

Economia Aziendale Online[©]

N. 2/2009

**“Accounting e Accountability nelle
Organizzazioni di Volontariato
Il caso delle Associazioni di Donatori di Sangue della
Regione Abruzzo”**

Laura Berardi – Michele A. Rea

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 , April, 2009

No. 2/2009

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

Accounting e Accountability nelle Organizzazioni di Volontariato

Il caso delle Associazioni di Donatori di Sangue della Regione Abruzzo¹

Laura Berardi

Dipartimento delle Scienze Aziendali, Statistiche, Tecnologiche ed Ambientali (DASTA)
Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara
Viale Della Pineta, 4 - 65129 Pescara – Italy
Phone: +39 085 45083 223 – Fax: +39 085 45083 208
www.unich.it - Email: l.berardi@unich.it

Michele A. Rea

Dipartimento delle Scienze Aziendali, Statistiche, Tecnologiche ed Ambientali (DASTA)
Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara
Viale Della Pineta, 4 - 65129 Pescara – Italy
Phone: +39 085 45083 200 – Fax: +39 085 45083 208
www.unich.it - Email: m.rea@unich.it

Sommario: 1. Introduzione - 2. Un modello teorico di riferimento per la rendicontazione ed il controllo delle Aziende *nonprofit* - 3. Il Sistema della Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue in Abruzzo - 4. L'indagine sul campo. - 5. I risultati di sintesi dell'analisi - 6. Verso un modello multidimensionale per l'*Accountability* ed il controllo delle Organizzazioni di Donatori di Sangue

Abstract

The traditional tools of Accounting and Accountability are often considered by nonprofit organizations as unnecessarily formal and bureaucratic, with important consequences both in terms of organization and management. In particular, small Voluntary Organizations show difficulties in managing tools and processes, more or less complex, of Accounting and Accountability. On this basis, this research would investigate how the Associations of Blood Donors in the Abruzzo Region interpret and use these tools to the benefit of management.

The research was sponsored by "Osservatorio Sperimentale per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-Sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo" and was conducted in collaboration with all major Nonprofit Organizations operating in the regional "Blood System": AVIS (*Associazione Volontari Italiani Sangue*), FIDAS (*Federazione Italiana Associazioni Donatori di Sangue*), Groups of Blood Donors of CRI (*Croce Rossa Italiana*), ADOS (*Associazione Donatori di Sangue*), VAS (*Volontari Abruzzesi Sangue*).

The empirical investigation lasted a year, from November 2007 to November 2008. The methodology is summarized in the following phases: i) identification and mapping of Voluntary Organizations in the region and working in the "Blood System"; ii) survey to organizations of Blood Donors involved in the project, iii) *focus group* and individual meetings with the managers of Organizations iv) documentary analysis; v) analysis of survey results conducted in the Region.

This case study has allowed the identification of the most significant practices on Accounting and Accountability of the Voluntary Organizations. It has also helped to define the theoretical and practical

¹ Il presente lavoro è stato realizzato con il contributo di entrambi gli autori ed è il risultato di un confronto continuo che ha caratterizzato l'intero progetto di ricerca. In particolare i paragrafi 1 e 6 sono riferibili ad entrambi gli autori. Il paragrafo 2 è più direttamente riferibile a Michele A. Rea. I paragrafi 3, 4 e 5 sono riferibili a Laura Berardi.

models of economic and social reporting, management accounting and *project management*. In particular, these models are suited and adaptable to specific situations.

I tradizionali strumenti di rendicontazione e controllo vengono spesso concepiti dalle Aziende del terzo settore come inutili incombenze formali ed eccessive burocratizzazioni, con conseguenze rilevanti dal punto di vista sia organizzativo, sia gestionale. In particolare le Organizzazioni di Volontariato (OdV) – specie quelle di dimensioni minori - mostrano difficoltà nel gestire strumenti e processi, più o meno complessi, di controllo ed *accountability*. Partendo da questi presupposti, la presente ricerca ha inteso indagare sul modo in cui le Associazioni di Donatori di Sangue della Regione Abruzzo interpretano ed usano detti strumenti a vantaggio della propria gestione.

L'attività di ricerca, promossa nell'ambito delle iniziative dell'“*Osservatorio Sperimentale per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-Sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo*”, si è svolta in stretta collaborazione con tutte le principali Organizzazioni non lucrative operanti nel “*Sistema Sangue*” regionale: l'Associazione Volontari Italiani Sangue (AVIS), la Federazione Italiana Associazioni Donatori di Sangue (FIDAS), i Gruppi di Donatori di Sangue della Croce Rossa Italiana (CRI), l'Associazione Donatori di Sangue (ADOS), i Volontari Abruzzesi Sangue (VAS).

L'indagine empirica ha avuto durata annuale, da novembre 2007 a novembre 2008. La metodologia seguita può essere sintetizzata nelle seguenti fasi: i) identificazione e mappatura delle OdV presenti sul territorio regionale e operanti nel “*Sistema Sangue*”; ii) somministrazione di un questionario alle Organizzazioni di Donatori di Sangue aderenti al progetto; iii) organizzazione di *focus group* ed incontri individuali con i responsabili delle OdV; iv) analisi documentale; v) analisi dei risultati dell'indagine effettuata sul territorio regionale.

Lo studio del caso di questa particolare tipologia di Aziende ha consentito la individuazione delle prassi consolidate più significative in tema di Rendicontazione e Controllo delle OdV alimentando l'ulteriore finalità di definire possibili modelli teorico-pratici di Rendicontazione economica e sociale, di controllo di gestione, nonché di *project management* generalizzabili e quindi adattabili a situazioni specifiche.

1 – Introduzione

Il settore *nonprofit* si caratterizza per la presenza, al suo interno, di una molteplicità di “*enti*” che, senza scopo di lucro, si dedicano ad attività socialmente rilevanti nel campo della sanità, dell'assistenza, della ricerca, della cultura e della salvaguardia dell'ambiente. Si tratta di Organizzazioni di uomini e mezzi che presentano una serie di caratteri che valgono a qualificarli come veri e propri istituti aziendali.

Le Aziende non lucrative presentano una serie di elementi distintivi (Hansmann, 1980). Alcuni di questi assumono particolare rilievo ai fini della presente analisi e riguardano, in particolare: le finalità perseguite (Coda, 2002); la natura giuridica privata e la conseguente disciplina normativa; la cultura manageriale; la dimensione aziendale; il legame con il territorio.

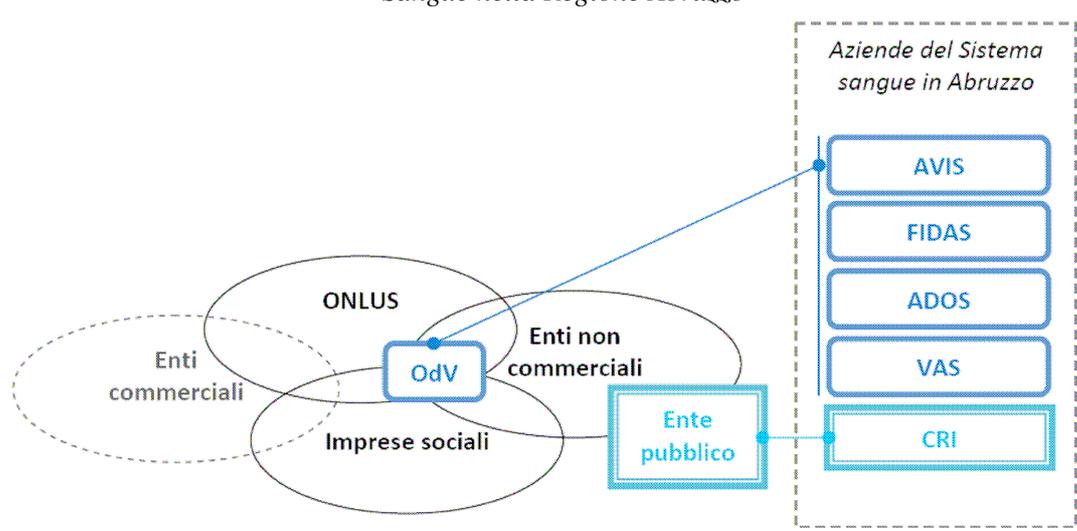
La natura specifica degli elementi sopracitati si riflette evidentemente sulle capacità, riferibili a ciascuna Azienda *nonprofit*:

- di programmare correttamente la propria attività nell'ambito di una strategia più ampia che parta, innanzitutto, dalla lettura dei bisogni della collettività e del territorio di riferimento;
- di “*dare conto*” della capacità di perseguire una situazione di equilibrio duraturo, da un punto di vista economico, finanziario e patrimoniale;
- di “*dare conto*” – ancora - della propria identità, delle attività svolte nonché della capacità di perseguire, attraverso i risultati della propria azione, la *mission* aziendale e - per questa via - di soddisfare le aspettative di tutti i portatori di interesse (Freeman, 1984);
- di controllare la propria attività e di adottare sistemi di valutazione e di autovalutazione adeguati;
- di attrarre capitali da destinare alle finalità altruistiche perseguite mediante una razionale attività di progettazione sociale e di raccolta fondi.

Il tutto deve risultare coerente con gli assetti di *governance*, organizzativi e gestionali delle Aziende oggetto di analisi (Matacena, 2005).

Attraverso l'indagine sul campo, condotta su un campione di Organizzazioni appartenenti al terzo settore ed operanti nel campo della Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue, si è inteso verificare le relazioni esistenti fra i caratteri distintivi di cui si è detto in precedenza e la conoscenza e l'uso di strumenti di rendicontazione e controllo, spesso mutuati dal mondo delle imprese e resi specifici per questa particolare tipologia aziendale.

Fig. 1 – Tipologie giuridiche nel Sistema della Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue nella Regione Abruzzo



La conoscenza ed il corretto utilizzo di detti strumenti – cosiddetti di “*Accountability generale*” (Bagnoli, 2008) – produce effetti positivi in termini di *governance*, organizzativi e gestionali (Dym, Huston, 2008). Questo nell’ottica della coerenza e della coordinazione tra *mission*, *governance* ed *accountability* che deve sempre esistere in ogni azienda (Matacena, 2005) e che, in questa sede, si intende verificare con specifico riferimento al caso delle Aziende *nonprofit* del “*Sistema Sangue*” in Abruzzo.

