

Economia Aziendale Online[©]

N. 1/2010

**“Riflessioni sul bilancio sociale nel contesto
non profit”**

Francesco Manni

Economia Aziendale Online

©2003

International Business Review

Editor in Chief: Piero Mella

ISSN 1826-4719

Reg. Trib. Pavia - n. 685/2007 R.S.P.

Pavia , January, 2010

No. 1/2010

All the contents are protected by copyright.

No part can be copied without the Editor in Chief's and Author's permission.

Further information at: www.ea2000.it

Riflessioni sul bilancio sociale nel contesto non profit

Francesco Manni

Abstract

The present study aims at emphasizing the utility of the social account within a non-profit sector. The approach is mainly deductive, even though it is also based on a *raison study* of literature as well as on several applications and direct experiences, as to the process and the content of the social account. In regard to the former field of analysis (the process), the outcomes point out the delicacy of the formation and of the leadership of the working party, and the complexity of the management of relationship with external interlocutors, as well. With reference to the latter (the content), we drew the conclusion of the importance of a value added analysis applied to a non-profit context. In particular, that is shown through a profit and loss account, concerning the management of professional national insurance funds.

Il presente studio ha l'obiettivo di evidenziare l'utilità del bilancio sociale in ambito non profit. Il lavoro è svolto con un taglio prevalentemente deduttivo, ciò nonostante esso si fonda oltre che su di uno studio ragionato della letteratura, su di una osservazione di numerose applicazioni reali e di esperienze direttamente condotte sul campo, in tema di processo e contenuto del bilancio sociale. I risultati ottenuti dallo studio consentono di segnalare - per quanto attiene al primo ambito di analisi (il processo) - la delicatezza della formazione e della guida del gruppo di lavoro, nonché la complessità riguardante la gestione delle relazioni con interlocutori esterni al team. Con riferimento alla tematica riguardante il contenuto, si è pervenuti alla conclusione della significatività dell'analisi del valore aggiunto applicata al contesto no profit. In particolare, ciò è dimostrato tramite uno schema di conto economico rielaborato a valore aggiunto, avente ad oggetto la gestione delle casse di previdenza professionali.

Keywords: Organizzazioni non-profit, Economia aziendale, Social accounting, Conto economico, Valore aggiunto, Casse di previdenza professionali

1 – Obiettivo del contributo

Il terzo settore è presente in vari campi di intervento; a titolo esemplificativo, ricordiamo: cultura, sport e ricreazione; istruzione; sanità; ambiente; sviluppo economico; filantropia e volontariato; cooperazione internazionale; tutela diritti; attività politica e sindacale; opera religiosa; assistenza sociale e previdenza.

La diffusione del fenomeno secondo alcune interpretazioni, si spiegherebbe con i comportamenti opportunistici, posti in essere da attori pubblici e privati, i quali instaurando relazioni con le organizzazioni non profit troverebbero il modo di aggirare ostacoli normativi di vario tipo, in particolare traendo

vantaggio dal diverso trattamento giuridico/economico del personale. Secondo altre interpretazioni, le organizzazioni non profit andrebbero considerate come particolari strutture di incentivi che - rispetto alle amministrazioni pubbliche e al mondo for profit - consentirebbero una maggiore efficienza economica.¹

La realtà rende evidenza sia di comportamenti virtuosi, sia di atteggiamenti opportunistici posti in essere da organizzazioni che perseguono finalità istitutive che non comprendono (o comprimono forte-

¹ C. Borzaga, Sull'impresa sociale, Working paper n. 19, Istituto studi sviluppo aziende non profit, Università degli Studi di Trento, 2002.

Francesco Manni

Dipartimento di Scienze aziendali ed economico-giuridiche, Università degli Studi di Roma Tre

E-mail: manni@uniroma3.it

mente) la realizzazione egoistica del lucro finanziario. Quest'ultimo concepito particolarmente come remunerazione diretta e/o indiretta del capitale di proprietà vincolato all'iniziativa: si tratta di una connotazione distintiva che accomuna *soggetti* che per il resto possono perseguire finalità notevolmente diverse, presentandosi eterogenei anche nella morfologia economica.

Le nostre riflessioni riguardano da principio le ragioni che inducono a vedere con favore la rendicontazione sociale nel terzo settore e poi alcune osservazioni in tema di processo e contenuto del bilancio sociale.

