

VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

L'ACCOUNTABILITY NELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT: IL CASO DELLA COOPERATIVA SOCIALE CADIAI

Libero Mario Mari

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

Simone Poledrini

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

paper presentato in occasione di

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
DI PERUGIA

Abstract

Negli ultimi due decenni il dibattito degli studiosi sull'*accountability* delle organizzazioni *non profit* si è particolarmente intensificato da differenti punti di vista, quali per esempio, quello degli *stakeholder*, del *management*, giuridico ed etico. Tuttavia, poco è ancora stato scritto sulle specificità esistenti nel processo di *accountability* delle "*social enterprises*". Proprio quest'ultimo aspetto sta vivendo una fase particolarmente dinamica ed evolutiva, perché la diminuzione dei finanziamenti pubblici verso il terzo settore induce le "*social enterprises*" a ricercare nuovi e migliori strumenti per comunicare verso i propri *stakeholder* l'attività sociale svolta, al fine di legittimarsi e di acquisire quel consenso che è fondamentale per la loro attività economica e sociale.

A tale riguardo, il presente articolo si prefigge di indagare come le "*social enterprises*" effettuano il loro processo di *accountability*, come comunicano l'attività svolta. In particolare, si vuole rispondere alle seguenti domande di ricerca: *come le "social enterprises" perseguono il proprio processo di accountability?* E ancora, *l'accountability sta aiutando le "social enterprises" a incontrare le esigenze e i bisogni dei propri stakeholder?*

Per rispondere alle precedenti domande è stata analizzata la Cooperativa sociale CADIAL, che negli ultimi due anni ha ricevuto importanti riconoscimenti a livello nazionale con specifico riguardo al bilancio sociale. Il caso è stato studiato all'interno di una prospettiva longitudinale, per cui sono stati analizzati gli strumenti di *accountability* utilizzati dal 2006 al 2012.

Keywords: accountability, organizzazioni non profit, social enterprises, cooperative sociali

1. Introduzione

L'*accountability* è un tema trattato dalla letteratura ormai da molto tempo. In particolare, l'*accountability* delle organizzazioni pubbliche risale alla seconda metà del diciannovesimo secolo (Wilson, 1887), ma, solo più recentemente, si è sviluppata l'*accountability* delle organizzazioni *non profit* (Kearns, 1994; Lee, 2004), che è stata studiata da differenti punti di vista, quali per esempio: quello degli stakeholder (Balser e McClusky, 2005), del management (Kearns, 1994), giuridico (Chisolm, 1995) e etico (Lawry, 1995). Poco, però, è stato ancora scritto riguardo all'*accountability* delle "social enterprises", in senso ampio, e delle cooperative sociali, in una visione più ristretta. Nel presente articolo, con il termine "social enterprises", non ci si riferisce all'istituto giuridico stabilito con D.lgs. 155/2006, ma a quanto la letteratura internazionale definisce come: "*Not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They rely on collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy, and they bear economic risks linked to their activity*" (Defourny e Nyssens, 2008, pag. 204).

L'*accountability* varia a seconda della tipologia di organizzazione a cui ci si riferisce (Young, 2002). Pertanto, per quanto sia importante la presenza di un "generale" framework sull'*accountability* delle organizzazioni *non profit*, ogni "macro" tipologia di organizzazione necessita di una sua propria *accountability*. In letteratura è stato ampiamente mostrato che le "social enterprises", pur facendo parte del settore *non profit*, sono una "anomalia" rispetto alle "tradizionali" organizzazioni *non profit*, quali, per esempio, le fondazioni, le organizzazioni di volontariato o le istituzioni previdenziali (Borzaga e Defourny, 2001; Nyssens, 2006; Poledrini, 2014).

L'obiettivo del presente lavoro è, quindi, quello di fare emergere le principali peculiarità dell'*accountability* delle "social enterprises", rispondendo alla seguenti domande: come le "social enterprises" perseguono il proprio processo di *accountability*? E ancora, L'*accountability* sta aiutando le "social enterprises" a incontrare le esigenze e i bisogni dei propri stakeholder?

Per rispondere alle presenti domande di ricerca è stata analizzata la Cooperativa sociale CADIAI. Tale realtà imprenditoriale è stata selezionata perché riconosciuta, in ambito nazionale, come un caso di eccellenza nella redazione del bilancio sociale (Guglielmetti, 2007). In particolare, la CADIAI è stata selezionata per due anni di fila come finalista per l'oscar di bilancio organizzato da FERPi. Una prestigiosa competizione che si svolge annualmente, in ambito nazionale, per la valutazione dei migliori bilanci sociali e non solo.

Il presente lavoro fornisce un duplice contributo alla letteratura sull'*accountability* delle organizzazioni *non profit*. Il primo riguarda la messa in luce di una carenza in letteratura in merito a un framework dedicato all'*accountability* delle "social enterprises", mentre il secondo, attraverso l'analisi del caso di studio, evidenzia gli aspetti principali dell'*accountability* delle "social enterprises". L'articolo è strutturato come segue. Partendo da una *review* della letteratura sull'*accountability* delle organizzazioni *non profit*, vengono mostrate le linee guida generali di come dovrebbe avvenire il processo di *accountability*; quindi, si compie una sintesi dei principali dati e caratteristiche della Cooperativa sociale CADIAI, per poi analizzare in dettaglio i principali aspetti che emergono dall'analisi del processo di *accountability* della cooperativa analizzata. Infine, le conclusioni mostrano i principali risultati del presente lavoro, i suoi limiti e le possibili prospettive future di ricerca.

2. L'*accountability* delle organizzazioni *non profit*

L'*accountability* è stata tradizionalmente studiata da due differenti punti di vista: *public management* e settore *non profit*. Il primo ha una lunga tradizione che risale alla seconda metà del diciannovesimo secolo, quando negli Stati Uniti sono comparsi i primi documenti con lo scopo di rendere conto ai cittadini dell'operato dell'attore pubblico (Wilson, 1887). Molto più recente è, invece, il processo di *accountability* iniziato dalle organizzazioni *non profit*. In particolare, tale processo è incominciato negli Stati Uniti intorno agli anni novanta del secolo scorso quando alcune organizzazioni *non profit* sono state coinvolte da scandali di corruzione e di spreco di risorse economiche, per esempio attraverso il pagamento di compensi troppo elevati agli amministratori (Ebrahim, 2003; Herzlinger, 1996). In risposta a ciò alcuni manager e studiosi di organizzazioni *non profit* hanno iniziato a occuparsi di *accountability*. Per esempio, è del 1995 la prima "Special Issue" della rivista "Nonprofit management and Leadership" dedicata all'*accountability* delle organizzazioni *non profit*. Nell'editorial page della presente *Issue* si legge che "*there has been relatively little opportunity to date to give careful thought to what accountability really means for the nonprofit sector*" (Young, 1995, pag. 121).

Da allora a oggi sono stati fatti molti passi in avanti e, in letteratura, gli autori hanno fornito molteplici e variegati contributi che trattano i diversi aspetti legati all'*accountability* del settore *non profit*. Tali studi si sono talmente arricchiti che attualmente non esiste una univoca definizione di *accountability*. A tale riguardo Ospina *et al.* (2002, pag. 8) affermano che: "*the definition of accountability has varied with time, becoming richer and more complex in recent years*". Tuttavia, volendo individuare una possibile definizione generale di *accountability* delle organizzazioni *non profit* è possibile sostenere che: "*the means through which individuals and organizations are held externally to account for their actions and as the means by which they take internal responsibility for continuously shaping and scrutinizing organizational mission, goals, and performance*" (Ebrahim, 2003, pag. 194).

