



## Rendicontazione: atto di responsabilità e di trasparenza

**Insieme x Creare + Valore – 2° appuntamento**

**EY Sustainability Services | Social Impact, Monitoring and  
Evaluation**

27 ottobre 2020



**La cultura della misurazione  
dei risultati: dal monitoraggio  
alla rendicontazione**

■ ■ ■  
The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

# Agenda

---

## ➤ **La rendicontazione oggi e il Rapporto di Sostenibilità**

- La Riforma del Codice del Terzo Settore
- La rendicontazione sociale: caratteristiche
- La rendicontazione sociale: un fenomeno crescente
- La rendicontazione sociale: metodo

## ➤ **Il monitoraggio dei progetti e gli indicatori**

- Il Ciclo del Progetto: origini e fasi
- La Teoria del Cambiamento per le progettualità sociali a sostegno delle comunità
- L'attività di monitoraggio: cos'è
- L'attività di monitoraggio: caratteristiche e benefici
- L'attività di monitoraggio: uno sguardo d'insieme nel panorama M&E
- Strumenti di monitoraggio
  - Workplan
  - Quadro Logico
  - PMP (M&E Plan)
- Indicatori
  - Esempio
  - Caratteristiche
- Report di monitoraggio: cosa dovrebbe contenere
- Il monitoraggio nelle istituzioni europee: il ROM

# La rendicontazione oggi e il Rapporto di Sostenibilità

# La Riforma del Codice del Terzo Settore

---

Per “Riforma del Codice del Terzo Settore” si indica il complesso di norme che ha ridisciplinato il non profit e l'impresa sociale. In particolare, Il D. Lgs. 117/2017 Codice del Terzo settore, entrato in vigore il 3 agosto del 2017, ha provveduto "al riordino e alla revisione organica della disciplina speciale e delle altre disposizioni vigenti relative agli enti del Terzo settore, compresa la disciplina tributaria applicabile a tali enti".

Tra queste, è stato inserito l'**obbligo, per tutti gli enti del Terzo settore, di redazione del bilancio**, secondo modalità che differiscono in base ai ricavi, alle rendite e ai proventi di ciascun ente. Nella fattispecie:

- Gli enti del Terzo settore con ricavi/rendite/proventi o entrate superiori ad 1 milione di euro sono inoltre obbligati a depositare presso il Registro unico nazionale del Terzo settore, e pubblicare nel proprio sito internet, il bilancio sociale, tenendo conto della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte.
- Gli ETS con ricavi, rendite, proventi o entrate non inferiori a 220.000 euro devono redigere un bilancio di esercizio con stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione (principio di competenza economica).
- Gli enti con ricavi/entrate/rendite o proventi al di sotto dei 220.000 euro possono redigere il rendiconto di cassa.

# La Riforma del Terzo Settore

**IERI**

- **Bilancio Sociale**

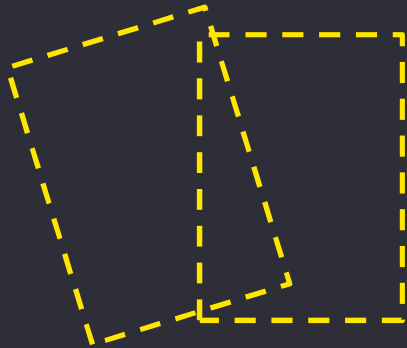
Redatto su base volontaria



**OGGI**

- **Bilancio Sociale**
- **Rapporto di Sostenibilità**

Previsto dalla normativa per alcune categorie di ETS



# La rendicontazione sociale: un fenomeno crescente

Nella rendicontazione sociale, si sta assistendo a un **progressivo assottigliamento della distanza tra il mondo del profit e quello del non profit.**

Basti pensare al caso delle **Società Benefit**, che prevedono l'inserimento dell'orientamento al sociale all'interno del proprio oggetto sociale, nonché la rendicontazione dell'impatto sociale generato.