Il lavoro è di taglio prevalentemente deduttivo. Tuttavia, esso si fonda oltre che su di uno studio ragionato della letteratura, su un'ampia disamina di applicazioni reali e di esperienze direttamente condotte sul campo, in tema di processo e contenuto del bilancio sociale.

Nel prosieguo, in particolare, per quanto attiene al primo ambito di analisi (il processo), si sottolinea la delicatezza della formazione e della guida del gruppo di lavoro, nonché la complessità riguardante la gestione delle relazioni con interlocutori esterni al team. Con riferimento alla tematica riguardante il contenuto porteremo argomenti in favore di una significatività dell'analisi del valore aggiunto applicata alle casse di previdenza professionali.

2 – Inquadramento del tema e ragione del bilancio sociale nel terzo settore

La dichiarata assenza del lucro tra gli obiettivi organizzativi non è sufficiente a rassicurare il contesto di riferimento sull'effettivo perseguimento dello scopo istituzionale (e sul come siano tenute in conto le attese che vi gravitano intorno). Coloro che non hanno un effettivo potere di controllo ed un accesso diretto alle informazioni,² benché sollecitati a sostenere senza alcun tornaconto finanziario l'iniziativa, sono particolarmente sensibili al fatto che le organizzazioni si mostrino loro trasparenti circa il comportamento tenuto e gli esiti conseguiti sul piano istituzionale e non solo. Questa è certamente la ragione forte che induce a vedere con favore l'implementazione del *bilancio sociale*.

A questo proposito, va detto che una *leale* rendicontazione sociale - realizzata per mezzo di processi sistematici e di strumenti formalizzati - per coerenza richiederebbe:

- l'adozione di uno stile decisionale orientato a coniugare le complesse relazioni tra le finalità istitu-

zionali, le attese che vi gravitano intorno e le condizioni di vitalità aziendale;

- l'analisi della relazione tra la formulazione delle scelte concrete in chiave inclusiva e il processo di selezione delle alternative condotto secondo logiche articolate (dal punto di vista soggettivo e dei profili di valutazione);
- la misurazione delle performance in chiave multi-stakeholder e multidimensionale;
- l'allestimento di sistemi di controllo integrati;
- la scelta di impostare un processo di comunicazione trasparente con l'ambiente,³ che può anche agevolare l'individuazione di soluzioni, sul piano organizzativo e dei processi di produzione, in grado di coinvolgere in modo virtuoso le varie forze in campo, al fine di raggiungere le specifiche finalità;
- l'elaborazione di reti di comunicazione (verso l'interno e verso l'esterno) che consentano di accrescere la trasparenza dell'informazione in termini di coerenza tra missione, strategie e programmi operativi, risultati ottenuti e nel contempo supportino lo sviluppo di stili decisionali di tipo partecipativo.

Il bilancio sociale è, quindi, almeno nella costruzione teorica e nelle applicazioni più virtuose, uno strumento di governo molto articolato, in grado di contribuire in vario modo alla durevole funzionalità economica di una organizzazione che necessita di una legittimazione ambientale a tutto tondo. Si tratta essenzialmente di un mezzo strutturato per governare il *sistema dei rischi* tramite un miglioramento dei processi decisionali in chiave inclusiva e - se reso pubblico - appare un canale di comunicazione efficace per accrescere il patrimonio reputazionale dell'organizzazione.

³ Un recente studio dedicato alla realtà non profit italiana ha analizzato le finalità e i destinatari della rendicontazione sociale. Da esso emergono - nell'ordine di diffusione - le seguenti finalità assegnate alla rendicontazione sociale:

- far conoscere l'attività svolta;
- rendere conto agli stakeholder;
- migliorare la comunicazione con gli stakeholder (in particolare con i donatori, i volontari, i finanziatori, gli enti pubblici, le imprese, il personale, i cittadini, i soci, gli utenti);
- verificare la coerenza tra la mission e i risultati;
- misurare efficienza/efficacia;
- riflettere sull'identità;
- migliorare il fundraising;
- migliorare il clima aziendale.

D. Maggi - F. Giordano - M. Monti (a cura di), *I bilanci di missione nella realtà non profit italiana*, Studio SDA Bocconi, 2007.

² S. Zamagni, Prefazione al volume *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, a cura di G. Ecchia - G. Marangoni - L. Zarri, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 9 e seguenti.

