

Il Mestiere Sociale



Ministero della Solidarietà Sociale

Direzione Generale per il Volontariato,
l'Associazionismo e le Formazioni Sociali
Divisione II - Associazionismo Sociale

Il Bilancio Sociale?

Una risposta ad alcune utili domande

FE.N.I.A.R.CO.
Federazione Nazionale Italiana
delle Associazioni Regionali Corali
Via Altan, 39
33078 San Vito al Tagliamento (PN)
Tel. 0434 876724 - Fax 0434 877554
www.feniarco.it - info@feniarco.it

IL MESTIERE SOCIALE
Via Roma, 71
06083 Bastia Umbra (PG)
Tel. 075 8012371

Introduzione

Ogni associazione, "crescendo", avverte il bisogno di rendicontare l'impatto sociale della sua attività per verificare la coerenza della propria *mission*: ovviamente un'opportunità per l'organizzazione e non certo un macchinoso vincolo a cui sottostare.

Qualsiasi ente, che svolge poche o tante attività, deve rispondere a quattro domande fondamentali che accomunano tutti coloro che entrano in relazione, diretta o indiretta, con l'attività organizzativa:

- *cosa fa l'ente?*
- *a cosa serve quello che fa l'ente?*
- *quello che fa l'ente è veramente efficace?*
- *per chi e quali vantaggi comporta quello che fa l'ente?*

Tutte le organizzazioni **del terzo settore**, indipendentemente dall'attività svolta, si collocano sempre in un ambito più ampio con il quale interagiscono.

Questo naturale scambio (risorse professionali, umane, ambientali ed economiche, know-how, valori) influenza e trasforma il contesto nel quale l'attività viene svolta.

L'associazione riceve quindi risorse dal sistema e restituisce *utilità, disutilità*, o entrambe. Questo conduce al **tema della responsabilità**.

All'associazione si attribuiscono responsabilità per l'utilizzo delle risorse e il benessere (o malessere) sociale che produce. Ecco, quindi, il dovere di **rendere conto** ai vari e diversi portatori di interessi, soci, dipendenti, collaboratori autorità di controllo, singoli cittadini, comunità locale o territoriale, generazioni future, *comunicando loro*, nelle forme più appropriate, obiettivi, azioni e risultati sociali.

La responsabilità *suggerisce* che le organizzazioni si facciano "leggibili", permettendo continuità di informazione e facilitando, quindi, pratiche di partecipazione.

Che cos'è il bilancio sociale?

Il *bilancio sociale* consiste nel comunicare la propria *mission*, nel rendicontare i risultati conseguiti e le azioni poste in essere per raggiungerli e nel dimostrare coerenza tra *mission* e risultati.

Pensato come uno strumento di programmazione e controllo, di analisi degli scostamenti e di verifica dell'efficienza, diventa una risorsa indispensabile alla valutazione dell'ente **non profit**.

Gli enti **non profit** possono trarre dal *bilancio sociale* due valenze positive: l'aiuto a **fare consapevolmente bene** le proprie attività e a **saperlo comunicare**.

Il *bilancio sociale*, palesandosi come **sfida al rinnovamento costante**, innesta un processo di miglioramento continuo. D'altra parte un'associazione che vuole essere protagonista nella società, e quindi promotore sociale e agente di cambiamento, deve per primo "porsi" nell'ottica del rinnovamento.

Il *bilancio sociale* è il risultato di una gestione e uno strumento di gestione in quanto orienta l'associazione nella programmazione e progettazione; nel perseguimento della qualità delle attività e dei loro esiti; nella rivisitazione dei compiti e delle responsabilità; nella valorizzazione delle risorse umane; nella valutazione e nel controllo di gestione.

Inoltre promuove una riflessività interna.

Riflettersi attraverso il *bilancio sociale* "fa riflettere" producendo la spinta di monitorare meglio la gestione in un'ottica di automiglioramento.

