



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

# IL BILANCIO SOCIALE

## *STANDARD*

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE  
NEL SETTORE PUBBLICO



GIUFFRÈ EDITORE



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

# IL BILANCIO SOCIALE

## *STANDARD*

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE  
NEL SETTORE PUBBLICO



GIUFFRÈ EDITORE

**STANDARD**



**STANDARD DI BASE**

**LA RENDICONTAZIONE SOCIALE**  
**NEL SETTORE PUBBLICO**

# INDICE

## INTRODUZIONE

	<i>pag.</i>
Il gruppo di studio . . . . .	5
Finalità del documento . . . . .	6

## STRUTTURA E CONTENUTI DEL BILANCIO SOCIALE PER IL SETTORE PUBBLICO

1. Premessa . . . . .	9
2. Obiettivi del bilancio sociale . . . . .	10
3. Identità delle aziende degli istituti appartenenti al Settore Pubblico. . .	11
3.1. Lo scenario e il contesto di riferimento . . . . .	11
3.2. Il Sistema di <i>governance</i> e l'assetto organizzativo. . . . .	12
3.3. I principi e i valori di riferimento che ispirano la missione. . . . .	12
3.4. Le strategie e le politiche . . . . .	13
4. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto . . . . .	15
4.1. Il concetto di Valore Aggiunto Pubblico . . . . .	15
4.2. Riclassificazione dei dati contabili, calcolo del Valore Aggiunto Pubblico e Aree di intervento . . . . .	16
5. Relazione sociale. . . . .	24
5.1. Le finalità e i contenuti della Relazione sociale . . . . .	24
5.2. Le aree di intervento e gli <i>stakeholder</i> interessati. . . . .	26
5.3. Le risorse impiegate. . . . .	29
5.4. I risultati raggiunti. . . . .	30
5.5. Il giudizio degli <i>stakeholder</i> . . . . .	32
5.6. Le dichiarazioni dell'azienda e il miglioramento del bilancio so- ciale . . . . .	33

## INTRODUZIONE

IL GRUPPO DI STUDIO

*Coordinatore:*

Vermiglio Franco

*Componenti del gruppo di lavoro:*

Anselmi Luca

Badalotti Gabriele

Barozzi Leandro

Caianello Girolamo

Carnevali Fausto

D'Alessio Lidia

Giovannini Riccardo

Iammarone Mauro

Jannelli Roberto

Kudo Hiroko

Lazzini Simone

Luison Carlo

Marcuccio Manila

Mastrangelo Antonio

Pavan Aldo

Preite Daniela

Principato Gianluca

Ricci Paolo

Rogate Cristiana

Vaccari Sandra

Villa Anna

Virginillo Marco

Zuccardi Merli Mara

## FINALITÀ DEL DOCUMENTO

Il documento ha lo scopo di fornire principi e indicazioni in grado di:

1. guidare le amministrazioni e le aziende pubbliche nella redazione del bilancio sociale, descrivendone il processo ed il contenuto informativo essenziale;
2. consentire agli *stakeholder* di conoscere il processo di formazione del bilancio sociale e di valutare l'attendibilità delle informazioni in esso contenute;
3. consentire a chiunque ne abbia interesse di leggere e di interpretare correttamente il bilancio sociale.



STRUTTURA E CONTENUTI  
DEL BILANCIO SOCIALE  
PER IL SETTORE PUBBLICO



## 1. *Premessa*

Lo standard si riferisce alle amministrazioni e alle aziende pubbliche d'ora in avanti chiamate solo aziende. Esso, in particolare, riguarda tutte le amministrazioni pubbliche indicate all'art. 1, 2° comma, del d.lgs. 165/2001<sup>(1)</sup>. Si precisa che il termine azienda è adoperato con riferimento a tutte le organizzazioni che svolgono attività economica in modo continuativo.

Lo standard tiene conto delle più significative esperienze professionali maturate di recente nell'area pubblica. Esso ha carattere generale, per la sua applicazione alle varie tipologie di azienda potranno essere redatti appositi documenti di approfondimento.

Secondo lo standard proposto il bilancio sociale è composto dalle seguenti parti:

1. *l'identità aziendale*, che fa riferimento allo scenario e al contesto economico-sociale, al sistema di governo, all'assetto organizzativo e alla cultura aziendale, alla missione e al disegno strategico;

2. *la riclassificazione dei dati contabili e il calcolo del valore aggiunto*, che evidenzia le risorse utilizzate e distribuite — e in taluni casi la ricchezza prodotta — anche con specificazione delle aree di intervento nelle quali si articola la gestione;

3. *la relazione sociale*, che espone i risultati ottenuti nelle diverse aree di intervento e gli effetti prodotti sulle varie categorie di *stakeholder* interessati.

---

<sup>(1)</sup> Per amministrazioni pubbliche si intendono le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, ivi compresi gli istituti, le scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità Montane e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti Autonomi Case Popolari, le Camere di Commercio, Industria ed Artigianato e Agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del servizio sanitario nazionale.

Il bilancio sociale deve essere redatto dall'organo di governo o comunque dal vertice aziendale e deve essere approvato dall'organo aziendale deputato all'approvazione del bilancio di previsione e del rendiconto.

Il bilancio sociale deve altresì contenere una adeguata nota introduttiva e metodologica che indichi al lettore lo standard di riferimento o i principi di rendicontazione utilizzati e descriva sinteticamente lo sviluppo del percorso di rendicontazione.