Occorre dire, nonostante la crescente diffusione del bilancio sociale, che permane tra gli operatori un atteggiamento di forte diffidenza, per la verità comprensibile se si pensa a certi casi di *cronaca* quotidiana. Le riserve si concentrano specialmente sull'effettività delle finalità esplicitate, sulla significatività e sulla verificabilità delle informazioni contenute nel bilancio sociale. In molti vi è insomma la convinzione che si tratti essenzialmente di un documento di promozione/difesa dell'immagine, che tende a celare le negatività e ad esaltare le virtù.

La ricordata carenza può essere proficuamente affrontata agendo sul processo di costruzione del bilancio sociale. In particolare, lavorando sulle modalità di inclusione degli interlocutori è possibile migliorare l'informazione (da utilizzare a sostegno dei processi decisionali) in ampiezza, qualità e verificabilità. Per conseguenza, sarà poi possibile tradurre sul piano della pratica comunicativa in modo efficace e verificabile un profilo di contenuto metodologico che appare sufficientemente condiviso in dottrina e tra gli operatori. Naturalmente, è anche opportuno pensare a forme di accreditamento esterno, il cui contributo alla credibilità del documento cresce nella misura in cui incide sul processo di costruzione, non limitandosi ad una attestazione di conformità del contenuto del bilancio sociale a standard di riferimento. E' ben noto, infatti, che gli approcci teorici al bilancio sociale talvolta pongono l'enfasi sul processo, altre volte sulla struttura. Si tratta, naturalmente, di profili di analisi interrelati che possono trovare le più appropriate soluzioni operative soltanto calando nelle particolari e ben conosciute realtà, le indicazioni fornite dalle *linee guida*, anche quando esse assumono focalizzazioni specialistiche.

Il processo di costruzione del bilancio sociale presenta una sequenza di momenti operativi sostanzialmente comune all'impresa, alle amministrazioni pubbliche e al privato sociale, ma è influenzato - per quel che concerne le soluzioni tecniche più opportune per conferire concretezza operativa alle singole fasi - dalle caratterizzazioni riguardanti le specificità di fine e di morfologia economica, presenti anche nell'ambito di uno stesso macro settore.

Sulla struttura (contenuto) del bilancio sociale d'impresa vi è una sostanziale unanimità di vedute che però viene meno quando si affronta la questione della significatività dell'analisi del valore aggiunto applicata alle amministrazioni pubbliche e al privato sociale.

3 – La realizzazione del bilancio sociale

Un sistema di comunicazione con l'ambiente - non tendente alla manipolazione dei destinatari - che pone al centro il bilancio sociale necessita che il *messaggio* sia saldamente ancorato ai processi decisionali e ai sistemi formali di controllo, in modo da dichiarare gli

esiti fornendo gli elementi concreti che ne sono a fondamento. Si tratta nella sostanza di predisporre le condizioni affinché il bilancio sociale risulti da un processo di condivisione interno ed esterno finalizzato a limitare il rischio dell'autoreferenzialità e, quindi, rivolto ad assicurare elevati livelli di trasparenza ed affidabilità delle informazioni da utilizzare nei processi di decisione, di controllo e di comunicazione.

Il processo di costruzione del bilancio sociale ha quindi un'importanza determinante ai fini del coinvolgimento interno e dell'accreditamento/coinvolgimento esterno, in quanto è esplicativo dell'effettività dei valori perseguiti, del comportamento tenuto e della significatività delle metriche che esprimono i risultati raggiunti e i traguardi futuri. In particolare, in quanto strumento di comunicazione, il bilancio sociale consentirebbe di diffondere i principi ispiratori dell'attività, facilitare la partecipazione degli attori chiave, fornire una base per la valutazione e il controllo della responsabilità sociale, facilitare la promozione di finalità a lungo termine.

La realizzazione del bilancio sociale prevede tre fondamentali profili di analisi:

- a. processo;
- b. struttura;
- c. coerenza interna (sistematicità).

a. Il processo di realizzazione del bilancio sociale è per solito schematicamente rappresentato nelle fasi seguenti:

- la maturazione dell'idea;
- la decisione formale assunta da parte del vertice dell'ente di dare attuazione al progetto;
- la formazione del gruppo/i di lavoro e le scelte metodologiche fondamentali;
- il coinvolgimento degli stakeholder;
- l'allineamento dei valori dell'organizzazione con le indicazioni provenienti dagli stakeholder;
- l'individuazione del quadro degli indicatori;
- la costruzione di un sistema informativo funzionale al quadro degli indicatori;
- la redazione che può coinvolgere anche un riallineamento della struttura del bilancio sociale;
- la verifica;
- l'approvazione formale del bilancio sociale;
- la divulgazione;
- l'apprendimento.

