

## **Bilancio di missione: uno strumento per rafforzare l'organizzazione e il suo fund raising** di Massimo Coen Cagli

Anche nel mondo non profit si parla sempre più spesso di bilancio sociale e di accountability (letteralmente: rendere conto del proprio operato) e cresce il numero delle organizzazioni che accanto ad una rendicontazione di tipo amministrativo e contabile presentano una rendicontazione delle proprie attività, tesa a mettere in evidenza il raggiungimento dei propri obiettivi.

Tuttavia, in Italia, meno del 10% delle organizzazioni pratica la rendicontazione sociale il che, al di là di ogni altra considerazione, dimostra una scarsa percezione della sua importanza. Importanza che diventa capitale proprio per la raccolta di fondi!

Molti, ed io tra questi, sospettano che una delle ragioni di una difficile e scarsa crescita della raccolta fondi stia proprio nella mancanza di una cultura della rendicontazione sociale verso i donatori.

A volte il donatore individuale o l'azienda o la fondazione vengono percepiti dalle organizzazioni come persone che fanno un gesto caritatevole, incondizionato o occasionale. Il più delle volte, invece, la donazione viene percepita dai donatori come un "investimento" dal quale ci si aspetta un ritorno, evidentemente non economico ma sociale. Di conseguenza, una rendicontazione sociale appare necessaria per rendere fedeli (secondo i principi del fund raising) questi donatori o anche solo per soddisfare le loro aspettative (secondo i principi della valutazione di qualità).

La rendicontazione sociale però non è solo un dovere o un atto di cortesia per una organizzazione. Essa è uno strumento ad alto valore aggiunto perché:

- La spinge a lavorare guidata da un costante **orientamento alla qualità**. Il bilancio sociale impone a chi lo realizza di avere chiari, prima dell'azione, gli obiettivi, le finalità, le strategie perché sono questi gli aspetti che vanno valutati sotto il profilo della efficienza, dell'efficacia, dell'impatto e della pertinenza rispetto al contesto in cui si opera. E ciò rende una organizzazione capace di produrre qualità e quindi di raggiungere la propria missione.
- La aiuta ad aprirsi all'esterno in quanto la costringe a confrontarsi con gli stakeholders (letteralmente: i portatori di interessi nei confronti della mission) dovendoli coinvolgere nella verifica delle proprie attività. Attraverso il bilancio di missione, l'organizzazione stringe e rafforza nuove relazioni con soggetti che più facilmente possono attivarsi in futuro per sostenerla (**capitale sociale**).

- L'aumento di capitale sociale porta anche ad un aumento delle proprie conoscenze (**capitale cognitivo**) grazie all'apporto di più punti di vista e competenze che fanno crescere la sua capacità di capire, affrontare e risolvere i problemi per i quali si è attivata.
- Crea **vantaggio competitivo** in quanto è elemento di garanzia circa la trasparenza e l'onestà (soprattutto intellettuale) di un'organizzazione. Ciò è vero non solo sui mercati dei fondi pubblici ma anche per i mercati privati che, pur non prevedendo regole specifiche, si orientano verso chi è in grado di garantire maggiore qualità. A tale proposito il bilancio di missione rappresenta l'elemento cardine di una politica di responsabilità sociale che ogni organizzazione non profit (e non solo le aziende!) deve avere se intende contribuire al bene della comunità in cui vive.
- Conferisce credibilità a tutto il settore non profit abbattendo quel luogo comune per cui una "associazione è armata solo di tanta buona volontà, ma non avrà mai la capacità di cambiare sul serio le cose".

Secondo questi pochi principi (che sono alla base di una rigorosa disciplina della rendicontazione sociale) è opportuno che una organizzazione, a seguito di qualunque attività di raccolta fondi (5 per mille; campagna di mailing, punti di raccolta pubblici, contributo di una fondazione, quote associative, ma anche finanziamenti pubblici - visto che i soldi ricevuti, in ultima analisi, sono quelli dei contribuenti) produca un semplice documento che renda conto dell'utilizzo dei soldi ma anche e soprattutto della sua reale destinazione e dei risultati (dichiarati onestamente, oggettivamente e responsabilmente) che ha raggiunto grazie ad essi.

Per quanto detto, appare chiaro che lo strumento principale della rendicontazione sociale, ossia il bilancio sociale o di missione, non è un documento né tanto meno un semplice atto di comunicazione o una "etichetta" tesa a far parlar bene di sé, ma è un vero e proprio processo che richiede per la organizzazione un investimento rilevante di tempo e di intelligenza. In tal senso esso si distingue in modo sostanziale da altri strumenti di comunicazione sociale come codici etici, carte dei valori, o dal bilancio amministrativo che hanno un carattere di "autoreferenzialità" (cioè vengono decisi ed elaborati all'interno della organizzazione) che il bilancio di missione non ha, dovendo necessariamente coinvolgere i propri interlocutori (soci e volontari, beneficiari, istituzioni, donatori, ecc.). Insomma, una attività strategica che costringe positivamente una organizzazione ad essere "estroversa" ed "eterodiretta" ossia ad aprirsi alla realtà traendone il massimo beneficio per se stessa e per la comunità.