## 2. *Obiettivi del bilancio sociale*

Il bilancio sociale deve concorrere a:

- promuovere e migliorare il processo interattivo di comunicazione non auto-referenziale;
- esporre gli obiettivi di miglioramento ed innovazione che l'azienda si impegna a perseguire;
- fornire agli organi di governo elementi per la definizione delle strategie e contribuire allo sviluppo della responsabilità sociale;
- fornire a tutti gli *stakeholder* un quadro complessivo delle performance economiche e sociali al fine di consentire loro di formarsi un giudizio motivato sul comportamento dell'azienda.

In particolare ciò significa:

- dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'azienda e della loro declinazione nelle scelte, nei comportamenti gestionali nonché nei risultati e negli effetti;
- fornire indicazioni sulle interazioni fra l'azienda e la comunità per la quale essa opera;
- rappresentare la determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto; la riclassificazione dei dati contabili in prospetti per Aree di intervento; la riclassificazione dei dati pa-

trimoniali in apposito prospetto informativo con indicazione delle risorse e degli impegni trasferiti alle generazioni future, nonché delle risorse che provengono da fonti esterne.

Il bilancio sociale deve rendicontare tutte le attività gestite direttamente dall'azienda oppure gestite da altre aziende sulle quali la prima ha un'influenza rilevante (partecipazioni, contratti, concessioni, accordi, etc.). Il bilancio sociale di tali aziende, ove redatto, deve essere richiamato o recepito, con valutazioni, commenti o integrazioni almeno in ordine agli obiettivi ed alle strategie, all'interno del bilancio sociale dell'azienda. Per ogni partecipazione o altra forma di influenza rilevante occorre specificare: gli ambiti, le modalità, il contenuto e la durata.

### 3. *Identità delle aziende degli istituti appartenenti al Settore Pubblico*

Gli elementi che consentono di definire l'identità dell'azienda sono:

- lo scenario e il contesto di riferimento, il sistema di *governance* e l'assetto organizzativo;
- i principi e i valori di riferimento che ispirano la missione, gli obiettivi e i comportamenti;
- le strategie e le politiche.

#### 3.1. *Lo scenario e il contesto di riferimento*

Lo scenario e il contesto di riferimento possono essere definiti descrivendo i seguenti aspetti:

1. *le caratteristiche della comunità di riferimento.* Per comunità di riferimento si intende l'insieme delle persone fisiche e giuridiche amministrate e/o servite dall'azienda. Le caratteristiche di una comunità sono quelle del suo territorio e

dell'ambiente in cui essa vive, quelle demografiche, sociali e produttive;

2. *gli ambiti operativi*, ossia le aree di intervento nelle quali l'azienda opera o intende operare, e per ciascuna di esse la domanda esistente e potenziale;

3. *la gamma delle produzioni*. Dovranno essere fornite informazioni sui servizi erogati e sui beni prodotti supportandole, secondo le necessità, con grafici ed illustrazioni;

4. *gli eventuali vincoli impliciti ed espliciti* che possono gravare, modificare ed influenzare nel futuro la missione, le strategie e le politiche aziendali.

### 3.2. *Il sistema di governance e l'assetto organizzativo*

Occorre fornire indicazioni dettagliate sul sistema di *governance*<sup>(2)</sup> e sulla composizione degli organi di vertice con riferimento alla natura del mandato, alle esperienze, alle professionalità ed agli emolumenti riconosciuti ai soggetti che ne fanno parte.

Occorre altresì rappresentare l'organigramma aziendale; e con riferimento alle singole aree di intervento descrivere compiti, responsabilità e risorse degli organi preposti.

Occorre inoltre rappresentare sinteticamente il sistema delle relazioni che l'azienda alimenta nello svolgimento dell'attività produttiva.

### 3.3. *I principi e i valori di riferimento che ispirano la missione*

Si devono rendere espliciti i valori e i principi derivanti da leggi, regolamenti e statuto; quelli liberamente assunti dal-

---

(2) Vedere linee guida sulla governance: documenti della Commissione «European Governance, a white paper» Com (2001) 428 final e «Report on European Governance, staff working paper» SEC (2004)1153.

l'azienda ed espressi in documenti approvati dagli organi di governo come codici etici e di comportamento, carte dei servizi o altri strumenti di carattere valoriale.

I criteri formali per assicurare l'intelligibilità dei valori sono: la prescrittività, l'osservanza, la stabilità, la generalizzabilità, l'imparzialità e l'*universalizzabilità* <sup>(3)</sup>. La missione descrive le principali finalità che l'azienda persegue.

Si possono individuare missioni per categorie di *stakeholder* o per principali aree di intervento.

La rendicontazione dovrà fornire gli elementi necessari per verificare la coerenza tra valori, missione e orientamento dei processi decisionali e contenuti della programmazione.

### 3.4. *Le strategie e le politiche*

La missione deve essere tradotta in strategie, politiche, progetti e programmi operativi. La rendicontazione dovrà fornire gli elementi necessari per verificare la coerenza tra strategie definite e attività svolte.

