bilancio di Responsabilità Sociale come leva di governance, approfondendo ed allargando gli indicatori di analisi del reale valore aggiunto progettato e realizzato. Negli anni alcuni di questi indicatori (quelli più ricorrenti e significativi) saranno destinati a diventare indicatori di base o minimi

A fianco compariranno note ed indicazioni (che prenderanno forma di collegamenti ipertestuali nella versione informatizzata) per consentire agevolmente alle cooperative sociali di compilare il bilancio sociale. Queste note saranno continuamente migliorate negli anni sulla base dei feed-back provenienti dalla reale lavori di produzione dei Bilanci di Responsabilità Sociale.

Le **parti incorniciate** rappresentano le informazioni obbligatorie per la redazione del B.S. delle cooperative sociali inquadrate come imprese sociali (ai sensi del D.LGS 155/06 e successive determinazioni dei competenti Ministeri)

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

CARATTERISTICHE DEL PERCORSO DI COSTRUZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

Affinché il bilancio sociale esplichi tutte le proprie valenze e non si riduca ad un mero strumento di comunicazione, risulta necessario qualificare il percorso in maniera adeguata, soprattutto in fase di implementazione e di conseguente interiorizzazione delle logiche di rendicontazione sociale.

Esattamente, il bilancio sociale deve essere inteso come "processo", "sistema" e solo alla fine come "documento"; il documento è infatti solo l'esito di un percorso.

A tal fine, il percorso per la redazione del bilancio sociale dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- ***il coinvolgimento trasversale dell'organizzazione:*** il processo di rendicontazione sociale dovrebbe prevedere il coinvolgimento trasversale della cooperativa ai diversi livelli. Non è efficace che il documento venga gestito in maniera accentuata, da una sola persona, anche se questa riveste un ruolo di responsabilità. È importante che ci sia una condivisione diffusa delle finalità e delle logiche del percorso, e che la rendicontazione avvenga grazie al contributo di funzioni o persone che presidiano o operano negli ambiti strategici di attività della cooperativa. Solo in tal modo si riuscirà a realizzare un'analisi accurata della sua identità e del suo dell'operato.

Per garantire la trasversalità del gruppo di lavoro è bene che siano rappresentate competenze diverse in grado di presidiare tutte le diverse tipologie di informazioni.

Alcuni suggerimenti in merito alla composizione del gruppo di lavoro che dovrebbe avere al suo interno, laddove presenti:

- rappresentante CdA;
- responsabile amministrativo;
- responsabile qualità;
- responsabile comunicazione;
- responsabile servizi.

Laddove la cooperativa preveda per statuto la presenza di diverse categorie di soci, dovrà essere data rappresentanza anche a tutte le categorie effettivamente presenti.

- ***I'integrazione con gli strumenti di programmazione, controllo e valutazione:*** La cooperativa sociale che si ispira alla logica dell'eccellenza nella gestione della propria attività, può avvalersi di diversi strumenti (pianificazione strategica, monitoraggio, certificazione di qualità, bilancio sociale) volti a garantire, pianificare, monitorare e comunicare la creazione del valore in un'ottica pluridimensionale.

Questi strumenti vanno a coprire "segmenti" diversi della gestione dell'organizzazione, analizzata secondo una prospettiva sistematica.

Per esprimere appieno la loro funzione necessitano di essere utilizzati in un'ottica integrata, valorizzando le diverse sinergie esistenti. Questo non vuol dire che questi strumenti debbano essere implementati necessariamente insieme o necessariamente separati. L'aspetto importante da tenere in considerazione è che nel momento in cui si sceglie di implementare uno strumento lo si consideri in un'ottica di sinergia con

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

gli altri, considerandone certamente le sue specificità, ma valorizzando gli elementi comuni. Il bilancio sociale svolgendo la funzione di strumento volto a monitorare i risultati e gli effetti dell'attività svolta dall'organizzazione, utilizza, laddove vi siano, i dati derivanti sia dal sistema di pianificazione e controllo delle prestazioni (es. programmazioni annuali o periodiche), sia da sistemi di valutazione degli effetti sui beneficiari del servizio dell'attività dell'organizzazione (es. sistema qualità).

Il bilancio sociale, tuttavia, non si limita a recepire passivamente i dati derivanti da tali sistemi poiché li riordina e li organizza. In questo modo svolge anche la funzione di orientare lo sviluppo dei sistemi di controllo delle prestazioni e di valutazione degli effetti in una direzione sempre più coerente rispetto alla natura e alle finalità dell'organizzazione. Il bilancio sociale, pertanto, dialoga e interagisce con i sistemi di controllo e valutazione, avvalendosi dei risultati delle loro analisi e orientandone il processo di sviluppo in una logica di pluridimensionalità del valore. Pertanto laddove il bilancio sociale non sia supportato da adeguati strumenti di controllo e valutazione esso stesso ha una funzione di spronare lo sviluppo degli stessi.

- ***Il coinvolgimento degli stakeholders***

Parte integrante della costruzione del bilancio sociale è l'organizzazione di momenti di confronto e di coinvolgimento diretto dei portatori di interessi. Il bilancio sociale è uno strumento di relazione e di dialogo che può supportare questo processo. Tuttavia, la fase di coinvolgimento in una logica più matura dovrebbe permeare anche gli altri momenti dell'elaborazione del bilancio sociale (ad esempio l'individuazione dei bisogni, dell'impatto dell'organizzazione nella comunità di riferimento, ecc.) e non solo la fase di comunicazione a documento terminato. Se ciò risulta più difficile nelle prime redazioni, è comunque un obiettivo di miglioramento da porsi per i successivi cicli di rendicontazione, coerentemente con la logica incrementale e di evoluzione che caratterizza il bilancio sociale.

Con il termine **stakeholder** intendiamo tutte le persone o le organizzazioni o i ruoli che hanno interesse diretto e responsabili aspettative nei confronti dell'operato della cooperativa sociale.

LE FASI DEL PERCORSO

Il percorso di rendicontazione sociale si articola nelle seguenti **fasi** principali:

- 1) *Fase di organizzazione del lavoro*

In questa fase, fondamentale per avviare un percorso efficace e che abbia le caratteristiche di processo sopra individuate, si provvede a:

- individuare la struttura interna di gestione del processo di rendicontazione sociale nella logica della trasversalità
- stendere il piano di lavoro e consegnare il mandato, da parte degli organi istituzionali, al gruppo di lavoro.

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

2) *Fase di analisi:*

In questa fase, centrale per il processo di rendicontazione, si lavora a:

- la definizione condivisa dell'identità, degli obiettivi strategici, della mappa degli *stakeholders*, dei risultati e degli effetti/impatto conseguiti attraverso la propria attività;
- la definizione degli indicatori necessari al monitoraggio del livello strategico e operativo.

3) *Fase di raccolta dei dati:*

- identificazione delle fonti informative e raccolta dei dati disponibili;
- programmazione del sistema di rilevazione dei dati non disponibili.

4) *Fase di coinvolgimento dei principali stakeholder*

Un bilancio sociale che non si voglia configurare come strumento autoreferenziale, prevede nel processo di costruzione il coinvolgimento diretto dei principali portatori di interessi dell'organizzazione. Questa delicata fase di ascolto presuppone momenti strutturati di verifica e di confronto con gli interlocutori, sulle scelte e le azioni poste in essere dall'organizzazione.

Diverse sono le modalità di coinvolgimento:

- incontri
- interviste individuali:
- focus group
- momenti di coinvolgimento strutturati

5) *Fase di redazione e comunicazione del bilancio sociale e valutazione finale del progetto:*

- redazione del bilancio sociale
- presentazione agli stakeholder coinvolti e raccolta di una loro formale valutazione di parti/tutto il Bilancio sociale
- definizione del piano di comunicazione
- realizzazione delle iniziative di comunicazione interna ed esterna;
- definizione degli obiettivi di miglioramento in termini di prodotto e di processo.