Aziende e Sostenibilità: il futuro è sempre più Società Benefit e BCorp

**ECONOMIA**  
**Ambiente e comunità oltre il profitto, cresce in Italia il movimento delle aziende B Corp**  
09 set 2020 - 11:20



**Imprese, il futuro è nelle B-Corp: il profitto non è più l'unica legge**

Se ne è parlato nel webinar organizzato da Ruling Companies: "Il capitalismo come lo abbiamo conosciuto ha terminato il proprio percorso"

Lorenzo Zacchetti

La crisi, economica e umana, che sta affrontando il nostro Paese ormai da mesi ha messo in discussione i tradizionali modelli finanziari su cui siamo stati sempre abituati a ragionare. Già da un po', le imprese si sono

## La rendicontazione sociale: metodo

---



**GRI Standards** (Global Reporting Initiative, standard internazionale)



**Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit** (Agenzia Italiana per le Organizzazioni senza scopo di lucro)



**Linee Guida per la redazione del Bilancio di Missione e il Bilancio Sociale delle Organizzazioni di Volontariato** (CSVnet, Iref, Fivol)



**Codice Unico delle aziende non profit** (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti)



**Principi di redazione del GBS** (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale)



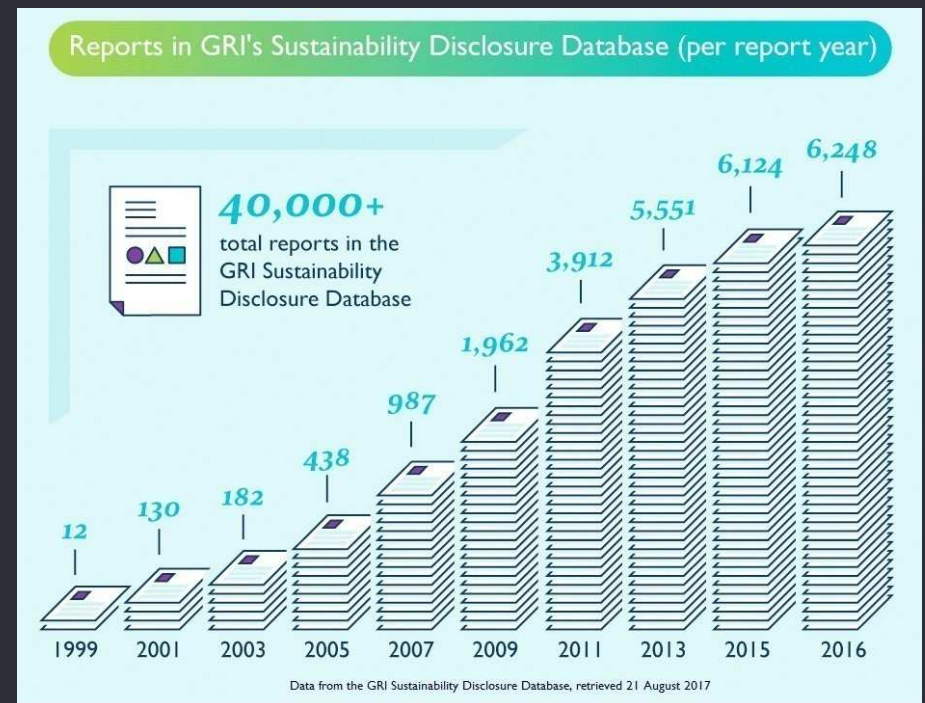
Principali metodi utilizzati da  
EY Sustainability



# La rendicontazione sociale: metodo

A livello mondiale, il riferimento metodologico più affermato per la rendicontazione non finanziaria sono i **Sustainability Standard del Global Reporting Initiative**.

La riflessione strategica richiesta dagli Standard GRI per la definizione dei contenuti del documento costituisce un'ottima occasione di allineamento e condivisione delle procedure per tutto il management.



## La rendicontazione sociale: metodo

---

Nel campo della rendicontazione non finanziaria, il Terzo Settore sta muovendo i primi passi verso **forme di valorizzazione**, condotte tramite **misurazioni in itinere** e **valutazioni indipendenti**, facendo riferimento a **standard internazionali**, per **far emergere il proprio valore aggiunto** e per fare, quindi, la differenza nel proprio campo.

Sebbene non manchino rapporti di attività e bilanci sociali, al momento risultano essere poche le Non Profit in grado di pubblicare documenti aderenti agli **Standard GRI**.