Nella definizione della strategia occorre mettere in evidenza il contributo della stessa allo sviluppo economico e sociale, indicando quali obiettivi e programmi si intendono realizzare per favorire lo sviluppo sostenibile, e il modo in cui questi influiscono sulla performance socio-economica dell'azienda. Andranno, inoltre, identificate le categorie degli *stakeholder* coinvolti in questi programmi di sviluppo, specificando le modalità e i ruoli assunti nonché i vincoli e le implicazioni per l'assetto organizzativo. È necessario specificare, inoltre, le aree di intervento e gli ambiti operativi di azione, mettendo in evidenza le risorse disponibili e gli eventuali im-

---

<sup>(3)</sup> Sul tema dei valori si rinvia allo standard generale del GBS: *I Principi di Redazione del Bilancio Sociale*.

pegni finanziari presenti e futuri che hanno implicazioni dirette e indirette sulla performance globale.

Per definire le strategie bisogna far riferimento ai documenti di programmazione economica e ai bilanci pluriennali approvati dagli organi di governo aziendale. Laddove questi documenti siano previsti dalla legge, o saltuariamente redatti, si farà riferimento ai bilanci di mandato, alle relazioni pluriennali e programmatiche, ai bilanci annuali di previsione, ai piani esecutivi e gestionali, agli atti aziendali, alle direttive e ad eventuali altri strumenti programmatici e previsionali.

È necessario rappresentare gli obiettivi a breve termine e le scelte di indirizzo e di intervento ai fini della gestione delle risorse impiegate, elencando e descrivendo le politiche che l'azienda intende realizzare ai fini di uno sviluppo sostenibile:

- politiche prevalentemente sociali;
- politiche a contenuto strettamente economico e finanziario;
- politiche di gestione ambientale.

In relazione alla tipologia di azienda ed alle sue caratteristiche si possono individuare, a titolo esemplificativo, politiche assistenziali, politiche di volontariato, di sostegno del lavoro e dell'occupazione, di sviluppo urbano, di investimento, di addestramento e formazione del personale, di rispetto e tutela dell'ambiente, politiche volte alla diffusione e miglioramento della qualità di vita, politiche ed iniziative a contenuto economico ed altre iniziative volte a favorire lo sviluppo sostenibile.

Occorre, altresì, identificare le aree di sovrapposizione e le difficoltà incontrate nell'attuazione delle politiche che possono incidere direttamente e indirettamente sulla performance globale dell'azienda.



#### 4. *Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto*

##### 4.1. *Il concetto di Valore Aggiunto Pubblico*

L'azienda, in riferimento alle sue finalità istituzionali, produce servizi, prestazioni e prodotti in un processo gestionale anche di creazione di Valore Aggiunto. Il Valore Aggiunto è destinato alle diverse categorie di *stakeholder* che, a vario titolo, partecipano alla gestione.

Pur se assume un significato peculiare nelle aziende pubbliche, il calcolo del Valore Aggiunto e della sua distribuzione è comunque di grande utilità. Esso infatti rappresenta un legame con la contabilità economico-patrimoniale (ormai obbligatoria nelle aziende pubbliche) e con i principali documenti contabili.

Consente, inoltre, la valutazione dell'efficienza raggiunta nell'impiego delle risorse e consente di comprendere come queste sono state distribuite. Pertanto il Valore Aggiunto è essenziale per le finalità e la determinazione del valore nella rendicontazione sociale.

Le componenti economiche del Valore Aggiunto e la distribuzione dello stesso assumono un significato particolare nell'azienda pubblica dove i valori economici debbono essere analizzati in costante riferimento non solo ai noti principi contabili, ma anche ai valori etici, istituzionali e sociali che, appunto, caratterizzano il governo ed i comportamenti operativi di ogni azienda.

È auspicabile che, in azienda, almeno nel lungo termine, la creazione e la ripartizione del Valore Aggiunto avvengano in coerenza con i principi di economicità, di solidarietà e di equità.

Un margine netto, positivo o negativo, evidenziabile dopo la remunerazione dei fattori produttivi impiegati per diversi anni, può rappresentare un valore economico critico

della gestione pubblica e può, quindi, influenzare il giudizio complessivo sull'azienda.

La determinazione del Valore Aggiunto, nelle aziende in questione, ha lo scopo di rappresentare il conto economico del bilancio d'esercizio o rendiconto generale in una logica di riclassificazione nota e standardizzata nella prassi contabile. Il calcolo del Valore Aggiunto necessita di approfondimenti di carattere contabile elaborati in questa stessa parte, e deve altresì collegarsi con altre informazioni, contenute in aree particolari della relazione sociale. Gli approfondimenti e i collegamenti in questione consentono di identificare aspetti particolari delle finalità e delle strategie aziendali nella cui logica vanno letti ed interpretati i risultati della gestione economica.

#### 4.2. *Riclassificazione dei dati contabili, calcolo del Valore Aggiunto Pubblico e Aree di intervento*

La riclassificazione del dato contabile viene rappresentata in distinti prospetti:

— *prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale*, individuato dalla contrapposizione dei componenti economici positivi e negativi della gestione di esercizio;

— *prospetto di classificazione del Valore Aggiunto per Aree di intervento*, individuato dalla contrapposizione dei componenti positivi e negativi della gestione di esercizio relativi alle diverse aree di intervento;

— *prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale*, somatoria delle remunerazioni percepite dagli *stakeholder* di riferimento;

— *prospetto informativo sul Patrimonio e su altri beni e impegni*, individuato dalla contrapposizione ed evoluzione degli impieghi trasferiti alle generazioni future;

— *prospetto delle Entrate e delle Uscite per Aree di intervento*, ricomprende in modo sintetico le entrate e le uscite riportate nella contabilità finanziaria.