Mulgan (2000, pag. 555) ha individuato tre principali caratteristiche presenti nella gran parte delle definizioni esistenti nella letteratura sull'*accountability* delle organizzazioni *non profit*. Tali aspetti sono: la presenza di un'*external authority*, la natura di *social interaction and exchange* del processo di *accountability*, la possibilità di un *rights of authority* in caso di informazioni fraudolente o mancanti.

Nello specifico, per *external authority* si intendono tutti i soggetti che sono portatori di interesse nei confronti dell'organizzazione. In altre parole, gli stakeholder. Questi ultimi possono essere definiti come "*any person, group, or organization that can place a claim on an organization's attention, resources, or output or is affected by that output*" (Bryson, 1995, pag. 27). Sulla figura degli *external authority* delle organizzazioni *non profit* la letteratura ultimamente si è espressa in favore di un approccio il più possibile aperto verso l'intera collettività (Jeavons, 1994; Lee 2004; Meneghetti e Seel, 2001). Per esempio, Jeavons (1994), al riguardo, afferma che: "*in accepting the privilege of tax exemption and the right to solicit tax-deductible contributions, the public benefit agencies and philanthropic organizations also accept an obligation to be ready to answer not only to their membership but to the broader public as well, for the way they use resources that would otherwise have gone into the public treasury*" (pag. 197).

Con il termine "*social interaction and exchange*" si vuole sottolineare il fatto che l'*accountability* è un processo di negoziazione tra una organizzazione e i suoi stakeholder. A tale riguardo Romzek (1996) parlando del

concetto di *accountability* si riferisce a un processo di “*relationship*”. Oppure, Kearns (1996) fa riferimento alla “*negotiated accountability*” come il processo attraverso il quale i manager devono mediare tra l’esigenza e la volontà dei finanziatori, quali i *board members* e i principali donatori, e i bisogni e le richieste dei beneficiari dell’organizzazione.

Rights of authority significa, infine, la possibilità di sanzionare in qualche modo un eventuale comportamento scorretto da parte delle organizzazioni *non profit* che non comunicassero per intero le informazioni richieste dai propri stakeholder o che lo facessero in modo fraudolento. La possibilità di tali sanzioni dovrebbe spingere le organizzazioni *non profit* ad essere maggiormente responsabili nel comunicare le informazioni richieste (Herzlinger, 1996).

Per poter comprendere le problematiche sottostanti l’*accountability* delle organizzazioni *non profit* occorre considerare una ultima questione e cioè che i tre aspetti appena declinati, nella loro applicazione, variano a seconda della tipologia di organizzazione considerata. A tale riguardo la letteratura ha ampiamente evidenziato le differenze esistenti tra le così dette organizzazioni *non profit* tradizionali e le “emergenti” “*social enterprises*” (Borzaga e Defourny, 2001; Nyssens, 2006; Poledrini, 2014). Queste ultime hanno in comune con le prime l’obiettivo di raggiungere una *mission* sociale e aperta alla collettività, ma il modo attraverso il quale raggiungono tale obiettivo cambia. Infatti, le imprese sociali, in molti casi, si organizzano come delle vere e proprie aziende *for profit* e, pertanto, si trovano ad avere aspetti comuni sia al mondo delle tradizionali organizzazioni *non profit*, sia a quello delle imprese *for profit*. Ciò, le rende un unico all’interno del mondo del *non profit* di cui comunque fanno parte.

Tali differenti peculiarità determinano uno sviluppo *ad hoc* per il loro processo di *accountability*. Tuttavia, a oggi, la letteratura si è concentrata sul generico processo di *accountability* delle organizzazioni *non profit*, tralasciando di trattare le specificità dell’*accountability* delle “*social enterprises*”.

3. Lo standard italiano per la redazione del bilancio sociale: l’esperienza del Gruppo di studio sul Bilancio Sociale (dal 2005 al 2013)

Il Gruppo di studio sul Bilancio Sociale G.B.S. nasce ufficialmente nel 1998, con la prima riunione tenutasi a Milano il 15 ottobre, cui parteciparono studiosi di diversi Paesi (Francia, Inghilterra, Spagna, Portogallo, Italia) e numerosi esperti e addetti ai lavori.

Lo standard, che - dopo un lungo lavoro di confronto e di costruttivo dialogo - viene licenziato nel 2005 e rivisto e ampliato nel 2013, ha inteso definire le caratteristiche “minime” di uno strumento di rendicontazione sociale “il quale, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consenta alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo” (GBS, 2005, pag. 9). Ovviamente, le indicazioni fornite nello standard rappresentano una sintesi e un completamento della dottrina italiana ed estera, delle più significative esperienze e dei modelli di *accountability* più accreditati a livello internazionale.

Lo stesso Gruppo di Studio ha, poi, emanato uno standard specifico per le organizzazioni *non profit* che, pur basandosi sulle linee guida del precedente standard, evidenziasse le caratteristiche di un fenomeno economico-sociale assai complesso e differenziato.

Il bilancio sociale mantiene, sia per le realtà *for profit* che per quelle *non profit*, la connotazione di documento volontario (a eccezione delle imprese sociali ex D.Lgs 155/2006) , periodico, distinto dagli altri strumenti di comunicazione aziendale, pubblico e, soprattutto, autonomo. Tuttavia, tale autonomia va associata al documento in sé stesso, non alle informazioni in esso contenute, poiché, per evitare che lo stesso diventi un prodotto di marketing, le stesse devono trovare un necessario riferimento e un indispensabile aggancio con fonti attendibili e verificabili con procedure definite.

La struttura dello standard è lineare e individua le sezioni principali nella quale si dovrebbe articolare il documento (*identità aziendale e contesto, riclassificazione dei dati e valore aggiunto, relazione socio-ambientale*), cui si aggiungono ulteriori parti di un certa valenza, qualitativa e quantitativa, quali gli *indicatori di performance per la relazione sociale*.

Lo scopo del bilancio sociale è fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo delle performance aziendali, nonché informazioni utili sulla qualità delle azioni e delle strategie intraprese e da intraprendere. Affinché lo stesso possa assolvere a questa funzione, necessita il rispetto di alcuni principi generali di redazione, quale garanzia della validità e dell'utilità del documento; essi fanno riferimento alla sfera dell'etica pubblica ed economica, alla dottrina giuridica nazionale e internazionale e alla prassi della professione contabile. È possibile compiere una ripartizione interna fra i principi più prettamente assimilabili agli omologhi sanciti per la redazione del bilancio di esercizio (*neutralità, competenza, prudenza, comparabilità, comprensibilità, chiarezza e intellegibilità, periodicità, omogeneità, attendibilità e fedele rappresentazione, verificabilità, significatività e rilevanza*) e i principi propri di una rendicontazione sociale (*responsabilità, identificazione, trasparenza, inclusione, utilità, coerenza, autonomia delle terze parti*).

La prima parte del bilancio sociale deve essere dedicata alla descrizione dell'*identità aziendale* al fine di mettere gli stakeholder in condizione di compiere adeguate e complete valutazioni sulle performance aziendali, rendendo comparabili gli assunti valoriali e strategici e le risultanze effettive della attività. Si tratta di rappresentare, in modo esaustivo e trasparente, l'assetto istituzionale, i valori di riferimento dell'agire imprenditoriale, la *mission*, le strategie e le politiche aziendali. Proprio le informazioni necessarie per comunicare l'identità aziendale rilevano una differenza fra le organizzazioni *for profit* e *non profit*; per queste ultime, infatti, la declinazione dei contenuti risulta più ampia e articolata, con aspetti che devono essere maggiormente valorizzati.

