



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

DIPARTIMENTI DI GIURISPRUDENZA, INGEGNERIA INDUSTRIALE E
DELL'INFORMAZIONE, SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI, SCIENZE POLITICHE E
SOCIALI, STUDI UMANISTICI

CORSO DI LAUREA INTERDIPARTIMENTALE IN

COMUNICAZIONE DIGITALE

**LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NEL TERZO SETTORE: QUADRO TEORICO-
NORMATIVO, PROCESSO GESTIONALE ED ESPERIENZA APPLICATIVA DEL
BILANCIO SOCIALE. IL CASO AVIS PROVINCIALE PAVIA**

RELATORE:

CHIAR.MO PROF. PAOLO COSTA

CORRELATORI:

CHIAR.MO PROF. STEFANO COLLOCA

DOTT. FILIPPO CAVAZZA

TESI DI LAUREA DI
VALENTINA MARENGHI
MATRICOLA N. 562102

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

ABSTRACT

L'evoluzione del paradigma organizzativo contemporaneo da segnato il passaggio da un modello focalizzato sulla massimizzazione del profitto economico a un paradigma integrato di sostenibilità e *stakeholder capitalism*. Se nel settore *for-profit* la *Corporate Social Responsibility* (CSR) nasce per mitigare esternalità negative, negli Enti del Terzo Settore rappresenta la missione originaria. Il lavoro esamina come la CSR si traduca operativamente nel *no-profit*, dimostrando come il bilancio sociale possa evolvere da adempimento burocratico a strumento strategico di *accountability* e *governance*.

L'indagine analizza l'evoluzione normativa, concentrandosi sulla Direttiva Europea CSRD 2022/2464 e il D. Lgs. 117/2017, e l'adozione degli standard tecnici internazionali, ovvero i GRI Standards e gli ESRS, per prevenire il *social-washing*. Dal punto di vista metodologico, invece, la ricerca integra la ricostruzione teorica e normativa con l'analisi empirica del bilancio sociale 2025 di AVIS Provinciale Pavia. Sfruttando l'esperienza sul campo del Servizio Civile Universale, si esamina il ciclo di raccolta dati tramite la modulistica standardizzata sottoposta alle 18 Comunalì e l'integrazione con fonti sanitarie certificate.

I risultati mostrano che una rendicontazione fondata sulle evidenze permette di passare dagli *output*, ovvero le sacche raccolte, alla misurazione degli impatti di lungo periodo sulla salute e sulla coesione sociale. In prospettiva futura, invece, emergono l'esigenza di digitalizzare i flussi, il coinvolgimento giovanile e l'adozione di metriche quantitative come lo SROI per valorizzare la prevenzione sanitaria.

ABSTRACT

The evolution of modern organizations has shifted the focus from making profits to sustainability and creating value for all stakeholders. In traditional businesses, Corporate Social Responsibility (CSR) helps reduce negative impacts. In non-profit organizations, however, social purpose is the main goal from the start. This study shows how a social report can change from a simple legal duty into a helpful tool for strategy, governance, and transparency.

The research looks at European laws (CSRD 2022/2464), Italian laws (Legislative Decree 117/2017), and international standards (GRI, ESRS) to explain how to prevent "social-washing". The study combines theory with a real case study of AVIS Provinciale Pavia for its 2025 social report. Drawing from hands-on experience in the Universal Civil Service, it analyzes how data is collected from 18 local AVIS branches and combined with official health records.

The results show that using real data helps measure long-term benefits for public health and the community, rather than just counting blood donations. For the future, the study points out the need for digital tools, engaging younger people, and using methods like SROI to measure the money saved through healthcare prevention.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	1
1. Evoluzione della responsabilità sociale e della rendicontazione	3
1.1. <i>Dalla filantropia alla Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	3
1.2. <i>Oltre al dato economico: perché rendicontare l'impatto sociale</i>	6
1.3. <i>Gli stakeholder nelle organizzazioni no profit</i>	8
1.4. <i>Il bilancio sociale come strumento di accountability</i>	12
2. Il nuovo quadro normativo europeo e nazionale	15
2.1. <i>La Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD)</i>	15
2.2. <i>Il Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) e l'obbligo del bilancio sociale</i>	26
2.3. <i>Gli standard Global Reporting Initiative (GRI)</i>	32
2.4. <i>Il processo di redazione del bilancio sociale</i>	40
3. Il caso studio AVIS Provinciale Pavia	49
3.1. <i>Identità e mission di AVIS Provinciale Pavia</i>	49
3.2. <i>Analisi degli stakeholder di AVIS Provinciale Pavia</i>	59
3.3. <i>Analisi del bilancio sociale 2025</i>	69
3.4. <i>Analisi del bilancio come strumento di comunicazione istituzionale</i>	81
4. Il processo operativo e il progetto editoriale	91
4.1. <i>La metodologia di raccolta dati</i>	91
4.2. <i>Il bilancio come progetto editoriale</i>	97
4.3. <i>La gestione delle risorse: analisi della scelta di outsourcing</i>	101
4.4. <i>Riflessioni sull'esperienza pratica: il contributo della tesista nel processo di redazione</i>	102
CONCLUSIONI	105
BIBLIOGRAFIA	107
SITOGRAFIA	107

INTRODUZIONE

Nel corso dell'ultimo secolo, il paradigma organizzativo ha attraversato un'evoluzione profonda, muovendo da una concezione orientata all'esclusiva massimizzazione del profitto verso un modello complesso di sostenibilità integrata. Le organizzazioni contemporanee non possono più considerarsi entità isolate e autosufficienti. Al contrario, esse operano all'interno di un ecosistema sociale articolato nel quale il successo istituzionale è legato alla capacità di farsi carico delle aspettative, dei diritti e dei bisogni di una vasta pluralità di *stakeholder*. In questo contesto, l'etica non è più una variabile marginale o un semplice accessorio reputazionale e si è affermata come dimensione costitutiva dell'agire strategico, ridefinendo così il concetto stesso di valore.

Il presente lavoro di tesi intende ricostruire e analizzare l'evoluzione teorica, normativa e applicativa della *Corporate Social Responsibility* (CSR), concentrandosi in particolar modo su come questi principi etici e operativi sono messi in pratica negli Enti del Terzo Settore. Se storicamente il dibattito sulla CSR si è sviluppato all'interno del settore *for profit* per mitigare le esternalità negative della produzione, nel mondo del *no profit* e del volontariato organizzato questo paradigma assume un valore molto importante. Infatti, per enti come l'Associazione Volontari Italiani del Sangue (AVIS), l'impatto sociale non rappresenta una finalità aggiuntiva o un correttivo a posteriori, ma la ragione d'essere originaria dell'organizzazione stessa.