Il prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale<sup>(4)</sup> mette in evidenza la contrapposizione articolata dei componenti positivi e negativi della gestione di esercizio, provenienti direttamente dal sistema di contabilità economico-patrimoniale dell'azienda (Conto Economico) o da adeguati sistemi di raccordo o di conciliazione. Tale prospetto dovrà far risultare il Valore Aggiunto, nella sua configurazione caratteristica, evidenziando un valore al netto ed al lordo degli ammortamenti, riconoscendo alla dimensione al lordo la misura della differenza tra valore della produzione e costi intermedi della produzione e componenti accessori e straordinari di competenza economica della gestione (cfr. tab. n. 1).

Il prospetto (o i prospetti) di determinazione del Valore Aggiunto per Aree di Intervento<sup>(5)</sup>, individuato dalla contrapposizione articolata dei componenti economici positivi e negativi delle Aree di intervento (coerenti con le aree di rendicontazione nella relazione sociale), provenienti dal sistema di contabilità economico-analitica dell'azienda, ha lo scopo di far conoscere la composizione analitica del Valore Aggiunto, dando continuità ai valori economici di bilancio e creando diretto collegamento con i risultati economici derivanti da specifici interventi, così come evidenziati nella Relazione sociale.

---

(4) La riclassificazione del Conto Economico evidenzia la produzione del Valore Aggiunto e la sua successiva distribuzione tra gli *stakeholder*. A questo scopo, potrebbe essere necessaria anche la riclassificazione di altre voci extracontabili utili.

Di norma il Valore Aggiunto può riflettere varie configurazioni a seconda del livello di aggregazione dei componenti economici:

- a) Valore Aggiunto Caratteristico (V.A.C.);
- b) Valore Aggiunto Ordinario (V.A.O.);
- c) Valore Aggiunto Globale (V.A.G.).

La configurazione del Valore Aggiunto Globale deve essere considerata sia al netto che al lordo degli ammortamenti.

(5) Il o i prospetti avranno struttura simile al prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale (cfr. Tab. 1).

TAB. 1 - Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto Globale

VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>A) Valore della produzione</b>			
1. Entrate da trasferimenti (correnti e/o in conto capitale depurati dei proventi) per la produzione delle prestazioni e/o servizi			
2. Entrate proprie da tributi			
3. Ricavi/Proventi delle vendite e prestazioni-rettifiche di ricavo/proventi			
4. Entrate proprie per la produzione delle prestazioni e/o servizi			
5. Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti(merci)			
6. Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
7. Altri ricavi/proventi			
8. Altri entrate/contributi di pertinenza			
9. Ricavi/Proventi per produzioni atipiche			
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>			
10. Consumi di materie prime			
11. Consumi di materie sussidiarie			
12. Consumi di materie di consumo			
13. Costi di acquisto di merci			
14. Costi per servizi			
15. Costi per godimento di terzi			
16. Accantonamenti per rischi			
17. Altri accantonamenti			
18. Oneri diversi di gestione			
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO</b>			
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>			
19. +/- <b>Saldo gestione accessoria</b> Ricavi/Proventi accessori — Costi accessori			
20. +/- <b>Saldo componenti straordinari</b> Ricavi/Proventi straordinari — Costi straordinari			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b> — Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>			

La determinazione del Valore Aggiunto lordo e netto per Aree di intervento può evidenziare anche la contrapposizione tra le informazioni preventive e consuntive.

Ove l'articolazione in Aree di intervento non risulti specificata da disposizioni normative e sia lasciata alla discrezionalità dell'azienda, il numero delle Aree di intervento sulle quali rendicontare dovrà garantire la rappresentatività e la significatività delle prevalenti aree caratteristiche gestionali e delle relative finalità istituzionali (Cfr. Identità - Prima Parte).

Il prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale riporta la descrizione delle categorie di *stakeholder* e le remunerazioni percepite dagli stessi.

TAB. 2 - Prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale

PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>A) Remunerazione delle risorse umane:</b>			
1. Organi di governo			
2. Personale non dipendente			
3. Personale dipendente			
4. Altri			
<b>B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione:</b>			
5. Imposte dirette/Imposte indirette			
6. Sovvenzioni in conto esercizio			
<b>C) Remunerazione del capitale di credito:</b>			
7. Oneri per capitali a breve termine			
8. Oneri per capitali a medio e lungo termine			
<b>D) Valore non ripartibile destinato alla conservazione e all'incremento del patrimonio:</b>			
9. Riserve			
10. Altri accantonamenti			

Il prospetto di riparto del Valore Aggiunto Globale si compone dalle seguenti parti:

A) *Remunerazione delle risorse umane*

Con l'espressione risorse umane si intende il personale che intrattiene con l'azienda rapporti di lavoro e collaborazione continuativa e che è ad essa legato da interessi prevalenti e durevoli.

Il personale può essere suddiviso in:

- componenti degli organi di governo (di elezione politica e/o amministrativa);
- personale dipendente (con contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato);
- personale non dipendente e collaboratori.

L'evoluzione di medio periodo del peso dei tre sotto insiemi del personale dovrà essere analizzata e descritta nella relazione sociale. Le remunerazioni del personale vengono scisse in due classi:

— *remunerazioni dirette*: comprendono tutte quelle componenti, finanziarie o in natura, che concorrono a misurare il beneficio economico immediato o differito, che il dipendente ricava dal rapporto con l'azienda. Costituiscono dunque remunerazioni dirette del personale:

- a) le retribuzioni dirette (ivi compresi i compensi in natura ed esclusi i rimborsi spese);
- b) le quote di trattamento di fine rapporto o altre forme di accantonamento;
- c) le provvidenze aziendali (mensa, asili nido, borse di studio, ecc.);

— *remunerazioni indirette*: comprendono i contributi sociali a carico dell'azienda. I costi sostenuti per il personale non vengono percepiti come remunerazione dell'interlocutore, in quanto si trasformano in benefici acquisiti in modo indiretto per il tramite dell'azienda preposta alla gestione del servizio sociale.