La presente ricerca riguarda, dunque, una tipologia specifica di Aziende *nonprofit*: le Organizzazioni operanti nel “*Sistema della Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue*” della Regione Abruzzo.

La quasi totalità delle Aziende osservate - l’Associazione Volontari Italiani Sangue (AVIS), la Federazione Italiana Associazioni Donatori di Sangue (FIDAS), l’Associazione Donatori di Sangue (ADOS), i Volontari Abruzzesi Sangue (VAS) - si configura, da un punto di vista giuridico, come: *Associazione*, *Organizzazione di Volontariato*, *ONLUS*, *Ente non Commerciale*, *Impresa Sociale*, e per questo risulta sottoposta alla disciplina normativa specifica prevista per ciascuna di queste forme giuridiche².

Anche il Sistema della Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue, dunque, risente del fatto che il settore *nonprofit*, dopo anni di legislazione non coordinata, risulta essere una sorta di “*galassia*” con numerosi intrecci normativi e sovrapposizioni concettuali (Propersi, Rossi, 2008). La *figura 1*, di seguito riportata, rappresenta sinteticamente gli effetti di dette so-

² Al contrario, la Croce Rossa Italiana (CRI), da un punto di vista giuridico, si configura come *Ente Pubblico* - ed in quanto tale rientra nella categoria degli *Enti non Commerciali* - pertanto per quest’ultima tipologia si applicano le norme che disciplinano l’operare delle amministrazioni pubbliche.

vrapposizioni sul Sistema Sangue della Regione Abruzzo.

Quanto alle attività svolte dalle Aziende *nonprofit*, in questo lavoro si fa riferimento alla *International Classification of Nonprofit Organizations – ICNPO*³ (Salomon, Anheier, 1992; Barbeta, 1994). Essa comprende 26 classi raggruppate in 12 settori (Airoldi, 1996). Le attività svolte dalle organizzazioni operanti nell’ambito della Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue sono riconducibili, per quelle correlate alla raccolta del sangue, al settore “*sanità*” (altri servizi sanitari). Dette Organizzazioni svolgono, inoltre, attività di promozione della donazione ed altre, eventuali, correlate attività di raccolta fondi.

2 – Un modello teorico di riferimento per la rendicontazione ed il controllo delle Aziende nonprofit

Vari sono i segnali del processo di cambiamento che sta interessando il *nonprofit* Italiano. La tendenza che si va affermando è quella di una “*nuova imprenditorialità sociale e civile*” (Zamagni, 2002) che richiede strumenti nuovi per essere correttamente “*guidata*” verso la creazione di capitale sociale a favore della collettività.

Detti nuovi strumenti risultano necessari per costruire un razionale sistema di decisioni in grado di coniugare le risorse con i servizi, i livelli qualitativi dell’offerta con quelli quantitativi, le esigenze del presente con quelle del futuro (Propersi, 2001). Occorrono, pertanto, sistemi specifici di programmazione e controllo della gestione.

Fig. 2 – Il sistema di controllo multidimensionale per le Aziende nonprofit



Spesso si parla, con riferimento all’economia delle Aziende *nonprofit*, della necessità di definire “*sistemi di controllo multidimensionali*” (Santi, 2002; Bagnoli, 2008) che tengano conto in modo integrato di tre ambiti di controllo ampiamente interdipendenti (Figura 2): a) Controllo economico-finanziario; b) Controllo di legittimità; c) Controllo di efficacia sociale.

La prima forma di controllo, relativa all’ambito economico-finanziario, mira a verificare il

³ La classificazione richiamata (ICNPO) risulta essere ancora attuale e funzionale alle analisi aventi ad oggetto l’universo delle Aziende non lucrative. Ad essa, infatti, si riferisce l’ISTAT nelle indagini effettuate negli ultimi anni sul nonprofit italiano a partire dal Censimento del 2001 (CNEL/ISTAT, 2008).

rispetto del principio di economicità della gestione (prima verifica dei caratteri di aziendalità delle Organizzazioni *nonprofit*). Si focalizza pertanto, in termini quantitativo-monetari, su aspetti quali l'uso razionale delle risorse e il correlato svolgimento delle attività necessarie per l'erogazione dei beni e servizi richiesti.

Al suo interno è possibile individuare due sistemi di rilevazione dei fatti aziendali:

– un *Sistema di rilevazione per l'esterno*, che ricomprende strumenti quali la contabilità generale, il bilancio d'esercizio, il rendiconto gestionale (o conto economico aziendale) e le sue riclassificazioni, i rendiconti di progetto, ecc.;

– un *Sistema di rilevazione per l'interno*, che ricomprende strumenti quali la contabilità analitica, il *budgeting* e gli altri strumenti di programmazione economica (bilancio preventivo), il rendiconto finanziario dei flussi di cassa, i conti economici parziali, ecc.

La seconda forma di controllo è quella dedicata a verificare il grado di legittimità istituzionale e legale dell'Organizzazione. Si attiva mediante strumenti che intendono monitorare:

– da un lato, il grado di *coerenza istituzionale* dell'Organizzazione, e cioè il livello di corrispondenza tra attività svolte, risultati raggiunti e quanto dichiarato in sede di definizione della *mission* aziendale, dei valori e dei principi nonché delle strategie, da parte degli organi di governo dell'Organizzazione;

– dall'altro, l'*osservanza della normativa civilistica, tributaria e speciale* che disciplina, di volta in volta, il tipo particolare di ente *nonprofit* oggetto del controllo.

Il controllo di efficacia sociale, infine, corrisponde ad una "*valutazione di efficacia sociale*" (Matacena, 2002) effettuata attraverso una sistema di indicatori specifici che mirano a verificare la capacità dei beni e servizi prodotti ed erogati di rispondere ai bisogni sociali per i quali essi vengono realizzati (Rea, 2004). Detti indicatori mirano a valutare, da un punto di vista qualitativo-quantitativo:

– gli *input* fisici dell'attività svolta e i suoi risultati – *output* - più diretti ed immediati;

– gli *outcome*, ovvero i benefici prodotti a vantaggio dei destinatari dell'attività svolta e dei beni e servizi erogati, nonché l'eventuale impatto sul benessere dell'intera collettività.

La costruzione di un siffatto sistema di "*contabilità sociale*" costituisce la base informativa ottimale per l'attivazione di processi, più o meno articolati e strutturati, di rendicontazione sociale.

Con la presente ricerca si è inteso verificare preliminarmente in che misura particolari Aziende *nonprofit* - quelle impegnate nella promozione e nella raccolta del sangue in Abruzzo - adottano strumenti di *accountability* e controllo.

In particolare, si è prestata particolare attenzione agli strumenti che, per queste Aziende, risultano essere più utili e coerenti con la *mission* perseguita: a) strumenti di programmazione dell'attività svolta e dei risultati perseguiti; b) strumenti di *accountability* economica e sociale; c) strumenti di valutazione delle *performance*; d) strumenti di progettazione sociale e di raccolta fondi.

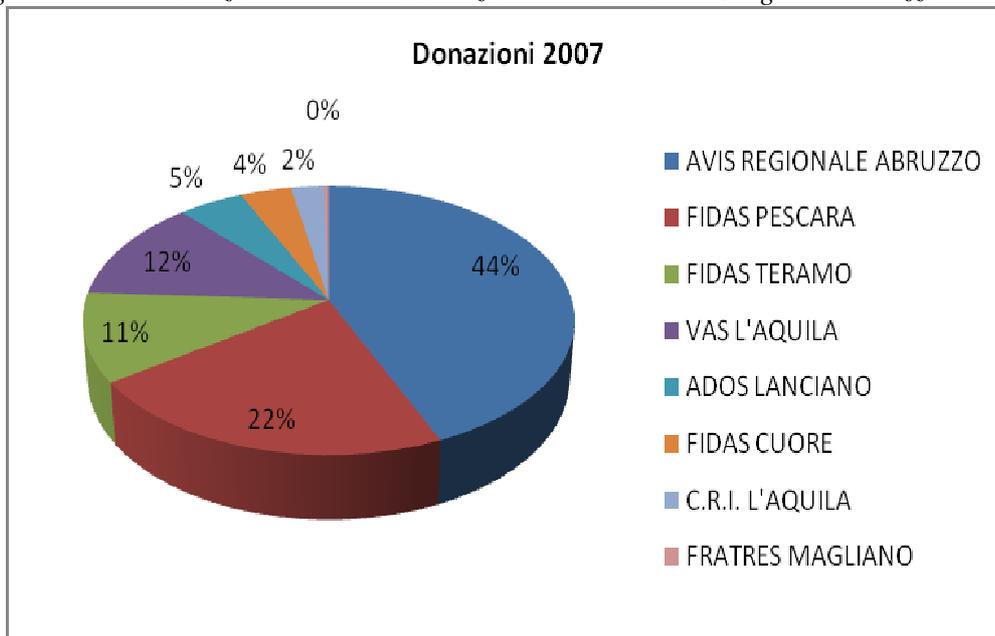
Detta ricognizione ha inteso inoltre verificare l'esistenza, nelle Aziende esaminate, di condizioni interne ed esterne rispetto alle quali risulti utile - dal punto di vista organizzativo-gestionale - proporre un modello "*multidimensionale*" di rendicontazione e controllo.

Lo stesso modello, opportunamente adeguato, potrebbe peraltro essere considerato estendibile anche a realtà aziendali con caratteristiche affini, in termini di finalità perseguite; dimensioni aziendali; normativa di riferimento; tipologia di attività svolta e/o di settore di attività.

3 – Il Sistema della Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue in Abruzzo

In Abruzzo “la promozione e lo sviluppo della donazione organizzata di sangue e la tutela dei Donatori” sono affidati all’opera di diverse Associazioni di Donatori Volontari: l’AVIS (Associazione Volontari Italiani Sangue) Abruzzo con tutte le sue sezioni provinciali, comunali e locali (di base); la FIDAS (Federazione Italiana Associazioni Donatori di Sangue) Pescara; la FIDAS Teramo; la FIDAS Cuore di Giulianova; la CRI (Croce Rossa Italiana), con i suoi Gruppi di Donatori di Sangue; l’ADOS (Associazione Donatori di Sangue) Lanciano; l’associazione VAS (Volontari Abruzzesi Sangue) di L’Aquila; l’Associazione FRATRES di Magliano dei Marsi.