**Topic economici:** es. impatti economici indiretti, anti-corrruzione, valore generato e distribuito.



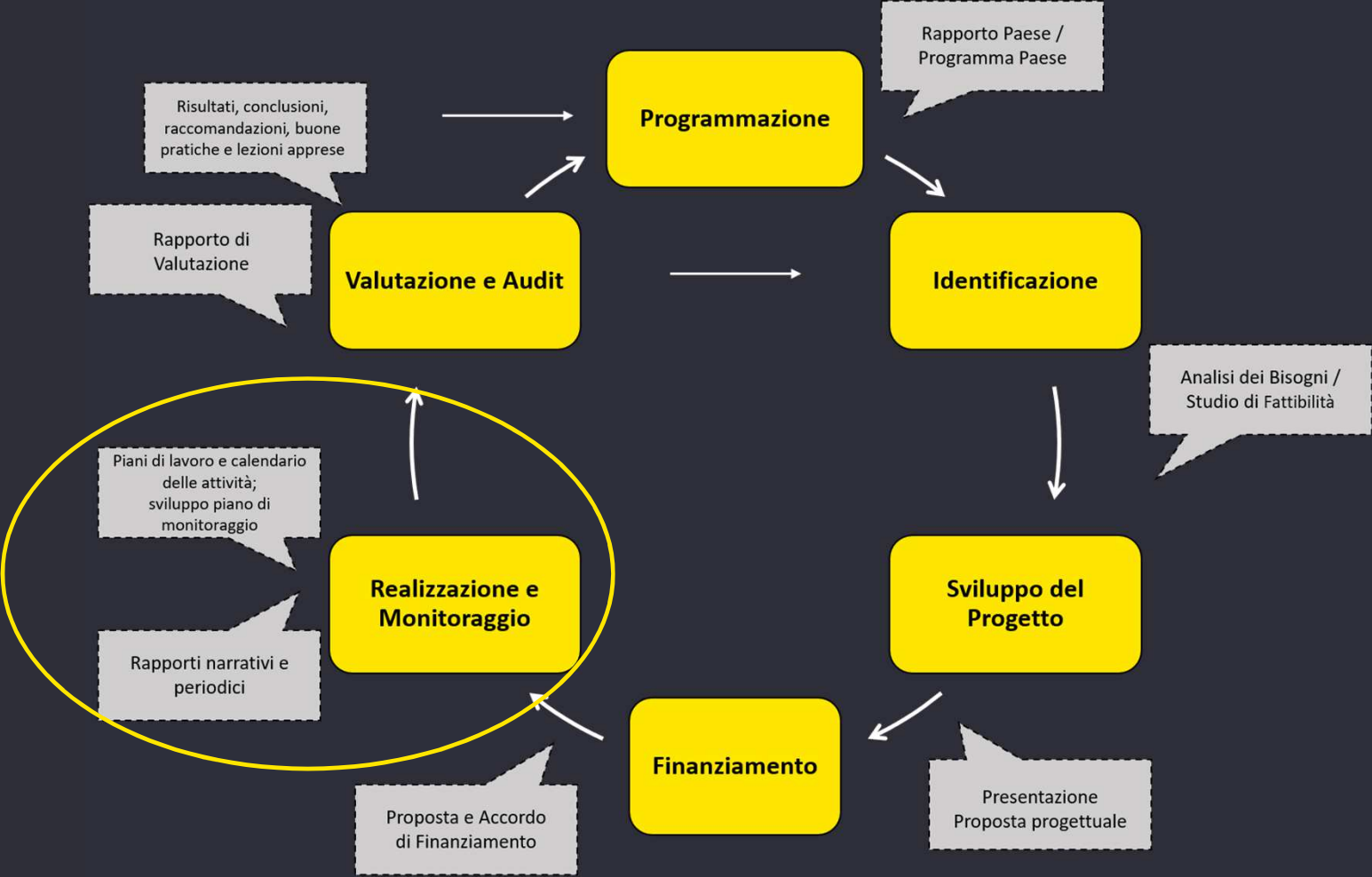
**Topic ambientali:** biodiversità, consumi energetici, emissioni di GHG.



**Topic sociali:** es. occupazione, lavoro minorile, politica pubblica.

# Il monitoraggio dei progetti e gli indicatori

# Il Ciclo del Progetto: origine e fasi



## La Teoria del Cambiamento per la progettualità sociale a sostegno delle comunità

---

La progettualità sociale si definisce come un insieme di iniziative per **generare un cambiamento utile per una comunità**, al fine di risolvere o ridurre problematiche umanamente e socialmente significative. È caratterizzata da una dimensione di **intenzionalità** rispetto al raggiungimento dei risultati desiderati e di **rigore metodologico** per garantire sia un utilizzo efficace delle **risorse allocate (budget)** durante un **intervallo di tempo definito**, che la massimizzazione dell'efficacia, attraverso una solida mappatura dei bisogni, ottenuta grazie al **coinvolgimento degli stakeholder**.