### B) *Remunerazione della Pubblica Amministrazione*

L'aggregato in oggetto rappresenta il beneficio economico acquisito dalla Pubblica Amministrazione, in termini diretti, per effetto delle attività di natura non istituzionale svolte dall'azienda.

Gli elementi costitutivi dell'aggregato, nonché delle sue eventuali classi di dettaglio, sono:

- imposizione diretta;
- imposizione indiretta;
- sovvenzioni in c/esercizio.

Le imposte che l'azienda versa a titolo di ritenute e quelle che non risultano dal conto economico in quanto non costituiscono un costo d'esercizio, devono essere indicate nella relazione sociale nella categoria di *stakeholder* relativa alla Pubblica Amministrazione.

### C) *Remunerazione del capitale di credito*

Gli *stakeholder* dell'aggregato in oggetto sono i fornitori di capitali ad interesse esplicito: di funzionamento o di finanziamento; di breve e di lungo termine.

Le classi di dettaglio riflettono le seguenti analisi:

- oneri finanziari su capitale di credito a breve termine;
- oneri finanziari su capitale di credito a lungo termine.

### D) *Valore non ripartibile destinato alla conservazione e all'incremento del patrimonio*

In questo caso l'azienda è da considerare come interlocutore autonomo. Le riserve e gli altri accantonamenti destinati alla conservazione e all'incremento del patrimonio misurano il valore che viene destinato a beneficio delle generazioni future.

Il prospetto informativo sul Patrimonio sintetizza l'evoluzione della gestione dei beni e degli impegni. La sua reda-

zione richiede il collegamento dei valori provenienti dalla contabilità con informazioni quantitative e qualitative di natura extra contabile.

L'analisi dedicata alla gestione del patrimonio deve privilegiare la valutazione:

— delle finalità pubbliche realizzate a fronte dei mezzi impiegati;

— della congruità del patrimonio in relazione alle missioni attribuite.

Le informazioni evidenziate nel prospetto informativo devono essere integrate con altre notizie di tipo qualitativo relative alla gestione aziendale in ordine a:

— le modalità di tenuta dell'inventario dei beni, al suo aggiornamento ed al costo delle relative operazioni, nonché all'adozione di criteri di valutazione e di rappresentazione degli stessi nel sistema informativo contabile dell'azienda;

— le finalità pubbliche a cui la gestione patrimoniale risponde e le eventuali conseguenze che la distribuzione della ricchezza può avere sulle generazioni future;

— la congruità del patrimonio rispetto alla titolarità delle funzioni amministrative assegnate, mettendo in evidenza sia gli utilizzatori che ne traggono immediato e diretto beneficio sia le categorie di soggetti esclusi o limitati dalla fruizione;

— l'andamento del patrimonio netto in un arco temporale non inferiore ai tre anni e alle esigenze di efficacia, efficienza ed economicità soddisfatte dall'azienda;

— le operazioni di dismissione, riconversione o riqualificazione del patrimonio non produttivo, con indicazione della futura destinazione delle risorse acquisite ovvero dei benefici connessi e dei soggetti interessati;

— la valorizzazione, la destinazione e lo stato d'uso dei beni di maggior pregio o di più alto interesse storico, culturale, artistico e ambientale, evidenziando le modalità di fruizione degli stessi da parte della comunità di riferimento.



TAB. 3 - Prospetto informativo sul Patrimonio e su altri beni e impegni

PROSPETTO INFORMATIVO SUL PATRIMONIO E SU ALTRI BENI E IMPEGNI	ESERCIZI		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>A) Inventario dei beni (se esistente)</b>			
— Beni pubblici demaniali			
— Beni patrimoniali indisponibili			
— Beni del patrimonio disponibile			
<b>B) Valori di particolari categorie di beni</b>			
— I titoli, le partecipazioni e gli strumenti finanziari innovativi			
— Le immobilizzazioni immateriali (brevetti, know-how ecc.)			
— Le immobilizzazioni in corso			
<b>C) Altri valori del Patrimonio</b>			
— Patrimonio utilizzato da terzi per attività non-istituzionali			
— Beni di maggior pregio artistico, storico, culturale			
— Patrimonio netto			
<b>D) Impegni ed altri valori</b>			
— Debiti a medio/lungo termine			
— Debiti fuori bilancio da riconoscere			
— Altri impegni			
<b>E) Indicatori</b>			
— Proventi dei beni dell'azienda/Patrimonio disponibile			
— Proventi dei beni dell'azienda/Proventi complessivi			
— Proventi dei beni dell'azienda/Ammortamenti beni			
— Proventi dei beni dell'azienda/Interessi passivi			

TAB. 4 - Prospetto delle Entrate e delle Uscite per Aree di intervento <sup>(6)</sup>

PROSPETTO DELLE ENTRATE E DELLE USCITE PER AREE DI INTERVENTO	ESERCIZI		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>Entrate correnti</b>			
— .....			
— .....			
<b>Entrate in conto capitale</b>			
— .....			
— .....			
<b>Uscite correnti</b>			
— .....			
— .....			
<b>Uscite in conto capitale</b>			
— .....			
— .....			