Fig. 3 – Attività donazionale dalle Associazioni di Donatori di Sangue in Abruzzo nel 2007



Fonte: Osservatorio Sperimentale per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-Sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo (2008).

Dalla figura riportata (Figura 3) si evince come, fra le Associazioni di Donatori di Sangue della Regione Abruzzo, l’AVIS sia la maggiore in termini di numero totale di donazioni di sangue effettuate (anno 2007).

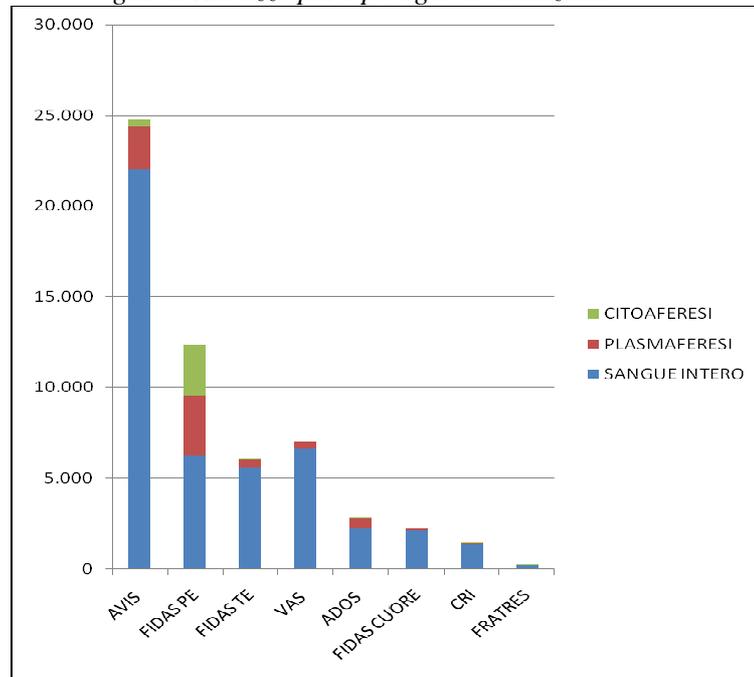
Su un totale di 56.850 donazioni effettuate durante l’anno 2007, il 44% è riferibile alle donazioni effettuate da Donatori AVIS (pari a 24.741 unità), il 37% è riferibile alle donazioni effettuate dai Donatori delle tre Associazioni FIDAS della Regione Abruzzo. In particolare la FIDAS Pescara ha realizzato un totale di 12.361 donazioni (pari al 22% del totale); la FIDAS Teramo ha realizzato 7.029 donazioni (pari all’ 11% del totale); la FIDAS Cuore di Giulianova ha realizzato 2.211 donazioni (pari al 4% del totale).

Significativo è stato anche il contributo delle altre Associazioni che nel 2007 hanno realizzato rispettivamente: 2.816 donazioni (pari al 12% del totale) l’associazione VAS dell’Aquila; 1.414 donazioni (pari al 5% del totale) l’ADOS di Lanciano; 216 donazioni (pari al 2% del totale) i gruppi di Donatori della CRI che operano sul territorio regionale. Anche la “neonata” associazione FRATRES di Magliano dei Marsi ha raggiunto nel 2007 un buon risultato, con un nu-

mero di donazioni pari a 216.

Il grafico di seguito riportato descrive il contributo di ciascuna associazione in termini di donazioni di sangue intero, donazioni di plasma in aferesi (plasmaferesi), donazioni di piastrine in aferesi (citoaferesi).

Fig. 4 – Attività donazionale svolta nell'anno 2007 dalle Associazioni di Donatori di Sangue in Abruzzo per tipologia di donazione



Fonte: Osservatorio Sperimentale per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-Sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo (2008).

Le associazioni di Donatori di Sangue coprono in maniera capillare tutto il territorio regionale attraverso sedi regionali, provinciali, comunali e anche locali. Esistono vari meccanismi di collegamento e coordinamento che coinvolgono tutte le associazioni della Regione. Allo scopo sono stati creati appositi organismi quali il CIVIS (Comitato Interassociativo tra le Associazioni di Donatori di Sangue operanti sul territorio regionale) e l'Osservatorio Sperimentale per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-Sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo.

4 – L'indagine sul campo

Al fine di indagare le prassi di rendicontazione e controllo presenti nelle Aziende *nonprofit* che operano in Abruzzo per la donazione del sangue si è inteso utilizzare il metodo dei *Case Study* (Yin, 2003). Il processo di analisi¹ è articolato in più fasi (Corbetta, 2003): i) identificazione e mappatura delle OdV presenti sul territorio regionale ed operanti nel cd “*Sistema Sangue*”; ii) somministrazione di un *questionario* alle Organizzazioni di Donatori di Sangue che hanno inteso aderire al progetto; iii) *interviste di gruppo* e *interviste individuali* con i responsabili delle Organizzazioni di Donatori di Sangue; iv) *analisi della documentazione* raccolta durante gli incontri e degli altri documenti resi pubblici dalle Aziende indagate; v) *analisi dei risultati* dell'indagine effettuata sul territorio regionale.

Il numero totale di Organizzazioni attive sul territorio regionale alla fine del 2007 è risultato pari a 115 unità. Sono state considerate ai fini della ricerca:

- le 87 sezioni AVIS, di cui una regionale, 4 provinciali, 75 sezioni comunali distribuite su tutto il territorio regionale e 7 sezioni locali (o di base);
- le 3 federate FIDAS, di cui 2 provinciali ed una comunale, insieme con le 7 sezioni locali;
- 11 sedi della CRI, di cui una regionale, 4 provinciali e le restanti 6 comunali e locali;
- l’associazione VAS che opera su un territorio provinciale con 7 sezioni locali aventi autonomia gestionale ed organizzativa molto limitata;
- l’ADOS che opera su un territorio comunale.

La ricerca si è focalizzata su tutte le Organizzazioni di Donatori di Sangue della Regione Abruzzo sufficientemente strutturate dal punto di vista organizzativo e dotate di autonomia gestionale e contabile. Sono state escluse, pertanto, quelle sezioni locali (o di base) che non presentavano dette caratteristiche di significatività. Fra quelle “significative” 90 hanno manifestato il loro interesse a partecipare al progetto di ricerca.

Attraverso la preliminare somministrazione di un questionario si è inteso censire tutte le Organizzazioni di Volontariato coinvolte nella ricerca, sugli aspetti che riguardano le seguenti dimensioni teoriche:

a) *Propensione e capacità di programmazione della Organizzazione.* Con questa dimensione si è inteso indagare: l’esistenza, all’interno della Organizzazione di una programmazione più o meno strutturata della attività svolta; la periodicità con la quale detta programmazione viene effettuata; gli strumenti utilizzati; il livello di partecipazione da parte di soggetti interni ed esterni alla Organizzazione; i punti di forza e gli aspetti di criticità dell’attività di programmazione all’interno di ciascuna Organizzazione;

b) *Propensione e capacità di accountability dell’Organizzazione.* Con questa dimensione si è inteso indagare: la capacità dell’Organizzazione di dare conto, a tutti i portatori di interesse, della propria identità, dell’attività svolta, dei risultati ottenuti, dell’efficacia della propria azione; la periodicità con la quale detta attività di rendicontazione viene effettuata; gli strumenti, gli schemi ed i modelli utilizzati; il livello di partecipazione da parte di soggetti interni ed esterni alla Organizzazione; i punti di forza e gli aspetti di criticità dell’attività di *accountability* all’interno di ciascuna Organizzazione;

c) *Propensione e capacità di valutazione e di autovalutazione dell’Organizzazione.* Con questa dimensione si è inteso indagare quale tempo e quali risorse ciascuna Organizzazione dedica alla valutazione e autovalutazione delle proprie attività nonché degli effetti della loro azione sul territorio; la periodicità con la quale detta attività di valutazione viene effettuata; gli strumenti utilizzati; il livello di partecipazione da parte di soggetti interni ed esterni alla Organizzazione; i punti di forza e gli aspetti di criticità dell’attività di valutazione all’interno di ciascuna Organizzazione;

d) *Propensione e capacità progettuale dell’Organizzazione.* Con questa dimensione si è inteso indagare: l’esistenza, all’interno dell’Organizzazione, di capacità e competenze progettuali sia attuali che potenziali; le modalità di rendicontazione e valutazione dei singoli progetti eventualmente adottate; i punti di forza e gli aspetti di criticità dell’attività di progettazione all’interno di ciascuna Organizzazione.

L’analisi svolta ha consentito di effettuare alcune preliminari considerazioni di sintesi relativamente agli aspetti presi a riferimento.