La progettualità sociale si sviluppa secondo principi di **territorialità**, cioè di risposta a bisogni di una determinata comunità, e di **sussidiarietà**, ovvero di esternalizzazione di servizi, generalmente di competenza delle istituzioni pubbliche o governative, offerti da enti privati o soggetti del privato sociale.

Idealmente, qualsiasi iniziativa ad impatto sociale dovrebbe risultare complementare con le altre progettualità presenti sul territorio di riferimento e **in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)**.

# L'attività di monitoraggio: cos'è

---

**Cos'è il Monitoraggio:** Validazione / verifica sistematica e continuativa della Teoria del Cambiamento basata su tutti i suoi elementi:

- quelli su cui abbiamo il controllo (attività da eseguire)
- e quelli che non possiamo controllare, ma dobbiamo gestire (ipotesi e rischi)

## **Cosa ci assicura il monitoraggio:**

Per le **Attività**: che siano implementate in base al piano di lavoro e che qualsiasi modifica sia ancora coerente con i risultati attesi

Per gli **Output** e gli **Outcome**: che vengano raggiunti come da piano di lavoro, in base agli obiettivi e agli indicatori di misurazione della performance, che il Progetto ha stabilito nella sua fase di concettualizzazione

Per le **Assumptions**: che si avverino, non solo per consentire alle attività di accadere (in modo da ottenere risultati), ma anche per consentire agli output di diventare outcome per i beneficiari

Per i **Rischi**: che siano mitigati, in modo che non compromettano l'efficacia del progetto e che, all'occorrenza, si possano impostare strategie per mitigarne il potenziale effetto

Per le **Risorse** : che siano impiegate come da piano, in modo che tutte le attività possano essere implementate in linea con i risultati, e che la riallocazione dei fondi sia in linea con le risorse disponibili.

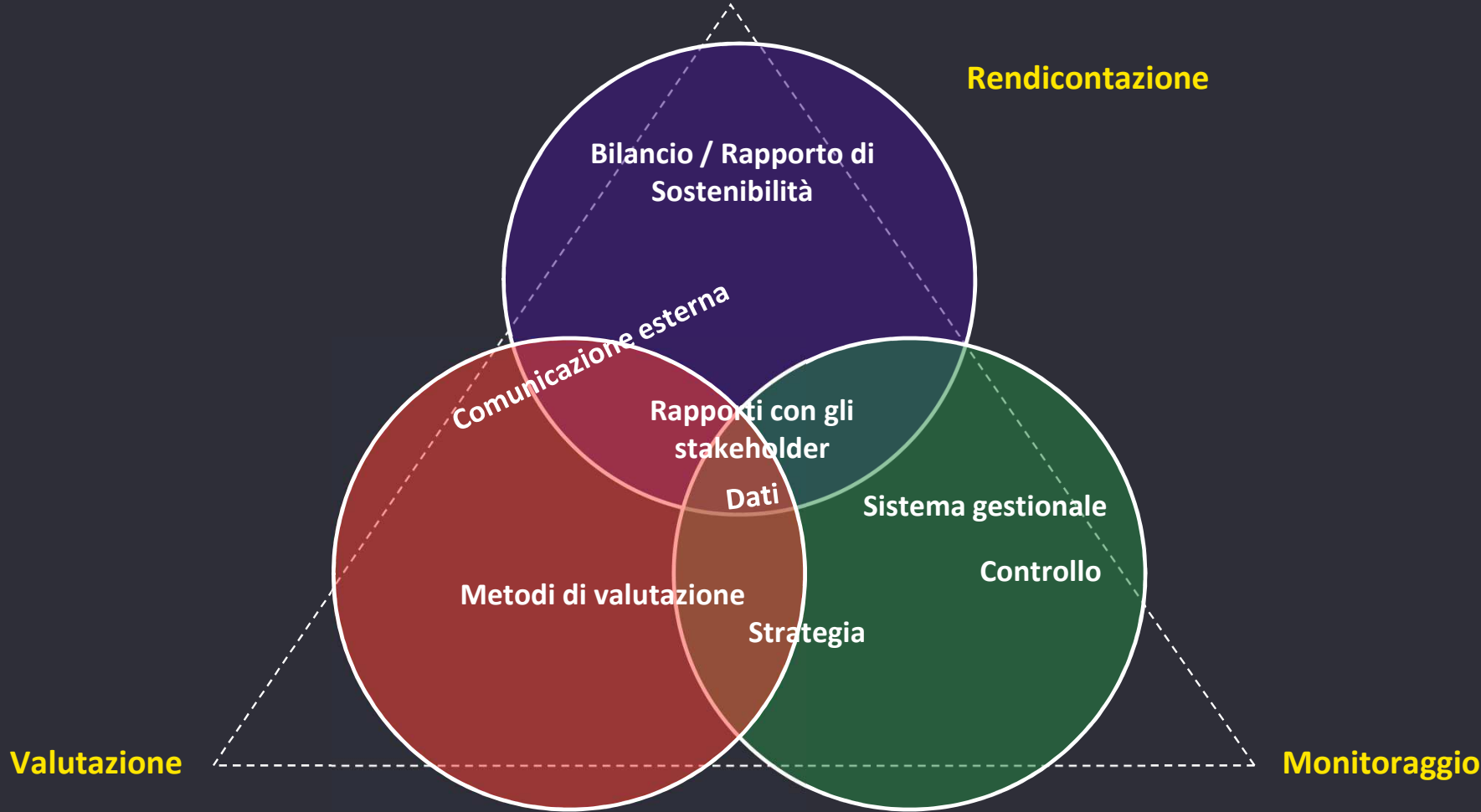
## L'attività di monitoraggio: caratteristiche e benefici