## 5. Relazione sociale

### 5.1. Le finalità e i contenuti della Relazione sociale

La Relazione sociale deve consentire alle diverse categorie di *stakeholder* la valutazione dei risultati raggiunti dall'azienda nel perseguimento della propria missione, e la valutazione degli impatti generati sul territorio e sul benessere della collettività di riferimento. Deve inoltre consentire la valutazione del processo di rendicontazione, relativamente all'affidabilità, alla rilevanza ed all'attendibilità delle informazioni fornite, alla coerenza dei criteri di selezione e di rappresentazione dei risultati e alla partecipazione di soggetti esterni alla valutazione dei risultati medesimi.

Per il perseguimento di tali finalità la Relazione sociale deve contenere:

<sup>(6)</sup> Sono escluse dai valori considerati le partite di giro.

— la specificazione, in ordine di priorità, delle aree di intervento e degli *stakeholder* interessati;

— la descrizione quantitativa e qualitativa dei risultati raggiunti nelle diverse aree di intervento e rispetto alle diverse categorie di *stakeholder*, in relazione agli obiettivi definiti nella programmazione;

— le modalità e l'esito delle procedure di coinvolgimento e di partecipazione degli *stakeholder* nei processi di valutazione, rendicontazione e programmazione sociale dell'azienda.

Il contenuto della Relazione sociale si pone in stretta correlazione e in sequenza logica rispetto a quanto rendicontato nelle sezioni precedenti, con particolare riferimento all'identità, alla missione e alle strategie ed alla riclassificazione dei valori economici, finanziari e patrimoniali, al calcolo del valore aggiunto e riclassificazione dei dati contabili. Di seguito si forniscono le indicazioni metodologiche e di contenuto che le amministrazioni pubbliche devono seguire nella redazione della Relazione sociale.

Ogni azienda è chiamata ad approfondire e sviluppare gli schemi proposti per il raggiungimento delle finalità sopra indicate in relazione al tipo di attività svolta, ai destinatari della propria azione e alla disponibilità di dati ed informazioni attendibili rispetto alle dimensioni di valutazione proposte.

L'identificazione degli *stakeholder* dipende dal criterio di classificazione utilizzato e dal livello di approfondimento dell'analisi. La tipologia dei risultati raggiunti e degli impatti sugli *stakeholder* potrebbe pertanto variare in maniera significativa a seconda dell'area di intervento e della classificazione degli *stakeholder* scelte in fase di rendicontazione.

Un'analisi dei risultati aziendali a livello aggregato potrebbe pertanto essere non significativa o addirittura fuorviante. Ciò implica che la rendicontazione dei risultati debba

essere effettuata relativamente ad «oggetti» della rendicontazione più analitici che fanno in particolare riferimento alle aree di intervento e alle categorie di *stakeholder*.

### 5.2. Le aree di intervento e gli stakeholder interessati

Il primo passo verso la rendicontazione sociale dei risultati consiste pertanto nella ricognizione delle aree di intervento dell'azione pubblica e delle categorie di tutti gli *stakeholder* ad esse interessate.

A tal fine le aziende pubbliche devono compilare una matrice di ricognizione delle aree di intervento (nelle righe) e delle categorie di *stakeholder* interessate (nelle colonne) come di seguito proposto.

In presenza di aziende che hanno una gamma limitata di prodotti/servizi e utenti non significativamente frazionabili per caratteristiche ed interessi, si consiglia di considerare le categorie di *stakeholder* secondo lo schema dei «principi di redazione del bilancio sociale».

	CATEGORIE DI STAKEHOLDER		
AREE DI INTERVENTO			
...			
...			
...			
...			

Si identificano le seguenti *categorie principali di stakeholder*:

- i destinatari/utenti;
- la collettività, suddivisa in società e ambiente<sup>(7)</sup>;
- il personale ed i collaboratori dell'azienda;
- i finanziatori;
- i fornitori di beni e servizi;
- le istituzioni del territorio.

Alcune categorie di *stakeholder* potranno essere disaggregate in sottocategorie più rilevanti ai fini dell'analisi. Per esempio, nell'ambito dei destinatari è possibile distinguere tra:

- destinatari diretti ed indiretti dell'azione;
- fasce demografiche di destinatari (p.e. minori, adulti, anziani);
- categorie sociali (p.e. soggetti in situazione di disagio fisico, economico e sociale);
- categorie professionali (p.e. studenti, imprenditori, commercianti).

Nell'ambito delle istituzioni del territorio è possibile distinguere tra:

- istituzioni pubbliche e private;
- istituzioni partner, collegate e controllate;
- altre istituzioni.

Ciascuna azienda, partendo dalle sei principali classi di *stakeholder*, deve individuare ed esplicitare meccanismi di disaggregazione in sottocategorie significative di *stakeholder* che siano coerenti con la sua attività e con le finalità della rendicontazione.

Le categorie di *stakeholder* «personale e collaboratori», «finanziatori», «fornitori di beni e servizi», anche se considerate nelle aree di intervento, devono essere comunque trat-

---

<sup>(7)</sup> La dimensione «ambiente» può essere ulteriormente distinta in «ambiente e territorio».

tate separatamente, secondo lo schema previsto dallo standard di base.