Una rendicontazione sociale comporta necessariamente l'introduzione progressiva di sistemi interni di autocontrollo e quindi di strumenti informativi in grado di rilevare cifre, fatti e valori considerati dall'organizzazione idonei a misurare i risultati della propria attività in termini quantitativi, qualitativi e processuali ("come" si opera).

Funzioni del bilancio sociale

Il *bilancio sociale* ha fondamentalmente quattro funzioni, delle quali può prevalere una piuttosto che le altre in base alle necessità del redattore, che sono:

➤ **Funzione comunicativa**

Viene esplicitata mettendo in forma analitica i dati e differenziando i contenuti in base all'interlocutore.

➤ **Funzione di controllo autogestionale e gestionale**

Si realizza dotandosi, anche sulla scorta dell'esperienza, degli opportuni strumenti di rilevazione e rappresentazione.

➤ **Funzione di leva per la realizzazione dei valori**

Consiste nel valutare il livello di realizzazione della missione della struttura.

➤ **Funzione di base elaborativi della strategia sociale**

Costruzione di uno strumento per la definizione dei contenuti e dei metodi di scambio con i "pubblici" dell'associazione.

➤ **Funzione di rappresentazione dell'utilità sociale "prodotta"**

Il processo di creazione di utilità sociale può essere osservato da due punti di vista diversi ma complementari:

- quello dei risultati raggiunti dalle attività dell'ente;
- quello dei processi che hanno portato al raggiungimento di tali risultati.

Per quel che riguarda il primo punto c'è bisogno di elaborare una serie di parametri oggettivi e misurabili dalla cui consistenza e variazione nel tempo si desume l'utilità sociale prodotta (per esempio numero di volontari, numero di utenti e così via).

L'operazione che richiede il secondo punto, invece, consiste nell'elaborazione di un insieme di indicatori che mostrino come sono stati raggiunti i risultati della gestione. Questa operazione appare più complicata ed è su di essa che i redattori del *bilancio sociale* si giocano la propria credibilità.

Non deve trattarsi, quindi, di una lettura episodica e retrospettiva delle "tracce" di eventi sociali, ma di una raccolta sistematica e coerente di dati (di qualunque natura) e informazioni rilevanti e, quindi, della costruzione di una "contabilità sociale".

A chi può essere utile un bilancio sociale?

A chi lo scrive e a chi lo legge.

L'associazione che lo redige disporrà di uno strumento di valutazione del proprio operato, di misurazione del conseguimento degli obiettivi e quindi di uno strumento di governo e di orientamento.

Ma il *bilancio sociale* è vitale anche per la rete di interlocutori esterni, per il complesso degli attori sociali, in quanto avranno a disposizione una puntuale rendicontazione della sostenibilità economica, sociale e ambientale e un'oggettiva rendicontazione del contributo alla qualità socio-ambientale scaturito dall'operato dell'associazione sul territorio.

Come si fa un bilancio sociale per gli enti non profit

Si tratta di un "percorso" che richiede alcune "tappe" e dei passaggi consequenziali:

1. identificare i propri portatori di interesse (*mappa degli stakeholders per influenza e per interessi, dai soci, agli utenti, alla popolazione...*) e stabilire con essi una relazione costante al fine di orientare i contenuti cruciali del *bilancio sociale*;
2. costituire un gruppo di lavoro con rappresentanze dei portatori di interesse guidato da un *leader* e sostenuto da esperti esterni;

3. definire "un set" di indicatori significativi, quantificabili e standardizzabili con cui monitorare ciò che è rilevante conoscere (fatti e cifre);
4. rilevare i fattori di criticità e di successo dell'organizzazione;
5. redigere il documento, verificarlo, pubblicizzarlo e pubblicarlo;
6. consultare ex-post gli stakeholders.

Non si tratta dunque di introdurre standard rigidi, ma piuttosto di fornire strumenti e favorire processi che si indirizzino verso qualità sociali solide e diffuse.

Cosa deve essere esplicitato nel Bilancio Sociale?