Un sistema di monitoraggio garantisce:

- un **controllo progressivo** dei risultati raggiunti in ciascun intervento;
- un ripensamento delle azioni da svolgere e una **rimodulazione degli obiettivi**;
- una traduzione delle informazioni in **indicatori**;
- un **processo replicabile** all'interno di un programma.

# L'attività di monitoraggio: uno sguardo di insieme nel panorama M&E





# Strumenti di monitoraggio: Workplan

Attività	Anno 1												Anno 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>PROGRAM MANAGEMENT</b>																								
Impostare la struttura del programma e mobilitare il personale coinvolto																								
Organizzare incontri di lancio del programma con gli stakeholder																								
Inviare i <i>workplan</i> dopo le revisioni annuali																								
Inviare report sui progressi																								
<b>MONITORING &amp; EVALUATION</b>																								
Impostare il <i>framework</i> per il monitoraggio e la valutazione																								
Impostare il report di monitoraggio																								
Esaminare la situazione in periodo intermedio (Midterm)																								
Inviare il Midterm Report ai donatori																								
Valutazione finale																								
Report finale																								
<b>OBIETTIVO 1</b>																								
Output 1.1																								
Output 1.2																								
...																								

## Strumenti di monitoraggio: Quadro Logico

Logica di intervento		Indicatori	Punto di partenza (T0)	Valore Corrente (T1)	Obiettivo (T3)	Fonti e mezzi di verifica	Persona responsabile per la raccolta dati	Condizioni
<b>Impatto</b>	Obiettivo di lungo periodo influenzato dal progetto e da altre iniziative							
<b>Outcome</b>	Obiettivo di medio-lungo periodo - indica le conseguenze dirette del progetto e la generazione del cambiamento							
<b>Output</b>	I risultati diretti/tangibili del progetto (beni e servizi)							
<b>Attività</b>		Mezzi/risorse Costi						

## Strumenti di monitoraggio: PMP (M&E Plan)

---

### CHE INFORMAZIONI?

- Indicatori
- baseline + targets

### COME SONO RACCOLTE?

- Strumenti di raccolta dati
- Fonte (Dove li trovo/chi li ha)
- Chi è incaricato di raccogliarli?
- Con che frequenza ?

### COME SONO UTILIZZATI I DATI?

- Qualsiasi analisi sia richiesta
- Frequenza del reporting

## Indicatori (1/2)

---

→ *Come misuriamo i progressi in ogni passaggio?*

Outcome, output e attività vengono resi operativi grazie a indicatori che definiscono quanto, per chi, e quando il progresso si realizzerà. Gli indicatori **sono segnali del cambiamento, misurazioni del progresso**, che saranno utilizzati per accertare il raggiungimento dei risultati di un'azione.