- a) Sulla “*Propensione e capacità di programmazione della Organizzazione*” è emerso che:
- *All’interno delle Organizzazioni di Donatori di Sangue esiste una limitata attitudine alla programmazione, tra l’altro quasi sempre collegata agli obblighi previsti dalla Legge Regionale -*

Abruzzo n. 37 del 1993, per la registrazione presso il RRV⁴ (Art. 4, comma 5, punto 2⁵) e la successiva conferma annuale (Art. 6, comma 2⁶);

- *Detta attività viene svolta, nella maggior parte dei casi con una periodicità annuale;*
- *Lo strumento maggiormente utilizzato è il Bilancio preventivo;*
- *L'attività di programmazione è quasi esclusivamente una prerogativa degli organi direttivi. Raramente vi partecipano altri soggetti, e comunque sempre interni alle Organizzazioni (donatori, volontari o personale remunerato). Non c'è partecipazione da parte di soggetti esterni.*

b) Sulla “Propensione e capacità di accountability dell’Organizzazione” è emerso che:

- *Esiste una attività, non adeguatamente formalizzata, di rilevazione di dati ed elaborazione delle informazioni, sia qualitative sia quantitative⁷;*
- *La rendicontazione, prevalentemente di tipo economico-finanziario, è legata anche in questo caso agli obblighi di legge previsti per la iscrizione al RRV e per il suo successivo mantenimento, nonché alle regole interne a ciascuna delle Organizzazioni considerate;*
- *La periodicità con la quale l'attività di rendicontazione viene effettuata è annuale;*
- *Gli strumenti utilizzati sono il Bilancio consuntivo (Rendiconto entrate uscite o Rendiconto gestionale e Stato patrimoniale), le Relazioni ed altri documenti che accompagnano il consuntivo annuale;*
- *La raccolta dei dati e la elaborazione delle informazioni di natura contabile è direttamente svolta dai volontari attivi nelle Organizzazioni;*
- *Il Bilancio viene approvato in sede di Assemblea annuale e, nella maggior parte dei casi, il momento della approvazione è preceduto da una preliminare discussione sui contenuti del documento stesso;*
- *La comunicazione dei risultati (verso l'esterno) avviene durante gli incontri e le assemblee interne alla Organizzazione;*
- *La comunicazione verso l'esterno è solitamente affidata a pubblicazioni di vario tipo;*
- *Le OdV intervistate mostrano interesse intorno a strumenti di rendicontazione sociale quali il Bilancio sociale ed il Bilancio di Missione.*

c) Sulla “Propensione e capacità di valutazione e di autovalutazione dell’Organizzazione” è emerso che:

- *Esistono momenti di verifica interna e di autovalutazione dell'attività svolta, dei risultati conseguiti e degli impatti prodotti dall'azione delle Organizzazioni indagate;*
- *La periodicità delle verifiche e delle valutazioni è, nella quasi totalità dei casi, annuale;*
- *Si prediligono indicatori di risultato, per lo più quantitativi (es. n. di donazioni effettuate durante l'anno, n. di donatori attivi, ecc.);*
- *Anche la valutazione è affidata in prevalenza al giudizio autoreferenziale degli organi direttivi*

⁴ Registro Regionale per il Volontariato.

⁵ La Legge Regionale n. 37 del 12 agosto 1993, all'Art. 4, comma 5, punto 2, stabilisce che la richiesta di iscrizione deve contenere, fra le altre cose: «la relazione delle attività programmate e svolte negli ultimi due anni solari nell' ambito del territorio regionale».

⁶ «Ogni anno le organizzazioni inviano al Presidente della Giunta regionale, entro il mese di aprile, copia dei bilanci preventivi e consuntivi, una dettagliata relazione sull' attività svolta e su quella che intendono svolgere, nonché, entro trenta giorni dalla loro adozione, le variazioni eventualmente intervenute rispetto alla documentazione presentata a corredo della richiesta di iscrizione al registro regionale» Legge Regionale n. 37 del 12 agosto 1993 (Art. 6, comma 2).

⁷ Esistono, all'interno delle organizzazioni indagate, sufficienti capacità e competenze nell'uso della strumentazione informatica. Poche OdV hanno un proprio sito internet ma tutte possono disporre di un indirizzo di posta elettronica. Non usano *software* specificatamente dedicati alla attività di raccolta dei dati e alla elaborazione delle informazioni, sia quantitativi (contabili e non), sia qualitativi. Dette attività vengono comunque gestite, nella quasi totalità dei casi, mediante i più noti database elettronici.

delle Organizzazioni.

- d) Sulla “Propensione e capacità di progettazione dell’Organizzazione” è emerso che:
- Poche OdV realizzano progetti rispondenti a specifici bandi di committenti pubblici e privati;
 - Di queste, un numero molto ridotto utilizza sistemi di valutazione aventi ad oggetto, in particolare, i risultati di detti progetti;
 - Raramente si trova all’interno di dette OdV personale esperto in tema di progettazione sociale o a ciò specificatamente dedicato.

La fase successiva è consistita in interviste qualitative - *interviste di gruppo* (o *focus group*) e *interviste non-strutturate individuali* – volte ad approfondire alcuni aspetti evidenziati attraverso la somministrazione dei questionari. Il grado di partecipazione agli incontri ed in alcuni casi il coinvolgimento emotivo mostrato dai responsabili delle Organizzazioni ha dato, nel complesso, evidenza dell’interesse ai temi proposti. In particolare, durante gli incontri di gruppo e individuali si sono approfondite le tematiche relative a:

- a) la *programmazione* (economico-finanziaria e sociale);
- b) la *rendicontazione* (economico-finanziaria e sociale);
- c) la *valutazione* ed il *controllo* di efficacia sociale;
- d) la *progettazione* (economico-finanziaria e sociale) e la *raccolta fondi*.

L’analisi svolta ha consentito di effettuare ulteriori considerazioni di sintesi relativamente agli aspetti presi a riferimento.

- a) Sui temi collegati alla *programmazione* (economico-finanziaria e sociale) è emerso che:
 - La *programmazione* riflette la *mission* aziendale. Da un lato, si programma l’attività di *raccolta del sangue* e dei suoi componenti; dall’altro, si programmano le attività volte alla *promozione del dono del sangue*;
 - La *programmazione delle attività di promozione* avviene in sede di *Assemblea annuale* ed ha un significato, molto spesso, soltanto formale e di adempimento normativo e burocratico;
 - Spesso il programma delle attività si presenta come un elenco di obiettivi senza nessuna quantificazione delle spese relative;
 - La *programmazione dell’attività di raccolta delle donazioni* assume, invece, un significato molto rilevante e si associa a pratiche ed esperienze molto positive, si pensi ai Poli di chiamata del donatore⁸;
 - In molte Organizzazioni la *programmazione* viene solitamente fatta dal *Presidente* e trasmessa, poi, al *Consiglio Direttivo*;
 - La *capacità di programmare* è fortemente condizionata (penalizzata) dalla incertezza nella assegnazione dei fondi pubblici. Proprio per questa ragione viene evidenziata la necessità di ricercare forme di finanziamento alternative al contributo regionale erogato in base alle donazioni raccolte durante l’anno precedente.
- b) Sui temi collegati alla *rendicontazione* (economico-finanziaria e sociale) è emerso che:
 - Raramente le Organizzazioni di Donatori di Sangue si rivolgono a consulenze professionali esterne, potendosi spesso avvalere di risorse interne alla Associazione (donatori e volontari);
 - La totalità degli intervistati ha dichiarato che la propria associazione tiene una contabilità di tipo finanziario (o di cassa); il Bilancio si compone del Rendiconto Entrate/Uscite e dello Situazione Patrimoniale. Quest’ultimo documento, variamente denominato, non è sempre presente;
 - Molte associazioni adottano, per la rendicontazione economico-finanziaria, format predisposti a livello regionale [Modelli standard di Bilancio consuntivo (Rendiconto Entrate/Uscite e Situa-

⁸ Il polo di chiamata è una postazione fisica in cui una persona, a ciò specificatamente dedicata, si occupa di chiamare periodicamente e in modo programmato i donatori di sangue presenti sul territorio di operatività.

- zione patrimoniale) e di Bilancio preventivo predisposti dall'AVIS regionale ed utilizzati dalle sezioni locali su base volontaria]. *A tal proposito, molti hanno lamentato la eccessiva burocratizzazione delle procedure interne all'associazione;*
- *Un numero limitato di Associazioni effettua un monitoraggio infrannuale dei dati di bilancio, confronta i dati di bilancio negli anni, confronta i dati consuntivi con i dati preventivi e con i preventivi aggiornati;*
 - *Alcune OdV pubblicano annualmente il Bilancio insieme con la Relazione morale del Presidente e/o la Relazione dei Revisori sul giornale dell'associazione.*
 - *Il principale documento di rendicontazione sociale prodotto è la Relazione morale, la quale: è scritta dal Presidente; descrive in termini qualitativi le attività ed i risultati della Organizzazione: viene presentata ai soci in occasione dell'Assemblea annuale; accompagna il Bilancio consuntivo;*
 - *Poche associazioni effettuano rilevazioni di contabilità sociale, una sola utilizza un database su piattaforma dedicata [Schede informatizzate dei donatori];*
 - *C'è all'interno di tutte le Organizzazioni incontrate una condivisione della mission istituzionale perseguita che si traduce essenzialmente in due punti: a) Raccolta del sangue ed i suoi componenti, svolta attraverso varie modalità [in strutture sanitarie ospitanti; in centri di raccolta gestiti direttamente dalle OdV o attraverso le Autoemoteche autorizzate dai Centri Trasfusionali territoriali di competenza]; b) Promozione del dono del sangue, svolta attraverso vari strumenti e modalità [promozione nelle scuole; pubblicazioni periodiche; materiale divulgativo; allestimento banchetti informativi e gazebo nelle piazze, durante le manifestazioni e le feste locali; sponsorizzazioni sportive; attività ricreative e momenti conviviali; organizzazione di concerti e sagre; ecc.];*
 - *Ogni Organizzazione, anche la più piccola, organizza ogni anno una manifestazione [la giornata del donatore] che rappresenta uno dei momenti centrali della vita associativa. Quello, infatti, è un momento in cui molto spesso si comunicano i risultati a tutti i propri associati e alla comunità di riferimento. Un altro momento centrale, per tutte le Associazioni di Donatori di Sangue, è rappresentato dall'Assemblea annuale;*
 - *Gli organi sociali più importanti all'interno delle OdV intervistate sono il Presidente e i componenti del Consiglio Direttivo. L'Assemblea dei Soci ha un ruolo più formale ed istituzionale; E' emersa una bassa partecipazione alla vita associativa da parte dei donatori, in particolare dei giovani. Il problema della fidelizzazione del donatore è un nodo cruciale per queste Organizzazioni che sopravvivono grazie al contributo erogato anche in relazione al numero di donatori attivi nell'associazione.*
 - *In alcune Organizzazioni che operano in piccoli centri si registra una forte integrazione/radicamento con il territorio e con le altre associazioni di volontariato. Nelle piccole comunità si sviluppa una forte capacità, da parte delle OdV, di aggregare persone e di favorire la promozione della cultura, della tutela dell'ambiente e del turismo locale. Le Organizzazioni di Donatori di Sangue spesso creano dei forti collegamenti con il mondo delle imprese, con le forze armate e le istituzioni presenti sul territorio.*
 - *Di fondamentale importanza è anche il rapporto con altri interlocutori rilevanti rappresentati dalle strutture sanitarie (ASL e Ospedali) e dal personale medico e paramedico con cui ciascuna associazione si interfaccia per l'attività di raccolta del sangue. Esiste anche il problema del rapporto con i medici di base che, raramente, assumono comportamenti collaborativi.*
- c) Sui temi collegati alla valutazione ed al controllo di efficacia sociale è emerso che:
- *I gruppi composti da giovani volontari hanno una maggiore propensione a valutare gli esiti delle proprie azioni;*