Le aree di intervento sono aggregazioni significative di attività dell'azienda effettuate, per esempio, in base alla omogeneità dei risultati perseguiti, dei destinatari principali dell'azione, delle scelte politiche, delle unità organizzative responsabili, delle forme di gestione, ecc.

L'individuazione delle aree di intervento deve avvenire da parte di ogni azienda in maniera coerente con la missione e la strategia (specificate nella prima sezione del documento) e con i criteri di riclassificazione dei valori finanziari, economici, patrimoniali (specificati nella seconda sezione del documento).

Per ciascuna area di intervento devono essere indicate solo le categorie di *stakeholder* principali, ovvero i soggetti rispetto ai quali le attività sono indirizzate in via prioritaria. Per esempio, con riferimento al caso di un comune, nell'area relativa agli interventi sociali i principali *stakeholder* potrebbero essere i destinatari (minori, famiglie in difficoltà, anziani, portatori di handicap, ecc.) e le altre istituzioni del territorio.

Dopo aver effettuato la suddetta ricognizione, l'azienda deve selezionare gli *stakeholder* e le aree di intervento principali che saranno oggetto di rendicontazione analitica nelle parti successive del documento (aree di rendicontazione). I risultati dell'azienda verranno, infatti, espressi con riferimento principalmente alle aree di rendicontazione prioritarie. La selezione deve avvenire in base al principio della rilevanza rispetto al perseguimento della missione e delle finalità istituzionali. In particolare l'azienda deve:

— individuare e selezionare le aree di intervento rilevanti (p.e. area di rendicontazione trasporti, assistenza sociale, ecc.);

— verificare se alcune categorie di *stakeholder* (p.e. i fornitori, il personale, i finanziatori, ecc.) non sono state selezionate partendo dalle aree di intervento e, qualora rilevante ai fini della rendicontazione, deve inserirle come area di ren-

dicontazione specifica (p.e. area di rendicontazione personale e collaboratori, fornitori di beni e servizi, ecc.).

È altresì opportuno indicare le diverse attività/azioni che costituiscono l'area di intervento o che si riferiscono alla categoria di *stakeholder* considerata. Nell'ambito di tutte le attività possono eventualmente essere indicate quelle ritenute prioritarie.

La Relazione sociale deve, inoltre, contenere la specificazione per ogni area di rendicontazione selezionata:

— *degli obiettivi programmati e dei risultati attesi*, con indicazione del tempo entro il quale devono essere raggiunti. Nel caso di obiettivi realizzabili in più esercizi o in un intervallo di tempo compreso fra due esercizi, occorre specificare la misura in termini percentuali della realizzazione prevista in ciascun esercizio;

— *delle risorse impiegate*, nel caso di risorse impiegate su più esercizi, bisogna fare riferimento anche alle risorse eventualmente impiegate negli esercizi precedenti.

### 5.3. Le risorse impiegate

I risultati e gli impatti dell'azienda vengono presentati tramite descrizione quantitativa e qualitativa degli esiti dell'azione pubblica nelle aree di intervento, rispetto alle categorie di *stakeholder* prioritari ed in relazione agli obiettivi definiti. In particolare, nel caso in cui ciò sia coerente con le finalità della rendicontazione sociale, e allorché l'azienda disponga di informazioni attendibili al riguardo, le risorse devono essere espresse in modo sintetico, in ordine alle seguenti dimensioni:

- dimensione finanziaria (spese/entrate finanziarie);
- dimensione economica (costi e ricavi);
- dimensione reale (risorse umane quali ad esempio numero di addetti e categorie professionali e risorse strumentali quali ad esempio dotazioni informatiche, spazi fisici, ecc.).

Le risorse impiegate ed eventualmente ottenute nella gestione dell'area di rendicontazione considerata devono inoltre essere distinte, se rilevante, in:

- risorse interne (il cui valore risulta dai documenti contabili ed extra-contabili interni);
- risorse di terzi «mobilitate» o utilizzate dall'azienda considerata.

La rappresentazione dei valori per area di rendicontazione deve favorire valutazioni comparative rispetto, per esempio, al totale delle risorse aziendali, alle diverse categorie di *stakeholder*, a valori di periodi passati, ad altre amministrazioni e aziende pubbliche, ecc. I valori rendicontati derivano sia dal sistema informativo contabile ed extracontabile aziendale, sia da eventuali altre fonti informative esterne. Per i valori extracontabili o provenienti da fonti esterne è opportuno una specifica indicazione in nota.

#### 5.4. *I risultati raggiunti*

Questa sezione descrive i risultati ottenuti nello svolgimento della gestione e nel perseguimento della missione aziendale ed in particolare il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati espresso sia in termini quantitativi che in termini qualitativi. Le modalità di valutazione e rappresentazione dei risultati variano in relazione all'area di intervento, alla categoria di *stakeholder* considerata e/o al tipo di obiettivo formulato. La valutazione dei risultati può pertanto essere rappresentata, a seconda dei casi, in base a tutte o alcune delle seguenti dimensioni:

- dimensione dell'efficienza [impiego di fattori produttivi (*input*) ed ottenimento di prodotti/servizi (*output*)]. I risultati possono essere rappresentati, per esempio, in termini di risorse economico-finanziarie, di risorse umane e strumentali, di materie prime, di tempi di svolgimento o fasi del processo, ecc.;



— dimensione dell'efficacia (raggiungimento di livelli di qualità/quantità programmata e soddisfazione della domanda di prodotti/servizi). I risultati possono essere indicati, per esempio, in termini di valore dei servizi ottenuti, utenti/destinatari dei servizi, percentuale di domanda soddisfatta, ecc.;

— dimensione dell'impatto sociale (effetto dell'azione dell'azienda nel perseguimento di politiche economico/sociali e sul benessere della collettività).