Nella tabella seguente vengono sintetizzati i contenuti dell'*identità aziendale*, secondo gli standard del GBS.

Paragrafi	Contenuti	
	<i>Aziende profit</i>	<i>Aziende non profit</i>
<i>Assetto istituzionale</i>	Forma giuridica; Storia dell'azienda	Forma giuridica, con distinzioni fra organizzazioni: - operative su base volontaria - di gestione del patrimonio - con attività non più fornite dallo Stato - operative sul mercato Storia dell'azienda
<i>Missione e valori di riferimento</i>	Orientamenti valoriali; Principi etici; Codici etici; Comportamenti operativi Finalità; Vantaggi a favore della collettività: qualità della vita, accrescimento del benessere, integrazione sociale, mutualità e solidarietà	Finalità; Relazione con gli Stakeholder; Orientamenti valoriali; Principi etici; Codici etici; Comportamenti operativi
<i>Sistema di governance e assetto organizzativo</i>	Assetto proprietario; Governance e sua evoluzione; Dimensione; Collocazione sul mercato; Assetto organizzativo	Organizzazioni democratiche; Composizione e responsabilità dei singoli organi; Struttura organizzativa; Relazioni con altre aziende profit e non profit
<i>Strategie e Politiche aziendali</i>	Obiettivi di medio-lungo periodo; Obiettivi di breve periodo; Azioni e programmi; Aree di intervento	Obiettivi di sviluppo sociale e culturale delle comunità di riferimento; Aree di interesse; Progetti in corso

Tab. 1: *Identità aziendale*

La seconda sezione dello standard ha connotati e caratteristiche maggiormente “quantitativi”, essendo dedicata alla riclassificazione dei dati contabili e alla presentazione del prospetto del valore aggiunto e delle modalità della sua distribuzione. Essa rappresenta, tuttavia, una sezione molto importante, almeno per due ordini di ragioni: in primo luogo, costituisce il legame con il bilancio di esercizio, dando ai contenuti della rendicontazione sociale una maggiore concretezza, verificabilità, comparabilità; in secondo luogo, il valore aggiunto è una grandezza a valenza sociale, in quanto è in grado di esprimere come la ricchezza prodotta dall'azienda venga assegnata e distribuita ai vari soggetti che a diverso titolo sono intervenuti nel processo di formazione, evidenziando come l'impresa contribuisca alla crescita del benessere e al miglioramento del tenore di vita della collettività.

Su questa parte del bilancio sociale si evidenziano le maggiori differenze fra le realtà *for profit* e *non profit*, soprattutto quando queste ultime non operano direttamente con il mercato, ma svolgono una attività essenzialmente erogativa, per le quali potrebbe essere maggiormente significativo compiere un'analisi delle entrate, al fine di verificare la capacità di attrarre finanziamenti, e delle uscite, diretta a interpretare la destinazione delle risorse ottenute.

Per tutte le altre organizzazioni, fra cui rientrano le “social enterprises”, devono essere presentati:

a) il *prospetto del valore aggiunto*, che misura la nuova ricchezza prodotta dall'azienda con riferimento agli interlocutori (*stakeholder*) che partecipano alla sua distribuzione. Il processo di calcolo ripropone i dati del conto economico riorganizzati in modo da evidenziarne il processo di produzione;

b) il *prospetto di riparto del valore aggiunto* che viene ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni e esterni dell'azienda.

Personale	P.A.	Finanziatori	Proprietari	Struttura azienda	Altri soggetti
Remunerazioni, a qualunque titolo, al personale dipendente e non dipendente	Imposizione diretta e indiretta al netto di contributi pubblici ricevuti	Interessi corrisposti ai soggetti che hanno fornito prestiti	Remunerazione in termini di dividendi e di utili distribuiti	Azienda quale interlocutore autonomo, da rigenerare delle parti "consumate"	Liberalità che esprimono la sensibilità sociale verso l'esterno

Tab. 2: *Destinatari del Valore aggiunto*

La terza sezione è dedicata alla *Relazione socio-ambientale*, che contiene una descrizione analitica, di tipo qualitativo e quantitativo, dei risultati ottenuti rispetto agli impegni assunti, ai programmi realizzati e, soprattutto, agli effetti prodotti sulle singole categorie di interlocutori. La sua funzione è quella di fare conoscere, avvalendosi di misurazioni, di comparazioni, di resoconti narrativi, di quadri descrittivi, di testimonianze e pareri, tutto ciò che l'azienda è riuscita a realizzare nell'arco di un periodo amministrativo; le modalità rappresentative seguite nella predisposizione della relazione sono una chiara testimonianza di come l'azienda intenda instaurare con i molteplici stakeholder un rapporto basato sulla soddisfazione, sulla condivisione e sulla fiducia reciproche.

La relazione, nonostante il minore rigore formale, deve comunque presentarsi come una serie ordinata di informazioni con specifico riguardo a: a) l'indicazione degli impegni assunti e le norme di comportamento che conseguono dall'identità; b) l'identificazione degli stakeholder; c) l'esplicitazione per ogni categoria di stakeholder delle politiche attuate, dei risultati attesi e della coerenza a quanto dichiarato; d) il processo di formazione del bilancio sociale; e) l'ordinata e completa esposizione dei fatti, delle informazioni quantitative e qualitative, delle comparazioni, dei giudizi e più generalmente dei dati utili a descrivere la relazione tra assunti ed esiti; f) giudizi e opinioni degli stakeholder a cui si dà voce nel rispetto del principio di inclusione; g) eventuali comparazioni (*benchmarking*) adatte a mettere il lettore nelle condizioni di meglio valutare le performance dell'azienda, purché i dati siano desunti da fonti ufficiali e pubbliche; h) gli obiettivi di miglioramento per l'esercizio successivo, riguardanti sia il processo che il merito; i) gli eventuali pareri e giudizi delle parti terze, incaricate di verificare la qualità del processo o la sua rispondenza agli assunti metodologici stabiliti.

Una particolare attenzione, infine, viene assegnata agli "indicatori di performance" per la relazione sociale. Si tratta di una serie di informazioni incentrate sul rendiconto da presentare ai vari stakeholder, attraverso l'individuazione di alcuni indicatori, specifici per ciascuna categoria di interlocutore, sia di carattere qualitativo che quantitativo, avvalendosi delle classificazioni maggiormente diffuse (GRI, Social statement, ...). Tali indicazioni consentono di apprezzare in maniera sintetica, ma puntuale, quanto effettivamente compiuto dall'azienda a favore delle singole categorie dei soggetti destinatari, permettendo anche di monitorare le tendenze evolutive da un esercizio all'altro.

4. La Cooperativa Sociale CADIAI

CADIAI è nata il 30 Settembre del 1974 come cooperativa di lavoro operante nel settore dei servizi alla persona all'interno della *provincia di Bologna*. Nel gennaio del 1995 si trasforma in cooperativa sociale di tipo "A" nel rispetto della legge 381/1991.

Oggi CADIAI opera principalmente in tre settori:

1. servizi a persone non autosufficienti, attraverso l'assistenza domiciliare per anziani e disabili in età adulta;
2. servizi per la prima infanzia, la scuola e gli adolescenti con la gestione di nidi d'infanzia, centri genitori-bambini, servizi di integrazione scolastica per bambini e ragazzi con disabilità, servizi per bambini e ragazzi con disagio psichico, gruppi educativi e interventi territoriali;
3. servizi di prevenzione e protezione. Cioè attraverso la sorveglianza sanitaria, la sicurezza degli ambienti di lavoro e la formazione sulla sicurezza.