- Molti degli intervistati hanno dichiarato che all'interno delle loro Organizzazioni non esiste una valutazione ex-post delle singole attività;
- Gli indicatori di risultato più diffusi sono quelli che misurano il numero di donazioni ed il numero di donatori, poiché i meccanismi di finanziamento sono collegati a detti indicatori di sintesi.

d) Sui temi collegati alla *progettazione* (economico-finanziaria e sociale) è emerso che:

- La quota più consistente di risorse raccolte dalle Organizzazioni di Donatori di Sangue è rappresentata dal contributo erogato dalla Regione in base al numero di donazioni. Data l'incertezza collegata all'assegnazione di detto contributo, per tutti, occorrerebbe puntare a sviluppare le capacità progettuali delle OdV. Alcuni intervistati ritengono che i fondi regionali dovrebbero essere attribuiti in funzione dei progetti e non in funzione delle donazioni e dei Donatori;
- L'attuale meccanismo di finanziamento finisce per premiare le associazioni di più grandi dimensioni e penalizza le più piccole. Queste ultime hanno sviluppato al proprio interno una maggiore capacità di autofinanziarsi organizzando eventi. Molti sottolineano come occorra puntare a sviluppare la rete delle Organizzazioni sul territorio, migliorando la loro capacità di raccolta fondi;
- I Gruppi di Giovani Donatori e volontari hanno una maggiore propensione a lavorare per progetti. Partecipano a progetti banditi da soggetti esterni (Centri di Servizio per il Volontariato; enti locali; ecc.);
- In generale è emerso che, in tutte queste Organizzazioni c'è una incapacità diffusa a predisporre e sviluppare progetti e ad intraprendere campagne di raccolta fondi (fund raising);
- Non esistono all'interno delle Organizzazioni intervistate operatori specificatamente dedicati all'attività di predisposizione e sviluppo dei progetti.

Successivamente agli incontri con le OdV è seguita una fase di *analisi documentale*.

Ciascuna OdV (e ciascun soggetto che opera al suo interno) produce continuamente una grandissima quantità di documenti. Le Organizzazioni producono documenti cd “*istituzionali*” che è utile esaminare per comprendere quali sono ed in che modo circolano le informazioni aziendali (Corbetta, 2003).

L'analisi dei documenti istituzionali prodotti nelle Organizzazioni indagate risulta di fondamentale importanza ai fini della presente ricerca. Detti documenti sono stati esaminati da un punto di vista qualitativo, interpretati nella loro globalità e considerando il loro significato complessivo rispetto ai temi della programmazione, dell'*accountability*, del controllo-valutazione e della progettualità sociale.

La raccolta di detti documenti è avvenuta durante la fase degli incontri individuali con i principali responsabili di alcune delle OdV oggetto della presente ricerca.

La tipologia di documenti oggetto di analisi ha riguardato:

- Atti costitutivi, Statuti, Regolamenti interni;
- Bilanci preventivi annuali e Programmi annuali delle attività;
- Bilanci consuntivi annuali e Relazioni sulle attività svolte durante l'anno;
- Modulistica e documenti prodotti in occasione delle assemblee annuali;
- Pagine web e documenti scaricabili dai siti delle associazioni;
- Materiali informativi e divulgativi;
- Documenti di progetto (preventivi e rendiconti).

L'analisi svolta su detti documenti consente di effettuare alcune considerazioni di sintesi sul livello di formalizzazione rilevato nelle OdV solo in parte emerse durante le precedenti fasi della ricerca.

Dall'analisi documentale sono confermate le seguenti evidenze:

- In tutte le Organizzazioni di Donatori di Sangue analizzate l'attività di programmazione si esaurisce nella redazione di due documenti: un Bilancio preventivo annuale ed un programma delle attività previste per l'anno successivo. Entrambi i documenti sono quelli genericamente richiesti dalla legge regionale n. 37 del 1993;
- I due principali documenti di rendicontazione economica e sociale risultano essere il Bilancio consuntivo annuale e la Relazione delle attività svolte durante l'anno;
- L'Assemblea annuale si conferma il momento centrale della vita associativa. In quella sede, infatti, vengono presentati i risultati dell'attività svolta durante l'anno e si fanno programmi per l'avvenire. La partecipazione non è sempre altissima. La comunicazione dei risultati aziendali viene, perciò, affidata ad altri canali, quali: pubblicazioni periodiche dell'associazione (giornali e altre pubblicazioni); materiale divulgativo; manifestazioni di piazza, gite e altri momenti conviviali.
- L'attività di valutazione si basa su indicatori quantitativi che esprimono la capacità dell'associazione di promuovere la donazione del sangue (ad esempio il numero dei donatori); e di raccolta della stessa (ad esempio il numero di donazioni). Le verifiche sono affidate, il più delle volte, ad organi interni all'associazione o alle strutture sanitarie ad esse collegate. La valutazione riguarda, pertanto, esclusivamente il risultato ottenuto (in termini di donatori e donazioni) e non si spinge mai a valutazioni di processo o di efficacia e di impatto dell'attività svolta.
- L'attività progettuale è praticamente inesistente o non formalizzata. Sono comunque presenti alcuni progetti posti in essere con le amministrazioni pubbliche (Regione, Enti locali, Aziende sanitarie) di cui si trova traccia nei documenti esaminati (preventivi e rendiconti di progetto).

E' possibile, inoltre, annotare le seguenti ulteriori evidenze:

- Il Bilancio preventivo annuale, variamente denominato, è costruito seguendo gli stessi criteri che ispirano la redazione del Bilancio consuntivo annuale (previsione delle Entrate e delle Uscite); Il programma delle attività previste per l'anno successivo è contenuto in un documento, variamente denominato, che quasi sempre è una lista – a volte ordinata cronologicamente - di attività ed iniziative che s'intendono realizzare per l'anno a venire. Detto documento ha natura meramente descrittiva, con indicazioni sintetiche di carattere qualitativo. Mancano quasi sempre informazioni di tipo quantitativo;
- Il Bilancio consuntivo annuale si compone di un Rendiconto Entrate Uscite e, solo raramente, di uno Stato patrimoniale. La descrizione della "situazione patrimoniale" dell'azienda solo in alcuni casi è affidata ad un documento che rappresenta una sorta di inventario dei beni posseduti dall'associazione;
- La Relazione delle attività svolte durante l'anno è un documento (es. Relazione morale) che sintetizza, soprattutto in termini qualitativi, tutta l'attività svolta dall'associazione nel corso dell'anno; Ulteriori documenti vengono prodotti in occasione dell'Assemblea annuale dei soci che contengono una grande mole di informazioni, sia qualitative, sia quantitative, sulla vita dell'associazione. I dati della c.d. "contabilità sociale" di tutte le Organizzazioni di Donatori di Sangue esaminate confluiscono in detti documenti e relazioni. I dati principali riguardano, ad evidenza, i donatori e le donazioni effettuate durante l'anno;
- Esiste una forte condivisione della mission aziendale, dei principi e dei valori che ispirano l'operato delle OdV anche se quasi mai formalizzati. Non esiste, al contrario, una uguale consapevolezza circa i vari interessi che convergono intorno all'attività svolta dalle OdV. Le relazioni con i vari portatori di interesse non vengono sistematicamente descritti in nessun documento aziendale;
- La descrizione della identità e della storia delle Organizzazione è spesso affidata alle pagine web dei siti internet delle OdV. Diverse associazioni hanno creato siti web particolarmente ricchi ed interattivi, spesso curati da giovani donatori di sangue.

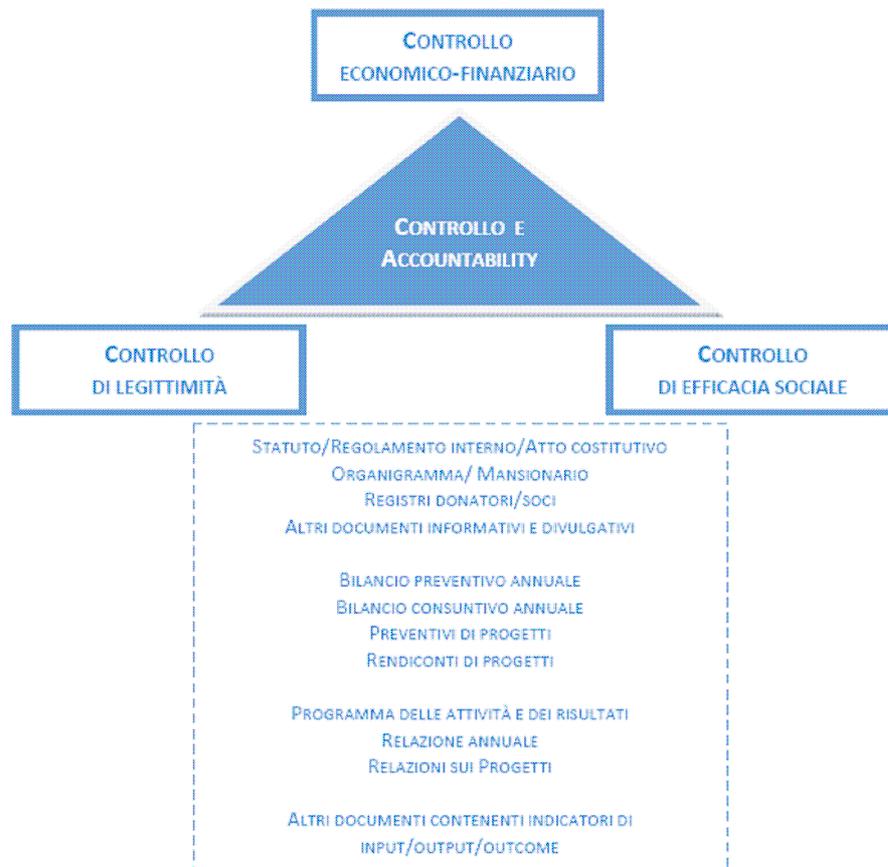
5 – I risultati di sintesi dell’analisi

Le OdV esaminate nella presente ricerca hanno sviluppato sistemi più o meno complessi di raccolta dati ed elaborazione delle informazioni relativi alla loro *identità*; al *governo* e alla *organizzazione* interna; alle *attività* svolte ed ai *risultati* conseguiti.