- l'identità dell'associazione in termini di *mission*, valori etici, assetto istituzionale, strategie (obiettivi a medio termine), nonché valore sociale ed economico atteso;
- le notizie sul rendiconto economico-finanziario (fonti e tipologia di entrate, voci di uscita...) il piano dei conti sociali, le schede di progetto;
- il quadro di sintesi e la relazione consuntiva che spiega il grado di coerenza fra i valori etici dell'associazione e i fatti e le cifre legati all'attività svolta, comparandola agli anni precedenti;
- relazione preventiva, con gli orientamenti di miglioramento, per la futura gestione economica-sociale.

Quali sono le aree d'indagine su cui si basa l'elaborazione del Bilancio Sociale?

Le aree d'indagine su cui si basa l'elaborazione del *bilancio sociale* sono:

- *oggetto dell'azione dell'associazione;*
- *obiettivi di utilità sociale ;*
- *risultati ottenuti ;*
- *valore aggiunto prodotto e distribuito.*

Le risposte ai quattro punti dell'indagine devono essere necessariamente tradotte in dati **omogenei** e **confrontabili**.

Perchè devono essere omogenei?

I dati devono essere omogenei per poter essere successivamente elaborati, accorpati, indicizzati, disaggregati, ...

Perché devono essere confrontabili?

- perché è utile all'associazione sapere quale attività è più efficace di altre;
- perché sia possibile osservare un *trend* di crescita/decrecita nel tempo;
- perché il risultato del confronto sia la possibilità di elaborare degli indicatori di realizzazione.

Il *bilancio sociale* è quindi, innanzitutto, **un indicatore** della responsabilità sociale di un ente.

Le organizzazioni senza fini di lucro, possono essere definite "socialmente responsabili" nella misura in cui:

- dimostrino un livello di attenzione equilibrato nei confronti di tutti i loro interlocutori interni ed esterni, in quanto portatori di interessi legittimi, ancorché diversificati, nei confronti dell'ente;
- si avvalgano di strumenti idonei per organizzare, gestire e comunicare responsabilmente l'impatto della propria attività non solo in termini economici e finanziari, ma anche sul piano sociale ed ambientale, aderendo in sostanza ai principi dello sviluppo sostenibile.

Questa *dimensione etica* si può rappresentare in un modello di "cultura organizzativa" i cui elementi qualificanti sono costituiti dalla qualità ed intensità dei rapporti dell'organizzazione con se stessa (*dipendenti, soci, collaboratori*) e con il mondo esterno (*clienti, fornitori, sistema bancario, comunità locali, ambiente, associazioni, quindi la collettività nel suo insieme*).

I portatori di interesse

I portatori di interesse, tecnicamente "*stakeholders*", sono tutti gli individui e i gruppi ben identificabili che possono influenzare o essere influenzati dall'attività dell'associazione.

Si distinguono, dunque, in *stakeholders primari* (quelli senza cui l'organizzazione non potrebbe sopravvivere o funzionare) e in *stakeholders secondari* (che non sono essenziali per il funzionamento dell'organizzazione ma sono influenzati dalla sua attività).

L'individuazione dei diversi soggetti, i cui interessi e le cui attese si intrecciano con le attività dell'associazione, è un momento fondamentale per elaborare un *bilancio sociale* che soddisfi i fabbisogni conoscitivi: meglio si renderà, infatti, maggiori saranno le opportunità a disposizione per attirare disponibilità, non solo finanziarie, ma anche umane, come il ricorso al volontariato.

Nelle organizzazioni **non profit**, i **soci** (importante categoria di stakeholder), ad esempio, non sono portatori di attese di ritorno economico, ma legano la propria soddisfazione alla capacità che l'associazione dimostra nel raggiungere gli scopi istituzionali.

Tale continua conferma, suscita nei soci un senso di utilità, un sentimento di realizzazione di sé, e risponde così anche ai propri bisogni, connessi alla sfera dei valori e degli ideali, che di norma sono all'origine del coinvolgimento nella organizzazione.

