

Punti Poster ICOM

1. INTRODUZIONE:

Cos'è e a cosa serve un bilancio sociale?

Il bilancio sociale è uno **strumento di rendicontazione**, utilizzato per descrivere in maniera trasparente:

- **le attività svolte** dall'istituzione;
- **i risultati ottenuti** (da un punto di vista economico, sociale, culturale e ambientale);
- **l'utilizzo delle risorse** impiegate per raggiungere gli obiettivi prefissati e massimizzare l'impatto.

Cosa rappresenta in termini operativi e strategici? Il Bilancio Sociale è **un'occasione** per raccontare le molteplici azioni intraprese dall'istituzione.

Dal punto di vista strategico:

L'utilità della rendicontazione ai fini del processo strategico è un'opportunità ma anche una necessità. Si tratta di un lavoro complesso e su questo si possono aprire molti fronti di riflessione:

1. Il bilancio sociale dovrebbe essere visto meno come un semplice rapporto finanziario e più come **un mezzo per rendere conto delle proprie azioni**;
2. **La rendicontazione** riguarda molto la **costruzione di un dialogo**, in cui l'interlocutore diventa necessariamente anche lui responsabile, e impone una attenta riflessione interna;
3. Il bilancio sociale risponde, inoltre, a una **responsabilità informativa del museo nei confronti dei vari stakeholder**. Tra questi, una categoria importante è costituita dalle diverse comunità con le quali il museo si relaziona. Per raggiungere questo traguardo, il museo deve attivare con il suo "pubblico" un processo di comunicazione trasformabile gradualmente in dialogo;
4. La rendicontazione è perciò il risultato di una **presa di consapevolezza dell'istituzione**: da un lato, supporta l'evoluzione dei suoi valori; dall'altro, consolida i principi della sua missione.
5. **Strumenti di questo tipo possono risultare utili per rispondere alle diverse missioni dei musei**, tra cui la sostenibilità ambientale, economica e sociale, così come la missione di produzione culturale, conservazione e divulgazione.
6. Affrontare la rendicontazione significa inevitabilmente **porsi delle domande e progredire nella valutazione di ciò che il museo è e di come vorrebbe essere in futuro**.

Dal punto di vista operativo:

1. Il bilancio di missione è comunemente inteso come uno **strumento avanzato di rendicontazione annuale** che, nell'ottica dell'accountability, fornisce elementi di valutazione dell'impatto dell'attività svolta, sia in termini quantitativi che qualitativi. Si tratta quindi di uno strumento operativo per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e gli eventuali scarti;

2. **Il processo di verifica può essere attuato a partire dalla pratica dell'autovalutazione.** Questo processo di reporting interno implica la costruzione di una matrice di materialità e un'indagine per individuare dei possibili indicatori (KPIs).

Posizionamento strategico: il ruolo sociale del museo è legato alla sua capacità di utilizzare al meglio le risorse - umane, culturali, tecniche e finanziarie - di cui dispone. Da questo punto di vista, la pratica manageriale offre una molteplicità di metodologie e strumenti operativi per la gestione ottimale delle risorse. Definire la missione e i valori del museo è fondamentale per sviluppare un piano strategico che possa supportare la direzione nel processo decisionale. Questo consente al museo di svolgere un ruolo attivo e "politico" (nel senso più nobile del termine) nei confronti della propria comunità, esemplificando così questa visione.

2. GLI INGREDIENTI NECESSARI:

- **piano strategico** (in grado di descrivere le pratiche finanziarie e contabili utilizzate per garantire la stabilità economica);
- **competenze specifiche nello sviluppo dello strumento** (di carattere sia economico che gestionale);
- **mappatura degli stakeholders;**
- capacità di affrontare il processo in maniera graduale;
- metodo/ processo di lavoro - **timeline e azioni da intraprendere;**

N.B.: Non è necessario raccontare tutto subito! Si tratta di un processo di crescita e sviluppo costante e graduale.