L'indagine si articola lungo un percorso concettuale che mette insieme in modo armonico il rigore della ricostruzione teorica e normativa con la valutazione empirica dei processi di rendicontazione. L'obiettivo fondamentale è dimostrare come il passaggio dalla filantropia tradizionale alla modernità dei dati certificati trasformi il bilancio sociale da adempimento burocratico a dispositivo strategico di *accountability*, apprendimento organizzativo e consolidamento della legittimità istituzionale.

La trattazione è organizzata in tre capitoli principali, i quali sviluppano una progressione metodologica dal piano concettuale alla verifica sul campo. Il primo capitolo analizza la transizione dalla visione classica di *Milton Friedman* all'affermazione della *Stakeholder Theory* di *Freeman*, approfondendo i criteri ESG, la Piramide di *Carroll* e la via italiana alla responsabilità generativa tracciata da Adriano Olivetti, per poi definire i modelli di gestione degli *stakeholder* e la necessità di una comunicazione simmetrica che eviti i rischi di *socialwashing*. Il secondo capitolo, invece, prende in esame l'evoluzione normativa europea e nazionale, concentrandosi sulla Direttiva Europea 2022/2464 sulla CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), la doppia materialità, il Decreto Legislativo 117/2017 detto anche Codice del Terzo Settore e i GRI Standard. Il terzo capitolo presenta il caso studio di AVIS Provinciale Pavia, associazione presso la quale la tesista ha svolto il suo anno di Servizio Civile Universale, e illustra come la traduzione dell'altruismo e del tempo donato in metriche rigorose permetta all'ente di consolidare la propria licenza sociale a operare e rafforzare le alleanze strategiche con il territorio e il Sistema Sanitario Regionale. Infine, il quarto capitolo sposta l'attenzione sulla dimensione strettamente applicativa e gestionale del bilancio sociale, ricostruendo l'intero ciclo operativo ed editoriale che trasforma i dati grezzi del territorio provinciale in un documento di comunicazione strategica. In questa sezione è descritta la metodologia di raccolta dei dati tramite i modelli standardizzati denominati Scheda A e Scheda

B utilizzati dalle 18 AVIS Comunali della provincia di Pavia, sottolineando il ruolo delle fonti sanitarie certificate rilasciate dai SIMT e i flussi informativi legati ai gestionali associativi. Inoltre, il capitolo approfondisce la scelta dell'*outsourcing* per la sola componente grafica ed editoriale affidata a partner esterni, motivando la decisione di mantenere all'interno il pieno controllo strategico dei contenuti. La trattazione si chiude con l'analisi del contributo diretto fornito dalla tesista durante il proprio percorso di Servizio Civile Universale, documentando le attività di verifica contabile, la misurazione delle performance digitali e l'elaborazione dei dati socio-demografici necessari alla stesura della Relazione di Missione 2025.

1. Evoluzione della responsabilità sociale e della rendicontazione

Nel presente capitolo si andrà ad analizzare l'evoluzione del concetto di responsabilità sociale. Le organizzazioni hanno intrapreso un percorso molto lungo e significativo. Inizialmente, il loro unico obiettivo era di ottenere il massimo profitto possibile. Eppure, con il passare del tempo, ha iniziato ad assumere molta importanza anche il benessere della comunità in cui operano e le origini del dibattito tra etica ed economia sono fondamentali per comprendere come questo sia avvenuto. Le organizzazioni sono passate da un approccio basato sulla filantropia, in altre parole sulla donazione di denaro o risorse per scopi benefici, a uno più ampio e strutturato, ovvero la responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Questa nuova prospettiva ha portato le imprese a cambiare notevolmente nel corso del tempo. Infatti, queste ultime non sono più considerati strumenti al servizio dei proprietari ma istituzioni sociali che si relazionano e comunicano con i vari gruppi di interesse, ovvero i dipendenti, i clienti, i fornitori e la comunità locale. Questo cambiamento ha portato le organizzazioni a considerare il loro impatto sulla società, cercando di minimizzare il più possibile eventuali danni e massimizzando i benefici per tutti i portatori di interesse coinvolti. In questo quadro, è esplorato il contributo pionieristico di Adriano Olivetti, la cui visione di fabbrica come bene comune anticipa i pilastri della CSR e si riflette profondamente nel DNA di organizzazioni come AVIS. Inoltre, il testo approfondisce la necessità di affiancare al dato economico una misurazione rigorosa del valore sociale, distinguendo tra semplici risultati immediati e cambiamenti reali generati sul territorio, inserendo tale distinzione nella cornice della teoria del cambiamento. Ampio spazio è dedicato alla mappatura degli stakeholder attraverso modelli di gestione che permettono di trasformare la partecipazione passiva in cittadinanza attiva, arrivando a definire il bilancio sociale non come mero adempimento burocratico, ma come un dispositivo di *accountability* e un patto di cittadinanza. Il capitolo approda infine alla concezione della rendicontazione come bussola strategica per l'apprendimento organizzativo, fornendo le basi necessarie per comprendere come le nuove normative stiano trasformando la responsabilità sociale in un processo tecnico-scientifico di valore globale.

1.1. Dalla filantropia alla Corporate Social Responsibility (CSR)

Il dibattito sul complesso rapporto tra etica ed economia e il ruolo delle organizzazioni all'interno della società affonda le sue radici nelle origini stesse della civiltà occidentale. Come osserva Gianpaolo Azzoni¹, già nell'antica Grecia il mercato era percepito in modo ambivalente: se da un lato l'*agorà* rappresentava il luogo fisico e simbolico degli scambi economici e il nucleo della società politica, dall'altro la ricchezza accumulata attraverso i commerci era spesso vista con sospetto, poiché considerata un potenziale fattore di corruzione dei costumi civili.

Con l'avvento della moderna impresa capitalistica, questa tensione si è intensificata. Per molto tempo, la dottrina economica dominante ha trovato nella massimizzazione del profitto l'unica responsabilità dell'agire imprenditoriale. Questa visione, sintetizzata nella posizione di Milton Friedman² (1970), sosteneva che «*the social responsibility of business is to increase its profit*».