Tutti gli stakeholder coinvolti nella redazione debbono essere invitati a validare il lavoro prodotto: può essere una raccolta di firme di sottoscrizione di tutto o di parte del B.S., una raccolta di commenti, una sottoscrizione di un testo concordato (per es. circa il loro reale coinvolgimento ed il loro specifico contributo...)

6) *Fase di approvazione del bilancio sociale:*

- il bilancio sociale, prima della sua divulgazione, viene **sottoposto all'approvazione dell'assemblea** dei soci. Non è importante che sia sincronizzato con il bilancio d'esercizio.

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

STRUTTURA E CONTENUTI DEL DOCUMENTO

Tale struttura riflette un livello di informazione ritenuto una soglia minima indispensabile per tutte le cooperative sociali che, per obbligo o facoltà, procedono alla redazione del bilancio sociale e, pertanto, essa prevede l'utilizzo di indicatori base, tenuto conto anche della necessità di rendere il processo di predisposizione del bilancio sociale sostenibile dal punto di vista dell'entità delle risorse allo stesso dedicata.

Gli indicatori base contenuti nella struttura-tipo proposta devono essere mantenuti come espressi, anche per facilitare eventuali azioni di monitoraggio; possono peraltro essere integrati, anche per meglio qualificare la propria specificità, contestualizzandoli nell'economia della propria organizzazione (in armonia con missione, valori, strategie, ecc.).

Gli indicatori avanzati/evoluti sono stati pensati per le cooperative sociali più strutturate, per quelle che hanno già redatto proprio bilancio sociale per uno o più esercizi, o comunque per le cooperative sociali che intendono intraprendere un percorso di rendicontazione caratterizzato da un maggior grado di approfondimento.

La struttura del bilancio sociale è composta da 6 sezioni, così identificate:

1. Premessa
2. Identità dell'organizzazione
3. Portatori d'interesse
4. Relazione sociale
5. Dimensione economica e analisi del valore aggiunto
6. Prospettive future

Nel rispetto dei principi individuati, si osserva che tutti i dati e le informazioni contenute nel bilancio sociale devono far riferimento ad un esercizio sociale preciso.

Si suggerisce che tutti i dati utilizzati facciano riferimento a precise ed individuabili fonti documentali.

Con il susseguirsi delle edizioni e laddove possibile anche nella prima redazione, è auspicabile l'utilizzo di dati comparati nel tempo (confronto tra 2 o più annualità storiche), al fine di mostrare l'evoluzione dell'organizzazione ed evidenziare così il delta variazioni (andamento positivo/negativo).

Il Bilancio Sociale ad oggi non ha uno schema di riferimento preciso e puntuale come quello della IV Direttiva CE (e conseguenti disposizioni del codice civile) per il bilancio d'esercizio. Tale situazione è coerente con le finalità del bilancio sociale, la cui struttura è fortemente influenzata dalla natura e dagli obiettivi di ogni singolo soggetto.

Abbiamo ritenuto comunque importante identificare una struttura-tipo di bilancio sociale per le cooperative sociali, in grado di cogliere la loro specificità e di definire gli elementi essenziali che devono essere contenuti in un documento affinchè possa chiamarsi Bilancio Sociale.

Anche alla luce dei principi di redazione del bilancio sociale elaborati nel 2001 dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) e dalle linee guida per la redazione del bilancio sociale dell'Impresa sociale contenute nel decreto attuativo del Ministero della Solidarietà sociale del 24/01/2008, e stante l'obbligatorietà della predisposizione del bilancio sociale imposta già da alcune Regioni nei confronti delle cooperative sociali

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

1. PREMESSA

In questa sezione del documento vengono esplicite le motivazioni che sono alla base dell'attivazione di un percorso di rendicontazione sociale da parte di un'organizzazione.

Si provvede ad individuare:

Lettera agli stakeholder:

La definizione della premessa ha valore programmatico e precisa le linee generali di lavoro per la redazione del B.S. e mostra la sua evoluzione, man mano che la cooperativa sociale riesce gradualmente a perseguire tutti gli obiettivi del bilancio sociale e a fare proprie tutte le valenze potenziali che caratterizzano il documento. In tal senso è bene precisare nelle diverse edizioni del documento, attraverso la premessa, quali sono gli aspetti che si intende privilegiare, chi sono i destinatari del documento e qual è la metodologia che si intende adottare nella redazione del documento. È importante che questi elementi vengano esplicitati e formalizzati sia per il gruppo di lavoro, che riceve un mandato chiaro e viene pertanto responsabilizzato, sia per gli interlocutori esterni che hanno una chiave di lettura che li accompagna alla lettura del documento.

All'interno della premessa il Presidente dell'organizzazione inserisce una sua lettera in cui motiva sinteticamente la scelta e il percorso di senso che hanno portato alla redazione del bilancio sociale: finalità, modalità di coinvolgimento, gli obiettivi del documento:

- ❖ fidelizzare i portatori d'interesse;
- ❖ misurare le prestazioni dell'organizzazione;
- ❖ informare il territorio;
- ❖ favorire la comunicazione interna;
- ❖ rispondere all'adempimento della Regione Lombardia;
- ❖ altro (specificare).

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

La metodologia:

- Il periodo di riferimento della rendicontazione,
- le modalità e i processi di lavoro, elaborazione e redazione del bilancio sociale che si intendono attivare
- le fasi
- le modalità di coinvolgimento interno ed esterno (es. costituzione di un gruppo di lavoro ad hoc suo mandato e suo riferimento al CdA – costruzione di momenti partecipativi interni – coinvolgimento stakeholder esterni)
- gli autori e il livello di comunicazioni, condivisione, approvazione di tutti i livelli dell'organizzazione
- la documentazione da allegare comunque (es. eventuali delibere CdA.)

Riferimenti normativi e di prassi

- Principi di redazione del bilancio sociale elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) nel 2001;
- Decreto attuativo del Ministero della solidarietà Sociale del 24/01/08 contenente le Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale;
- Delibera della Giunta Regionale della Lombardia n°5536 del 10 ottobre 07 in merito all'obbligatorietà della redazione del bilancio sociale da parte delle cooperative sociali iscritte all'albo entro luglio 2009;
-

Indicatori evoluti

- le fasi del percorso che si intende attivare (es. formazione gruppo di lavoro, costruzione momenti partecipati interni, coinvolgimento portatori d'interesse esterni – chi e con quali modalità, ecc.)
- la relazione tra il percorso e gli altri strumenti di gestione (carta dei servizi, manuale della qualità, budget, controllo di gestione, sistemi di valutazione ecc.)
- gli impegni assunti pubblicamente da coloro che detengono la responsabilità del governo dell'organizzazione.
- nelle versioni più avanzate di bilancio sociale o per le organizzazioni maggiormente consolidate, mettere in atto processi di coinvolgimento dei portatori d'interesse (almeno dei beneficiari) anche relativamente alle attività di rendicontazione sociale (reperire feedback)

2. IDENTITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

2.1 dati anagrafici dell'organizzazione – informazioni generali

Breve presentazione dell'organizzazione per fornire a chi legge/accede al bilancio sociale tutte le informazioni essenziali e significative relative all'organizzazione

❖ dati anagrafici della cooperativa sociale:

Denominazione: _____

Indirizzo sede legale: _____

Indirizzo sedi operative secondarie: _____

Forma giuridica e modello di riferimento: (spa, srl) _____

Eventuali trasformazioni avvenute nel tempo: _____

Tipologia: (A, B, Consorzio) _____

Data di costituzione: _____

CF e Partita IVA: _____

N°iscrizione Albo nazionale delle società cooperative: _____

N°iscrizione Albo regionale delle cooperative soci ali: _____

Adesione a centrali cooperative: _____

Appartenenza a reti associative: _____

Adesione a consorzi di cooperative: _____

Partecipazioni ad altre cooperative o imprese private/pubbliche o altri enti senza scopo di lucro e relativi valori nominali: _____

Questa sezione è particolarmente rilevante per le cooperative sociali. Esse hanno infatti una forte caratterizzazione dell'identità e una forte centratura degli aspetti ideali, nonché un sistema di appartenenze molto forte che fa leva su una dimensione valoriale comune che è opportuno evidenziare per delineare l'identità di ciascuna organizzazione. In questa sezione è opportuno far riferimento ai documenti presenti nella cooperativa che contengono le informazioni sull'identità (analisi documentale) al fine di fornire una fotografia reale dell'impresa sociale

Da statuto, visura camerale, verbale revisione, bilancio..