Tali attività sono state svolte nel corso del 2012 da un totale di 1.334 occupati. Questi, come mostra la fig. 1, sono ripartiti nel modo seguente: 1.204 (pari al 90% circa del totale) rappresentano i dipendenti a tempo indeterminato, 63 (pari a 4,7% del totale) quelli a tempo determinato, infine, i restanti 67 (equivalenti al 5% del totale) sono rappresentati da lavoratori autonomi, principalmente professionisti e collaboratori. Se si osserva il trend degli occupati degli ultimi 5 esercizi, cioè dal 2008 al 2012, emerge che i lavoratori sono aumentati di 253 unità, mostrando una crescita del 23,4%, che in un periodo di crisi come l'attuale sicuramente risulta essere un risultato più che positivo.

Indicatori: % sul totale dei contratti	Previsione 2012	Risultato 2012
Dipendenti a Tempo Indeterminato	89,16%	90,3% ☺
	1.165	1.204
Dipendenti a Tempo Determinato	6,2%	4,7% ☺
	81	63
Totale dipendenti	1.246	1.267
Lavoratori autonomi con partita IVA	3,9%	5,0% ☺
	50	67
Lavoratori autonomi contratto a progetto	0,3%	- ☹
	4	-
Totale lavoratori autonomi		67
TOTALE OCCUPATI		1.334

Totale
occupati 2012

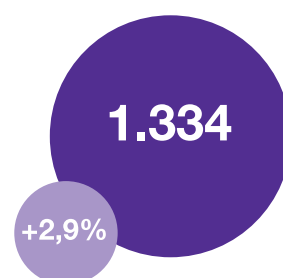


Fig. 1: Livelli occupazionali del 2012, confronto fra bilancio sociale preventivo e consuntivo - Fonte: CADIAI (2013, pag. 19)

La fig. 2 mostra che il 64,4% del totale dei dipendenti, pari a 817, sono stati impiegati nel settore "Educativo" e in quello delle "Residenze per anziani", indicando in questi due settori il *core business* principale della CADIAI. I restanti settori, per distribuzione del personale, sono: "Socio assistenziale" (211 dipendenti), "Servizi disabili" (198 dipendenti), "Previdenza e sicurezza del lavoro" (7 dipendenti). Per ultimo, 34 dipendenti costituiscono il totale delle risorse umane dedicate alla sede della CADIAI.

Settore	Donne	%Donne	Uomini	%Uomini	Totale	%Totale
Educativo	507	47,1	49	25,8	556	43,9
Servizi ai Disabili	122	11,3	76	40,0	198	15,6
Socio Assistenziale	189	17,5	22	11,6	211	16,7
Residenze per Anziani	227	21,2	34	17,9	261	20,5
Prevenzione e Sicurezza sul Lavoro	7	0,6	0	0,0	7	0,6
Sede	25	2,3	9	4,7	34	2,7
TOTALE	1.077	100	190	100	1.267	100

Fig. 2: Distribuzione dei dipendenti per attività - Fonte: CADIAI (2013, pag. 20)

Il fatturato del 2012 è stato pari a circa 39 milioni di euro, crescendo del 6,91% rispetto all'anno precedente. Tale incremento è in linea con il trend positivo degli ultimi cinque anni dove il fatturato, crescendo costantemente ogni anno, è passato da 27 milioni di euro ai 39 del 2012. La distribuzione percentuale del fatturato per settore di attività rispecchia la distribuzione del personale. Infatti, come mostra la fig. 3, i settori "Educativo" e "Residenze per anziani" rappresentano oltre il 60% del totale dei ricavi.

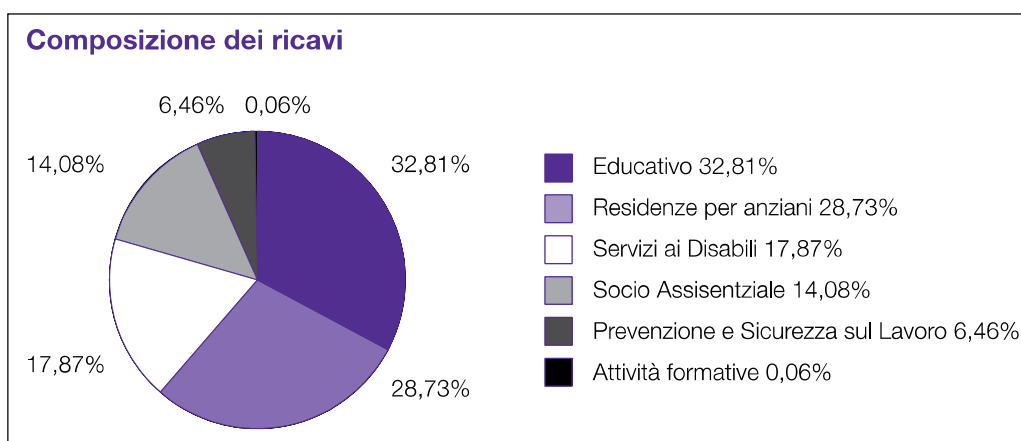


Fig. 3 – Composizione dei ricavi per settore di attività - Fonte: CADIAI (2013, pag. 53)

5. Il sistema integrato di rendicontazione sociale ed economica: il caso CADIAI, un'eccellenza fra le cooperative sociali

L'esperienza della CADIAI, nata come cooperativa di produzione e lavoro e, poi, divenuta cooperativa sociale, è certamente un caso di eccellenza per avere elaborato nell'arco di 10 anni un vero sistema integrato di rendicontazione economico-sociale che, oltre a rappresentare un modello di comunicazione verso l'esterno, funge da valido strumento di pianificazione e di programmazione degli obiettivi aziendali.

Il percorso evolutivo, iniziato con le prime elaborazioni di una sorta di bilancio sociale già nel 1999 ("Attività sociale") e proseguito con affinamenti sempre maggiori, in conseguenza del positivo riscontro e dei preziosi suggerimenti provenienti da parte degli operatori interni della cooperativa e dei molteplici stakeholder, è

culminato nel 2012 quando, anche a seguito dell'approvazione del codice etico, di una rivisitazione della *mission* e dell'introduzione di un nuovo riferimento valoriale, è mutata la strutturazione interna del bilancio sociale e sono aumentati i collegamenti con il corrispondente bilancio di esercizio.

Il sistema di rendicontazione integrato risulta composto da (Fig. 4):

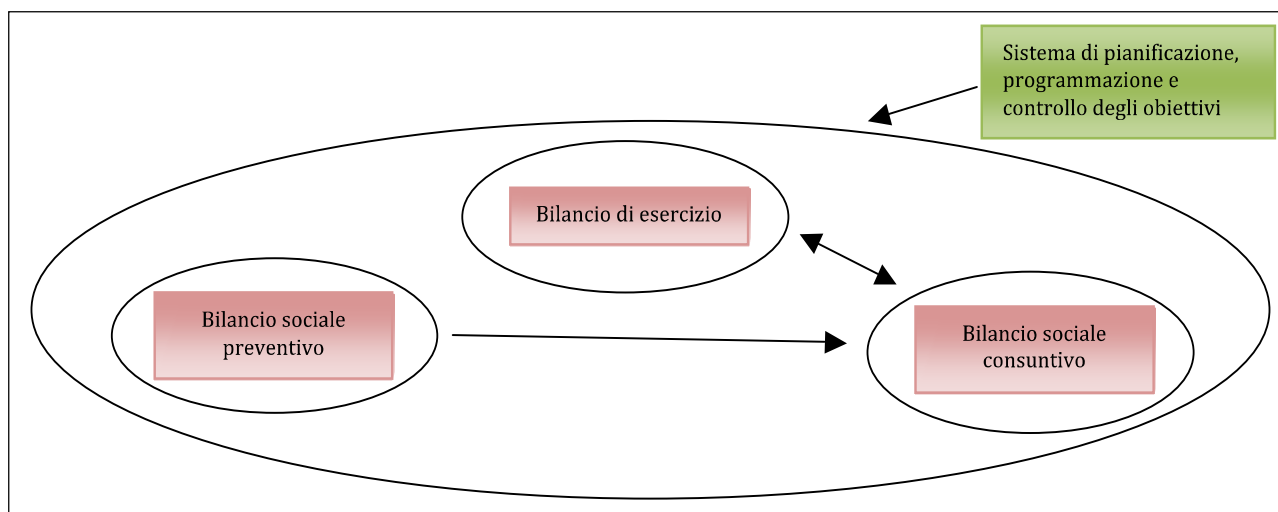


Fig. 4: Sistema di rendicontazione integrato della CADIAI - Fonte: Nostra elaborazione