Non giudichiamo necessario analizzare le singole fasi che compongono il processo di rendicontazione sociale, ci limitiamo ad osservare che rispetto ad ognuna di esse possono individuarsi dei percorsi di dettaglio e che le fasi non si succedono nella realtà secondo l'ordine schematicamente esposto, ma procedendo nel lavoro si ripropongono aspetti già affrontati indi-

viduando per essi nuove soluzioni. Crediamo anche importante porre l'attenzione sul problema della gestione dei conflitti che emergono nella formazione del gruppo di lavoro e durante lo svolgimento dei lavori: vi può essere disaccordo anche sul significato e sugli obiettivi che i diversi interlocutori giudicano attribuibili al bilancio sociale.

Al fine di non alimentare gli inevitabili momenti di conflittualità è indispensabile che in tutti i componenti del gruppo di lavoro vi sia un diffuso senso di trasparenza e di effettiva partecipazione alla definizione delle caratterizzazioni del contenuto del bilancio sociale, giacché quanto agli aspetti più generali vi sono meno possibilità di attriti, in considerazione del fatto che gli studi e le esperienze realizzate possono rappresentare un patrimonio conoscitivo comune.

b. L'osservazione delle evidenze empiriche consente di affermare la tendenza ad articolare il contenuto del bilancio sociale nelle parti seguenti:

- la presentazione;
- l'introduzione metodologica;
- l'identità dell'ente;
- il rendiconto di valore (che può comprendere anche l'analisi della produzione e della distribuzione del valore aggiunto);⁴
- la relazione agli stakeholder;
- i giudizi degli interlocutori.

Naturalmente, le esperienze spesso sono l'ordinata applicazione degli approfondimenti dottrinali succedutisi nel tempo. Talvolta, però, le concrete realizzazioni costituiscono anche significativi sforzi di novità. Quando ciò accade le esperienze sono l'occasione di nuove riflessioni teoriche che proprio partendo dallo studio dei casi concreti traggono alimento per le successive elaborazioni, che talvolta assumono la veste di linee guida anche a valore normativo come nel caso dell'*impresa sociale*.⁵

⁴ Si vedano i contributi sull'argomento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti - Commissione aziende non profit e del Gruppo di Lavoro Enti Locali e No-profit dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Ivrea-Pinerolo-Torino.

⁵ Si veda il decreto legislativo del 24 marzo 2006 n. 155, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 97 del 27 aprile 2006. Si tratta di organizzazioni private che, indipendentemente dalla veste giuridica in essere, sono caratterizzate dal modello aziendale dell'*impresa sociale*. Il legislatore ha escluso in modo esplicito che possa assumere la qualifica di impresa sociale l'organizzazione caratterizzata dal modello aziendale di auto produzione e, stando ad una interpretazione letterale della norma, dobbiamo ritenere fuori dall'ambito di applicazione della disciplina an-

Una fondamentale scelta di tipo metodologico, che aiuta a comprendere meglio le effettive finalità perseguite, concerne i principi di redazione⁶ del bilancio sociale. I principi assumono sostanza plasmando il processo di costruzione (nel suo complesso e nelle singole fasi che in sequenza lo compongono) e la struttura del report. Inoltre, i principi di redazione forniscono a posteriori i riferimenti concettuali per giudicare della qualità del bilancio sociale negli aspetti che per l'appunto individuano e più in generale nella finalità perseguita. Una connotazione del bilancio sociale particolarmente significativa è la qualità della sua coerenza interna, riferita alla sequenza mis-

che l'organizzazione privata contrassegnata dal modello dell'azienda di erogazione.

Il ministero della solidarietà sociale il 24 gennaio 2008 ha emanato un apposito decreto – ai sensi dell'art. 10, comma 2, del d.lgs. 24 marzo 2006, n. 155 – avente ad oggetto le linee guida per la redazione del bilancio sociale. In primo luogo, è stabilito che le organizzazioni che esercitano l'*impresa sociale* sono tenute a redigere il bilancio sociale con cadenza annuale, sottoponendolo all'approvazione degli organi competenti congiuntamente al bilancio di esercizio e depositandolo poi presso il registro delle imprese e dandone anche ampia pubblicità con strumenti anche telematici.

Il bilancio sociale, articolato in sezioni, deve avere il seguente contenuto minimo:

- Introduzione: metodologia adottata;
- Sezione A: Informazioni generali sull'ente e sugli amministratori;
- Sezione B: Struttura, governo ed amministrazione dell'ente;
- Sezione C: Obiettivi e attività;
- Sezione D: Esame situazione finanziaria;
- Sezione E: Altre informazioni opzionali.