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Esercizio sociale: _____

Codice ATECO: _____

Indicatori evoluti

- *Imprese, imprese sociali ed altri enti senza scopo di lucro che abbiano nella cooperative partecipazioni, a qualunque titolo e per qualunque entità, con indicazioni della attività svolta dagli enti partecipanti e della entità della partecipazione*

❖ **Oggetto sociale** (da Statuto)

❖ **Scopo mutualistico** (da statuto, verbale revisione)

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

- ❖ **Attività effettivamente svolte** (descrivere dettagliatamente le aree di intervento, i settori di attività, i servizi erogati e gli specifici interventi messi in atto)

TABELLA 1 - Aree di intervento e settori di attività per coop. A

AREE DI INTERVENTO	SETTORI DI ATTIVITÀ'			
	1.Residenziale	2.Domiciliare	3.Territoriale	4.Diurno
Anziani e problematiche relative alla terza età	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disabili fisici psichici e sensoriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minori e giovani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problematiche legate alla famiglia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tossicodipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alcooldipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazienti psichiatrici ed ex degenti in istituti psichiatrici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sieropositivi / malati di AIDS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detenuti ed ex detenuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stranieri, in particolare di provenienza extracomunitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giovani in situazioni di disagio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emarginazione in genere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prevenzione della emarginazione e del disagio sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

a) Si è deciso di indicare in tabella le voci di rilevazione applicate dalla Regione Lombardia: sarebbe utile comparare queste con quelle di altre Regioni, ISTAT ecc. per poter dialogare con questi sistemi di rilevazione

b) Meglio sarebbe dividere in due tabelle: nella prima le aree di disagio conclamato ai quali si da risposta, nella seconda ambiti di fragilità e di modifica del welfare (famiglia, educazione, ambiente, sanità, cultura, housing, occupazione,....)

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

TABELLA Aree di intervento (tipo di lavoratori svantaggiati inseriti) e settori di attività per coop. B

AREE DI INTERVENTO	1 agricolo	2 industriale/artigianale	3 artigianale	4 commerciale	5 servizi	6 oggetto plurimo
Invalidi fisici, psichici e sensoriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazienti psichiatrici ed ex degenti in istituti psichiatrici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tossicidipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alcooldipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minori in età lavorativa in situazione di difficoltà familiari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detenuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giovani in ricerca di primo impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ex- tossicodipendenti ed ex-alcoolisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ex-detenuti che non abbiano trovato ancora impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le aree di intervento sono state individuate ai sensi della L. 381/91 e del Regolamento CE 2204/2002

Siamo e dobbiamo rendere consapevoli che le cooperative B promuovono anche altre opportunità di inclusione lavorativa (immigrati soprattutto se extracomunitari, senza fissa dimora, disoccupati di lunga durata, disoccupazione e disagio adulto,...) in questo "altro" le cooperative B possono evidenziare questi temi

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

TABELLA Aree di intervento e settori di attività per consorzi

Tipo di servizi	
Servizi tecnico – amministrativi (servizi contabili, finanziari, paghe, etc.)	<input type="checkbox"/>
Elaborazione di linee strategiche di sviluppo imprenditoriale	<input type="checkbox"/>
General Contractor e altre attività di coordinamento di commesse	<input type="checkbox"/>
Incontri per regolamentare la competizione fra cooperative	<input type="checkbox"/>
Attività di formazione	<input type="checkbox"/>
Attività di ricerca	<input type="checkbox"/>
Attività di consulenza	<input type="checkbox"/>
Accesso agevolato al credito bancario	<input type="checkbox"/>
Accesso ad altri tipi di fondi (FSE)	<input type="checkbox"/>
Altro	<input type="checkbox"/>

❖ Composizione base sociale

es. 1 – Tabella Base Sociale

	Totali	Femmine	Maschi	Svantaggiati
Lavoratori				
Volontari				
Fruitori				
Sovventori				
Persone giuridiche				

indicazione della suddivisione della base sociale per tipologia di soci: lavoratori, volontari, sovventori, persone giuridiche, fruitori. Segnalazione, possibilmente per ogni categoria di soci, della presenza femminile, della presenza di persone svantaggiate – ex art. 4 L.381/1). Indicare la composizione del CdA e la suddivisione secondo le varie categorie di soci con distinzione tra persone fisiche e giuridiche, dei soci dimessi o esclusi dall'ente

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Es. 2 – tabella composizione cda

	Totale membri CdA	Femmine	Maschi	Svantaggiati
Soci Lavoratori				
Soci Volontari				
Soci Fruitori				
Soci Sovventori				
Soci Persone giuridiche				
Esterni				

Indicatori evolutivi

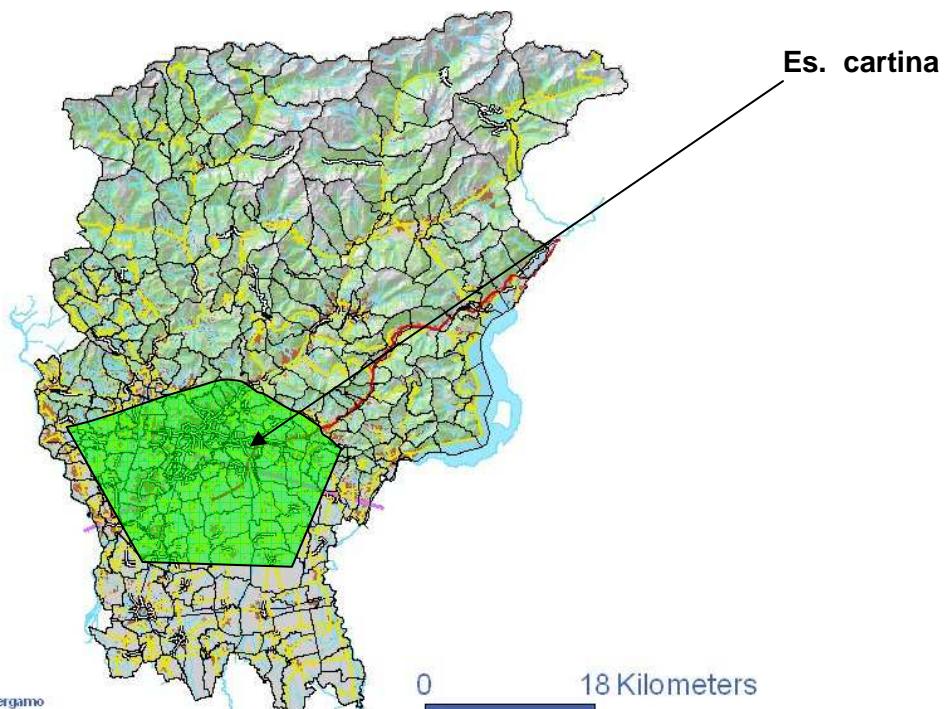
- trend di crescita delle diverse tipologie di soci nel tempo
- indicazioni dei numeri di soci esclusi o dimessi

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

❖ Territorio di riferimento per l'azione della cooperativa

Indicare il Comune, la circoscrizione, la Zona, l'ASL, la Parrocchia, la Diocesi, ...