¹ G. Azzoni, *Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility*, in Invernizzi E., Romenti S., a cura di (2020). *Corporate communication e relazioni pubbliche*. Milano: McGraw-Hill Education, p. 29

² Friedman, M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in «The New York Times Magazine», 13 settembre 1970

In questo paradigma, l'impresa era vista come uno strumento puro dei proprietari (*shareholders*); ogni deviazione verso finalità sociali era considerata una violazione del mandato fiduciario dei manager e una forma di tassazione senza rappresentanza. L'etica, in quest'ambiente, era percepita come un elemento esterno, un conto aggiunto, capace di alterare l'efficienza dei meccanismi di mercato. Se Friedman individua negli stakeholder gli unici destinatari dell'agire d'impresa, la svolta decisiva avviene con R. Edward Freeman (1984)³. Con l'introduzione della *stakeholder theory*, il focus si sposta dal proprietario ai portatori di interesse (dipendenti, fornitori, clienti, comunità locale). In questo modo l'impresa non è più considerata una proprietà privata chiusa, ma un'istituzione sociale che deve continuamente rispondere a una grande quantità di richieste, molto spesso in contrasto tra loro, e tra queste cercare un equilibrio che assicura la sostenibilità dell'organizzazione nel lungo periodo. In questo modo dalla metà del XX secolo è emersa, con forza sempre maggiore, la consapevolezza che le organizzazioni non operano in modo isolato ma anzi, prendono parte a un ecosistema sociale articolato. La concezione di *Corporate Social Responsibility (CSR)* inizia a fare la sua comparsa e a prendere forma negli anni '60, quando studiosi come Keith Davis⁴ hanno iniziato a suggerire che la responsabilità dei manager dovesse andare oltre ai soliti interessi economici diretti dell'impresa, ma includere anche decisioni prese al di fuori del mero calcolo tecnico-finanziario.

Tuttavia, è necessario operare una distinzione netta tra questo approccio e la filantropia aziendale tradizionale. Infatti quest'ultima si è storicamente basata sulla scelta arbitraria del proprietario dell'organizzazione di destinare una parte dei profitti, una volta già realizzati, a cause caritatevoli. Si tratta di un atto spontaneo, spesso slegato dai processi produttivi che caratterizzano l'azienda, che rispondono alla domanda: «*A chi decido donare i miei guadagni?*». Invece, la *Corporate Social Responsibility (CSR)* determina un cambiamento di pensiero fondamentale. Infatti, quest'ultima sposta l'attenzione sul «*Come sono generati i profitti?*». La CSR, quindi, non è un atto di generosità post-prodotto, ma una dimensione intrinseca dell'agire economico che riguarda l'intera catena di valore, che va dalla trasparenza della *governance* alla gestione dei dipendenti, fino all'impatto ambientale e sociale delle operazioni quotidiane.

L'evoluzione verso la CSR moderna ha subito un'accelerazione negli anni '60 e '70, grazie alla nascita di nuovi organismi regolatori e dalla pressione dei movimenti civili sull'ambientalismo e la tutela dei consumatori. Un contributo teorico molto importante, volto a dare ordine a questa materia, è rappresentato dal lavoro di Archie B. Carroll (1991)⁵, il quale ha formalizzato la piramide della CSR. Carroll sostiene che la responsabilità sociale non sia un concetto incerto, ma una sintesi di quattro diverse aspettative che la società ha nei confronti delle organizzazioni: responsabilità economica, legale, etica e filantropica. Nello specifico, Carroll ordina queste responsabilità in modo gerarchico: alla base pone la responsabilità economica che ha come obiettivo produrre profitto per sopravvivere. Successivamente si posiziona la responsabilità legale, ovvero operare entro le norme. Solo su queste fondamenta si inseriscono la responsabilità etica, ovvero fare ciò che è giusto oltre la norma e, infine, quella filantropica, intesa come il contributo proattivo al miglioramento della qualità della vita sociale. Negli ultimi decenni, però, concetto di CSR si è ulteriormente evoluto, rientrando nei criteri ESG

³ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

⁴ Davis K. (1960). *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* In "California Management Review", vol. 2, n. 3, pp. 70-76

⁵ Carroll A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder*. In "Business Horizons", vol. 34, n. 4, pp. 39-49

(*Environmental, Social and Governance*). Mentre la CSR esprime la filosofia e l'approccio etico dell'azienda, i criteri ESG rappresentano le metriche concrete e misurabili attraverso cui il mercato e i regolatori valutano l'impatto di un'organizzazione. Questo cambiamento è fondamentale per enti come AVIS, poiché la trasparenza e la rendicontazione sociale diventano strumenti non solo di reputazione, ma di legittimazione istituzionale in un sistema sempre più orientato alla valutazione d'impatto.

In Italia, l'evoluzione della responsabilità sociale trova un punto di riferimento unico e innovativo nell'esperienza di Adriano Olivetti a Ivrea⁶. Ben prima che la letteratura anglosassone desse una definizione teorica ai termini *Corporate Social Responsibility* o *stakeholder theory*, Olivetti aveva già messo in pratica un modello di comunità che integrava il progresso industriale con quello umano, culturale e sociale. Infatti, per Olivetti la fabbrica non era un'entità isolata mossa esclusivamente dalla logica del profitto, ma un motore di civiltà. Egli sosteneva che l'impresa avesse una responsabilità verso il territorio, la quale andava ben oltre la semplice creazione di posti di lavoro. In questo contesto, infatti, il concetto di profitto veniva ridefinito: non veniva più visto come un fine ultimo assoluto, come invece accadeva nella visione di Friedman, ma era considerato un mezzo per reinvestire nel benessere della collettività. Questo approccio si manifesta in azioni concrete che oggi vengono definite i pilastri della CSR, ovvero un welfare aziendale d'avanguardia, che permette la creazione di servizi sociali, asili, biblioteche e centri sanitari per i dipendenti e le loro famiglie, basati sul diritto alla dignità del lavoro; l'attenzione a urbanistica e territorio, attraverso il coinvolgimento di architetti e urbanisti per far sì che lo sviluppo della fabbrica fosse armonico con il paesaggio e non opprimesse l'uomo; infine, la promozione di cultura e istruzione come strumenti di emancipazione, per rendere il lavoratore un cittadino migliore e un collaboratore più efficiente.