In particolare, è possibile ricostruire il *profilo identitario* delle OdV attingendo a varie fonti informative aziendali. I siti *web* delle Associazioni, per esempio, forniscono informazioni dettagliate sui dati generali ed identificativi della OdV; sul contesto in cui dette associazioni operano; sulla loro storia; sulla *vision*, i valori ed i principi condivisi; sulla *mission* dichiarata e perseguita. Alcune di queste informazioni sono presenti negli statuti, nei regolamenti interni e negli atti costitutivi. Altre informazioni sono rintracciabili in pubblicazioni e materiali divulgativi vari delle associazioni.

Le informazioni di carattere generale relative al *Governo* e alla *Organizzazione* delle OdV sono spesso riportate sulle pagine *web* dei siti delle associazioni. Le informazioni di dettaglio sulla composizione degli organi di governo, sulla struttura organizzativa e sul personale impegnato nell’associazione – quasi sempre volontario – sono riportate solitamente nelle Relazioni Annuali che accompagnano il Bilancio consuntivo.

Fig. 6 – La multidimensionalità degli strumenti di controllo ed accountability delle Organizzazioni di Donatori di Sangue



L’analisi dei risultati dell’indagine empirica, inoltre, conferma l’ipotesi alla base della presente ricerca dell’esistenza di tre differenti dimensioni entro cui è possibile ricondurre gli strumenti di rendicontazione e controllo utilizzati dalle OdV (Figura 6). Detta “*multidimensionalità*”

tà” si collega, evidentemente, alla natura non economica delle finalità perseguite nonché alla particolare tipologia giuridica di queste Aziende.

Il *Controllo economico-finanziario* ed i connessi processi di rendicontazione delle OdV esaminate sono affidati ai seguenti strumenti: il Bilancio preventivo annuale; il Bilancio consuntivo annuale; i preventivi ed i rendiconti dei singoli progetti. Attraverso detti strumenti le OdV riescono a controllare e a dare conto della loro capacità di rispettare il vincolo del pareggio di bilancio (sia in termini preventivi, sia in termini consuntivi; sia con riferimento all’intera operatività aziendale, sia con riferimento ai singoli progetti).

Il *Controllo di legittimità*, secondo il modello preso a riferimento, mira ad accertare il grado di coerenza istituzionale dell’Organizzazione nonché l’osservanza della normativa di riferimento per questa particolare tipologia di Aziende. Attraverso strumenti quali il Programma delle attività e dei risultati; la Relazione annuale delle attività (Relazione morale); le Relazioni sui singoli progetti è possibile comprendere in che misura le OdV, attraverso le attività svolte ed i risultati conseguiti, danno attuazione alla propria mission istituzionale e rispettano i vincoli di legge (prevalenza del lavoro volontario, democraticità della struttura, iscrizione o no al Registro Regionale del Volontariato, definizione della *mission* coerentemente con le leggi speciali, ecc.).

Gli stessi documenti dovrebbero contenere indicatori di *input*, di *output* e di *outcome* tali da consentire di valutare la capacità della OdV di soddisfare i bisogni di tutti i portatori di interesse. L’analisi empirica ha dimostrato come le Organizzazioni di Donatori di Sangue hanno difficoltà ad attivare processi – più o meno strutturati - di *Controllo della efficacia sociale*. I documenti di rendicontazione e controllo normalmente utilizzati dalle OdV analizzate contengono indicatori di risultato quantitativi che non consentono, però, di valutare l’effettivo impatto sociale dell’azione svolta.

Dalla indagine empirica, inoltre, è emerso che:

- a) esiste una differente capacità rendicontativa e di controllo della gestione da parte delle OdV, il cui livello di articolazione risulta essere inevitabilmente correlato alle dimensioni dell’azienda stessa e al livello di diffusione della cultura manageriale all’interno dell’Organizzazione;
- b) la capacità di reperire risorse ulteriori rispetto a quelle erogate dalla Regione in base alla Legge n. 219 del 2005 è strettamente connessa alla capacità delle OdV di interagire attivamente con il territorio e con tutti gli interlocutori aziendali.

6 – Verso un modello multidimensionale per l’Accountability ed il controllo delle Organizzazioni di Donatori di Sangue

Vari sono i punti su cui bisogna agire per migliorare il governo e la quotidiana gestione delle Organizzazioni di Donatori di Sangue al fine di potenziare la loro capacità di promuovere e sviluppare la donazione organizzata di sangue sul territorio.

Le OdV osservate presentano una serie di caratteristiche interne ed esterne (di contesto) delle quali occorre necessariamente tener conto al fine di definire modelli di *accountability* e controllo che possano rivelarsi realmente utili ed efficaci.

Gli elementi che contraddistinguono detti istituti aziendali possono essere così sintetizzati: a) finalità perseguite di natura etica e sociale; b) natura privata, ma con un forte legame di contiguità con il settore pubblico ed in particolare con gli istituti pubblici che operano nello stesso territorio (Regione, Enti locali, ASL, Ospedali, Centri trasfusionali, ecc.); c) cultura manageria-

le relativamente limitata; d) disciplina giuridica complessa e molto articolata⁹; e) dimensioni per lo più ridotte; f) stretto legame con il territorio di appartenenza.

Sulla base di detti elementi ed in ragione dei risultati rivenienti dall'indagine condotta sulle OdV del Sistema Sangue è possibile arrivare a definire un modello di *Accountability* e controllo specifico per queste particolari Aziende *nonprofit*, che presenta i caratteri fondamentali della "multidimensionalità" e della "modularità".

Per "multidimensionalità del modello di rendicontazione e controllo", si intende l'articolazione dello stesso in tre dimensioni di analisi:

L'analisi dei risultati dell'indagine empirica, inoltre, conferma l'ipotesi alla base della presente ricerca dell'esistenza di tre differenti dimensioni entro cui è possibile ricondurre gli strumenti di rendicontazione e controllo utilizzati dalle OdV (Figura 6). Detta "multidimensionalità" si collega, evidentemente, alla natura non economica delle finalità perseguite nonché alla particolare tipologia giuridica di queste Aziende.

- la *dimensione economico-finanziaria*;
- la *dimensione di legittimità (istituzionale e legale)*;
- la *dimensione di efficacia sociale*.

Per "modularità del modello di rendicontazione e controllo", si intende la possibilità, per il modello stesso, di essere arricchito gradualmente di contenuti aggiuntivi in relazione a differenti livelli di analiticità e complessità raggiunti dal sistema di rilevazione interno all'azienda¹⁰.

Il modello proposto sottintende l'esistenza di un processo, più o meno articolato, in cui, passo dopo passo, si costruiscono gli strumenti di rilevazione e si innescano i cambiamenti organizzativi necessari alla costruzione di una dialettica continua con i propri portatori di interesse (Hinna, 2002).

Il risultato di detto processo è un *report* che potremmo denominare "Bilancio sociale" secondo una accezione molto ampia dello stesso. Detto documento, così concepito, è finalizzato a consentire a tutte le Organizzazioni che intendono adottarlo una piena rispondenza agli obblighi normativi, ed una efficace legittimazione nei confronti dei propri *stakeholder* di missione e di tutti gli altri portatori di interesse.

Nel documento denominato "Bilancio sociale" l'attività di "Accountability" (o resa del conto) dovrà, inoltre, necessariamente tenere conto anche delle attività di programmazione e di progettazione poste in essere dall'azienda. Dai confronti fra quanto precedentemente programmato e progettato e quanto realizzato si attivano quegli indispensabili meccanismi di *feedback* che sono alla base del miglioramento continuo auspicato da tutti i fautori di detto strumento di rendicontazione sociale.

Le tre dimensioni del controllo - economico-finanziario, di legittimità, di efficacia sociale -

⁹ Varie sono le fonti normative cui occorre fare riferimento:

normativa civilistica che disciplina l'associazionismo (Art. 16 e segg. c.c.);

normativa fiscale che disciplina le ONLUS (D.lgs. n.460 del 1997);

normativa speciale che disciplina le Organizzazioni di volontariato (L. n. 266 del 1991 – legge quadro sul volontariato; L.R. n. 37 del 1993 – legge regionale sul volontariato della Regione Abruzzo);

normativa speciale che disciplina lo specifico settore di attività (Raccomandazione n. R(88)4 del Consiglio d'Europa; L. n. 219 del 2005 – Nuova disciplina delle attività trasfusionali e della produzione nazionale degli emoderivati; decreto del Ministero della Salute 18 aprile 2007 [GU 19/06/2007 N.140] –Indicazioni sulle finalità statutarie delle associazioni e federazioni di donatori volontari di sangue; ecc.).

¹⁰ In Abruzzo, la maggior parte delle Organizzazioni di donatori è di piccola e piccolissima dimensione, ma ci sono anche alcune realtà di più grandi dimensioni (e complessità organizzative) di cui occorre tenere conto.

attraverso i vari strumenti utilizzati dalle OdV producono informazioni di varia natura che trovano spazio nelle diverse sezioni del Documento di Bilancio sociale: informazioni ex-ante, in itinere ed ex-post; informazioni qualitative; informazioni quantitative (contabili ed extra-contabili). In questo modo, il Bilancio sociale delle Organizzazioni di Donatori di Sangue diventa qualcosa di più di un semplice documento di “rendicontazione sociale”. Detto *report* si configura come vero e proprio “strumento di *management*” (Hinna, 2002).