### **DOMANDE GUIDA PER GLI INDICATORI**

- Quale INFORMAZIONE utilizzeremo per misurare il successo di questa azione?
- Qual è il livello attuale della nostra *target population* (BASELINE)?
- Quanto tempo sarà necessario affinché la *target population* raggiunga la *threshold* (TIMELINE)?

## Indicatori (2/2)

---

Gli indicatori sono segnali del cambiamento, misurazioni del progresso, che saranno utilizzati per valutare il raggiungimento dei risultati di un'azione. Esistono due principali tipologie di indicatori:

**QUALITATIVI.** Basati sull'interpretazione logica o classificazione di testi, interviste, pareri e valutazioni, misurano la correlazione causa-effetto e la intangibilità, come ad *es. la percezione locale e le attitudini*. Aiutano a fornire una fotografia dettagliata di un relativamente piccolo campione di popolazione, su un tema specifico e sono preziosi in tandem con indicazioni quantitative per spiegare i risultati ottenuti.

**QUANTITATIVI.** Basati su grandezze numeriche, vengono espressi in percentuali o valori assoluti. Consentono di identificare le maggiori differenze nelle caratteristiche o nelle condizioni riguardanti la popolazione e sono utili a determinare laddove ci sia una correlazione statistica tra un problema e una causa.

## Indicatori: esempio

---

**OUTCOME:** Aumentare la frequenza scolastica dei bambini e delle bambine nella regione X



**INDICATORE:** Tasso/percentuale di bambini e bambine iscritti/e alla scuola primaria e tasso di bambini e bambine che completano il ciclo di scuola primaria

## Indicatori: caratteristiche

---

### **S**pecifici

- ▶ Rispetto agli obiettivi da misurare
- ▶ Comprensibilità per tutti gli stakeholder
- ▶ Legame evidente e chiaro con l'Obiettivo specifico

### **M**isurabili

- ▶ Quantitativamente e/o qualitativamente
- ▶ Possibilità di rilevare e misurare a intervalli regolari
- ▶ Disponibilità e credibilità dei dati

### **A**ttuabili

- ▶ Disponibili e raggiungibili nel rispetto di un principio costo-efficacia

### **R**ilevanti

- ▶ Pertinenti rispetto ai bisogni informativi

### **T**emporaneamente disponibili

- ▶ Rilevabili nel periodo del progetto

# Indicatori: caratteristiche

STANDARD	ESEMPI DI SETTORI RILEVANTI	ESEMPI DI INDICATORI	OBIETTIVO
<b>IRIS</b>	Agricoltura, istruzione, energia, ambiente, servizi finanziari, salute (etc.)	ESEMPIO FORMAZIONE SCOLASTICA Numero di studenti Percentuale di abbandono Tasso di superamento del test	Progettato per misurare le prestazioni sociali, ambientali e finanziarie di un investimento.
<b>GIIRS</b>	Artigianato, Cultura, Istruzione, Energia, Ambiente, Servizi finanziari, Salute, Edilizia abitativa / Sviluppo comunitario (eTc.)	ESEMPIO IMPATTO SOCIALE DELL'ORGANIZZAZIONE Accesso all'istruzione Accesso all'energia Accesso ai servizi finanziari Alloggi a prezzi accessibili	Utilizza le metriche IRIS insieme a criteri aggiuntivi per ottenere una valutazione complessiva dell'azienda o del fondo.
<b>SDGs</b>	Sociale e ambientale, sulla base dei 17 SDG e dei loro 169 obiettivi specifici	<b>ES. SDG 1: FINE DELLA POVERTÀ</b> % della popolazione al di sotto della soglia di povertà internazionale % della popolazione con accesso ai servizi di base % della popolazione adulta con diritto di proprietà sulla terra	<b>232 indicatori per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile</b>
<b>PPI</b>	L'indice di probabilità di povertà (PPI) è uno strumento di misurazione per organizzazioni e imprese in 60 Paesi.	Qual è il livello di istruzione raggiunto dal capofamiglia? Di che materiale è fatto il tetto della residenza? La famiglia possiede una moto o un'auto?	Le risposte a 10 domande sulle caratteristiche di una famiglia sono valutate per calcolare la probabilità che la famiglia viva al di sotto della soglia di povertà.
<b>BES</b>	Sono indagati dodici settori come salute, istruzione, sicurezza, salute economica, ambiente, etc.	ESEMPIO SALUTE: Aspettativa di vita % della popolazione fumatori % di sovrappeso	130 indicatori per misurare il benessere di un Paese andando oltre le mere considerazioni economiche (es. PIL)



## Indicatori: un esempio per l'SDG 4



Obiettivo: Garantire un'istruzione di qualità, inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.