Dalla lettura analitica del contenuto delle linee guida si evincono in modo esplicito i requisiti del coinvolgimento, dell'annualità e della pubblicità, specialmente il primo assume una rilevanza notevole ai fini del processo di costruzione del bilancio sociale.

⁶ I principi più di sovente enunciati negli standard elaborati dai gruppi di studio che si sono interessati alla materia in esame sono l'inerenza, la completezza, l'imparzialità, l'identità, la prevalenza della sostanza sulla forma, la trasparenza, la correttezza, l'attendibilità, la completezza, l'accuratezza, la verificabilità, l'inclusione, la neutralità, la significatività, la rilevanza e la coerenza, l'esplicitazione dell'ambito e l'identificazione dell'arco temporale a cui fa riferimento l'attività di rendicontazione.

sione,⁷ strategie e programmi, comportamenti tenuti, esiti realizzati e propositi per il futuro.

c. L'interrogativo che concerne il modo di redigere il bilancio sociale (oltre che riguardare il processo e il contenuto) si estende anche al come assicurare una coerenza interna al quadro degli indicatori che conferiscono *sostanza* al documento.

Il quadro degli indicatori potrà comprendere:

- l'impatto ambientale;
- la capacità di realizzare la/e finalità istituzionali;
- l'adeguatezza delle prestazioni;
- le condizioni di vitalità aziendale, anche declinate in un'ottica che chiarisca le forme e le modalità di distribuzione della ricchezza (analisi del valore aggiunto).

Il punto fondamentale sul piano metodologico è come assicurare sistematicità al quadro degli indicatori.

Ci sembra interessante il modo di procedere secondo il quale far derivare il quadro degli indicatori dalla disarticolazione della missione.⁸ Ciò naturalmente presuppone una formulazione della missione particolarmente ampia – funzionale ai confini che permettono di qualificare il bilancio non soltanto di missione⁹

⁷ La missione la intendiamo in modo molto esteso, comprendendovi i valori e la visione.

⁸ Si veda M. Viviani, *Specchio magico – Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 54.

⁹ Il riferimento è alle linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato nella versione per la presentazione e discussione del 1° febbraio 2008. I redattori delle linee guida dopo aver chiarito la distinzione da loro posta tra bilancio di missione e bilancio sociale si soffermano sugli aspetti di contenuto e di processo. Il contenuto è il seguente:

- Presentazione e nota metodologica;
- Identità (profilo generale, contesto di riferimento, storia, missione, stakeholder, disegno strategico);
- Governo e risorse umane (compagine sociale, sistema di governo e processi di partecipazione, struttura organizzativa e focalizzazione sul personale);
- Risorse economico-finanziarie e dotazione patrimoniale (risorse raccolte e loro impiego, valutazione delle risorse gratuite, patrimonio a disposizione e suo utilizzo, assenza dello scopo di lucro);
- Perseguimento della missione (costituisce la sostanza del bilancio);
- Attività strumentali
- Altre questioni rilevanti per gli stakeholder.
- In tema di *processo* sono segnalati i fattori di qualità seguenti:

- e analitica per consentire un ancoraggio solido agli indicatori.

È evidente che il problema consiste oltre che nell'individuare appropriati indicatori, anche nella capacità di calcolarli.

Al fine di ottenere le misure degli indicatori individuati è necessario che si introduca un sistema di controllo strutturato in modo da far risaltare le informazioni desiderate.

Una volta messo a punto un adeguato e coerente sistema di controllo di gestione, si pone il problema di sviluppare sistemi di verifica e di validazione che consentano un'affidabile analisi dei parametri proposti e del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Su questo tema si riscontrano approcci diversi che partono da un sistema di verifica di tipo interno, fino a prevedere sistematici momenti di valutazione di parte terza.

4 – Un'applicazione dell'analisi del valore aggiunto

Concludiamo il lavoro presentando uno schema di conto economico rielaborato a valore aggiunto che – a nostro avviso – consente di dare immediata evidenza di rilevanti aspetti gestionali delle casse di previdenza professionali (Figura 1).¹⁰ La presentazione del *particolare* ha lo scopo di dimostrare che anche nelle amministrazioni che escludono istituzionalmente il profitto dalla loro funzione di utilità è significativa l'analisi del valore aggiunto. Il nucleo fondamentale dell'analisi riguarda la *lettura* dei processi di produzione/distribuzione del valore e la loro espressione monetaria, superando le logiche di rappresentazione formale degli accadimenti economici.