L'esperienza olivettiana rappresenta l'inclinazione pratica di quella responsabilità generativa⁷ citata da G. Azzoni, dove l'organizzazione non si limita a riparare i danni prodotti, ma genera attivamente partnership e valore con la società civile. Per la realtà di AVIS, il richiamo a Olivetti è fondamentale perché dimostra che esiste una via italiana alla responsabilità sociale che affonda le radici nella solidarietà territoriale e nel senso di appartenenza a una comunità, elementi che costituiscono il DNA stesso dell'associazionismo e del volontariato nel nostro Paese. In questo scenario, il rapporto tra imprese e terzo settore supera la logica della semplice donazione per arrivare a quella del valore condiviso (*creating shared value*⁸). AVIS non è più solo un destinatario di risorse filantropiche, ma un partner strategico per le imprese che intendono sviluppare una CSR autentica. Ad esempio, attraverso la promozione della cultura del dono nelle aziende, si potrebbe realizzare quel modello di economia civile in cui il profitto dell'impresa e il benessere sociale della comunità, quindi salute pubblica e disponibilità di sangue, crescono insieme e si rafforzano a vicenda. Questo legame storico è particolarmente evidente negli Enti del Terzo Settore (ETS). In realtà come AVIS, la missione sociale non è un elemento accessorio o un'integrazione reputazionale, ma costituisce la ragione d'essere stessa dell'ente. La CSR, dunque, in questo contesto non rappresenta solo un adeguamento a standard internazionali di trasparenza, ma la formalizzazione di una vocazione civile originaria che punta

⁶ G. Azzoni, *Etica e comunicazione*, op. cit., pp.41-42

⁷ G. Azzoni, *Etica e comunicazione*, op. cit., pp. 31-33

⁸ Porter M., Kramer M. R. (2011). *Creating Shared Value*. In "Harvard Business Review", vol. 89, n. 1-2, pp. 62-77

a integrare l'efficienza tecnica del sistema sanitario con la responsabilità morale verso la salute pubblica e la coesione sociale del territorio.

1.2. Oltre al dato economico: perché rendicontare l'impatto sociale

Con l'affermarsi sempre maggiore della CSR, le organizzazioni hanno sentito la necessità di rendicontare non solo l'aspetto economico, ma anche l'impatto sociale. Questa esigenza nasce principalmente per due ragioni: la prima riguarda sia l'immagine sia le decisioni di marketing dell'organizzazione. Mentre la seconda ragione nasce da una profonda crisi di legittimità⁹ che ha colpito il modello aziendale classico. Il passaggio al nuovo millennio, come evidenziato da G. Azzoni, è stato caratterizzato da un incremento esponenziale dell'importanza della questione etica. Casi contabili a livello globale, come i casi Parmalat in Italia ed Enron in America, hanno accelerato il processo, provando che una poca trasparenza dei dati finanziari e una carenza di controlli sui comportamenti morali dei manager possono portare al crollo sia delle singole organizzazioni, ma anche della fiducia nelle istituzioni e nei mercati. Questo passaggio ha fatto sì che si affermasse la cosiddetta *Triple Bottom Line*¹⁰ (John Elkington, 1994). Secondo questo pensiero, il giudizio sul successo di un'organizzazione non si deve basare su un unico indicatore, ovvero il profitto, ma sulla valutazione di tre dimensioni collegate tra loro: *People*, *Planet* e *Profit*¹¹. Rendicontare l'impatto sociale diventa quindi l'unico modo di misurare la dimensione *people*, rendendola comparabile e verificabile quanto quella finanziaria.

In questo contesto, la rendicontazione sociale si rivela essere lo strumento principale per esercitare la cosiddetta *accountability*. Questo termine, difficilmente traducibile in italiano, indica il dovere che un'organizzazione ha di “rendere conto” delle proprie azioni, fornendo prove verificabili del proprio operato a chiunque ne sia influenzato. Questo implica un passaggio fondamentale, ovvero l'internalizzazione delle esternalità. In economia, le esternalità sono gli effetti – molto spesso negativi, come l'inquinamento o il consumo di suolo, ma anche positivi, come la creazione di cultura e benessere – che un'attività fa ricadere sulla società senza che passino per il mercato. Rendicontare l'impatto significa inserire nel bilancio ciò che prima era invisibile, assumendone la responsabilità formale.

Per un'analisi rigorosa, è necessario distinguere tra tre diversi livelli di rendicontazione dei risultati, una distinzione che per AVIS Provinciale di Pavia diventa cruciale per dimostrare il proprio valore: i risultati immediati (*output* o realizzazioni), gli effetti diretti (*outcome* o risultati) e l'impatto a lungo periodo (*impact*)¹². Gli *output* rappresentano il dato numerico e quantitativo, ad esempio, il numero di sacche di sangue raccolte o il numero di nuovi donatori iscritti nell'anno. In altri termini, è la misurazione dell'attività in sé. Gli *outcome*, invece, riguardano il cambiamento generato sugli stakeholder. Ad esempio, la garanzia della disponibilità di emocomponenti per gli interventi chirurgici negli ospedali pavesi o l'incremento della sicurezza trasfusionale. Infine, gli *impact* rappresentano il valore della solidarietà, del rafforzamento della coesione sociale e della creazione di un sistema sanitario più resiliente. Si

⁹ G. Azzoni, *Etica e comunicazione*, op. cit.

¹⁰ Elkington J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. In “California Management Review”, vol. 36, n. 2, pp. 90-100

¹¹ Elkington J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. In “California Management Review”, vol. 36, n. 2, pp. 90-100

¹² Invernizzi E., Romenti S. (2020). *Corporate communication e relazioni pubbliche*. Milano: McGraw-Hill Education

può affermare che è il contributo di AVIS al bene comune¹³ citato da G. Azzoni. Questa distinzione si inserisce nella cornice della teoria del cambiamento (*Theory of Change*¹⁴), un approccio che permette di mappare il nesso di causalità tra le risorse impiegate e il cambiamento sociale desiderato. Pertanto, non si tratta solo di elencare numeri, ma di spiegare come e perché una determinata azione porta a un beneficio collettivo.