I **finanziatori istituzionali**, invece, sono mossi dall'obiettivo di attuare una razionale "allocazione" delle risorse, la quale implica la valutazione dell'efficacia dell'azione dell'organizzazione ed eventualmente la comparazione con enti analoghi. In particolare, i finanziatori sono interessati a conoscere come e quanto gli obiettivi dei progetti/attività sono stati raggiunti, anche al fine di orientare la futura attività di erogazione dei fondi.

Per i donatori privati (enti e persone fisiche) la verifica del raggiungimento delle finalità dell'ente è condizione per una loro fidelizzazione che, nel momento in cui decideranno di donare, non potrà non tener conto delle soddisfazioni ottenute in precedenza.

Il perseguimento della missione è altresì assai rilevante anche per conservare e alimentare la motivazione e la fedeltà dei collaboratori.

Quindi il concetto di responsabilità sociale è contraddistinto dai seguenti fattori qualificanti:

- **Legittimazione:** conformità ai valori del contesto (diversa da "legittimità", che consiste nella mera rispondenza dei comportamenti alle norme; non sempre, infatti, quanto previsto dalla legge è sufficiente a prevenire comportamenti eticamente "scorretti");
- **Efficienza:** capacità di corrispondere alle attese di chi controlla/fornisce le risorse;

- **Apprezzamento:** capacità di suscitare adesione emozionale dei membri dell'organizzazione (orgoglio di appartenenza);
- **Utilità:** efficacia nel consentire ai membri del gruppo di soddisfare bisogni ed interessi personali.

In questo modello di cultura organizzativa, i sopra descritti elementi ruotano attorno ad un perno centrale che è costituito dall'orientamento valoriale e dalla missione, o ruolo.

La raccolta dati

Il momento forse più importante dell'intera operazione di redazione del *bilancio sociale* è la raccolta dei dati. Da questa fase dipendono, infatti, tutte le operazioni successive e l'impronta stessa del lavoro finale. Portare a termine la raccolta dei dati nel modo più corretto, inciderà sull'andamento dell'operazione di redazione e ne condizionerà positivamente la buona riuscita.

Esempio:

- *utilizzare meno possibile termini tecnici;*
- *evitare dichiarazioni autoreferenziali, comprensibili solo nel ristretto ambito dei collaboratori dell'organizzazione;*
- *fare un ampio uso di schemi, grafici ed esempi.*

In generale, un *bilancio sociale* richiede l'elaborazione di una grande quantità di dati e informazioni di diversa provenienza, sia interna che esterna all'organizzazione.

Questo è determinato prevalentemente:

- dalla natura multidimensionale della rendicontazione che affronta argomenti di tipo economico-finanziario, sociale, ambientale;
- dall'opportunità di effettuare comparazioni sia temporali sia spaziali;
- dal riferimento a dati di contesto che consentano di valutare al meglio l'efficacia esterna dell'associazione;
- dall'attenzione non solo alle attività svolte ma anche ai risultati ottenuti, sia di breve che di lungo periodo.

Quindi, un vero e proprio **reporting** in grado di fornire una rappresentazione complessiva dei risultati, non limitata all'aspetto economico-finanziario, che nel caso degli enti **non profit** non possiede una sufficiente valenza informativa.

Gli strumenti utilizzati, e la schematizzazione del lavoro proposto possono rappresentare l'interessante avvio di un impegno gravoso ma importante per garantire alla struttura in maniera oggettiva:

- legittimazione;
- efficienza;
- apprezzamento;
- utilità.

Per questo sarà importante schematizzare:

Programmazione relativa al periodo: obiettivi di medio–lungo periodo prefissati in termini di prestazioni di servizi e di relazione con le parti interessate; coerenza degli obiettivi con la *mission* e le esigenze manifestate dalle parti.

Relazione sulle diverse attività: articolazione degli obiettivi globali e degli obiettivi particolari.