L'attuale configurazione del sistema ha, come ricordato, subito un significativo processo evolutivo, diretto a colmare le lacune più evidenti e a integrare con nuove parti e contenuti, fermo restando lo spirito di fondo, presente fin dalla prima edizione, ossia dare agli interlocutori la possibilità di avere una visione dettagliata della cooperativa e delle sue attività, rivolgendo tuttavia una particolare attenzione all'interlocutore interno, il socio. La centralità della figura del socio vuole essere la testimonianza più chiara delle origine storiche della CADIAI, l'essere cioè costituita come cooperativa di "lavoratrici, nata per qualificare e tutelare il lavoro precario e irregolare delle molte badanti che, già da trent'anni, si davano da fare individualmente e attraverso le reti sociali informali per trovare un lavoro" (Maluccelli, 2007).

In questo processo di continuo miglioramento dell'informativa sociale un ruolo determinante è stato rivestito dal "focus group" sul bilancio sociale, istituito nel 2004, per avere un *punto di vista ragionato sulla cooperativa rispetto alla mission e agli obiettivi dell'anno ... individuando i punti critici ed elaborando proposte* di miglioramento (Guglielmetti, 2008).

Una tappa significativa si ha nel 2006, per tre importanti novità. La prima è che viene introdotto, sulla base di esperienze analoghe nel mondo cooperativo, il *bilancio sociale preventivo*, volto comunicare gli obiettivi fissati per il nuovo anno sulla base delle linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione; conseguentemente, l'originario bilancio sociale assume una valenza a consuntivo per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi dichiarati. La seconda novità è rappresentata dalla presentazione simultanea con il bilancio di

esercizio, con l'intento di fornire una rendicontazione più completa e integrata, mediante richiami e rinvii sempre maggiori. La terza novità, infine, è costituita dall'insieme di materiali interni utilizzati ai fini della costruzione della rendicontazione sociale: la *mission* della cooperativa, le linee di indirizzo del Consiglio di Amministrazione, i documenti della programmazione della Direzione operativa e i risultati del "focus group".

La nuova strutturazione del sistema di rendicontazione sociale ed economica ha di fatto sostituito tutti i documenti di programmazione degli obiettivi e di verifica dei risultati conseguiti previsti dal sistema di qualità aziendale, divenendo uno strumento indispensabile di lavoro per la pianificazione strategica e operativa dell'attività della cooperativa.

Dopo alcuni anni in cui il bilancio sociale (preventivo e consuntivo) ha mantenuto la medesima articolazione, con una suddivisione in 6 parti (*Identità, Utilità sociale, Lavoro, Qualità, Partecipazione societaria, Dati economici*) sulla base principi individuati nello standard GBS, nel 2012, coerentemente all'introduzione del Codice etico e alla rivisitazione radicale della *mission*, si è proceduto a una differente distribuzione delle parti e dei contenuti dei singoli capitoli, con maggiori integrazioni con la rendicontazione obbligatoria di tipo economico.

In effetti, l'adozione del codice etico, quale strumento sia per la promozione di buone pratiche di comportamento sia per una *governance* più moderna, attenta e trasparente, ha rappresentato per la CADIAI un momento di profonda riflessione sull'attività svolta dalla società, dedicata da sempre ai servizi alla persona e al miglioramento della loro qualità di vita. Conseguentemente, è iniziato un processo di revisione della *mission* aziendale e di elaborazione di un rinnovato *sistema valoriale*, attraverso il coinvolgimento diretto dei principali stakeholder: dai soci-lavoratori ai committenti-clienti, fino agli utenti dei servizi. Ne è nata una differente articolazione degli elementi qualificanti la *mission* della Cadai, rappresentata da cinque aree di intervento, su cui la società stessa si impegna a fornire adeguate, corrette e complete informazioni tramite il sistema integrato di rendicontazione sociale ed economico.

Area di intervento	Finalità
1) Lavoro	<i>Garantire alle socie e ai soci la continuità di occupazione e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali</i>
2) Governance, partecipazione e sviluppo	<i>Fondare l'agire cooperativo sulla partecipazione e sulla responsabilità imprenditoriale delle socie e dei soci, per realizzare una gestione economica e finanziaria dell'attività caratteristica capace di garantire lo sviluppo della cooperativa</i>
3) Qualità	<i>Garantire le risposte che meglio soddisfino i bisogni degli utenti attraverso la personalizzazione degli interventi, percorsi formativi qualificanti per gli operatori e il miglioramento continuo della qualità dei servizi</i>
4) Utilità sociale	<i>Contribuire all'interesse generale della comunità attraverso servizi diretti a migliorare la qualità della vita delle persone, attivare il coinvolgimento degli utenti e dei familiari, promuovere l'integrazione del territorio</i>
5) Pari opportunità e conciliazione	<i>Valorizzare le competenze, le potenzialità e l'impegno, assicurando a tutti i lavoratori e le lavoratrici pari opportunità. Realizzare politiche di conciliazione vita-lavoro e di tutela della maternità nella convinzione che il pieno apporto di tutti i rappresenti una leva per il progresso dell'impresa</i>

Tab. 3: Aree di intervento della CADIAI

Nella redazione del documento, la CADIAI si richiama (*premessa metodologica*) allo standard del GBS, anche se ne fornisce una interpretazione molto personalizzata, ponendo alla base la *mission* e le esigenze informative dei principali stakeholder (soci e utenti).

Un punto di forza del sistema di comunicazione è rappresentato, come già rilevato nella fig. 1, dalla stretta connessione fra i singoli documenti, obbligatori e volontari, che permette di verificare l'origine e la veridicità delle informazioni fornite, in un rapporto paritetico di importanza, tanto che la *Relazione sulla gestione* (documento obbligatorio secondo il codice civile) viene strutturata in capitoli che richiamano i 5 punti della *mission*. La tabella seguente permette di schematizzare i riferimenti fra i diversi documenti.

Contenuti	Bilancio sociale		Bilancio di esercizio	
	<i>Preventivo</i>	<i>Consuntivo</i>	<i>SP, CE, NI</i>	<i>Relazione sulla gestione</i>
Identità		Presente		
Lavoro	Presente	Presente		Presente
Governance, partecipazione e sviluppo	Presente	Presente	Presente	Presente
Qualità	Presente	Presente		
Utilità sociale	Presente	Presente		Presente
Pari opportunità e conciliazione	Presente	Presente		Presente

Tab. 4: Collegamenti e richiami fra bilancio sociale, preventivo e consuntivo, e bilancio di esercizio

L'*identità aziendale* viene presentata in maniera organica ed esaustiva soltanto nel bilancio sociale consuntivo. Oltre a descrivere l'assetto societario e la struttura organizzativa, la sezione è dedicata a richiamare, in modo sintetico, le politiche del lavoro e la gestione dei servizi, la *mission* e la mappa degli stakeholder. Si tratta di un insieme di informazioni, che consente di inquadrare con immediatezza la realtà aziendale, nei suoi punti fondamentali, le finalità e i destinatari della sua attività imprenditoriale, nonché le "modalità distintive con le quali la stessa interpreta il proprio ruolo nel contesto socio-economico in cui opera" (GBS, 2009).