Intendiamo sia il territorio sul quale si svolge una azione imprenditoriale sia il territorio di elezione per l'azione di sviluppo locale



Indicatori evoluti

- distinzione dei territori, se diversificati, con indicatori % e con cartine geografiche

Il radicamento territoriale è da intendere come capacità di leggere e interpretare il territorio, ricercando un legame organico con la comunità locale e costanti rapporti con cittadini, gruppi sociali e istituzioni, per valorizzare le potenzialità della collettività e per fronteggiare i bisogni, anche latenti, dei cittadini, in particolare dei più deboli e delle persone svantaggiate.

Il legame con la comunità locale passa anche attraverso:

1. la condivisione di un proprio progetto di intervento sul territorio elaborato anche con le rappresentanze della Federsolidarietà territoriale;
2. l'esplicitazione del valore aggiunto presente in quel progetto;
3. l'attivazione con le cooperative sociali già presenti nel territorio di ogni sinergia e integrazione possibile;
4. il coordinamento dei propri interventi con la Federazione territoriale per realizzare una politica lungimirante, non protezionistica che contempli innanzitutto lo sviluppo.

Si realizza in tal modo l'importazione di opportunità per realizzare una migliore qualità di welfare e una migliore qualità di cooperazione, e l'ampliamento di opportunità, facendo proprie altre forme di cooperazione e di imprenditorialità sociale.

La presenza ed il coinvolgimento nella base sociale di abitanti del territorio in cui si è radicati e si opera, consente all'impresa cooperativa di rappresentare meglio i bisogni della comunità territoriale e conseguentemente di porre in essere le necessarie misure solidaristiche e imprenditoriali, effettuando coerenti investimenti economici e sociali.

Il radicamento territoriale però non chiude la vision della cooperativa sociale entro confini esclusivamente localistici

Da Bozza "Carta di identità e dei valori delle cooperative sociali aderenti a Federsolidarietà"

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

2.2. missione

Indicare la “mission”, avendo cura di specificare:

Finalità istituzionali (mutualità cooperative e art.1 - Legge 381/91)

Linee strategiche adottate per sviluppare la finalità istituzionale (si può fare riferimento alle voci del Codice Etico o ai capitoli della più recente “Carta dell’identità e dei valori delle cooperative sociali aderenti a Federsolidarietà”

La missione rappresenta, in forma sintetica, la carta d’identità dell’organizzazione; essa identifica le finalità ultime per perseguire le quali l’organizzazione esiste, esprimendo il senso complessivo della sua azione

La missione rappresenta una particolare e originale declinazione del sistema sociale scelto dall’organizzazione e definisce dove orientare l’attività. In sostanza la missione cerca di anticipare la direzione che la stessa organizzazione vuole intraprendere. È fondamentale esplicitarla in maniera condivisa, di modo che tutti vi si riconoscano e possano far sì che la missione rappresenti realmente la bussola che orienta l’agire di ogni singolo membro dell’organizzazione. La missione è in grado di fornire i tratti distintivi di un’organizzazione rispetto a:

- **le finalità ultime** che l’ente intende perseguire in termini di sviluppo locale atteso sul territorio di riferimento (descrizione delle finalità istituzionali, e quindi dello scopo mutualistico ex legge 381/1991);
- le linee strategiche di sviluppo finalizzate al raggiungimento dello scopo mutualistico, le quali rappresentano il modello che la cooperativa sociale vuole costruire (gestione democratica e partecipata; parità di condizione tra soci; trasparenza gestionale; territorialità; specializzazione; valorizzazione delle risorse umane; promozione della dignità sociale, lavorativa ed economica dei lavoratori; porta aperta e integrazione societaria di lavoratori retribuiti, volontari e fruitori; collaborazione e integrazione fra cooperative);
- i valori di riferimento cui la cooperativa sociale si ispira nel proprio agire. Questa parte è particolarmente importante per gli enti non profit, tipicamente a forte connotazione ideale.

La missione consente a tutti i portatori di interesse interni all’organizzazione di ricostruire il senso dell’attività svolta, inserendo il proprio lavoro all’interno di una cornice più ampia che identifica le finalità ultime per le quali ciascuno lavora (è opportuno, in tal senso, descrivere l’eventuale evoluzione della missione del tempo, le modalità di diffusione interna e di partecipazione alla (ri)-definizione della missione, ecc.). Per l’esterno, la missione consente una esplicitazione chiara e condivisa delle finalità per le quali l’organizzazione esiste, consentendo a chiunque entri in relazione con l’impresa un’adesione consapevole alla scopo sociale della stessa (sarebbe importante mettere in evidenza la coerenza della missione con le attività svolte).

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

I valori di riferimento cui la cooperativa si ispira nel proprio agire

Come evidenziato sopra è possibile inserire riferimenti ad altri eventuali documenti: Codice Etico Federsolidarietà, documento programmatico di reti di appartenenza, eventuali altri documenti e riferimenti ai processi di certificazione di bilancio secondo riferimenti etici e di accreditamento regionale. La missione consente a tutti i portatori di interesse interni all'impresa sociale di recuperare una visione della realtà in cui operano, mentre ai portatori di interesse esterni suscita interesse o discussione, ma potrebbe anche favorire una loro adesione.

Infine, la missione chiama in causa le motivazioni delle persone coinvolte, ed investe le dimensioni personali e del gruppo (desideri ed emozioni, difese, conflitti e resistenze, riconoscimenti e valorizzazioni personali, ...).

Per queste ragioni la missione:

- deve essere definita e formalizzata in modo chiaro;
- deve essere costruita e diffusa tra i soci;
- deve essere conosciuta e rispettata dai dipendenti;
- deve avere la capacità di ispirare l'azione dei soci;
- deve favorire una determinata e conseguente cultura organizzativa;
- ha la possibilità di definire la posizione che l'impresa sociale intende ed è in grado di assumere e mantenere nella comunità territoriale di riferimento;
- deve definire i rapporti con il proprio ambiente esterno.

Indicatori evoluti

- costruzione di una tabella denominata “mappa dei valori” indicante gli specifici valori-oggettivo perseguiti dalla cooperativa per singolo stakeholder

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

2.3 storia

Descrivere la storia della cooperativa:

La storia ripercorre, in modo schematico, tutte le tappe fondamentali che hanno caratterizzato la vita di un'organizzazione, contribuendo a delinearne il profilo e le finalità.

La breve narrazione deve rispondere a queste domande:

- chi sono i promotori della cooperativa?
- a quali esigenze e diritti dei cittadini si è voluto rispondere?
- quali sono le motivazioni che hanno condotto alla costituzione della cooperativa?

Le risposte ad alcune di queste domande mutano negli anni a seguito di mutate consapevolezze, mutate condizioni interne ed esterne, altri eventi che cambiano significativamente la storia della cooperativa.

