

# Redigere il bilancio sociale nelle ASD

*Prof. Maurizio Marano*

*Imola, 26 novembre 2022*

# Il vostro relatore

- Professore associato di Economia aziendale (Università di Bologna)
- Docente di Bilancio di Sostenibilità nella Laurea Magistrale in Economia e Professione
- Docente di Report di Sostenibilità e di Impatto nella Laurea Magistrale in management dell'Economia sociale
- Già direttore scientifico della Scuola regionale dello sport del CONI Emilia-Romagna (2015-2020)



**Responsabilità sociale e  
Sostenibilità:  
temi rilevanti per lo Sport**

***E' il caso di  
parlare di  
questi temi  
nello  
sport?***



Sport come bene  
meritorio

# Problemi dello sport

- Strumentalizzazione dell'atleta
- Approcci educativi errati
- Abusi
- Razzismo
- Doping
- Match-fixing
- Disattenzione verso la tutela dell'ambiente
- Ecc.

# **Responsabilità sociale e Sostenibilità nello sport**

# La Responsabilità sociale dell'organizzazione sportiva

Significa

- **perseguire la finalità istituzionale dell'organizzazione sportiva**
- **dando al contempo risposta agli interessi dei propri stakeholder**

# Che cos'è un'ASD sostenibile?

Un'ASD che adotta un modello di gestione delle attività sportive coerente coi principi dello sviluppo sostenibile, secondo le sue tre dimensioni

- economico
- sociale
- ambientale

# Come mettere in azione la Responsabilità Sociale ?



- A supporto delle decisioni / comportamenti
  - Interni / Esterni
    - Poco onerosi / molto onerosi

# ***I principali strumenti di gestione della RS***



Dichiarazione di missione



Carta dei valori



Codice etico



Certificazioni etiche



Bilancio sociale / di sostenibilità

# **Gli strumenti di gestione della Responsabilità sociale e della Sostenibilità**

**Il bilancio sociale / di sostenibilità**

# Accountability

**Dovere di fornire**, con trasparenza,  
**informazioni agli stakeholder** relativamente a:

- **obiettivi** formulati
- **azioni e soluzioni organizzative** adottate
- **risorse** impiegate
- **risultati** conseguiti

Lo strumento per realizzarla è il **bilancio sociale**

# Non è uno strumento di Pubbliche Relazioni

- Visione strumentale rispetto alla costruzione dell'immagine aziendale
- Frequenti impatti sui contenuti del bilancio sociale: green washing e social washing

**Bilanci sociali o di sostenibilità**  
**Non solo comunicazione**

**You get what you measure!**

# Le funzioni dei bilanci sociali e di sostenibilità

	Esterno	Interno
Comunicazione	Fornire informazioni alle parti interessate per giudizi e decisioni	Condivisione di informazioni Costruzione di senso Motivazione
Controllo	Valutazione di partner, clienti privati e P.A. in relazione a parametri di efficacia e qualità	Amministratori, responsabili, azionisti per la verifica dei risultati strategici

 **INVESTIMENTO!**

# Benefici della trasparenza per le ASD





*Article*

# An Exploratory Analysis of the Environmental Sustainability Performance Signaling Communications among North American Sport Organizations

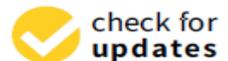
Brian P. McCullough <sup>1,\*</sup> , Jamee Pelcher <sup>2</sup> and Sylvia Trendafilova <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Management Department, Albers School of Business and Economics, Seattle University, Seattle, WA 98195, USA

<sup>2</sup> KRSS Department, College of Education, Health & Human Sciences, University of Tennessee, Knoxville, TN 37996, USA; jpelche1@vols.utk.edu (J.P.); sylviat@utk.edu (S.T.)