Secondo l'analisi di G. Azzoni, la responsabilità sociale si fonda su due pilastri: la responsabilità riparativa e la responsabilità generativa¹⁵. La prima è volta a individuare, minimizzare e compensare le esternalità negative. Riguarda l'impegno dell'organizzazione nel farsi carico dei danni o dei disagi prodotti involontariamente dalla propria attività (consumo di risorse, spreco energetico, impatti negativi sulla comunità, inquinamento). Mentre, la seconda, è intesa come la capacità superiore dell'organizzazione di farsi promotrice attiva di valore. In questa prospettiva, l'organizzazione non si limita a non arrecare danni, ma crea partnership proattive con la società civile per raggiungere obiettivi comuni, trasformando così la propria presenza sul territorio in un fattore di crescita civile e sociale.

Per un ente del terzo settore come AVIS Provinciale Pavia, la rendicontazione sociale assume un significato profondo poiché serve a documentare la trasformazione di risorse immateriali, come il tempo, il sangue e l'altruismo dei donatori, in valore sociale tangibile come, ad esempio, salute pubblica, efficienza del sistema trasfusionale e coesione della comunità. Rendicontare l'impatto sociale significa proteggere e rinnovare costantemente la "licenza sociale a operare", ovvero, quel capitale di fiducia che permette all'associazione di mobilitare migliaia di volontari. In questo senso, il bilancio sociale non è un atto di trasparenza unidirezionale, ma uno strumento di *governance* partecipata, perché coinvolgere gli stakeholder nella rendicontazione significa confermare la coerenza tra la missione dichiarata, nel caso di AVIS la raccolta di sangue e l'effettivo comportamento dell'ente sul territorio, prevenendo conflitti e rafforzando il senso di appartenenza.

Un punto critico sollevato da G. Azzoni riguarda però la qualità della comunicazione. Egli avverte circa il rischio persistente del *greenwashing* (o *social-washing*¹⁶), definibile come una comunicazione puramente estetica e di facciata, finalizzata a costruire una reputazione etica non supportata da comportamenti reali. Una rendicontazione autentica deve invece fondarsi su una fusione tra comunicazione e strategia. G. Azzoni utilizza una metafora potente, definendo la CSR e le relazioni pubbliche come le "due ali"¹⁷ di un'organizzazione. Questo perché in primo luogo la CSR fornisce la sostanza, i contenuti e l'impegno etico quindi, possiamo dire, il motore dell'agire giusto; in secondo luogo, le relazioni pubbliche procurano una strategia comunicativa necessaria per trasformare quello che molto spesso è soltanto uno sterile monologo aziendale¹⁸ in un dialogo reale, trasparente e bilaterale con gli stakeholder.

¹³ G. Azzoni, *Etica e comunicazione*, op. cit.

¹⁴ Taplin D. H., Clark H. (2012). *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*. New York: ActKnowledge; Weiss C. H. (1995). *Nothing as Practical as a Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives*. Washington, DC: Aspen Institute

¹⁵ G. Azzoni, *Etica e comunicazione*, op. cit., pp.31-33

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ivi, p. 69

¹⁸ Ibid.

L'evoluzione attuale verso modelli di rendicontazione sempre più rigorosi, come quelli imposti dalla recente normativa europea, ha come obiettivo proprio quello di riempire il divario tra intenzione e pratica. In particolare, la normativa sulla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD¹⁹) introduce il principio della doppia materialità, richiedendo alle organizzazioni di rendicontare non solo come le questioni di sostenibilità influenzano l'azienda (materialità finanziaria), ma anche come l'azienda stessa impatta sulle persone e sull'ambiente (materialità d'impatto). Per AVIS, questo si traduce nella necessità di adottare standard di rendicontazione sempre più rigorosi e comparabili a livello internazionale (come gli standard GRI²⁰). Lo scopo è elevare il bilancio sociale dalla condizione di semplice "opuscolo editoriale" a quella di documento tecnico-scientifico in grado di parlare una lingua universale e certificabile, riducendo i margini di arbitrarietà e garantendo che il valore sociale dichiarato sia effettivamente misurato e verificato.

1.3. Gli stakeholder nelle organizzazioni no profit

Se la prima fase dell'evoluzione della *Corporate Social Responsibility* si è concentrata sulla definizione delle responsabilità morali dell'impresa, la fase successiva e più matura ha riguardato l'individuazione dei soggetti concreti verso i quali tali responsabilità devono essere esercitate. Il concetto fondamentale di questa transizione è quello di *stakeholder* (portatore di interesse), la cui teorizzazione moderna si deve principalmente a R. Edward Freeman (1984).

Come mostrano R. E. Freeman e J. McVea²¹ (2001), la strategia basata sugli *stakeholder* non è soltanto una teoria etica, ma è un'esigenza del management per poter rispondere a un mondo che, sempre di più, è caratterizzato da cambiamenti rapidi e instabilità esterne. L'autore fornisce anche una definizione di *stakeholder*, e lo classifica come un «qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione²²». Questo punto di vista rovescia il modello tradizionale della *shareholder primacy*, ovvero della supremazia degli azionisti. Questo indica che il successo e la sopravvivenza nel lungo periodo di un ente non dipendono solo dalla soddisfazione dei proprietari o dei finanziatori, ma anche dalla capacità di bilanciamento delle richieste fatte da una pluralità di attori.

Tuttavia, nel contesto attuale²³, è necessario operare una distinzione tecnica fondamentale, tra *stakeholder* e pubblici. I primi sono categorie di soggetti passivi, individuati dall'organizzazione in base alla loro rilevanza strategica. Essi possiedono un interesse potenziale o un legame contrattuale come, ad esempio, i donatori censiti o i dipendenti. Mentre, i secondi sono quegli *stakeholder* che diventano attivi. Un pubblico emerge quando un gruppo di persone percepisce un problema comune legato alle attività dell'organizzazione e si organizza per agire. Seguendo la *Situational Theory of Publics* di J. Grunig²⁴, un pubblico si attiva solo quando supera tre

¹⁹ Unione Europea (2022). Direttiva (UE) 2022/2664 del Parlamento europeo e del Consiglio europeo del 14 dicembre 2022 modificando il Regolamento (UE) n° 537/2014, Direttiva 2004/109/EC, Direttiva 2006/43/EC e Direttiva 2013/34/EU, riguardo al *corporate sustainability reporting*

²⁰ English (United States) Global Reporting Initiative (GRI) (2021). *GRI Universal Standards*. Amsterdam: GRI Publishing

²¹ English (United States) Freeman R. E., J. McVea (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. in SSRN Electronic Journal

²² Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, p. 4

²³ Invernizzi E., Romenti S. (2020). *Corporate communication e relazioni pubbliche*. op. cit.