Realizzazione: azioni svolte, mezzi impiegati, risultati raggiunti.

Confronti, individuazione delle aree critiche e degli strumenti di correzione e miglioramento: rapporto tra mezzi e risultati; grado di realizzazione degli obiettivi; spiegazione di "trend" e scostamenti; individuazione delle aree di migliorabilità e degli strumenti di correzione.

Osservazione sulle modificazioni di contesti interni ed esterni: rappresentazione puntuale dei cambiamenti, miglioramenti/peggioramenti arrecati sia all'interno che all'esterno dell'associazione con lo svolgimento delle varie attività istituzionali.

L'identità dell'ente

Il primo atto del processo di *bilancio sociale* consiste nel far emergere l'identità distintiva dell'ente, che non è statica, ma è strettamente connessa ai programmi ed alle attività realizzate ed ai sottostanti **valori**, in linea con l'approccio metodologico al *bilancio sociale* prima descritto. In questa prima parte del *bilancio sociale* sono rese esplicite le caratteristiche peculiari che contraddistinguono un ente da un altro: è quindi necessaria l'individuazione dei valori guida assunti dall'ente per orientare in modo coerente, insieme alla sua missione, il disegno strategico adottato e quindi le linee politiche e le scelte d'intervento.

In particolare, l'identità distintiva si articola nei seguenti aspetti:

- la storia
- lo scenario di riferimento
- i valori peculiari condivisi
- la missione
- il disegno strategico
- l'assetto organizzativo
- gli aspetti qualificanti del piano programmatico

Una volta declinati gli impegni assunti, in relazione alle attività poste in essere, la mossa successiva sarà quella di costruire un sistema di valutazione che permetta di misurare le risorse allocate, i risultati ottenuti e gli effetti prodotti, in pratica, quindi, di verificare gli esiti dell'azione dell'ente rispetto all'ambito considerato.

Per effettuare questa operazione sarà preliminare la formulazione di specifici indicatori.

Gli indicatori

Questa fase è certamente quella **più delicata** ed importante dell'intero processo, in quanto proprio gli indicatori daranno la misura degli effetti economici, sociali ed ambientali prodotti dall'organizzazione: in tal senso, dunque, si "intuisce" come la scelta di un indicatore piuttosto che di un altro comporta il conseguimento di risultati di bilancio molto differenti, infatti uno stesso indicatore può essere utilizzato secondo punti di vista differenti.

Trovare gli indicatori più adatti, dunque, è molto complicato, soprattutto considerando inutili quelli con una semplice valenza conoscitiva e che non consentono di verificare e valutare l'efficacia delle azioni poste in essere.

La selezione degli indicatori deve avvenire sulla base delle caratteristiche peculiari dell'organizzazione, perché essi siano in grado di descriverne l'attività e di aiutare nella valutazione del raggiungimento dei risultati.

Gli indicatori devono essere **misurabili**, **comparabili**, **disponibili**.

Un esempio "classico" di indicatori:

quelli **qualitativi** e **di processo**.

Consentono, infatti, di misurare il livello delle risorse impiegate, dei "volumi" prodotti e degli effetti sul grado di soddisfacimento dei bisogni. Sono tre i principali indicatori qualitativi e di processo:

- il rispetto del principio di legalità;
- il modo di relazionarsi con l'utenza;
- il meccanismo di partecipazione e di coinvolgimento dei diversi portatori d'interesse.

Il valore aggiunto

In fondo, tutta la redazione del *bilancio sociale* ruota intorno a questo faticoso concetto: **il valore aggiunto**, la sua determinazione e redistribuzione agli stakeholders.

Mentre per un soggetto for profit il valore aggiunto è in genere la differenza tra il valore dei beni e servizi che l'organizzazione colloca sul mercato al termine del ciclo produttivo (output) e il valore dei beni e servizi che la stessa organizzazione acquista dall'esterno (input); per un soggetto del **non profit** che, sovente, innesca la "produzione" virtuosa dei cosiddetti beni relazionali, il valore aggiunto è la risultante rendicontativa della sostenibilità economica, sociale e ambientale e del contributo alla qualità della vita "prodotto" dallo svolgimento delle proprie attività.