\* Correspondence: mccullob@seattleu.edu; Tel.: +1-206-220-8261

Received: 5 February 2020; Accepted: 1 March 2020; Published: 4 March 2020



**Abstract:** Sport organizations across North America promote and claim deep commitments to environmental issues through sustainability performance signaling. These signals are conveyed through external associations or memberships (e.g., Green Sports Alliance) or internally (e.g., environmental reports and communications). However, researchers have not explored this

# Informativa ambientale nella comunicazione Web

League	Teams	Team Website			Venue Website		
		Environmental Report	Dedicated Webpage	Mentions of Environmental Initiatives	Environmental Report	Dedicated Webpage	Mentions of Environmental Initiatives
NFL	32	0	2	2	2	3	2
NHL	31	0	5	2	0	4	1
MLB	30	1	5	0	1	3	4
NBA	29	0	9	1	0	3	1
MLS	25	0	4	0	0	1	3
Total	147	1 (0.6%)	25 (17.0%)	5 (7.4%)	3 (2.0%)	13 (8.8%)	11 (7.5%)

McCullough, Pelcher, Trendafilova (2020)

# **L'informativa sociale tra diffusione volontaria e obbligo di legge**

# Dalla discrezionalità all'obbligatorietà

Caratteri originari del processo di rendicontazione

- Volontarietà
- Asistematicità

Recentemente, introduzione di forme di obbligatorietà

- Imprese (d. lgs. 254/2016)
- Enti di Terzo settore ed imprese sociali (d. lgs. 117/2017)

**GRI**

# GRI Standards

GRI = Global Reporting Initiative

Sei versioni successive nel tempo

Usa la denominazione “**bilancio di sostenibilità**”

Complessi

Pensati per le imprese, non per il mondo del non profit

# Materialità

**I M P A T T I**

**La redazione del Bilancio sociale  
Le linee guida ministeriali per ETS  
ed imprese sociali**

**DM del 4 luglio 2019**

# Perché l'obbligo di deposito/pubblicazione del bilancio sociale?

Obbligo per i «grandi ETS»

Strumento di trasparenza

# Struttura delle linee guida

- 1.Introduzione e riferimenti normativi
- 2.Finalità
- 3.Soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale
- 4.Destinatari
- 5.Principi di redazione
- 6.Struttura e contenuto
- 7.Approvazione, deposito, pubblicazione e diffusione

# 1. Introduzione e riferimenti normativi

## Tra Atto e Processo

«Il bilancio sociale deve essere visto non solo nella sua dimensione finale di **atto**, ma anche in una **dimensione dinamica come processo** di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale **attraverso il coinvolgimento** di diversi attori e interlocutori»

## 2. Finalità

«Il bilancio sociale può essere definito come uno «**strumento di rendicontazione delle responsabilità dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici** delle attività svolte da un'organizzazione».

Strumento di «**accountability**», cioè di trasparenza su decisioni, attività e risultati.

Strumento di «**compliance**», cioè di evidenza del rispetto delle norme: leggi, regolamenti, linee guida etiche e codici di condotta

## 2. Finalità

finalità di dettaglio, tra le quali

- Esprimere il **valore creato** dall'organizzazione favorendo **comparazioni** temporali
- Favorire un **processo interattivo di comunicazione** sociale
- **Migliorare** la **capacità di valutazione** degli stakeholder
- Informare sul **bilanciamento tra le aspettative** degli stakeholder
- Indicare **obiettivi di miglioramento**

# 3. Struttura e contenuto.

## Soggetti NON tenuti alla redazione

«Nulla vieta quindi che quanti non siano tenuti per legge decidano comunque di redigere e pubblicare, ad es. sul proprio sito istituzionale, il bilancio sociale. Naturalmente in questo caso, il documento non dovrà necessariamente essere predisposto in conformità con le presenti linee guida e con la disciplina contenuta nelle disposizioni rinvenibili nei decreti legislativi sopra citati, pur invitando alla loro applicazione.

Ovviamente, solo i **documenti conformi alle presenti linee guida potranno fregiarsi della dicitura «Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017»**.