²⁴ Grunig J. E., Hunt T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston

barriere: il riconoscimento del problema, il riconoscimento del coinvolgimento e il superamento del vincolo, in questo caso la sensazione di poter fare qualcosa. Per AVIS, la sfida è trasformare gli *stakeholder* attivi, ovvero chi prenota la donazione, abbattendo proprio quei vincoli percepiti, che possono essere la paura del prelievo o la mancanza di tempo. Per AVIS Provinciale Pavia, questa distinzione è fondamentale, perché l'associazione deve gestire non solo i donatori abituali, quindi gli *stakeholder*, ma anche interloquire con i pubblici che possono attivarsi in seguito a campagne di sensibilizzazione o a crisi del sistema sanitario locale.

Per una mappatura efficace, l'organizzazione suddivide i propri interlocutori secondo i criteri di vicinanza e influenza. In primo luogo, abbiamo gli *stakeholder* primari, ovvero i soggetti legati all'organizzazione da un rapporto contrattuale o vitale e senza i quali l'ente cesserebbe di esistere. In AVIS, questi sono i donatori, che forniscono la risorsa essenziale (il sangue), i dipendenti, i collaboratori sanitari e i pazienti/beneficiari del sistema trasfusionale. Successivamente, si trovano gli *stakeholder* secondari, ovvero tutti quei soggetti che, pur essendo essenziali per la sopravvivenza immediata, esercitano un'influenza significativa sull'opinione pubblica e sul clima normativo. Tra questi figurano le istituzioni locali, le Università, i media e la comunità locale in senso lato.

L'analisi della rilevanza viene effettuata tramite il modello della *stakeholder salience*²⁵ (Mitchell, Agle e Wood, 1997), il quale incrocia tre attributi: il potere, la legittimità e l'urgenza. Quando si parla di potere si intende la capacità del soggetto di influenzare i flussi di risorse o le decisioni, nel caso specifico di AVIS; mentre, la legittimità riguarda la percezione che le pretese dello *stakeholder* siano appropriate e giuste; infine, per urgenza, si intende il grado in cui le rivendicazioni degli *stakeholder* richiedono attenzione immediata, ad esempio, una carenza improvvisa di sangue. Dall'incrocio di questi tre elementi derivano otto classi di rilevanza che permettono ad AVIS di mappare i propri interlocutori in modo dinamico. I soggetti che possiedono un solo attributo sono definiti *stakeholder* latenti e presentano una bassa priorità gestionale, tra questi si distinguono i dormienti, che hanno il potere ma non la legittimità o l'urgenza per agire, i discrezionali, che vantano una relazione legittima ma priva di pressione operativa, e i domandanti, che pur manifestando istanze urgenti mancano di una reale base di potere. La complessità aumenta con gli *stakeholder* aspettanti, caratterizzati dal possesso di due attributi. I soggetti dominanti, dotati di potere e legittimità come le istituzioni sanitarie, formano la coalizione primaria dell'ente e richiedono una rendicontazione di legittimità, potendo diventare fonte di crisi se non gestiti con cautela. Vi sono poi i dipendenti, come i pazienti con malattie rare che necessitano di trasfusioni specifiche. Essi hanno pretese legittime e urgenti ma mancano del potere contrattuale per imporsi, restando di fatto dipendenti dalle scelte del management o dal supporto di altri *stakeholder*. Il vertice della gerarchia è occupato dagli *stakeholder* definitivi, ovvero coloro che riuniscono in sé tutti e tre gli attributi. Per AVIS Provinciale Pavia, un donatore con un gruppo sanguigno raro che si attiva durante un'emergenza clinica diventa uno *stakeholder* definitivo a cui l'organizzazione deve dare priorità assoluta. All'opposto, i soggetti che non possiedono nessuno degli attributi sono considerati *non-stakeholder* e rimangono ai margini della strategia comunicativa. Questa classificazione trasforma il bilancio sociale da semplice documento informativo a un sofisticato

²⁵ Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. in "Academy of Management Review", vol. 22, n. 4, pp. 853-886

strumento di *risk management*, capace di monitorare se un interlocutore stia transitando da una categoria all'altra e di dettare, di conseguenza, il livello di coinvolgimento e ascolto.

Archie B. Carroll²⁶ (1991) integra perfettamente la sua visione con quella di Freeman e McVea, sostenendo che il management morale degli stakeholder consista nel saper riconoscere a ciascun gruppo la giusta pretesa lungo i quattro livelli della sua piramide: la responsabilità economica (*be profitable*), la responsabilità legale (*obey the law*), la responsabilità etica (*be ethical*) e, infine, la responsabilità filantropica (*be a good corporate citizen*). La responsabilità economica si trova alla base della piramide. Prima di tutto, l'organizzazione ha il dovere di essere efficiente e produrre valore. Per un'azienda *for-profit* significa generare utili. Mentre, per un ente come AVIS, questo livello si traduce nella gestione oculata delle risorse e nella capacità di garantire la sostenibilità economica necessaria a finanziare le attività di raccolta sangue e promozione. Senza una solida base economica, l'ente non potrebbe assolvere nessun'altra funzione. Il secondo gradino, rappresentato dalla responsabilità legale, vincola al rispetto delle cosiddette "regole del gioco". La società si aspetta che l'organizzazione persegua i propri obiettivi economici entro i limiti stabiliti dal quadro normativo. Grazie alle nuove normative europee (CSRD) e il Codice del Terzo Settore, che verranno affrontati nel capitolo tre, il bilancio sociale diventa qui uno strumento per dimostrare la conformità (*compliance*) alle leggi vigenti.