E' importante rendere evidenti le principali tappe della vita della cooperativa

Es. di griglia per descrizione fasi

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Titolare la fase			
Riferimento temporale			
Modificazioni base sociale			
Modificazione del contesto			
Modificazioni della missione o della azione			
Altre caratteristiche peculiari della fase			

Indicatori evoluti

- percorso di lavoro sulla costruzione/ricostruzione della missione

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

2.4 Strategie e Governo

Previsioni statutarie in merito alla amministrazione e al controllo della cooperativa

Gli Amministratori (fonte: Statuto, visura camerale, revisioni)

Nominativi, data di prima nomina, periodo per il quale rimangono in carica

Nome e cognome	Carica	Data prima nomina	Attualmente in carica dal...al...	Socio dal	Residente a	Altre cariche istituzionali

Modalità di nomina

(Indicare le modalità di nomina degli amministratori)

Eventuali limiti di mandato

(Indicare eventuali limiti di mandato)

Le strategie nella cooperativa sociale individuano e formalizzano decisioni che influenzano i diversi assetti.

Le strategie individuano le decisioni prese dagli organi direttivi indicando attività ed azioni nel medio-lungo termine (es. quelle che fanno riferimento al mandato triennale del CdA).

Gli obiettivi declinano operativamente le strategie attraverso azioni da attuarsi nel medio-breve periodo (indicativamente entro l'anno).

Esse riguardano gli assetti operativi (tutto ciò che riguarda la gestione "pura" del servizio e che ha a che fare per esempio con i tempi di lavoro, i costi della produzione, il controllo qualità, le caratteristiche del servizio, le modalità di partecipazione e di integrazione territoriale), organizzativi (la definizione dei centri di responsabilità, la struttura organizzativa, il piano direzionale), commerciali (il mercato, la domanda, l'offerta, il marketing) , finanziari (l'assetto patrimoniale, le strategie finanziarie).

Le strategie dovrebbero essere coerenti con la missione adottata dalla cooperativa sociale, e ne rappresentano una particolare declinazione in termini di modalità e di strumenti adottati. Dovrebbero essere definite e formalizzate in modo chiaro, individuare e formalizzare le diverse responsabilità.

Le cooperative sociali hanno come finalità prioritaria quella di rispondere ai bisogni del territorio, punto di partenza per la definizione di strategie e obiettivi. Sulla base della lettura dei bisogni dei propri stakeholder (l'impresa sociale per evitare il rischio di autoreferenzialità nella rappresentazione dei bisogni dei propri portatori d'interesse dovrebbe tenere in conto il loro punto di vista), l'organizzazione definisce obiettivi strategici (a medio-lungo termine) che rappresentano il cambiamento che vuole ottenere rispetto a ciascun interlocutore.

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Eventuali indennità di carica o gettone (escluso lo stipendio proveniente da eventuale lavoro come socio lavoratore)

Deliberate da ?

La cooperativa sociale dovrebbe mettere anche in evidenza la sua capacità di stare sul mercato, le sue capacità imprenditoriali.

Le strategie e gli obiettivi sono relativi a due esercizi e riguardano una duplice prospettiva:

- PROSPETTIVA CONSUNTIVA: gli obiettivi formulati dalla cooperativa sociale all'inizio dell'esercizio di cui si stanno rendicontando i risultati economici e sociali;
- PROSPETTIVA PREVENTIVA: gli obiettivi futuri formulati in base alle risultanze del rendiconto economico e sociale dell'esercizio in corso.

Inoltre sarebbe opportuno evidenziare il sistema di governance descrivendo l'assetto istituzionale, ovvero la struttura di governo la descrizione dei processi decisionali e di controllo.

Questo "gruppo" di indicatori è in grado di fornire informazioni in merito alla partecipazione e al coinvolgimento nelle decisioni dei diversi livelli dell'organizzazione, elemento considerato fondamentale per le cooperative.

Particolari deleghe conferite agli amministratori (fonte: verbale Consiglio di Amministrazione)

Ad esempio:
sulla gestione economico-finanziaria, su particolari oggetti o luoghi di rappresentanza, su particolari responsabilità gestionale, su marketing e sviluppo imprenditoriale...

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Organi di controllo:

Organo:

Nominativi

Durata in carica:

Eventuali indennità di carica o gettoni

Collegio
Revisori e società di revisione
esterne
....

Nominativi di altri soggetti che ricoprono incarichi istituzionali in cooperativa ed i compensi a qualunque titolo corrisposti:

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Strategie

➤ La cooperativa ha strategie di medio-lungo periodo (3 anni) ?

Se **SI** specificare:

- Chi le ha deliberate ?
- Hanno subito revisioni periodiche ?
- contenuti e durata
- quale il livello di realizzazione ?

➤ La cooperativa ha **obiettivi d'esercizio** (annuali) che traducono le strategie ?

Se **SI** specificare contenuti e risultati raggiunti nell'anno, scostamento rispetto alle previsioni, previsioni per l'anno successivo

le strategie possono riguardare:

- la struttura organizzativa,
- i soci e le modalità di partecipazione,
- l'integrazione con il territorio,
- la produzione, le caratteristiche o la gestione dei servizi,
- il mercato,
- i bisogni,
- la rete
- la pianificazione economico-finanziaria
- l'assetto patrimoniale
- ecc.

Struttura di governo

N° Consigli di Amministrazione durante l'anno:

Partecipazione:

N° Assemblee nell'anno
Partecipazione

(indicare il numero dei soci che hanno partecipato, distinguendo i soci presenti in proprio e quelli presenti per delega.
Tradurre i soci presenti in percentuale rispetto al totale dei soci)

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Rappresentare in forma schematica (organigramma) o descrittiva i ruoli e i livelli di responsabilità della cooperativa

Indicatori evoluti:

- incarichi dei consiglieri di amministrazione in altre organizzazioni

- riassunto delle principali attività che l'ente pone in essere in relazione all'oggetto sociale con specifica descrizione dei principali progetti attuati nel corso dell'anno
- analisi dei fattori rilevanti per il conseguimento degli obiettivi specificando quelli che sono sotto il controllo della coop. e quelli che non lo sono (gli eventi non attinenti una gestione ordinaria. Es. donazione non prevista, ecc.)
- valutazione - utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi – dei risultati conseguiti

- i temi trattati nei cda
- la suddivisione dei soci partecipanti alle assemblee secondo le tipologie di socio dichiarate precedentemente
- la partecipazione alle assemblee di lavoratori non soci o di esterni di altro genere
- i temi trattati nelle assemblee
- nell'organigramma vengono esplicitate le modalità attraverso le quali è organizzato il lavoro all'interno della cooperativa (le aree di attività, i livelli di responsabilità, le relazioni tra le diverse aree). Si utilizza, come modalità di rappresentazione sintetica, l'organigramma, ma vengono evidenziate anche le motivazioni delle scelte che hanno portato ad una determinata strutturazione delle modalità di lavoro (descrizione dei processi decisionali e di controllo)

3. Portatori d'interesse

3.1. Occorre individuare ed elencare portatori di interesse per i quali si vuole valutare il valore aggiunto prodotto nell'anno

Portatori d'interesse interni

Base sociale

- Assemblea dei soci
- soci lavoratori
- soci lavoratori svantaggiati (coop B)
- soci volontari
- soci fruitori
- soci sovventori
- soci figure giuridiche

Altre risorse umane

- lavoratori non soci
- lavoratori svantaggiati non soci
- volontari non soci
- stagisti, servizio civile, borse lavoro ecc.

Fruitori (numero e tipologia)

Portatori d'interesse esterni

Rete sistema cooperativo (specificare la natura del rapporto e delle intese)

- altre cooperative sociali
- cooperative non sociali
- consorzi territoriali
- BCC

Uno degli elementi che caratterizza con forza le cooperative sociali è la loro natura *multistakeholder*. Tale caratteristica fa sì che l'attività dell'organizzazione sia influenzata o influenzi una pluralità di interlocutori, ciascuno con bisogni, aspettative, diritti, interessi diversi.