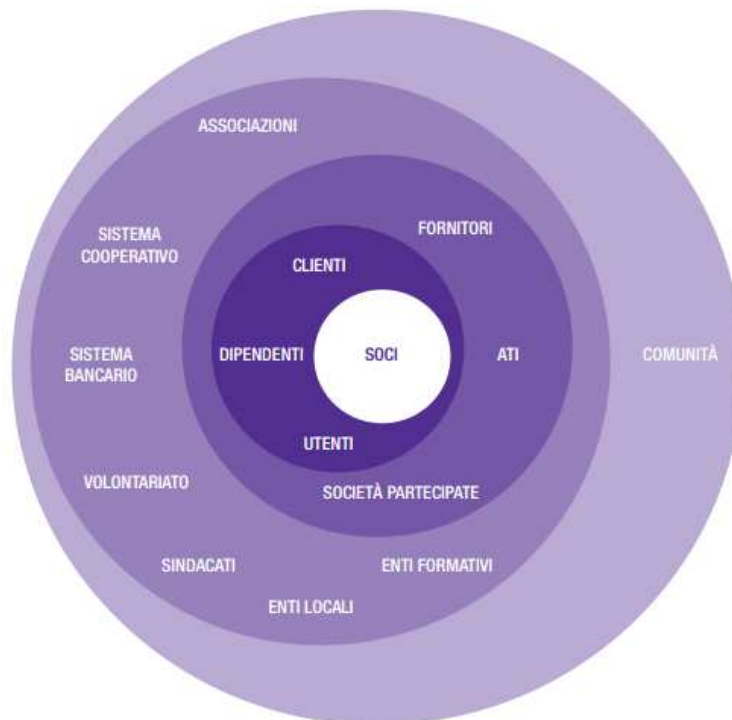


Fig. 5 – Mappa degli Stakeholder - Fonte: CADIAI (2013, pag. 15)

Le altre parti del bilancio sociale (preventivo e consuntivo) rappresentano le due principali aree di responsabilità dell'attività della CADIAI, che di fatto costituiscono gli obiettivi che devono essere congiuntamente e pienamente raggiunti, coniugando il tutto con un positivo andamento della gestione, quale premessa indispensabile per continuare nel tempo l'azione imprenditoriale:

- 1) garantire un buon lavoro a tutti i soci e dipendenti (*Lavoro, Governance partecipazione e sviluppo, Pari opportunità e conciliazione*);
- 2) garantire servizi di qualità a tutti gli utenti (*Qualità, Utilità sociale*).

Il primo ambito di responsabilità sociale, che richiama la storica origine della società, non può essere considerato in maniera disgiunta rispetto alla seconda area di azione, poiché per poter assicurare servizi personalizzati e di alta qualità necessita investire sempre e continuamente in risorse umane, da motivare e da premiare. Insomma occorre assicurare un "buon lavoro", che (i) "abbia continuità nel tempo, (ii) sia retribuito regolarmente al massimo di quanto previsto dai contratti, (iii) abbia un trattamento non solo retributivo, ma anche contributivo pienamente corrispondente al tempo lavorato, (iv) sia organizzato in modo da garantire la partecipazione e da favorire il contributo originale del singolo, (v) assicuri corrispondenza fra ruolo professionale e compiti assegnati; (vi) sia affiancato da momenti formativi regolari e retribuiti" (Guglielmetti, 2008).

Il lavoro viene analizzato sotto differenti profili:

- a) *i livelli occupazionali*, che vengono dettagliati considerando la distribuzione dei dipendenti per settore di attività (*educativo, servizi ai disabili, socio-assistenziale, residenze per anziani, prevenzione e sicurezza sul lavoro, sede*), per fasce di età, per titolo di studio, per singola mansione, per provenienza geografica, per anzianità media di servizio;
- b) *condizioni e trattamento di lavoro*, analizzando le tipologie di contratto, gli andamenti dei contratti, le categorie di inquadramento e i passaggi avvenuti durante il periodo oggetto di osservazione, le ferie e le condizioni di favore;
- c) *salute dei lavoratori*, misurando il numero di accertamenti sanitari in base alla normativa nazionale, le malattie, gli infortuni e i livelli di assenteismo. Per migliorare la consapevolezza dei lavoratori sull'importanza di seguire le norme di sicurezza la società investe in molteplici corsi di formazione;
- d) *selezione del personale*, in cui vengono descritti le modalità di ricerca e di assunzione dei lavoratori, le percentuali di turnover, le dimissioni, la mobilità e i provvedimenti disciplinari;
- e) *formazione e aggiornamento e altre informazioni*, fra cui l'indice di produttività medio, l'andamento delle retribuzioni e la rilevazione del livello di soddisfazione dei dipendenti.

Una parte significativa del bilancio sociale è dedicata a quella che potremo definire la “mutualità interna”, ossia le informazioni sui soci e sui vantaggi a essi assegnati, coerentemente con la natura cooperativa della società (*Governance, partecipazione, sviluppo*). In effetti, oltre a descrivere la partecipazione dei soci, in termini di nuove ammissioni, di assunzione della qualifica di lavoratore e dei relativi inquadramenti giuridici e, soprattutto, di adesione alle attività dei gruppi costituiti per affrontare temi specifici di particolare rilevanza per la vita aziendale (fra cui il gruppo per la sostenibilità ambientale e il “focus group” sul bilancio sociale), vengono descritti i vantaggi per i soci stessi: dalla destinazione dell'utile ai ristorni; dal fondo negoziale Cooperlavoro ai prestiti sociali.

In questa sezione vengono anche presentati gli indicatori di andamento economico (*ricavi, costi, spese generali, risultato netto, situazione patrimoniale, andamento della struttura finanziaria*) e, in linea con quanto previsto dallo standard GBS, il prospetto e il riparto del valore aggiunto. Nella tabella seguente sono riportati gli andamenti degli ultimi cinque anni:

Voce	2008	2009	2010	2011	2012
Valore aggiunto globale lordo	23.016	24.756	27.139	29.079	30.466
<i>Riparto a favore di:</i>					
Personale	94,72%	95,12%	95,37%	93,76%	95,83%
Pubblica amministrazione	2,02%	2,16%	2,14%	2,40%	1,68%
Capitale di credito	0,17%	0,15%	0,13%	0,23%	0,26%
Capitale di rischio	0,20%	0,16%	0,11%	0,32%	0,11%
Sostegno dell'Azienda	2,37%	1,94%	1,80%	2,83%	1,69%
Liberalità esterne e altro	0,52%	0,47%	0,45%	0,46%	0,43%

Tab. 5: Andamento del valore aggiunto e percentuali di riparto dal 2008 al 2012 (Valori in €/000)

In tale contesto va inserita la parte dedicata alle *Pari opportunità e conciliazione*, dove vengono riportate le informazioni relative al monitoraggio dei percorsi di sviluppo professionale, con le progressioni di carriera, gli aumenti di indennità, le trasformazioni del rapporto di lavoro.