Target	Indicatore globale	Nome dell'indicatore	Fonte	Nome della survey	Bisogni Educativi Speciali (sì o no)	Descrizione dell'indicatore
Entro il 2030, assicurarsi che tutti i ragazzi e le ragazze completino un'istruzione primaria e secondaria gratuita, equa e di qualità che porti a risultati di apprendimento pertinenti ed efficaci	Proporzione di bambini e giovani: (a) nelle classi 2/3; (b) alla fine delle primarie; e (c) al termine della scuola secondaria inferiore che conseguono almeno un livello minimo di competenza in (i) lettura e (ii) matematica, per sesso	Percentuale di studenti di 15 anni che non raggiungono il livello 2 ("livello di competenze di base") per la competenza funzionale in lettura	OCSE-INVALSI	PISA	No	L'indicatore misura la percentuale di studenti di 15 anni che non raggiungono il livello 2 ("livello di competenze di base ") sulla scala PISA per la materia scolastica principale di lettura. I dati derivano dal Programma per la valutazione internazionale degli studenti (PISA), che è un'indagine internazionale triennale che mira a valutare i sistemi di istruzione testando le competenze e le conoscenze degli studenti di 15 anni.
...	...	...	...	...	...	...

## Report di monitoraggio: cosa dovrebbe contenere

---

- Un'anagrafica chiara, che riporti **il nome e l'indirizzo del responsabile** di progetto e il **periodo di riferimento del report**;
- Un **riepilogo degli obiettivi del progetto**, in modo tale che possa essere sempre in evidenza dove il progetto vuole arrivare e quale target vuole raggiungere;
- La **descrizione delle attività svolte e degli output**, utilizzando dati quali-quantitativi (*storytelling*);
- Un **elenco dei beneficiari**, in termini di tipologia e numero, specificando quale linea di intervento intercetta ogni gruppo di beneficiari presentato;
- Un **elenco delle figure professionali** coinvolte, in termini di qualifiche e numero, e di materiali utilizzati (le risorse del progetto);
- **Eventuali imprevisti e/o modifiche** apportate al progetto e non emerse nel precedente report di monitoraggio indicando motivazioni, implicazioni in termini di svolgimento, tempistiche, risorse, etc.. E soprattutto la strategia di gestione del rischio messa in atto;
- **Un momento di riflessione** alla fine del report che possano far emergere i punti di forza dell'intervento, i punti di debolezza e/o le difficoltà incontrate e i *next step*.

# Il monitoraggio nelle istituzioni europee: il ROM



ROM = Results – Oriented Monitoring



Sistema di M&E esterno e indipendente che affianca il controllo interno e la reportistica della Commissione Europea nei progetti e programmi finanziati dall'Unione Europea

- Supporta la costruzione dei Logframe (e della logica di intervento) e dei sistemi di Monitoraggio e Valutazione.
- Supporta la raccolta dati durante *field* o *remote mission*.
- Fornisce degli *assessment* di breve periodo (ROM Reviews) di progetto in corso, tramite una *documentary analysis* e/o una *site visit*. Le ROM Review forniscono tre risultati principali: (i) le domande di monitoraggio (Monitoring Questions); (ii) la relazione ROM; (iii) un allegato che riporta le *lesson learned* e le *best practice* dall'intervento.

Delivery



- Report di Monitoraggio
- Sinossi del progetto
- Conclusioni

- Rating e commento dei risultati secondo i criteri di valutazione OCSE-DAC.

## Contatti

- Lucia Martina, Senior Manager  
[lucia.Maria.Martina@it.ey.com](mailto:lucia.Maria.Martina@it.ey.com)  
+39 3385903544
- Sabrina Liberalato, Senior Consultant  
[sabrina.Liberalato@it.ey.com](mailto:sabrina.Liberalato@it.ey.com)
- Edoardo Sangiovanni, Junior Consultant  
[edoardo.Sangiovanni@it.ey.com](mailto:edoardo.Sangiovanni@it.ey.com)

Team specializzato in: sviluppo di modelli di Teoria del Cambiamento (ToC) a livello organizzativo e/o progettuale; valutazioni di impatto sociale e pianificazione piani di monitoraggio



Grazie!