## 4. Destinatari

**Tutti gli stakeholder**, con menzione particolare di:

- **Associati e lavoratori**
- **Amministratori e decisori**
- **Istituzioni**
- **Donatori**

Esemplificazioni sull'uso delle informazioni da parte di dati stakeholder per i processi valutativi

# 4. Destinatari (b)

«A mero titolo esemplificativo, la lettura del bilancio sociale consente:

- agli **associati** di **comprendere se le strategie sono state formulate correttamente**, di adattarle ad un cambio del contesto esterno, di **verificare l'operato degli amministratori**;
- agli **amministratori** di **correggere/riprogrammare** le attività a breve/medio termine, di **«rispondere» a chi ha loro conferito l'incarico** evidenziando i risultati positivi conseguiti, di confrontare i risultati nel tempo (relativamente ai risultati precedenti) e nello spazio (con le attività di enti analoghi), di verificare l'efficacia delle azioni intraprese in relazione ai destinatari [...];
- alle **istituzioni** di **acquisire informazioni sulla platea degli enti in vista di eventuali finanziamenti, convenzioni, collaborazioni e di verificarne le modalita' di impiego dei fondi pubblici**;
- ai potenziali **donatori** di **individuare in maniera attendibile e trasparente un ente meritevole** cui devolvere risorse a determinati fini e verificare ex post in che modo le risorse donate sono state utilizzate e con quale grado di efficienza e coerenza nei confronti delle finalità istituzionali.

# 5. Principi (I-IV)

- I. **rilevanza**: nel bilancio sociale devono essere riportate **solo le informazioni rilevanti** per la comprensione della situazione e dell'andamento dell'ente e degli **impatti** economici, sociali e ambientali della sua attività, o che comunque potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder; **eventuali esclusioni o limitazioni delle attività rendicontate devono essere motivate**;
- II. **completezza**: occorre identificare i **principali stakeholder** che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e inserire **tutte le informazioni ritenute utili per consentire a tali stakeholder di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'ente**;
- III. **trasparenza**: occorre **rendere chiaro il procedimento logico seguito per rilevare e classificare le informazioni**;
- IV. **neutralità**: le informazioni devono essere rappresentate in maniera imparziale, indipendente da interessi di parte e completa, riguardare gli **aspetti sia positivi che negativi della gestione senza distorsioni** volte al soddisfacimento dell'interesse degli amministratori o di una categoria di portatori di interesse;

# 5. Principi (V-X)

- V. competenza di periodo:** le attività e i risultati sociali rendicontati devono essere quelle/i svoltesi/manifestatisi nell'anno di riferimento;
- VI. comparabilità:** l'esposizione deve rendere possibile il confronto sia **temporale** (cambiamenti nel tempo dello stesso ente) **sia - per quanto possibile - spaziale** (presenza di altre organizzazioni con caratteristiche simili o operanti nel medesimo/analogo settore e/o con medie di settore);
- VII. chiarezza:** le informazioni devono essere esposte in **maniera chiara e comprensibile per il linguaggio usato, accessibile anche a lettori non esperti [...]**
- VIII. veridicità e verificabilità:** i dati riportati devono far **riferimento alle fonti informative utilizzate;**
- IX. attendibilità:** i dati positivi riportati devono essere forniti in **maniera oggettiva e non sovrastimata; [...]** i dati negativi e i rischi connessi non devono essere **sottostimati; gli effetti incerti non devono essere [...]** prematuramente documentati come certi;
- X. autonomia delle terze parti:** ove terze parti siano incaricate di **trattare specifici aspetti** del bilancio sociale ovvero di **garantire la qualità del processo** o formulare valutazioni o commenti, deve essere loro richiesta e garantita la più completa autonomia e

# 6. Struttura e contenuto

1. **Metodologia.**
2. **Informazioni generali sull'ente.**
3. **Struttura di governo e amministrazione.**
4. **Persone che operano nell'ente.**
5. **Obiettivi e Attività**
6. **Situazione economico-finanziaria**
7. **Altre informazioni**
8. **Monitoraggio dell'organo di controllo**

## 6.3. Struttura e Contenuto.

### Struttura, Governo e Amministrazione

**Consistenza e composizione della base sociale/associativa (se esistente);**

**Sistema di governo e controllo**, articolazione, responsabilità e composizione degli **organi** (indicando in ogni caso **nominativi degli amministratori e degli altri soggetti che ricoprono cariche istituzionali**, data di prima nomina, periodo per il quale rimangono in carica, nonché eventuali cariche o incaricati espressione di specifiche categorie di soci o associati);