La seconda area di responsabilità della CADIAI è costituita dalla qualità dei servizi per gli utenti e dall'utilità sociale della sua attività, che viene declinata in due distinti capitoli del bilancio sociale.

La centralità della soddisfazione dei utenti ha portato la società a compiere scelte importanti, e al contempo molto impegnative anche da un punto di vista finanziario, dirette non solo a monitorare con continuità i livelli di soddisfazione degli utenti stessi, ma anche a impostare modalità specifiche di revisione dei progetti individualizzati e a organizzare verifiche ispettive condotte da enti terzi, ulteriori a quelle svolte dall'ente certificatore principale (Guglielmetti, 2008).

Linee guida	Contenuti
Attività del Comitato tecnico-scientifico	Attività legata alla formazione degli operatori. Supervisione degli interventi nelle strutture. Attività di sperimentazione e innovazione.
Attività di studio e ricerca	Sviluppo di tesi di laurea e di dottorato. Convegni e seminari
Certificazione della conformità dei processi produttivi e delle procedure organizzative	Certificazione della qualità in base alle norme: UNI EN ISO 9001, UNI 10881 (attività di assistenza residenziale anziani), UNI 11034 (servizi all'infanzia), UNI 11010 (servizi residenziali e diurni per persone con disabilità)
Miglioramento degli strumenti e dei flussi di comunicazione	Momenti pubblici, Eventi, Giornale aziendale, Sito internet, Inserzioni promozionali, Rendicontazione, Oscar di Bilancio

Tab. 6: *Linee guida per il controllo e il miglioramento della qualità*

Particolare attenzione viene assegnata alla parte dedicata all'utilità sociale, ossia alla capacità della cooperativa di contribuire all'interesse generale e al benessere della comunità, con uno spazio significativo alle informazioni relative agli utenti e al grado di soddisfazione raggiunto fra gli stessi.

Settore	Tipologia	N° Utenti 2011	N° Utenti 2012	Ricavi
Socio Assistenziale	Assistenza Anziani a Domicilio	1.327	1.240	5.537€
	Assistenza Anziani in Centri Diurni	224	244	
Servizi ai Disabili	Adulti con disabilità psicofisiche	208	213	7.026€
Educativo	Bambini frequentanti le sezioni di nido d'infanzia	2.646	2.421	12.903€
	Bambini frequentanti le sezioni di scuole d'infanzia*	-	139	
	Minori frequentanti laboratori educativi	5.505	2.962	
	Minori in situazione di disagio psichico	249	242	
	Minori con disabilità psicofisiche	201	1.814	
	Minori frequentanti laboratori psicoterapeutici	37	65	
	Minori seguiti in interventi di sostegno scolastico	171	609	
	Minori nei servizi scolastici integrativi (pre, post, mensa, centri estivi)	840	691	
	Minori in situazione di disagio sociale	481	121	
	Adulti tossicodipendenti	310	313	
	Adulti in situazione di disagio psico - sociale	145	144	
Residenze per Anziani	Assistenza anziani in strutture	968	951	11.298€
TOTALE UTENTI SEGUITI		13.312	12.169	36.764€
Prevenzione e Sicurezza sul lavoro	Lavoratori in sorveglianza sanitaria visitati nell'anno	18.538	21.509	2.540€
TOTALE		31.850	33.678	39.304€

Fig. 6 – Tipologia di utenti, confronto fra 2011 e 2012 - Fonte: CADIAI (2013, pag. 77)

L'utilità sociale viene, poi, misurata al di fuori del tradizionale perimetro degli utenti diretti del servizio, enfatizzando le reti di relazione, soprattutto per quanto riguarda i rapporti con il volontariato e l'associazionismo, i progetti internazionali, le attività con enti cui la cooperativa aderisce e i progetti di sostenibilità ambientale.

Considerando la mole di informazioni che sono contenute nel sistema di rendicontazione sociale della CADIAI, anche al fine di verificarne l'efficacia comunicativa, potrebbe essere di un qualche interesse procedere a una rielaborazione delle informazioni contenute sulla base dei cosiddetti "indicatori di performance", così come elaborati nello standard GBS per singole categorie di stakeholder, al fine di misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi. Tale processo di misurazione è estremamente utile in quanto non solo permette di monitorare l'efficacia delle azioni e degli sforzi prodotti, ma consente anche di valutare la performance nel tempo attraverso confronti e comparazioni. Si ritiene, infatti, che un bilancio sociale, affinché possa assolvere senza ombre la sua fondamentale funzione di una comunicazione aperta, completa e trasparente, deve mettere i molteplici stakeholder nelle condizioni di rendersi "conto" di quanto effettivamente concluso e di quanto eventualmente ancora da portare a termine. Un sistema di indicatori potrebbe assolvere tale ruolo grazie alle loro caratteristiche di omogeneizzazione e di standardizzazione.

Il GBS adotta la classificazione più diffusa che distingue fra indicatori "qualitativi" (consistenti in politiche, sistemi di gestione) e indicatori "quantitativi" (dimensione dell'impatto, distribuzione, confrontabilità, intensità, efficacia).

Applicando tali schemi di sintesi al bilancio sociale della CADIAI, con riferimento a uno dei principali stakeholder, il personale, ci si avvede della ricchezza, completezza e articolazione delle informazioni presenti, che dimostrano come la cooperativa abbia inteso il sistema di rendicontazione socio-economico un indispensabile e irrinunciabile strumento di comunicazione, sia per gli attori interni che per quelli esterni.

Nella tabella che segue vengono rappresentate le sintesi, così come prodotte dal GBS, ed evidenziate le informazioni effettivamente presenti nel bilancio sociale della CADIAI. Successivamente, viene presentato un esempio di indicatore quantitativo relativo al primo aspetto legato alla composizione dei rapporti di lavoro.

<i>Modello GBS</i>	<i>Bilancio sociale CADIAI</i>	<i>Modello GBS</i>	<i>Bilancio sociale CADIAI</i>
<i>Aspetti qualitativi</i>		<i>Indicatori quantitativi</i>	
Composizione e caratteristiche	Informazione presente	- Tipologie di rapporti di lavoro - Categorie dipendenti - Età, anzianità, sesso - Titolo di studio - Provenienza territoriale - Altro	Informazioni presenti
Dinamica del personale	Informazione presente	- Nuovi posti, cessazioni - Turnover	Informazioni presenti
Soddisfazione, analisi del clima	Informazione presente	- Risultati rilevazioni - % di assenteismo	Informazioni presenti
Diversità e pari opportunità	Informazione presente	- % donne - % lavoratori svantaggiati - Relazioni salari uomo/donna - Piani di pari opportunità	Informazioni presenti
Remunerazione e benefici	Informazione presente	- Struttura retributiva - Retribuzioni medie - Benefici integrativi	Informazioni presenti
Relazioni e partecipazione	Informazione presente	- % iscritti sindacati - n. provvedimenti disciplinari - n. cause di lavoro	Informazioni presenti
Formazione e valorizzazione	Informazione presente	- n. ore erogate - % personale coinvolto - Investimento in formazione - n. passaggi categoria	Informazioni presenti
Salute e sicurezza	Informazione presente	- Frequenza e gravità infortuni - Assenze per malattie	Informazioni presenti

Tab. 7: Indicatori di performance per il Personale

	2008	2009	2010	2011	2012
Rapporti di lavoro a tempo indeterminato	80,4%	85,2%	87,0%	89,9%	90,3%
Rapporti di lavoro a tempo determinato	13,2%	9,9%	9,1%	6,2%	4,7%
Altre forme di rapporto di lavoro	6,4%	4,9%	3,9%	3,9%	5,0%

Tab. 8: Esempio di indicatori di performance di tipo quantitativo dal 2008 al 2012 relativi alla "Tipologia dei rapporti di lavoro"

Nei cinque anni la CADIAI ha attuato una significativa politica di trasformazione progressiva e costante dei rapporti di lavoro “meno stabili” in rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Si tratta di informazioni che acquisiscono una particolare valenza sociale, poiché mettono in evidenza il trend evolutivo e permettono di valutare e, anche, di misurare gli effetti delle azioni compiute in merito dalla società.