Per tenere conto delle diverse istanze che, con una diversa intensità, sono in grado di influenzare il perseguitamento della missione, l'organizzazione, deve essere in grado di mappare i diversi interlocutori con i quali interagisce, evidenziando, se possibile, la natura della relazione che intrattiene con ciascuno e ricavandone, di conseguenza, le attese informative che influenzano direttamente i contenuti del bilancio sociale.

La mappa è uno strumento fondamentale per la definizione delle strategie dell'organizzazione e rappresenta uno strumento operativo centrale dello schema di redazione del bilancio sociale; infatti ha il compito di collegare l'identità – visione, missione – dell'organizzazione con le relative strategie, alle evidenze empiriche (dati di contabilità economica e sociale) di rendicontazione.

La mappa dei portatori di interesse, funge da bussola che orienta l'organizzazione nel processo di redazione del bilancio sociale.

Le categorie di portatori di interesse interni alla cooperativa sono quelli coinvolti direttamente o capaci di influenzare i processi decisionali e in ogni caso il processo di produzione dell'attività/servizio; le categorie dei portatori d'interesse considerati esterni alla cooperativa comprendono coloro che non sono direttamente coinvolti nei processi produttivi, ma in grado di condizionarli.

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI
Rete politica di appartenenza (Confcooperative)

Rete di terzo settore (volontariato, associazionismo, ecc.)

Rete territoriale

- Pubblica Amministrazione (Comune, Provincia, Regione, Stato, altre PA, ASL, ecc.)
- comunità locale

Rete economica

- committenti/clienti
- fornitori
- finanziatori ordinari
- finanziatori di altra natura (Cgm Finance, soci, Banca Etica, Banca Prossima, Cosis)
- donatori

Mass media e comunicazione

Ambiente

- consumo critico
- energie rinnovabili

3.2. Per ogni portatore d'interesse, così individuato, **specificare la tipologia di relazione che lega la cooperativa alle singole categorie**

Indicatori evoluti

- individuazione degli organi direzionali (CdA e presidente, direttore della coop., collegio sindacale) tra gli stakeholder interni da mappare
- esplicitare **le modalità di coinvolgimento dei diversi portatori d'interesse** (forme di coinvolgimento e di partecipazione dei lavoratori, dei beneficiari delle attività, dei portatori d'interesse esterni...): informazione, consultazione, coinvolgimento (fornendo qualche dettaglio sulle modalità del coinvolgimento)
- indicare quali sono le strategie (formalizzate o implicite) verso le singole categorie di portatori di interesse (per quel gruppo di portatori di interesse si tratta di.....)
- capacità di fare rete (tipologia di relazioni e costruzione di reti)

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

- *Inserire mappa degli stakeholders (es.: cerchio con tante frecce, cerchio formato da cerchi concentrici, quadrato centrale con piccoli quadrati, ecc..)*
- *Inserire grafico “auto compilante” che mostri la vicinanza e la lontananza della relazione con i diversi portatori d’interesse sulla base dei dati di un questionario che riprenda 10-12 categorie di portatori d’interesse e la possibilità, da parte della coop., di dare un termine quantitativo che esprima la vicinanza/lontananza della relazione (da 1 a 10)*

4. Relazione sociale

Rappresenta il cuore della rendicontazione sociale ed evidenzia in quale modo concretamente si è data attuazione alla missione, agli obiettivi e alle strategie perseguiti verso i diversi *stakeholder*. Individua azioni, attività, servizi messi in campo per soddisfare i bisogni, le attese, le aspettative dei diversi interlocutori. Questa sezione si ricollega fortemente alla definizione degli obiettivi e strategie, delle quali devono essere in grado di misurare il perseguitamento.

La rendicontazione avviene attraverso descrizioni qualitative e l'individuazione di indicatori anche quantitativi (dati e informazioni) che siano in grado di misurare il perseguitamento degli obiettivi e delle finalità sociali.

Focalizza la specificità di ogni organizzazione relativamente alla rendicontazione delle proprie attività e della propria relazione con i diversi portatori d'interesse.

Può essere impostata **per aree organizzative** o **per portatori d'interessi** (questa seconda scelta rafforza l'identità *multistakeholder* delle organizzazioni non profit).

Mette pertanto in evidenza sia le relazioni con i diversi portatori d'interesse che le specificità dell'organizzazione e i suoi rapporti con la comunità territoriale nella quale è inserita.

Affinché gli indicatori individuati nella relazione sociale forniscano informazioni significative, dovrebbero evidenziare, laddove possibile, un confronto storico di almeno due/tre anni. Infatti, il trend degli indicatori, rispetto agli obiettivi individuati, fornisce feedback rilevanti per correggere, eventualmente, la rotta e rivedere la pianificazione.

Le informazioni rappresentate nella relazione sociale riguardano principalmente due categorie di indicatori: di risultato e di effetto/impatto. Gli indicatori di risultato intercettano l'esito immediato dell'attività. (es. n° di utenti seguiti, il loro trend nel tempo, i beneficiari indiretti delle attività dell'organizzazione, ecc.). Quello su cui l'organizzazione deve spendersi è la misurazione della capacità di risposta ai bisogni dei vari *stakeholder*, ovvero la misurazione degli effetti/l'impatto della propria attività sui destinatari ultimi.

La misurazione dell'impatto non è semplice, perché non può prescindere dal coinvolgimento dei destinatari finali dell'attività, che sono in grado di dire, in quanto portatori dei bisogni cui l'organizzazione si propone di dare risposta, se si è stati efficaci o meno. In una logica evolutiva è opportuno pensare a momenti strutturati di coinvolgimento dei diversi *stakeholder* che siano in grado di misurare gli effetti dell'attività svolta.

Base sociale

- Distinguere i soci in base ai seguenti parametri, mediante realizzazione di tabelle, torte ed istogrammi:
 - categoria sociale (soci lavoratori, soci volontari, soci fruitori, soci sovventori, ecc..);
 - persone fisiche o giuridiche;
 - "anzianità" associativa (durata della permanenza in cooperativa in qualità di socio);
 - **sesso**;
 - età;
 - cittadinanza;
 - residenza;
 - titolo di studio;
 - tipologia di contratto;
 - livello contrattuale;
 - qualifica professionale;
 - partecipazione a formazione professionale
- Esplicitare i meccanismi di mutualità interna (formazione dirigenti, ristorno soci, ecc.);

Alla luce delle specificità della cooperazione sociale, si evidenziano alcuni indicatori rilevanti in grado di monitorare l'efficacia della relazione con ciascuna tipologia di stakeholder. In tal senso è opportuno che ciascuna organizzazione arricchisca questo panel di indicatori sulla base degli obiettivi specifici che intende perseguitare. Occorre definire la strategia di soddisfacimento dell'interesse e quella di informazione/comunicazione sulle risposte offerte dalla cooperativa. Per ogni singolo stakeholder selezionato dalla coop. si dovrà aprire il campo dello specifico

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Indicatori evoluti

- Segnalare la partecipazione a corsi destinati specificatamente a soci di cooperativa sociale organizzati dalla stessa cooperativa o da organizzazioni appartenenti alle stesse reti di riferimento .
- Indicare la composizione del capitale sociale per tipologia di socio.
- valore medio della quota sociale (confrontato con il valore della quota sociale effettivo può dare l'idea dell'entità dell'investimento in cooperativa da parte dei soci).
- Indicare l'ammontare del prestito da soci suddiviso per tipologia

Fruitori – per cooperative sociali di tipo A

TABELLA. Utenti distribuiti per aree di intervento e settori di attività

AREE DI INTERVENTO	1 Residenziale	2 Domiciliare	3 Territoriale	4 Diurno	Numero utenti
Anziani e problematiche relative alla terza età	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Disabili fisici psichici e sensoriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Minori e giovani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Problematiche legate alla famiglia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tossicodipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Alcooldipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pazienti psichiatrici ed ex degeniti in istituti psichiatrici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sieropositivi / malati di AIDS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Detenuti ed ex detenuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Stranieri, in particolare di provenienza extracomunitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Giovani in situazioni di disagio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Emarginazione in genere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prevenzione della emarginazione e del disagio sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Completare la tabella (sezione dati anagrafici dell'organizzazione) indicando il n°di utenti beneficiari specificando la tipologia (se possibile con trend negli ultimi 3 anni). (Fonte: convenzioni, fogli presenze, ecc.).