3. A CHE PUNTO SIAMO IN ITALIA

A partire dal 2021, il centro ASK dell'Università Bocconi ha raccolto sistematicamente i documenti non finanziari (bilanci di sostenibilità, sociali, di impatto, di missione...) sui quali ha lavorato a più riprese:

- Una prima ricerca sulla rendicontazione non finanziaria di 92 enti fra il 2017 e il 2021, finalizzata a comprendere "a chi" si rende conto e "su che cosa", ha rivelato l'esistenza di un "terreno comune" tra organizzazioni culturali, organizzazioni sociali a vocazione culturale e loro finanziatori costruito sulla prospettiva territoriale, la specificità delle attività culturali e l'efficacia da un punto di vista sociale. Come si nota dalla tabella sottostante, **le organizzazioni considerate comprendevano organizzazioni a matrice privata (le fondazioni d'impresa ad esempio), organizzazioni di tipo associativo, ed enti di origine pubblica.**

All'interno di questo campione, la specificità delle organizzazioni culturali sta nell'identificazione dei propri pari, della business community e delle organizzazioni internazionali come gruppi di stakeholder rilevanti, e nelle competenze, nella ricerca e nella valorizzazione di risorse culturali come tematiche sulle quali rendere conto.

		Natura istituzionale
--	--	----------------------

Mission	N.organizzazioni	Di origine privata	Di tipo associativo	Di origine pubblica
Culturale	47	5	22	20
Sociale	24	5	17	2
Donors	21	21	-	-
Totale	92	31	39	22

- La fase successiva della ricerca si è concentrata sull'ultimo documento disponibile di rendicontazione non finanziaria di 67 organizzazioni culturali appartenenti a 7 categorie: musei, teatri, accademie, festival, archivi e biblioteche, organizzazioni di advocacy culturale, centri culturali urbani. Attraverso una indagine statistica sui testi di tali documenti sono emerse le **“parole della sostenibilità”** che le organizzazioni culturali hanno in comune con i rapporti di corporate social responsibility delle imprese, le parole comuni alle diverse tipologie di organizzazioni culturali e quelle specifiche dei musei: cultura, arti, ricerca, scientifico, patrimonio, valorizzazione. In questa fase, il campione è composto da 13 musei, 11 centri culturali urbani, 11 centri di formazione musicale, 9 archivi, centri di documentazione e biblioteche, 9 organizzazioni di advocacy, 7 festival e 6 teatri.
- La terza fase della ricerca (attualmente in corso) consiste in una serie di interviste con le organizzazioni culturali già impegnate nella redazione di documenti di rendicontazione non finanziaria per mettere a fuoco luci ed ombre nel processo di costruzione dei report non finanziari in termini di efficacia, di coinvolgimento delle persone, di presidio organizzativo, di caratteristiche dell'output.

4. I BENEFICI DEL BILANCIO

L'elaborazione di un bilancio sociale ha valenza in una duplice direzione.

Innanzitutto, è uno strumento di autoanalisi in grado di produrre maggior consapevolezza delle proprie risorse e di produrre impatti, delle potenzialità e anche dei limiti dell'ente che lo produce. **È un processo quantitativo ma, soprattutto, qualitativo in grado di valorizzare l'impatto immateriale attraverso procedure di analisi sofisticate. In tale modo permette di delineare con maggiore consapevolezza le prospettive strategiche future a livello locale e globale.**

In secondo luogo, **il bilancio sociale è uno strumento narrativo particolarmente efficace, potenziato proprio dalla consapevolezza di cui sopra, in grado di creare maggior coinvolgimento e partecipazione all'interno della comunità degli stakeholders e, di conseguenza, di attribuire un vantaggio competitivo sul “mercato” dei finanziamenti.**

A livello di sistema, inoltre, l'utilizzo di linee guida condivise permette da un lato la comparabilità dei risultati, stimolando buone pratiche e obiettivi di miglioramento, e, dall'altro, la possibilità di aggregare dati che possono in tal modo fornire un quadro dell'andamento del settore.

5. LA NOSTRA PROPOSTA:

1. sollecitare a una riflessione sulla necessità di rendicontazione, in funzione della definizione di museo ICOM;
2. indirizzare l'istituzione verso forme di accountability;
3. sviluppare dei percorsi con i musei sensibili a questi processi;
4. individuare delle linee guida per la redazione della rendicontazione non finanziaria;
5. restituire un toolkit informativo di modo da replicare e scalare queste procedure a livello nazionale (**Modello di creazione del valore**: processo attraverso il quale l'istituzione trasforma i capitali in input attraverso attività e processi e produce output e risultati al fine di raggiungere gli obiettivi strategici e creare valore; **Matrice di materialità**: La matrice di materialità è lo strumento che identifica le priorità d'azione di un ente, coerentemente con il modello di creazione del valore. L'integrazione della matrice all'interno della rendicontazione porta con sé un allargamento della prospettiva.