**quando rilevante** rispetto alle previsioni statutarie, **approfondimento sugli aspetti relativi alla Democraticità interna e alla partecipazione degli associati** alla vita dell'ente;

**Mappatura dei principali stakeholder (personale, soci, finanziatori, clienti/utenti, fornitori, pubblica amministrazione, collettività) e modalità del loro coinvolgimento.**

In particolare, le **imprese sociali** (ad eccezione delle imprese sociali costituite nella forma di società cooperativa a mutualità prevalente e agli enti religiosi civilmente riconosciuti di cui all'art. 1, comma 3 del decreto legislativo n. 112/2017 «Revisione della disciplina in materia di impresa sociale») sono tenute a dar conto delle **forme e modalità di coinvolgimento di lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività** dell'impresa sociale realizzate ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 112/2017

# 6.4. Struttura e contenuto.

## Struttura e persone che operano per l'ente)

**Tipologie, consistenza e composizione del personale** che ha effettivamente operato per l'ente (con esclusione quindi dei lavoratori distaccati presso altri enti, cd. «distaccati out») con una retribuzione (a carico dell'ente o di altri soggetti) o a titolo volontario comprendendo e distinguendo tutte le diverse componenti

**Attività di formazione** e valorizzazione realizzate

**Contratto di lavoro** applicato ai dipendenti.

**Natura delle attività svolte dai volontari;**

**Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi dei rimborsi ai volontari: emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati;**

**Rapporto tra retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente;** in caso di utilizzo della possibilità di effettuare rimborsi ai volontari a fronte di autocertificazione, modalità di regolamentazione, importo dei rimborsi complessivi annuali e numero di volontari che ne hanno usufruito

# 6.5. Struttura e Contenuto Obiettivi e Attività

«Informazioni qualitative e quantitative

- sulle **azioni** realizzate nelle diverse aree di attività,
- sui **beneficiari** diretti e indiretti,
- sugli **output** risultanti dalle attività poste in essere
- per **quanto possibile, sugli effetti** di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi.

Se pertinenti possono essere inserite informazioni relative al possesso di **certificazioni di qualità**.

Le attività devono essere esposte evidenziando la **coerenza con le finalità dell'ente**, il livello di **raggiungimento degli obiettivi** di gestione individuati, gli eventuali **fattori risultati rilevanti per il raggiungimento (o il mancato raggiungimento) degli obiettivi programmati**.

**Per gli enti filantropici:** elenco e importi delle erogazioni deliberate ed effettuate nel corso dell'esercizio, con l'indicazione dei beneficiari diversi dalle persone fisiche, numero dei beneficiari persone fisiche, totale degli importi erogati alle persone fisiche; elementi/fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni.

# 6.6. Struttura e Contenuto

## Situazione economico-finanziaria

- provenienza delle risorse economiche** con separata indicazione dei **contributi pubblici e privati**;
- specifiche informazioni sulle **attività di raccolta fondi**;
- finalità generali e specifiche delle raccolte** effettuate nel periodo di riferimento,
- strumenti utilizzati per fornire informazioni al pubblico** sulle risorse raccolte e sulla destinazione delle stesse;
- segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali **criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi.**

# 6.7. Struttura e Contenuto

## Altre informazioni

«indicazioni su **contenziosi/controversie** in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale;

**informazioni di tipo ambientale, se rilevanti** con riferimento alle attività dell'ente:

**tipologie di impatto ambientale** connesse alle attività svolte;

**politiche e modalità di gestione** di tali impatti;

**indicatori di impatto ambientale (consumi di energia e materie prime, produzione di rifiuti ecc.)** e variazione dei valori assunti dagli stessi;

**nel caso delle imprese sociali che operano nei settori sanitario, agricolo, ecc.** in considerazione del maggior livello di **rischi ambientali** connessi, **potrebbe essere opportuno enucleare un punto specifico («Informazioni ambientali»)** prima delle «altre informazioni», per trattare l'argomento con un maggior livello di approfondimento;

**altre informazioni di natura non finanziaria, inerenti gli aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc.;**

**informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, numero dei partecipanti, principali questioni trattate e decisioni adottate nel corso delle riunioni.**

**Grazie per l'attenzione**

maurizio.marano@unibo.it