Fig. 7 – Il Bilancio sociale nel modello multidimensionale di accountability e controllo delle Organizzazioni di Donatori di Sangue



Il modello di Bilancio sociale¹¹ dovrà essere così articolato:

- Una prima sezione dedicata alla *Identità* contenente i tratti distintivi della dell’Organizzazione (profilo generale, contesto di riferimento, storia, missione, disegno strategico, analisi degli *stakeholder*);
- Una seconda sezione dedicata al *Governo e alla Organizzazione* contenente la descrizione del sistema e dei processi di governo, della base sociale, della struttura organizzativa, delle persone che operano all’interno dell’Organizzazione. In questa sezione occorre dare particolare evidenza degli aspetti di partecipazione democratica e di relazione con i volontari dell’Organizzazione;
- Una terza sezione dedicata alla *Rendicontazione economico-finanziaria*, nella quale si dà conto delle modalità di raccolta e di utilizzo delle risorse economico-finanziarie della OdV, nonché della dotazione patrimoniale della stessa;
- Una quarta sezione dedicata alla *Rendicontazione di legittimità (istituzionale e legale)*, nella quale si dà conto delle attività svolte e dei risultati conseguiti in attuazione della mission istituzionale, nel pieno rispetto dei vincoli di legge;
- Una quinta sezione dedicata alla *Rendicontazione di efficacia sociale*, nella quale si dà conto

¹¹ Il Modello proposto – opportunamente tradotto in termini operativi – è attualmente oggetto di una sperimentazione presso le Organizzazioni di Donatori di Sangue della Regione Abruzzo con l’obiettivo di verificarne la concreta applicabilità ed efficacia in termini organizzativo-gestionali. Inoltre, per alcune OdV, in cui è stata preliminarmente, riscontrata la propensione ad utilizzare strumenti di ICT, l’implementazione del modello si avvale di uno strumento informatico sviluppato ad hoc, in grado di sfruttare i vantaggi del lavoro in rete e quelli dell’apprendimento collaborativo.

delle attività poste in essere al fine di soddisfare i bisogni di tutti i portatori di interesse e dei relativi risultati.

Il modello appena illustrato risulta essere modulare ed adattabile alle esigenze e capacità rendicontative di OdV che presentano caratteristiche dimensionali ed organizzative differenti. In particolare, le Organizzazioni di più grandi dimensioni potranno spingersi a comporre il documento di Bilancio sociale secondo lo schema integrale proposto nella *figura 7*, mentre le OdV di dimensioni minori potranno decidere di produrre un documento più snello, quale risultato di un processo rendicontativo che, in una prima fase, potrà riguardare i soli *stakeholder* di missione.

References

- AA.VV., *Le Aziende non profit fra stato e mercato*, (a cura di) Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) - Atti del convegno, Roma, 28-30 settembre 1995 - Clueb, Bologna, 1996.
- AA.VV., *Rapporto Biennale sul Volontariato in Italia – 2005*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Roma, giugno 2006.
- Agenzia per le ONLUS (2009), *Linee guida e schemi per la redazione dei Bilanci di Esercizio degli Enti Non Profit* (Atto d’Indirizzo approvato dal Consiglio dell’11 febbraio 2009), Agenzia per le ONLUS.
- Agenzia per le ONLUS (2008), *Linee guida e schemi per la redazione dei Bilanci di Esercizio e del Bilancio Consolidato delle Imprese sociali*, Agenzia per le ONLUS.
- Airoldi G. (1996), *Le Aziende non profit: definizioni e classificazioni*, in AA.VV., *Le Aziende non profit fra stato e mercato*, (a cura di) Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) - Atti del convegno, Roma, 28-30 settembre 1995 - Clueb, Bologna.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (2005), *Economia Aziendale*, Il Mulino.
- Amigoni F., Miolo Vitali P. (2003), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano.
- Anthony R.N., Young D.W. (2002), *Nonprofit. Il controllo di gestione* (seconda edizione), McGraw-Hill, Milano.
- Bagnoli L. (2007), *Il bilancio sociale delle Organizzazioni di volontariato. Guida pratica*, I Quaderni – Bimestrale (Pubblicazione periodica del Centro di Servizi della Toscana), n. 34, gennaio.
- Bagnoli L. (2008), *Il controllo di gestione*, in Borzaga C., Fazzi L., *Governo e organizzazione per l’impresa sociale*, Carocci, Roma.
- Barbetta G. P., Schena C. (2000), *Regolazione e controllo sulle Organizzazioni non profit*, il Mulino, Bologna.
- Barbetta G.P. (1994), *Le dimensioni economiche del settore nonprofit in Italia*, in Quaderni occasionali, n.5, IRS, Milano.
- Bertin G. (2008), *La valutazione*, in Borzaga C., Fazzi L., *Governo e organizzazione per l’impresa sociale*, Carocci, Roma.
- Borgonovi E. (1996), *Aziende non profit: problemi teorici, profili giuridici e politiche di indirizzo*, in AA.VV., *Le Aziende non profit fra stato e mercato*, (a cura di) Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) - Atti del convegno, Roma, 28-30 settembre 1995 - Clueb, Bologna.
- Borzaga C., Fazzi L. (2008), *Governo e organizzazione per l’impresa sociale*, Carocci, Roma.
- Bruni G. (1997), *Il Bilancio di missione delle Aziende non profit*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, maggio-giugno.
- Cafferata R. (1996), *Pluralismo organizzativo e condizioni di sviluppo delle Aziende del terzo settore*, in AA.VV., *Le Aziende non profit fra stato e mercato*, (a cura di) Accademia Italiana di

- Economia Aziendale (AIDEA) - Atti del convegno, Roma, 28-30 settembre 1995 - Clueb, Bologna.
- Cartocci R., Maconi F. (2006), *Libro bianco sul Terzo settore*, Agenzia per le ONLUS, Il Mulino, Bologna.
- Catalano M. (2007), *Le linee guida AVIS. Una proposta di standardizzazione per la redazione del Bilancio sociale in AVIS*, (a cura di) Le Reti di Kilim, (con il contributo di) Associazione Servizi per il Volontariato Modena (Centro di Servizio per il Volontariato), Modena.
- Centers for Disease Control and Prevention-CDC (1999), *Framework for Program Evaluation in Public Health*, in Recommendations and Reports, volume n. 48(RR11), 17 September.
- Centro di Ricerca su Etica negli Affari e Responsabilità Sociale dell'Università degli Studi dell'Insubria-CreaRes (2007), *Le Linee Guida AVIS. Una proposta di standardizzazione per la redazione del Bilancio Sociale in AVIS*, AVIS Regione Lombardia, Aprile.
- Coda V. (2002), *Prefazione*, in *Il Bilancio sociale*, (a cura di) Hinna L., Il Sole 24 ORE, Milano.
- Colombo F. (2001), *Contabilità e bilanci delle Aziende non profit*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Colombo G.M., Setti M. (2007), *Contabilità e bilancio degli enti non profit. Aggiornamento con la disciplina dell'impresa sociale. Guida operativa* (Quarta edizione), IPSOA.
- Colombo G.M., Stiz G. (2003), *Il bilancio sociale delle Organizzazioni non profit*, IPSOA.
- Commission of the European Communities, International Monetary Fund, Organisation for Economic Cooperation and Development, United Nation, World Bank (1993), *System of National Accounts 1993*, Brussels/Luxembourg, New York, Paris, Washington, DC.
- Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro-CNEL (2008), Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), *Primo Rapporto CNEL/ISTAT sull'economia sociale, Dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni non profit in Italia*, Roma, Giugno.
- Corbetta P., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche, I. I paradigmi di riferimento; II. Le tecniche quantitative; III. Le tecniche qualitative; IV. L'analisi dei dati*, Il Mulino, Bologna.
- CSV.net (2006), *Progettazione sociale. Il sostegno dei Centri di servizio alle iniziative del volontariato*, Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSV.net) – Gruppo Progettazione, Maggio 2006.
- CSV.net (2007), *Linee guida per la valutazione dei servizi e delle attività dei Centri di Servizio per il Volontariato. Fondamenti teorici ed esemplificazioni prati*, Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSV.net), Istituto per la Ricerca Sociale di Milano (IRS), Settembre.
- Dym B., Huston H. (2008), *Alla guida di una impresa sociale. La leadership nel terzo settore* (traduzione a cura di) Boccagni P., Erikson, Trento.
- Elefanti M. (1998), *Il controllo di gestione nel governo delle Onp*, in Fiorentini G., *Organizzazioni non profit e di volontariato, Direzione, marketing e raccolta fondi*, (Seconda edizione), Etas Libri, Milano.
- Elefanti M. (2000), *Aziende non profit. Principi contabili e struttura di bilancio*, EGEA, Milano.
- Field A. (2005), *Discovering Statistics Using SPSS – Second Edition*, Sage Publication.
- Fiorentini G. (1996), *Il finanziamento delle Aziende non profit*, in AA.VV., *Le Aziende non profit fra stato e mercato*, (a cura di) Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) - Atti del convegno, Roma, 28-30 settembre 1995 - Clueb, Bologna.
- Fiorentini G. (1998), *Organizzazioni non profit e di volontariato, Direzione, marketing e raccolta fondi*, (Seconda edizione), Etas Libri, Milano.