6. Conclusioni

Il presente articolo ha trattato il tema dell'*accountability* delle “social enterprises” attraverso l’analisi della Cooperativa sociale CADIAI. L’analisi ha messo in luce la fondamentale importanza di una rendicontazione sociale a 360° gradi, tanto da assegnarle il ruolo di strumento di pianificazione e programmazione degli obiettivi aziendali. L’aver coniugato, attraverso continui richiami e riferimenti, i profili sociali, mutualistici ed economici della gestione, è un punto centrale del sistema integrato di rendicontazione, poiché pone in evidenza la necessità, da un lato, di acquisire una legittimazione sociale, legata ai risultati raggiunti sul piano dell’utilità e del benessere collettivo, e, dall’altro lato, di porre attenzione agli andamenti economici e finanziari della gestione, quale premessa indispensabile per continuare nel tempo la propria azione. Il caso analizzato evidenzia le peculiarità dell'*accountability* per le “social enterprises”, proprio per questa necessità di non dissociare l’utilità sociale dall’efficienza delle attività svolte; aspetti che si influenzano reciprocamente poiché il consenso e le legittimazioni sociali favoriscono il raggiungimento di vantaggi competitivi e reddituali.

Dai risultati della ricerca è possibile trarre due principali implicazioni. La prima è legata alla necessità, in ambito teorico, di sviluppare un’adeguata e dedicata letteratura all'*accountability* delle “social enterprises”. Infatti, come messo in luce nella parte dedicata alla *review* della letteratura, gli autori, fino ad oggi, si sono principalmente concentrati su una generale *accountability* delle organizzazioni *non profit*. Diversamente, il caso presentato mostra che le “social enterprises” hanno una propria *accountability* che si distingue da quella più generale dedicata alle organizzazioni *non profit*. A tale riguardo, l’utilizzo dei principi indicati dal GBS ha facilitato l’interpretazione del caso di studio analizzato. Infatti, lo standard GBS ha permesso di comprendere il processo di redazione del documento sociale, individuando in modo chiaro e trasparente finalità, strutturazione e contenuti del documento stesso, cui viene riconosciuto un duplice ruolo: *a)* favorire il consenso e il coinvolgimento della collettività, permettendo alle imprese di rafforzare la propria reputazione; *b)* rendere disponibili al management dati e informazioni per la valutazione e il controllo dei risultati, nonché per delineare le strategie aziendali in campo sociale.

La seconda implicazione ha aspetti più di carattere empirico. L’attuale crisi economica si sta ripercuotendo anche sulle performance economiche delle “social enterprises” italiane. Infatti, queste ultime, a seguito della crisi del sistema di *welfare*, stanno subendo l’erosione dei contributi pubblici che sta incidendo negativamente sul totale delle entrate. Pertanto, la realizzazione di un processo di *accountability*, che parta dal riconoscere le peculiarità e specificità delle “social enterprises” rispetto alle altre tipologie di organizzazioni *non profit*, non potrà che aiutare l’inevitabile processo di managerializzazione e di avvicinamento al mercato, di cui le stesse hanno bisogno.

Il limite della presente ricerca è dato dal fatto che l'analisi empirica è stata condotta su un unico caso di studio. Sebbene lo studio di caso abbia una sua consolidata e affermata metodologia della ricerca (Leonard-Barton, 1990; Yin, 2003) e all'interno della letteratura sull'*accountability* esistano esempi di analisi di singoli casi di studio (Christensen e Ebrahim, 2006), l'approfondimento di quanto qui sostenuto in un maggiore numero di casi potrà sicuramente fare maggiore chiarezza su come le "social enterprises" dovrebbero perseguire il loro processo di *accountability*. Del resto, l'obiettivo del presente lavoro non è quello di esaurire il dibattito sull'*accountability* delle "social enterprises", quanto piuttosto di iniziarlo. Pertanto, ogni ricerca futura su questo argomento arricchirà il dibattito scientifico che il presente lavoro ha voluto iniziare.

Bibliografia

- Balser, D., e McClusky, J. (2005). "Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness". *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (3), 295–315.
- Borzaga, C., e Defourny, J. (Eds.). (2001). *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.
- CADIAI, (2013). *Bilancio Sociale Consuntivo 2012*. Bologna: CADIAI.
- Chisolm, L. B. (1995). "Accountability of nonprofit organizations and those who control them: The legal framework". *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2), 141–156.
- Defourny, J., e Nyssens, M. (2008). "Social enterprise in Europe: Recent trends and developments". *Journal of Social Enterprise*, 4, 202-228.
- Ebrahim, A. (2003). "Making sense of *accountability*: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits". *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (2).
- Herzlinger, R. A. (1996). "Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?". *Harvard Business Review*, 74 (2), 97–107.
- Jeavons, T. H. (1994). "Ethics in Nonprofit Management: Creating a Culture of Integrity." In R. D. Herman (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kearns, K. (1994). "The Strategic Management of *Accountability* in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework". *Public Administration Review*, 54 (2), 185–192.
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), (2005). *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Milano: Giuffré Editore.
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), (2009). *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale per le aziende non profit*, Milano: Giuffré Editore.

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), (2010). Il bilancio sociale. Indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità, Milano: Giuffré Editore.

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), (2013). Il bilancio sociale. Principi di redazione del bilancio sociale, Milano: Giuffré Editore.

Guglielmetti, F., (2008). "CADIAI. Cooperativa responsabilmente sociale", in Capecchi V. e Ballotti D., *Valori e Competizione. Storie di responsabilità sociale nella cooperazione bolognese*, Bologna: Il Mulino.

Lawry, R. P. (1995). "Accountability and organizations: An ethical perspective". *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2), 171–180.

Lee, M. (2004). "Public Reporting. A Neglected Aspect of Nonprofit Accountability". *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (2), 169–185.

Maluccelli L., (2007). Lavori di Cura. Cooperazione sociale e servizi alla persona. L'esperienza di Cadiai, Bologna: Il Mulino.

Meneghetti, M. M., e Seel, K. (2001). "Ethics and Values in the Nonprofit *Non profit* Organization." In T. D. Connors (ed.), *The Nonprofit Handbook: Management*. (3rd ed.) New York: Wiley.

Nyssens, M. (Ed.). (2006). *Social Enterprise. At the crossroad of market, public policies and civil society*. London e New York: Routledge.

Ospina, S., Diaz, W., e O'Sullivan, J. F. (2002). "Negotiating Accountability: Managerial Lessons from Identity-Based Nonprofit Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (1), 5–31.

Poledrini, S. (2014). "Unconditional Reciprocity and the Case of Italian Social Cooperatives". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, First published online, 27 gennaio 2014. doi:10.1177/0899764013518844.

Romzek, B. S. (1996). "Enhancing Accountability." In J. L. Perry (ed.), *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilson, W. (1887). "The Study of Administration." *Political Science Quarterly*, 2, 197–222.

Young, D. R. (1995). "Editors' notes". *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (2), 121–125.

Young, D. R. (2002). "The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability. Looking inside as well as outside". *The American Review of Public Administration*, 32 (1, March), 3–19.