Dal prospetto si evince quanto segue:

- il valore (monetario) prodotto è essenzialmente rappresentato dai proventi della gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare;
- il valore prodotto in parte è distribuito e in parte è trattenuto;
- il valore aggiunto trattenuto netto unitamente ai contributi previdenziali complessivi è destinato alle finalità istituzionali. In prospettiva, nel caso

-
- Condivisione ed impegno attivo dei vertici dell'organizzazione;
 - Partecipazione di componenti delle diverse funzioni organizzative;
 - Integrazione con i processi decisionali, gestionali e comunicativi;
 - Coinvolgimento attivo degli stakeholder;
 - La valutazione e il miglioramento continuo.

¹⁰ Per una concreta applicazione si veda il documento *Verso... il bilancio sociale (relativo all'anno 2007) della "Cassa Nazionale di Previdenza dei Ragionieri."*

in cui le congetture fossero sostanzialmente credibili, si possono immaginare approcci misuratori del valore prodotto/distribuito, fondati non solo sulle effettive movimentazioni finanziarie ma e-

stesi ad altre possibili metodiche valutative, naturalmente rendendo trasparenti il passaggio dall'una all'altra metodologia di analisi.

Figura 1 – Conto Economico a Valore Aggiunto e Risorse da Ripartire

- A. Valore della produzione
 - proventi finanziari
 - proventi patrimoniali
 - altri proventi
- B. Valore delle risorse “esterne” destinate alla produzione
 -
 -
- C. Valore Aggiunto prodotto (A-B)
- D. Incidenza delle componenti straordinarie
- E. Valore Aggiunto distribuibile (C+_D)
- F. Valore Aggiunto distribuito
 - Lavoro
 - Tributi
- G. Valore Aggiunto trattenuto lordo (E-F)
 - Ammortamenti
- H. Valore Aggiunto trattenuto netto
- I. Valore dei contributi previdenziali complessivi
- L. Valore delle risorse destinate per finalità istituzionali (H+I)
 - Valore delle risorse ripartite per finalità istituzionali ¹¹
 - Incremento del debito per prestazioni istituzionali ¹²
 - utile di esercizio portato ad incremento di valore del fondo di previdenza ¹³

¹¹ Pensioni erogate

¹² Accantonamento contributo soggettivo

¹³ Utile/Perdita di esercizio

A questo proposito, si potrebbe pensare di valorizzare nell'ambito del valore della produzione le prestazioni connesse alla gestione istituzionale. In tal caso, lo schema precedente si modificherebbe anche nel valore aggiunto distribuito che accoglierebbe la valorizzazione delle citate prestazioni in favore dei beneficiari istituzionali.¹⁴

Viviani M. (1999), *Specchio magico – Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna.
Zamagni S. (2005), Prefazione, in G. Ecchia, G. Marangoni and L. Zarri (a cura di), *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Franco Angeli, Milano.

References

Borzaga C. (2002), Sull'impresa sociale, *Working paper n. 19*, Istituto studi sviluppo aziende non profit, Università degli Studi di Trento.

Maggi D., Giordano F. and Monti M. (a cura di) (2007), *I bilanci di missione nella realtà non profit italiana*, Studio SDA Bocconi.

¹⁴ Per comodità del lettore presentiamo lo schema che accoglie le indicazioni proposte.

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO E RISORSE DA RIPARTIRE

A. Valore della produzione

- valorizzazione prestazioni istituzionali
- proventi finanziari
- proventi patrimoniali
- altri proventi

B. Valore delle risorse “esterne” destinate alla produzione

-
-

C. Valore Aggiunto prodotto (A-B)

D. Incidenza delle componenti straordinarie

E. Valore Aggiunto distribuibile (C+D)

F. Valore Aggiunto distribuito

- Beneficiari istituzionali
- Lavoro
- Tributi

G. Valore Aggiunto trattenuto lordo (E-F)

- Ammortamenti

H. Valore Aggiunto trattenuto netto

I. Valore dei contributi previdenziali complessivi

L. Valore delle risorse destinate per finalità istituzionali (H+I)

- Valore delle risorse ripartite per finalità istituzionali
- Incremento del debito per prestazioni istituzionali
- **utile di esercizio** portato ad incremento di valore del fondo di previdenza