Indicatori evoluti:

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

- Suddividere gli utenti beneficiari per genere, cittadinanza, classi di età;
- Descrivere i servizi offerti ed evidenziare per ciascuno di essi risorse umane dedicate, utenti seguiti e principali risultati conseguiti. (Fonte: progetto educativo, convenzioni, documenti di accreditamento, ecc.)
- Descrivere se esistono questionari di soddisfazione sottoposti agli utenti. Indicare esiti, problematiche proposte
- integrazione dei servizi con il territorio,
- partecipazione beneficiari a progettazione e programmazione servizi;
- servizi innovativi avviati
- modalità di analisi del fabbisogno
- altro (sviluppare altri indicatori che diano evidenza dell'efficacia dell'intervento)

Fruitori – per cooperative sociali di tipo B

AREE DI INTERVENTO	1 agricolo	2 industriale/arti gianale	3 artigianale	4 commerciale	5 servizi	6 oggetto plurimo	Numero inseriti
Invalidi fisici, psichici e sensoriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pazienti psichiatrici ed ex degenti in istituti psichiatrici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tossicidipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Alcooldipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Minori in età lavorativa in situazione di difficoltà familiari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Detenuti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Giovani in ricerca di primo impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ex- tossicodipendenti ed ex-alcoolisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ex-detenuti che non abbiano trovato ancora impiego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Completare la tabella (sezione dati anagrafici dell'organizzazione) indicando il n°di persone svantaggiate inserite (se possibile con trend negli ultimi 3 anni).

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

- Indicare le allocazioni esterne, i percorsi di inclusione interna dei lavoratori svantaggiati seguiti, eventuali abbandoni

Indicatori evoluti

- *Descrivere i progetti di inserimento lavorativo (modalità di realizzazione, persone specificatamente addette, evoluzione, eventuali interventi posti in essere ecc).*
- *Riportare l'eventuale partecipazione a equipe, incontri con i responsabili dei progetti personalizzati.*
- *Indicare se esiste un questionario (o altra modalità) da sottoporre agli svantaggiati. Indicare esiti, problematiche, proponimenti (vedi certificazione).*
- *Altro (sviluppare altri indicatori che diano evidenza dell'efficacia dell'intervento)*

Altre risorse umane (non soci)

- Evidenziare le risorse umane su cui può contare la cooperativa
- Indicare numero e suddivisione per sesso
- Indicare dati di turn over (entrate e uscite nell'anno)

Indicatori evoluti

- *Evidenziare risorse umane su cui può contare la cooperativa (livelli retributivi, N° di anni di appartenenza – da quando sono entrati in coop.)*
- *Indicare il valore massimo e minimo delle retribuzioni lorde dei lavoratori*
- *Indicare i compensi complessivi corrisposti a lavoratori autonomi e para subordinati*
- *Descrivere le professionalità coinvolte*
- *Descrivere la politica di gestione delle risorse umane della cooperativa: incentivi economici, formazione, politica di carriera e assunzione di responsabilità.*
- *Indicare se esistono strumenti da sottoporre ai lavoratori, riportare esiti, problematiche, proponimenti (es: questionario, colloquio individuale/di gruppo, interviste).*
- *Indicare ore tot. lavoro prestate, formazione, malattia, maternità (suddividendo fra soci e dipendenti non soci)*

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Volontari

- Indicare il numero totale dei volontari (soci e non) cooperativa

Indicatori evoluti

- *Indicare il numero delle entrate/uscite nell'anno*
- *Indicare il tipo di attività svolto dai volontari*
- *Indicare il numero di ore di lavoro svolte dai volontari in una settimana/mese/anno sul totale...*
- *Indicare se esiste un questionario (o altra modalità) da sottoporre ai volontari. Indicare esiti, problematiche, proponimenti*
- *Indicare n°stagisti, borse lavoratori, volontari in servizio civile*

Rete sistema cooperativo (specificare la natura del rapporto e delle intese)

- Descrivere se esistono forme di collaborazione in caso di partecipazione a gare in cui vi sono altre cooperative. Se esistono specificare quali sono e i fini che persegono; Indicare se si segue un codice etico.
- Descrivere eventuali forme di collaborazione con altre cooperative /istituzioni nella gestione dei progetti personalizzati di inserimento lavorativo.

Indicatori evoluti

- *Descrivere il ruolo che le istituzioni locali riconoscono alla cooperativa nel soddisfacimento dei bisogni; della comunità (sussidiarietà) – riferimento a documenti delle istituzioni in cui viene valutata l'attività e l'impatto della cooperativa: partecipazione a tavoli comuni, commissioni, piani di zona, 328.*
- *Descrivere la tipologia di contratti in essere con la Amministrazione pubblica, individuando in particolare convenzioni articolo 5 legge n. 381/91: numero, entità dei contratti.*

Reti di terzo settore

Indicatori evoluti

- *Indicare eventuali partecipazioni in cooperative o organizzazioni senza scopi di lucro con indicazione della attività svolta dagli enti partecipanti e dell'entità della partecipazione*
- *Nel caso di gruppo di imprese sociali, tenuti a redigere e depositare i documenti contabili ed il bilancio sociale in forma consolidata, indicazioni delle sinergie di gruppo che hanno consentito una migliore realizzazione delle finalità di utilità sociale e dei criteri di consolidamento*

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Reti territoriali

Indicatori evoluti:

- *Principali reti e collaborazioni attive con enti pubblici, imprese sociali, altri enti senza scopo di lucro ed altre imprese commerciali,*
- *specificando la natura del rapporto e delle intese*

Rete economica

Clienti, committenti

- Totale
- Suddivisione per natura giuridica (pubblico, privato profit, privato non profit)

Indicatori evoluti

- *Azioni di coinvolgimento e grado di soddisfazione*

Fornitori

- Totale
- Suddivisione per natura giuridica (pubblico, privato profit, privato non profit)

Indicatori evoluti

- *Azioni di coinvolgimento e grado di soddisfazione*

Finanziatori

- finanziatori ordinari
- finanziatori di altra natura

Indicatori evoluti

- *eventuali azioni di coinvolgimento effettuate*

Donatori e contributi a fondo perduto

Indicatori evoluti

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

- *Descrivere le politiche e le attività di fund raising, descrivere eventuali collaborazioni sviluppate sul piano locale, eventi realizzati*

Altri stakeholder

- Identificazione
- Numero

Indicatori evoluti

- *eventuali azioni di coinvolgimento effettuate*

Ambiente

Indicatori evoluti

- *consumo critico*
 - *utilizzo di materiali riciclati*
 - *acquisto di beni provenienti dal commercio equo-solidale*
 - *eventuali politiche di informazione-formazione sul consumo critico*
- *energie rinnovabili e attenzione all'ambiente*
 - *utilizzo di fonti energetiche alternative (pannelli solari, ecc.) per il funzionamento della cooperativa;*
 - *raccolta differenziata;*
 - *implementazione di tecnologie "verdi" nell'esercizio delle attività della cooperativa.*

Altri Indicatori evoluti x CdA

- *Indicare il numero di incontri del CdA nell'anno di riferimento*
- *Indicare se vi è stata la partecipazione di qualche consigliere a CdA o organi direzionali di altre cooperative, consorzi, istituzioni, tavoli di lavoro.*
- *Indicare il numero degli eventuali CdA allargati (a soci cooperativa, esterni della rete o non) svolti nell'anno di riferimento.*

Indicatori evoluti

- *valutazione - utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi – dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati o conclusi nell'anno, con evidenza di eventuali scostamenti dalle previsioni*

5. Dimensione economica

Gli elementi che potrebbe essere utile rappresentare sono:

- ammontare e composizione del fatturato
 - distribuzione della ricchezza economica e patrimoniale rispetto ai diversi stakeholder (cfr. schema proposto)

Il bilancio sociale si pone come strumento in grado di presidiare tutte le dimensioni dell'agire dell'organizzazione. In tal senso lo strumento si propone anche l'obiettivo di monitorare l'andamento della dimensione economica, che seppur strumentale rispetto al perseguimento delle finalità sociali, è in grado di influenzare direttamente o indirettamente il perseguimento della missione.