- Fiorentini G. (2002), *L'accountability nelle Aziende nonprofit*, in Zamagni S., *Il non profit Italiano al bivio*, Egea, Milano.
- FIVOL (1998), *Studi e proposte per il riordino della disciplina tributaria degli enti non profit*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Gabrovec Mei O. (2002), *Bilancio sociale e valore aggiunto*, in Hinna L., *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- GBS (2005), Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il Bilancio sociale, Standard di base e documento di ricerca*, Giuffrè, Milano.
- Hansmann H.B. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, in Yale Law Journal n. 89.
- Hansmann H.B. (1987), *Economic Theories of Nonprofit Organizations*, in The Nonprofit Sector: A Research Handbook, W.W. Powel, New Haven: Yale University Press.
- Hinna L. (2002), *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Matacena A. (1999), *Aziende nonprofit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Matacena A. (1998), *Il sistema informativo obbligatorio delle ONLUS. Finalismo aziendale ed informazione: un nesso inscindibile*, in FIVOL, *Studi e proposte per il riordino della disciplina tributaria degli enti non profit*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Matacena A. (2000), *Aspetti contabili e di reporting nelle ONLUS*, in Barbetta G. P., Schena C., *Regolazione e controllo sulle Organizzazioni non profit*, il Mulino, Bologna.
- Matacena A. (2002), *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle Aziende nonprofit*, in Hinna L., *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Matacena A. (2005), *L'Accountability nelle Imprese Lucrative e Sociali. Verso una possibile Convergenza?*, in Economia Aziendale 2000 web, N. 4.
- Melandri V. (2004), *Materiali per un corso di Fund Raising*, D.U. Press, Bologna.
- Melandri V. (2008), *Il futuro del fund raising in Italia*, in Aretè – Quadrimestrale dell'Agenda per le ONLUS, Anno I, n. 1, gennaio-aprile.
- Merchant K.A., Riccaboni A. (2001), *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano.
- Paton R. (2003), *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage Publications, London.
- Pettinato S. (2000), *Gestire il non profit. Guida pratica alla gestione degli enti senza fine di lucro*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Poister T.H. (2003), *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Propersi A. (2001), *Le Aziende nonprofit. I caratteri, la gestione, il controllo* (Seconda edizione), Etas, Milano.
- Propersi A. (2008), *Accountability e governance degli Enti non profit: a proposito della riforma del Libro I, Titolo II del codice civile*, in Aretè – Quadrimestrale dell'Agenda per le ONLUS, Anno I, n. 1, gennaio-aprile.
- Propersi A., Rossi G. (1999), *Il Volontariato. Aspetti civilistici. Adempimenti fiscali e contabili delle Organizzazioni di volontariato. Statuti*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Propersi A., Rossi G. (2008), *Gli enti nonprofit* (Diciannovesima edizione), Il Sole 24 ORE, Milano.
- Pucci L., Vergani E. (2002), *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano.
- Rea M.A. (2004), *La rappresentazione dei risultati delle Aziende nonprofit. Rendicontazione e controllo economico e sociale*. Giappichelli, Torino.
- Rosso H. (2002), *Achieving excellence in fundraising*, Jossey Bass, San Francisco, 1991; (tradotto e riadattato in italiano nella seconda edizione a cura di) Rosso H., Tempel E., Melandri V., *Il libro del fundraising*, Etas, Milano, 2004.

- Rusconi G. (2002), *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in Hinna L., *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- Rusconi G., Stiz G., Signori S., Marangoni G. (2008), *Linee guida per la redazione del Bilancio di Missione e del Bilancio sociale delle Organizzazioni di Volontariato*, Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSV.net), Istituto di Ricerche Educative e Formative (IREF), Fondazione Feo-Fivol, Gennaio.
- Salomon L.M., Anheier H.K. (1992), *In Search of Nonprofit Sector II: The problem of classification*, in *Voluntas* n. 3.
- Santi M. (2002), *Controllo di gestione per le Aziende non profit, sanitarie e pubbliche. Verso la comunicazione multidimensionale*, EGEA, Milano.
- Speranzini E., Zamagni S. (2002), *Il non profit Italiano al bivio*, (a cura di) Zamagni S., Egea, Milano.
- Tessitore A. (1996), *La produzione e la distribuzione del valore*, in AA.VV., *Le Aziende non profit fra stato e mercato*, (a cura di) Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) - Atti del convegno, Roma, 28-30 settembre 1995 - Clueb, Bologna.
- Travaglini C. (1996), *La classificazione delle Aziende non profit all'interno del terzo settore in base all'assetto istituzionale*, in AA.VV., *Le Aziende non profit fra stato e mercato*, (a cura di) Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) - Atti del convegno, Roma, 28-30 settembre 1995 - Clueb, Bologna.
- Travaglini C. (1999), *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le Aziende del terzo settore*, in Maticena A., *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Travaglini C. (2000), *Contabilità e bilancio per la rendicontazione e il controllo nelle Aziende non profit*, in Pettinato S., *Gestire il non profit. Guida pratica alla gestione degli enti senza fine di lucro*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- United Nations-UN (2002), *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations, New York.
- Weisbrod B.A. (1977), *Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy*, in (edited by) Phelps E.S., *Altruism, Morality and Economic Theory*, Sage Foundation, New York.
- Weisbrod B.A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods* (Third Edition), SAGE, London.
- Zamagni S. (1996), *Dal non profit all'economia civile*, in AA.VV., *Le Aziende non profit fra stato e mercato*, (a cura di) Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) - Atti del convegno, Roma, 28-30 settembre 1995 - Clueb, Bologna.
- Zamagni S. (1998), *Valori guida e architettura del decreto legislativo 460/97*, in FIVOL, *Studi e proposte per il riordino della disciplina tributaria degli enti non profit*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Zamagni S. (2002), *Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio*, in Zamagni S., *Il non profit Italiano al bivio*, Egea, Milano.

ⁱ Nota Metodologica

Lo studio del caso delle Organizzazioni di Donatori di Sangue della Regione Abruzzo si basa su dati qualitativi e quantitativi. In particolare, i dati qualitativi sono stati raccolti utilizzando varie fonti: una prima *survey* condotta mediante Questionario; seguita da Interviste semi-strutturate - di gruppo ed individuali - con rappresentanti delle OdV; infine, si è proceduto ad una ricognizione della documentazione, interna ed esterna, delle Aziende che hanno aderito al progetto.

La prima fase della ricerca è consistita nella identificazione e mappatura delle OdV presenti sul territorio regionale ed operanti nel cd “Sistema Sangue”. Le azioni sono state le seguenti: i) ricostruzione anagrafica delle Organizzazioni di Donatori di Sangue; ii) primo contatto con le Aziende attraverso una lettera di presentazione dei tratti essenziali e delle finalità del progetto; iii) primo contatto telefonico con i responsabili delle Organizzazioni di Donatori di Sangue (per lo più amministratori) al fine di verificare l’interesse a partecipare al progetto. Per la ricostruzione dei dati anagrafici delle OdV impegnate in Abruzzo nella Donazione del Sangue la principale fonte informativa è stata la segreteria dell’Osservatorio Sperimentale per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-Sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo (*partner* del progetto), che ha fornito tutte le informazioni necessarie ad identificare le Aziende da esaminare, la loro sede, i responsabili da contattare.

Hanno manifestato la volontà di partecipare al progetto di ricerca 90 delle 115 Organizzazioni di Donatori di Sangue presenti sul territorio regionale. Tutte le 90 OdV rispondono, peraltro, al requisito di significatività richiesto dalla presente ricerca: *l’autonomia gestionale e contabile*. La somministrazione è avvenuta utilizzando il canale della posta elettronica. Hanno risposto 45 OdV su 90, pari al 50% della popolazione cui era stato inviato il documento.

L’obiettivo specifico dell’indagine condotta mediante lo strumento del questionario è stato quello di censire tutte le Organizzazioni di volontariato operanti nel *Sistema della Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue della Regione Abruzzo* sugli aspetti che riguardano i temi della Programmazione delle attività; della Rendicontazione economica e sociale; della Valutazione e della Progettualità sociale. L’intervistato è un soggetto interno alla Organizzazione censita, avente un ruolo di responsabilità ed una adeguata conoscenza degli aspetti gestionali ed organizzativi della stessa.

Alla fase di somministrazione del questionario sono seguiti momenti di contatto più diretto con le persone che operano all’interno delle Organizzazioni di Donatori di Sangue, al fine di analizzare i temi oggetto della ricerca dalla loro prospettiva. Sono state utilizzate due differenti tipologie di interviste qualitative intese entrambe, non tanto come strumento di rilevazione di dati ma, piuttosto, come strumento di comprensione della realtà indagata: a) *Le interviste di gruppo (o focus group)*; *Le interviste non-strutturate individuali*.

Le interviste di gruppo (o focus group) sono state previste al fine di trarre dalla interazione fra più individui - impegnati a vario titolo nelle Aziende indagate - ulteriori spunti di riflessione ed approfondimenti sui temi oggetto della presente ricerca. Sono stati organizzati sette incontri su tutto il territorio regionale. La partecipazione è stata tale da consentire lo svolgimento di incontri con un numero limitato di individui che hanno discusso collettivamente dopo essere stati stimolati sugli argomenti oggetto della ricerca. Infatti, l’intento dei sette incontri era quello, dichiarato, di favorire il confronto su tematiche di interesse comune ed individuare eventuali punti di criticità che riguardano la quotidiana gestione delle Organizzazioni di Donatori di Sangue, cercando di identificare, insieme con operatori e responsabili delle OdV, possibili soluzioni o percorsi di miglioramento gestionale ed organizzativo necessari per la crescita e lo sviluppo delle stesse. In particolare i temi sui quali si è inteso attivare un confronto con i vari partecipanti sono stati i seguenti: la *Programmazione* delle attività (Bilancio previsionale, budget, ecc.); la *Rendicontazione* economica e sociale (Bilancio di esercizio, Inventario dei beni, Relazione delle Attività svolte, Bilancio sociale, ecc.); la *Valutazione* delle attività svolta, dei risultati conseguiti nonché dell’efficacia della propria azione; la *Progettualità sociale*. Tematiche queste già oggetto del questionario precedentemente somministrato. Ai 7 incontri hanno partecipato complessivamente 65 responsabili e amministratori appartenenti a vario titolo a tutte le tipologie di organizzazioni che in Abruzzo operano per la Donazione Volontaria e non Remunerata del Sangue.

Successivamente si sono svolte *interviste non-strutturate individuali*. La scelta delle persone da intervistare è avvenuta in base ai seguenti criteri di rappresentatività “sostantiva”: a) Responsabili o perso-

nale attivo a vario titolo nell'Organizzazione che hanno mostrato particolare interesse sui temi oggetto della ricerca e si sono offerte, volontariamente, per approfondimenti ed incontri individuali; b) Varietà delle Organizzazioni di Donatori di Sangue di appartenenza; c) Diversa localizzazione della Organizzazione di appartenenza sul territorio regionale. Nella scelta non si è tracciato un vero e proprio “disegno di campionamento” ma si è proceduto in base alla significatività e all'interesse mostrato da ciascun soggetto selezionato ai fini della ricerca stessa. Questa fase è risultata propedeutica alla successiva di analisi dei documenti aziendali, che gli stessi responsabili hanno fornito ed ampiamente illustrato. L'intervistatore si è limitato ad indirizzare la discussione che ha riguardato le pratiche amministrativo-contabili, di governo e di gestione proprie di ciascuna Organizzazione.

Nella fase successiva di *analisi documentale* si sono esaminati documenti amministrativo-contabili; materiali divulgativi e Pagine web delle Organizzazioni di Donatori di Sangue operanti in Abruzzo.