Al terzo livello della piramide troviamo la responsabilità etica, ovvero l'obbligo di fare ciò che è giusto ed equo, anche quando non è espressamente richiesto dalla legge. Include il rispetto dei valori e delle norme morali che la società si aspetta, evitando di arrecare danno agli stakeholder. In AVIS, la responsabilità etica è fondamentale, perché riguarda la tutela del donatore, la trasparenza verso i riceventi e l'integrità morale di ogni volontario. Infine, al vertice della piramide si trova la responsabilità filantropica, ovvero tutte quelle azioni proattive volte a migliorare la qualità della vita della comunità. Mentre i livelli precedenti sono richiesti o attesi dalla società, questo è prettamente volontario. Si tratta di restituire valore al territorio attraverso donazioni, programmi educativi o supporto a cause sociali. Nel caso di AVIS, l'intera missione associativa ha una forte connotazione filantropica, poiché mira al bene comune senza fini di lucro. Quindi, se la responsabilità economica si rivolge prioritariamente i proprietari e ai dipendenti, garantendo così continuità all'ente, la responsabilità legale coinvolge lo Stato, mentre quella etica e filantropica si estende alla comunità e ai soggetti più vulnerabili.

Carroll evidenzia che la vera sfida del manager è affrontare i conflitti di interesse che inevitabilmente sorgono tra i diversi gruppi, ad esempio, tra la necessità di ridurre i costi e la volontà di investire in benessere dei dipendenti o donatori. Inoltre, Carroll evidenzia come la sfida del management consista nel bilanciare le commissioni tra i proprietari, o i soci come nel caso di AVIS, e un gruppo sempre più ampio di *stakeholder* che rivendicano diritti legali ed etici. Spesso, gli interessi sono contrastanti, perché i donatori possono richiedere una maggiore flessibilità d'orario per esigenze di comodità, mentre il personale medico deve garantire il rispetto di protocolli di sicurezza che richiedono tempi tecnici rigidi per esigenze di qualità. Il coinvolgimento (*stakeholder engagement*) diventa quindi sia una necessità funzionale per mediare questi conflitti, sia la colonna portante del bilancio sociale. Come suggerito da G. Azzoni, rendicontare senza aver prima ascoltato gli stakeholder ridurrebbe il documento a un

²⁶ English (United States) Carroll A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. in "Business Horizons", vol. 34, n. 4, pp. 39-48

mero esercizio di stile, o peggio, a un “monologo aziendale”²⁷ privo di capacità d’ascolto. Per un ente come AVIS Provinciale Pavia, la mappatura degli stakeholder è particolarmente profonda e articolata perché essa comprende sia stakeholder primari, come i donatori, che forniscono il sangue o il plasma, il personale sanitario, che garantisce la sicurezza, e i pazienti beneficiari ultimi del sistema, che stakeholder secondari, come le istituzioni locali con cui si coordina la pianificazione sanitaria, le scuole e le Università per la promozione della cultura del dono e la cittadinanza intera. Quindi, attraverso il dialogo e la rendicontazione, l’ente trasforma le tensioni in capitale relazionale, ovvero un patrimonio di fiducia che funge da cuscinetto durante il periodo di crisi.

L’efficienza del coinvolgimento degli stakeholder non si misura in base alla quantità di messaggi inviati (*output*), ma in base ai cambiamenti generati nella relazione (*outcome*). Seguendo i manuali tecnici²⁸, AVIS deve monitorare tre tipi di indicatori: gli *outcome* cognitivi, gli *outcome* affettivi e gli *outcome* conativi o comportamentali²⁹. I primi misurano il cambiamento nel livello di conoscenza degli *stakeholder*, ad esempio: «quando è aumentata la consapevolezza sull’importanza della donazione di plasma?», i secondi misurano il cambiamento di atteggiamento e fiducia. Non basta che il cittadino sappia che cos’è AVIS, ma deve fidarsi dell’ente e preferirlo come destinatario del proprio dono. I terzi, infine, rappresentano l’obiettivo finale e si verificano quando lo stakeholder compie un’azione concreta come, ad esempio, la prenotazione effettiva della donazione o l’iscrizione all’albo dei volontari.

In linea con la visione di G. Azzoni, il bilancio sociale diventa lo strumento d’elezione per rendicontare questi *outcome*. Evitando l’errore di sostituzione, ovvero di confondere le visualizzazioni di un video come il numero reale di nuovi iscritti, l’associazione dimostra una maturità strategica che va oltre il semplice marketing, abbracciando una vera e propria filosofia dell’ascolto simmetrico. Questo approccio si rifà al modello di comunicazione simmetrica³⁰ a due vie³¹, dove l’organizzazione non mira a persuadere lo *stakeholder* come nel modello asimmetrico, ma a cambiare essa stessa a seguito del dialogo. Il bilancio sociale diventa quindi l’arena di questa negoziazione, perché l’ente non si limita a dichiarare ciò che ha fatto, ma ammette criticità e accoglie suggerimenti, rendendo i donatori e i volontari dei veri e propri co-autori della strategia associativa.

In conclusione, l’approccio basato sugli *stakeholder* non è una semplice tecnica di gestione del rischio, ma una filosofia della trasparenza. Secondo Freeman, gestire gli *stakeholder* significa integrare le loro preoccupazioni nella missione stessa dell’ente. Passare da una comunicazione passiva a una partecipativa tramite il bilancio sociale significa certificare che l’organizzazione non sta solo operando, ma sta co-creando valore con tutti i suoi interlocutori, garantendo così la propria legittimità e sostenibilità sociale nel tempo. In un’epoca segnata dalla transazione verso lo *stakeholder capitalism*, dove anche le grandi corporation cercano di emulare la vocazione sociale, gli Enti del Terzo Settore come AVIS giocano un ruolo di avanguardia. Essi non devono aggiungere una finalità sociale al proprio business, ma devono dimostrare di saper

²⁷ G. Azzoni, op. cit., p. 69

²⁸ Invernizzi E., Romenti S. (2020). *Corporate communication e relazioni pubbliche*. op. cit.

²⁹ Ivi.

³⁰ Ivi.

³¹ English (United States) Grunig J. E., Hunt T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston

gestire la complessità delle relazioni con la stessa efficienza tecnica dei settori profit, mantenendo però intatta la purezza della mansione etica.