I risultati possono essere espressi tramite l'impiego di diverse categorie di indicatori così come riportati, a titolo esemplificativo, nella tabella che segue.

TAB. 5 - *Principali categorie di indicatori*

---

**1) INDICATORI DI ATTIVITÀ**

**volumi erogati, risorse utilizzate, prestazioni rese, ecc.**

- a) Numero ore lavorative
- b) Numero addetti di un servizio
- c) Numero pratiche istruite
- d) Numero utenti di un servizio
- e) Km quadrati serviti

**2) INDICATORI DI EFFICIENZA/PRODUTTIVITÀ**

**risorse impiegate/beni e servizi prodotti**

- a) Totale costo del lavoro /Numero addetti o Numero Medio addetti
- b) Costo totale del servizio/Numero abitanti
- c) Costo totale del servizio/Km quadrati territorio
- d) Numero abitanti/Numero addetti di un servizio
- e) Numero utenti di un servizio/Numero addetti di un servizio

**3) INDICATORI DI EFFICACIA**

**risultati conseguiti/obiettivi programmati**

- a) Unità di servizio offerte/Unità di servizio programmate
- b) Domande soddisfatte/Domande o richieste pervenute
- c) Numero domande accolte/Numero domande potenziali
- d) Numero utenti effettivi/Numero utenti potenziali
- e) Numero di reclami (per omissioni, ritardi, errori)/Numero servizi erogati

Eventuali altri indicatori a scelta dell'azienda.

---

Ogni azienda deve selezionare un efficace set di indicatori o dati di *benchmark* in relazione ad una singola area di intervento o ad una singola categoria di *stakeholder* o alla combinazione tra le due modalità tenendo conto del tipo di attività svolta, dei risultati attesi, dei destinatari dell'informazione e della disponibilità di dati ed informazioni attendibili e tempestive. Nella selezione degli indicatori di risultato le aziende devono rispettare i seguenti principi:

- coerenza e significatività con le finalità e con i destinatari della rendicontazione sociale;
- coerenza e rilevanza con la missione;
- completezza ed attendibilità del dato (informazioni parziali sono spesso fuorvianti, le dimensioni di risultato devono poter essere espresse in termini quantitativi o qualitativi);
- comparabilità dei risultati nel tempo e nello spazio (e quindi omogeneità dei criteri di calcolo e misurazione utilizzati);
- verificabilità dei risultati da parte degli *stakeholder* e/ o di altri soggetti che ne rappresentano/tutelano gli interessi.

### 5.5. *Il giudizio degli stakeholder*

Per ogni area di rendicontazione devono, altresì, essere specificati la percezione dei risultati e il giudizio valutativo espresso dalle principali classi di *stakeholder*. L'azienda ha il dovere non solo di coinvolgere nel processo di valutazione dei risultati i principali interlocutori, ma anche di riferire come è avvenuto tale coinvolgimento. A tal fine in questa parte della Relazione sociale l'azienda deve fornire indicazioni sulle percezioni degli *stakeholder* ed in particolare:

- sui soggetti coinvolti nel processo di valutazione e sugli eventuali criteri di campionamento, selezione e contatto degli interlocutori utilizzati;

- sulle aspettative/richieste di tali soggetti relativamente all'area oggetto di rendicontazione;
- sulla valutazione dei risultati;
- sulle eventuali proposte di miglioramento ed altre risultanze del processo di valutazione.

Qualora le informazioni sopra indicate non fossero disponibili o non fossero ritenute significative se espresse con riferimento alla singola area di rendicontazione, l'azienda può rendicontare sulle percezioni dei principali *stakeholder* contattati anche a livello aggregato, ovvero rispetto all'attività dell'intera azienda.

L'azienda deve indicare preliminarmente come ha raccolto le indicazioni emerse dal processo di coinvolgimento e partecipazione di interlocutori esterni e dei rappresentanti degli *stakeholder*, specificando il procedimento seguito e i motivi che hanno giustificato la scelta; dopo di che dovrà chiarire come sono state e/o verranno utilizzate nei processi di programmazione e controllo.

#### 5.6. *Le dichiarazioni dell'azienda e il miglioramento del bilancio sociale*

Una significativa componente della relazione sociale è rappresentata dalle dichiarazioni dell'azienda in merito a due dimensioni:

- a) il miglioramento degli effetti dell'attività;
- b) il miglioramento del processo di rendicontazione sociale.

##### a) *Il miglioramento degli effetti dell'attività*

L'azienda deve esprimere commenti, valutazioni e giudizi, anche indiretti, sui risultati sociali conseguiti e sugli effetti della propria attività. Deve inoltre identificare obiettivi di miglioramento delle proprie performance per il successivo

esercizio, collegandoli ai precedenti risultati e ai giudizi espressi dagli *stakeholder*.

b) *Il miglioramento del processo di rendicontazione sociale*

L'azienda dovrà esprimersi anche riguardo ai miglioramenti previsti per la redazione del bilancio sociale.

In modo particolare appare necessario chiarire come si pensa di far aumentare la completezza, la trasparenza, la inclusione (degli *stakeholder*) e proattività del documento. A tale scopo può essere utile definire un sintetico programma di miglioramento.