Non è così scontato, né tanto meno semplice, determinare il valore aggiunto.

Infatti un risultato lodevole *potrebbe* essere quello di riuscire scientificamente a trasformare in numeri, e quindi in valori facilmente comparabili, il processo di creazione di utilità sociale stimolato con l'organizzazione e realizzazione delle tante attività dell'ente **non profit**.

Esempio: l'interpretazione del valore aggiunto come "metro di valutazione" della ricchezza creata dall'ente poggia convenzionalmente sul presupposto che il valore di tutte le entrate e le uscite sia misurato dal mercato e sia rappresentato nel conto economico.

Per gli enti **non profit**, però, parte delle uscite sono valorizzazioni (risorse umane, beni e servizi) perché vengono fornite gratuitamente all'organizzazione; mentre le entrate non sempre sono parametrabili con i valori di mercato perché sono, in gran parte, la risultante della cessione di beni, servizi o produzione di beni relazionali a valori inferiori a vantaggio ovviamente dei vari interlocutori (stakeholders esterni) in molti altri casi invece non si può costruire un valore perché non esiste un vero e proprio mercato di riferimento.

Quindi il concetto abusato di "ricchezza creata" (la grandezza monetaria derivante direttamente dagli scambi dell'organizzazione) per un ente **non profit** è sempre un parametro marginale nella determinazione del beneficio economico apportato.

Mai, infatti, incorrere nell'erronea valutazione di pensare all'aumento di questa grandezza come ad un fatto assolutamente positivo o alla sua oggettiva importanza nella valutazione dell'impatto dell'attività svolta dall'ente.

In un'impresa for profit tradizionale l'efficacia dell'attività è direttamente collegata allo scopo di lucro: gli obiettivi vengono conseguiti tanto più quanto maggiore è l'utile generato (ossia i ricavi sono superiori ai costi, mentre variabile può essere l'elemento temporale, ossia se la massimizzazione dell'utile vada considerata in un'ottica di breve, medio o lungo periodo).

Dalla lettura e dal confronto dei bilanci e dei rendiconti economici, generalmente è possibile ricavare degli elementi che consentono, considerati all'interno del contesto competitivo e sociale in cui l'ente for profit si trova, di formulare un giudizio sull'andamento dell'attività e sull'operato dei vari responsabili.

È evidente in questo caso l'analogia tra efficacia ed efficienza (tanto è vero che dai non addetti ai lavori spesso i due termini sono usati in modo ambiguo, talvolta come sinonimi), avendo entrambe una forte connotazione economica.

Se tuttavia dallo scopo di lucro ci si sposta verso l'obiettivo di fornire solidarietà/utilità sociale, la valutazione dell'efficacia delle singole attività assume un carattere differente.

Per un'impresa non profit, infatti, il discorso si fa più complesso.

La domanda iniziale "come sta andando l'attività" richiede, dunque, una risposta di natura diversa, non economica: se l'attività "sta andando bene" dipende dalla misura in cui questa realizza l'obiettivo istituzionale dell'ente (ossia da quanto è efficace), che in questo caso non è di tipo economico.

Questo tipo di valutazione non è facilmente formalizzabile e l'adozione di un sistema di contabilità sociale, anche se non più rinviabile, non è di facile attuazione, a partire da una serie di indicatori riferibili all'utilità sociale.

Gli enti del **non profit** forniscono solidarietà sociale, producono beni relazionali... facendo attività statutarie coerenti con la *mission*.

Questo è l'elemento centrale, ma non unico. Per raggiungere gli scopi è opportuno un livello qualitativo adeguato dell'attività effettuata.

Un altro elemento è rappresentato dai destinatari dell'attività: si realizza tanta più utilità sociale quanto più si incontra un bisogno insoddisfatto sul territorio, all'interno della comunità sociale.

