



Il Bilancio Sociale come Strumento Strategico

Da documento a
strumento pratico

Roberto Vignola



Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFIC DONARE · 1816









DOMANDA CHIAVE

Molte organizzazioni fanno bilanci ben fatti... ma questi documenti spesso restano poco utilizzati.

👉 **Quando il bilancio smette di essere un documento e diventa uno strumento che serve davvero?**



QUANDO IL BILANCIO DIVENTA STRATEGICO

-  1. Guida le decisioni e genera apprendimento
-  2. Rende leggibile il valore
-  3. Definisce il posizionamento e supporta l'advocacy
-  4. Attiva relazioni e genera coinvolgimento

 **Non racconta soltanto: orienta, chiarisce, connette**



GUIDA LE DECISIONI E GENERA APPRENDIMENTO

- Quali sono i temi rilevanti
- Cosa rafforzare
- Cosa cambiare
- Dove investire

👉 **Il bilancio è strategico quando aiuta a decidere,
non quando racconta il passato**





RENDE LEGGIBILE IL VALORE

- Non basta dire cosa abbiamo fatto
- Serve capire cosa è cambiato
- Non racconta attività, ma il cambiamento

👉 **Il bilancio strategico racconta cosa è cambiato grazie a quello che abbiamo fatto**





DEFINISCE IL POSIZIONAMENTO, GUIDA L'ADVOCACY

- Aiuta a chiarire chi siamo, quali istanze portiamo
- Quali sono le nostre priorità?
- Dove generiamo più valore?

👉 **Il bilancio è strategico quando spiega la propria identità e supporta il ruolo pubblico di un organizzazione**





ATTIVA RELAZIONI

- Costruisce fiducia
- Apre conversazioni



Un bilancio strategico non informa soltanto ma crea connessioni




Dal report ai prodotti

 Long version → trasparenza e accountability

 Short version → sintesi e immediatezza

 Contenuti → numeri, grafici, mappe riutilizzabili e schemi per semplificare la complessità

 Se non riesco a riusarlo, sto rendicontando... ma non sto lavorando in modo strategico

Come le ONP rendono strategico il bilancio

Un benchmark di settore

FONDAZIONE PROGETTO ARCA: DAL RACCONTO ALL'IMPATTO

- Dal racconto descrittivo all'impatto
- Misura il valore e spiega il cambiamento generato
- Utilizza il Moltiplicatore del Ritorno Sociale





Nel 2024, per ogni euro speso la comunità riceve un valore di 3,2 euro in servizi e beni

👉 *Non è sufficiente limitarsi a valutare l'efficienza [...] quel che in più si esige è la valutazione di impatto, che misura il cambiamento provocato nella comunità. S. ZAMAGNI*

MATERIALITÀ DYNAMO CAMP

La materialità è il processo con cui un'organizzazione identifica i temi più rilevanti su cui rendicontare e concentrare attenzione, risorse e strategia. Indica cosa è rilevante per l'organizzazione e per i suoi stakeholder

Nel caso di Dynamo Camp:

-  Selezione dei temi materiali prioritari
-  Elaborazione rendicontazione e strategia attorno a questi temi
-  Collegamento dei temi agli standard GRI ([Global Reporting Initiative](#))
-  Creazione di contenuti ad hoc per rendicontazione e strategia



DEFINIRE LE PRIORITÀ: AISM

 **Materialità → definisce le priorità**

Selezione e costruzione del bilancio sui i temi materiali rilevanti

 **Verifica coerenza tra impegni, azioni e risultati**

La materialità non serve solo a individuare i temi ma anche monitorare la coerenza tra impegno e risultati

 **Collegamento dei temi agli standard GRI e agli indicatori di performance**

 **Rendicontazione strutturata per aree strategiche**

La struttura del bilancio è organizzata per priorità (Persone, Ricerca, Diritti) non per attività

 **Collegamento dei temi all'Agenda SM e alle attività di advocacy → impatto sulle politiche pubbliche**



POSIZIONAMENTO E ADVOCACY: EMERGENCY

Trasformazione dei dati clinici in leva di advocacy

Il dato clinico diventa un argomento: non serve solo a documentare l'attività, ma a sostenere una posizione

Utilizzo del bilancio come dichiarazione di intenti e posizionamento politico

Il bilancio non dice solo "cosa abbiamo fatto", ma anche "da che parte stiamo" e "quale idea di società sosteniamo"

Strutturazione per stakeholder (Persone, Reti, Istituzioni, Opinione pubblica)

Il bilancio come uno strumento di relazione: non parla a un pubblico generico, ma a interlocutori precisi (Persone, Reti, Istituzioni, Opinione pubblica)

Collegamento diretto tra attività sanitaria e azione pubblica (cultura di pace, campagne, advocacy)

In EMERGENCY il lavoro sanitario non finisce nella cura: prosegue nella testimonianza e nell'azione pubblica.








CAMBIAMENTO: SAVE THE CHILDREN

- 🎯 Spiega come si genera il cambiamento sui diritti dell'infanzia
- ⚙️ Theory of Change per raccontare l'impatto collegando programmi, advocacy, campaigning
- 🔗 Strutturazione dell'azione attorno a quattro leve: voce dei bambini, innovazione, scala, partnership
- 🇮🇹 Produzione di evidenze, ricerche, pubblicazioni e contenuti per sostenere programmi e cambiamento sistemico
- 📢 Collegamento diretto tra diritti dei bambini, partecipazione degli stakeholder e influenza su istituzioni e opinione pubblica



INGAGGIO: FONDAZIONE MEYER

-  Trasformazione del bilancio in prodotto accessibile per stakeholder giovani attraverso il Bilancio Sociale Generazione Z
-  Utilizzo del bilancio per rendere protagonisti bambini e adolescenti nel racconto dell'impatto
-  Strutturazione del dialogo con gli stakeholder a partire da trasparenza, ascolto e bisogni informativi differenziati
-  Produzione di contenuti dedicati: illustrazioni per bambini e video della Teen Academy per adolescenti
-  Collegamento diretto tra rendicontazione, comunicazione e costruzione di relazione con nuovi pubblici






FIDUCIA: CESVI

 **Trasforma la trasparenza in fiducia operativa nei confronti degli stakeholder**

 **Collega direttamente risorse → interventi → capacità di azione**
41M€ mobilitati → 90 progetti → 28 Paesi → 2,1M persone supportate

 **Struttura il bilancio per stakeholder**
sostenitori , aziende , istituzioni, comunità

 **Rende visibile l'efficienza**
89% risorse su attività istituzionali, modello chiaro di allocazione dei fondi

 **Collega fiducia e impatto**
Non è reputazione è evidenza che i fondi sono usati bene. Mostra il cambiamento generato attraverso numeri e risultati



IL BENCHMARK DELLE ONP ANALIZZATE

MISURARE IL VALORE

Fondazione Progetto Arca

- dal racconto all'impatto
- rende il cambiamento leggibile

DEFINIRE LE PRIORITÀ

Dynamo Camp / AISM

- materialità
- scelta di cosa conta
- governo della strategia

INFLUENZARE IL CONTESTO

EMERGENCY

- dati → advocacy
- il bilancio costruisce una posizione

DIMOSTRARE IL CAMBIAMENTO

Save the Children

- Theory of Change
- attività → impatto → sistema

ATTIVARE RELAZIONI

Fondazione Meyer

- linguaggi e formati per pubblici diversi
- il bilancio diventa esperienza

COSTRUIRE FIDUCIA

CESVI

- trasparenza → fiducia → azione
- il sostegno diventa capacità operativa



GRAZIE

Roberto Vignola