Questa sezione si propone di mettere in evidenza le modalità attraverso le quali la cooperativa sociale reperisce le proprie risorse economiche e come vengono utilizzate per il perseguimento delle proprie finalità. Anche in tale sezione deve emergere la coerenza con gli obiettivi e le strategie. Infatti l'organizzazione si misura non rispetto a ciò che è buono o cattivo, ma rispetto a obiettivi che gli interlocutori valutano come condivisibili.

In tale sezione devono emergere chiaramente le politiche che l'organizzazione persegue rispetto alla gestione economico-finanziaria e agli investimenti attraverso l'utilizzo di opportuni indicatori. Anche i dati economico-finanziari, quando possibile, dovrebbero essere comparati nel tempo (presentazione dei risultati di più esercizi) e riclassificati per fornire specifiche informazioni, sempre in accordo con il principio di trasparenza dei dati. Per fare ciò è necessario cercare, a partire dai bilanci d'esercizio, modalità di rappresentazione che siano in grado di rendere conto dell'utilizzo di tali risorse ai diversi interlocutori.

Schema tipo di PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE RICCHEZZA ECONOMICA

RICCHEZZA ECONOMICA PRODOTTA DA

privati e famiglie

imprese private

consorzio

enti pubblici e aziende sanitarie

contributi pubblici

dongzioni private

rimanenze figli

altri (specificare)

produzione ricchezza

Valore assoluto

Valore %

Ricchezza economica prodotta

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

meno COSTI DA ECONOMIE E ESTERNE E AMMORTAMENTI

fornitori di beni

variazione rimanenze iniziali/finali per materie prime e merci

ammortamenti e accantonamenti

altri (specificare)

Ricchezza distribuita agli stakeholder non fondamentali

distribuzione ricchezza

RICCHEZZA ECONOMICA DA DISTRIBUIRE AGLI STAKEHOLDER FONDAMENTALI

al SISTEMA COOPERATIVO

consorzio di riferimento

cooperative sociali

cooperative non sociali

centrale Cooperativa

altri (specificare)

Ricchezza distribuita al sistema cooperativo

ai FINANZIATORI

finanziatori ordinari

finanziatori di sistema

soci (prestito sociale)

altri (specificare)

Ricchezza distribuita ai finanziatori

ai LAVORATORI

dipendenti soci

dipendenti non soci

ristorni ai soci lavoratori

svantaggiati

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

parasubordinati

collaboratori

occasionali

tirocini formativi

amministratori e sindaci

volontari

altri (specificare)

Ricchezza distribuita ai lavoratori

alla COMUNITA' TERRITORIALE

associazioni e soggetti del terzo settore

persone fisiche

altri (specificare)

Ricchezza distribuita alla comunità territoriale

ai SOCI

costi per iniziative rivolte a tutta la base sociale

altri (specificare)

Ricchezza distribuita ai soci

agli ENTI PUBBLICI

tasse

altri (specificare)

Ricchezza distribuita agli enti pubblici

alla COOPERATIVA

Utile di esercizio (perdita)

Ricchezza investita nella Cooperativa

Indicatore evoluto :

IL CONTRIBUTO ECONOMICO DEI SOCI

BILANCIO SOCIALE PER COOPERATIVE SOCIALI

Tabelle e commenti relativi agli oneri figurativi dei soci volontari, lavoratori e sovventori.

Il decreto attuativo per la redazione del bilancio sociale dell'impresa sociale contiene [altri indicatori](#) sulla dimensione economica.

- *analisi dei costi figurativi, particolarmente rilevante per le organizzazioni non profit che hanno una forte presenza di valore intangibile creato (in particolare rispetto alle cooperative sociali di tipo A)*
- *indicatori di performance (indice di liquidità e solidità)*
- **[valutazione degli amministratori](#)** *circa i rischi di tipo economico-finanziario cui l'ente è potenzialmente esposto e dei fattori generali che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e descrizione delle procedure poste in essere per prevenire tali rischi. Es. adeguamento contrattuale suddiviso su più anni, rischio di dipendenza da cliente: diversificare i servizi (servizi innovativi, ecc.); rischio su investimento pluriennale: differenziazione dei finanziatori/ricerca di donatori.*

Una delle modalità che consente di evidenziare i sistemi di reperimento e utilizzo delle risorse e come questi hanno supportato il perseguitamento delle finalità istituzionali è la **riclassificazione del valore aggiunto** che permette di mettere in evidenza sia la produzione, sia la distribuzione della ricchezza prodotta dall'organizzazione nei confronti dei diversi portatori d'interesse.

L'analisi del valore aggiunto ha l'obiettivo di rappresentare, attraverso un'opportuna riclassificazione dei dati del Conto Economico, il processo di formazione dello stesso e la sua distribuzione tra tutti coloro che, in quanto stakeholders a vario titolo, hanno un rapporto di "scambio" con l'impresa.

Il valore aggiunto rappresenta quindi la ricchezza che l'organizzazione crea nello svolgimento della propria attività e che viene distribuita a beneficio delle diverse categorie di soggetti che con i loro differenti apporti hanno concorso a produrla.

Per valore aggiunto si intende quindi la differenza tra il valore dei beni e servizi prodotti ed il valore dei beni e servizi acquistati all'esterno della Cooperativa.

In altri termini, il valore aggiunto non rappresenta altro che la ricchezza di tipo 'economico' che una cooperativa sociale è in grado di produrre in aggiunta alla necessaria produzione di ricchezza sociale, coerentemente ai propri fini istituzionali.

È importante, inoltre, che si rendano evidenti le modalità attraverso le quali l'organizzazione reperisce le proprie risorse, attraverso una scomposizione chiara e comprensibile anche ai non addetti ai lavori, dei proventi e degli oneri.

Per le cooperative sociali che organizzano campagne di raccolta fondi (si pensi anche al 5 per mille), in virtù di un dovere di trasparenza rispetto ai donatori, è opportuno illustrare le risorse raccolte, le attività cui sono state destinate tali risorse e i costi sostenuti per l'attività di [raccolta fondi](#) (quanto dei fondi è destinato a coprire i costi e quanto viene destinato alle attività di core business).

6. Prospettive future di miglioramento del mio Bilancio di Responsabilità Sociale

Prospettive future (obiettivi) della cooperativa (eventualmente riprendendo la suddivisione per stakeholder).

Il bilancio sociale, attraverso l'analisi di dati e informazioni e l'eventuale consultazione dei portatori di interessi, consente di ottenere feedback utili all'organizzazione per delineare le prospettive future in maniera efficace e rispondente alle aspettative dei diversi interlocutori. Su tali prospettive andrà poi a misurarsi l'organizzazione nelle successive edizioni del bilancio sociale.

Obiettivi di miglioramento della redazione del prossimo bilancio sociale