Gli obiettivi di miglioramento

Un punto focale nella redazione di un *bilancio sociale* è senz'altro quello dell'esplicitazione degli obiettivi di miglioramento che l'organizzazione, presa visione dello stato delle cose e dell'analisi effettuata, si propone per il futuro.

Gli obiettivi di miglioramento, in generale, possono riferirsi a diversi ambiti tra cui:

- raggiungimento degli obiettivi di efficacia e di impatto sociale relativi alle politiche dell'ente o agli indicatori di qualità dell'attività svolta;

- efficienza dell'amministrazione (come la riduzione del costo di un'attività, rapporto tra personale/collaboratori e attività svolte, stato di realizzazione dei progetti...);
- capacità di comunicazione e dialogo con gli stakeholders;
- capacità organizzative e gestionali dell'ente;
- contenuti del *bilancio sociale*;
- redazione del *bilancio sociale*...

La fase di validazione

Il documento, una volta redatto, deve essere verificato da coloro che hanno partecipato alla sua elaborazione e validato da parte dei vertici dell'organizzazione. È opportuno che tale momento costituisca anche un'occasione di discussione e valutazione rispetto all'esperienza di rendicontazione e rispetto ai principali elementi relativi all'operato dell'organizzazione emersi grazie al processo di elaborazione.

La comunicazione

Una volta redatto e valicato, il *bilancio sociale* può essere pubblicato: in genere questo avviene sia su forma cartacea sia sul sito internet dell'associazione qualora ne avesse uno.

Il momento della comunicazione non va sottovalutato: bisognerà quindi identificare gli interlocutori interni ed esterni a cui far pervenire il *bilancio sociale* e deve essere valutata l'efficacia della modalità di distribuzione.

Si verificano, infatti, frequenti casi in cui un gran lavoro di elaborazione non ha poi trovato adeguata valorizzazione nella fase di diffusione, come se il *bilancio sociale* fosse solo un accessorio in più piuttosto che un effettivo strumento di gestione interna e condivisione globale dei valori dell'associazione.

Va subito sottolineato che la consegna del documento fine a se stessa, non è sufficiente di per sé a innescare un processo di comunicazione: quello che si deve ottenere, infatti, non è un semplice dato relativo al numero di copie diffuse, ma soprattutto la risposta dei destinatari, in un'ottica di comunicazione bidirezionale.

Devono quindi essere previste modalità che consentano di attivare anche l'altra direzione della comunicazione, sollecitando e raccogliendo i ritorni degli interlocutori, sottoforma di osservazioni, proposte, richieste di chiarimento.

Il *bilancio sociale* dovrebbe servire a soddisfare le esigenze informative degli stakeholders dell'associazione: ma se l'attività di comunicazione è un elemento fondamentale nel processo, non è anche elemento sufficiente se l'organizzazione continua a mantenere un atteggiamento autoreferenziale. Unico modo per evitare l'autoreferenzialità è il coinvolgimento diretto degli stakeholders nel processo di elaborazione, nei tempi e nei modi che l'associazione riterrà adeguati.

Non dovrebbe mai mancare, inoltre, nel *bilancio sociale*, un ritorno di impressione da parte dei lettori, al fine di capire il livello di utilità dello strumento per realizzare una condivisione della missione dell'ente. A tal fine è utile inserire nel volume a stampa un questionario atto a reperire informazioni e dati significativi, da un punto di vista qualitativo come quantitativo; altrettanto utile, in funzione di una visione maggiormente interattiva, l'inserimento di un form sul sito o di un forum dedicato.

Questo non deve sostituire il contatto personale con i più diretti interessati, attraverso l'organizzazione di incontri e la convocazione dell'assemblea dei soci.

Una pratica da seguire, ad esempio, potrebbe essere quella della convocazione dell'assemblea degli stakeholders, comprendente i rappresentanti delle categorie di stakeholders dell'organizzazione.