1.4. Il bilancio sociale come strumento di accountability

La conclusione necessaria delle riflessioni sull'evoluzione della CSR e sulla centralità degli stakeholder è l'adozione di strumenti pratici di rendicontazione che diano sostanza all'impegno etico dell'organizzazione. In questo contesto, il bilancio sociale emerge come il dispositivo fondamentale per l'esercizio dell'*accountability*. Come evidenziato dalla dottrina e ripreso da G. Azzoni, l'*accountability* non si esaurisce nella semplice trasparenza, ma definisce un dovere di risposta più profondo, poiché è l'obbligo morale, prima ancora che legale, di fornire una giustificazione documentata delle proprie scelte, delle risorse impiegate e, soprattutto, degli impatti generati sulla collettività. In questa prospettiva, il bilancio sociale si configura come un vero e proprio patto di cittadinanza³². Esso non si limita a descrivere il passato, ma definisce un'assunzione di responsabilità verso il futuro della comunità. Per il terzo settore, l'*accountability* diventa lo strumento per trasformare la fiducia cieca, basata sulla buona reputazione storica dell'ente, in una fiducia informata, basata su prove oggettive e verificabili della capacità dell'organizzazione di generare valore pubblico. Questo passaggio è fondamentale per colmare l'asimmetria informativa³³ fisiologica tra l'ente e i suoi stakeholder. In ambito sanitario, l'organizzazione possiede competenze e dati che il cittadino non ha. Rendicontare significa dunque ridurre questo divario, trasformando l'*accountability* in un atto di umiltà organizzativa. AVIS riconosce che la propria legittimità non è un dato acquisito per sempre, ma un credito di fiducia che va rinnovato dimostrando come ogni risorsa sia stata gestita nell'interesse esclusivo del bene comune.

Per un ente del terzo settore come AVIS Provinciale Pavia, l'*accountability* rappresenta il ponte tra la propria missione ideale e la realtà operativa. Quindi, la redazione del bilancio sociale non deve essere intesa come un adempimento burocratico, ma come un processo continuo di ascolto e comunicazione bidirezionale. In questo modo, l'organizzazione si sottopone al giudizio dei propri stakeholder, mostrando così la coerenza tra i valori dichiarati e le azioni svolte. Questa coerenza deve permeare tutti i livelli della piramide di Carroll (1991): dalla gestione efficiente delle risorse (responsabilità economica) al rigido rispetto dei protocolli sanitari (responsabilità legale), fino alla promozione della cultura del dono che va oltre il semplice prelievo ematico (responsabilità etica e filantropica).

Un elemento critico analizzato con severità da G. Azzoni riguarda il superamento di quello che egli definisce il "monologo aziendale". L'autore avverte che la rendicontazione rischia spesso di scivolare in un esercizio di auto-celebrazione o in un narcisismo organizzativo che mira a costruire una reputazione estetica senza fondamenta etiche. Questo fenomeno, strettamente legato al rischio di *social-washing*, si verifica quando la comunicazione precede e sovrasta l'azione reale. Per evitare tale deriva, G. Azzoni propone l'integrazione sinergica tra la funzione di *Corporate Social Responsibility* (CSR) e quella delle relazioni pubbliche, descrivendo come le "due ali"³⁴ indispensabili per il volo dell'organizzazione. La CSR garantisce la sostanza, perché si occupa della misurazione dei dati, della definizione delle politiche di sostenibilità e

³² G. Azzoni, op. cit., pp. 54-66

³³ Ivi, pp. 57-61

³⁴ Ivi, p. 69

della qualità intrinseca dell'operato. Mentre, le pubbliche relazioni garantiscono la strategia comunicativa, perché si occupano di tradurre la complessità dei dati in un linguaggio accessibile, di scegliere i media più efficaci per raggiungere i diversi stakeholder e di presidiare i canali di ascolto per intercettare le aspettative dei donatori e della comunità.

In linea con il manuale di Invernizzi e Romenti (2020), il bilancio sociale deve riflettere un modello di comunicazione simmetrica³⁵ a due vie. In questo modello, l'organizzazione e i suoi stakeholder si influenzano a vicenda perché l'ente non comunica solo per informare, ma per ascoltare e integrare le aspettative dei pubblici nella propria strategia futura. Un pilastro metodologico di questo processo è l'analisi di materialità³⁶. Rendicontare non significa soltanto elencare indistintamente ogni attività, ma identificare i temi materiali, ovvero quegli aspetti che riflettono gli impatti sociali più significativi dell'ente e che influenzano sostanzialmente le decisioni degli stakeholder. Per AVIS Provinciale Pavia, la materialità risiede nell'intersezione tra la sicurezza del sangue, il benessere dei volontari e l'efficienza del servizio sanitario locale. È su questi nuclei tematici che l'*accountability* deve farsi più rigorosa per evitare il sovraccarico informativo³⁷ e concentrarsi sul valore reale. Per questo motivo, la materialità non può essere un processo autoriferito, ma deve scaturire da un autentico *stakeholder engagement*³⁸. Solo attraverso il dialogo preventivo con i donatori e le istituzioni è possibile evitare il rischio del sovraccarico informativo, ovvero la pubblicazione di bilanci eccessivamente prolissi ma privi di un focus. L'AVIS dimostra maturità strategica selezionando solo i temi materiali, come sicurezza trasfusionale o la capillarità sul territorio, garantendo una comunicazione che sia al contempo trasparente ed efficace. Secondo G. Azzoni, solo quando queste due funzioni vanno nella stessa direzione, il bilancio sociale smette di essere un prodotto editoriale per diventare un processo strategico. In questa prospettiva, la rendicontazione sociale diventa la prova tangibile del *moral management*³⁹ invocato da Carroll, ovvero un modello di gestione che non vede gli stakeholder come semplici destinatari di messaggi, ma come partner attivi che hanno il diritto di conoscere come l'ente stia contribuendo al bene comune.

In ultima analisi, il bilancio sociale serve a misurare e documentare il capitale intangibile dell'organizzazione. Per un ente del terzo settore, la risorsa più preziosa non è il patrimonio economico, ma la legittimità sociale. Tale legittimità è alimentata dal capitale relazionale, ovvero dalla qualità dei legami che l'ente instaura con i donatori, le istituzioni e i cittadini. Se il bilancio d'esercizio misura la consistenza monetaria, il bilancio sociale misura la salute di questi legami. Documentare la fedeltà dei donatori o la capacità di attrarre nuovi volontari significa, di fatto, contabilizzare la capacità di resilienza dell'associazione. Un ente capace di dimostrare il proprio impatto sociale è un ente che garantisce la propria sopravvivenza anche in periodi di scarsità di risorse economiche. In termini sociologici, questo processo contribuisce alla creazione di capitale sociale⁴⁰ (Putnam, 2000), inteso come la rete di relazioni e fiducia che permette una comunità di cooperare. Ogni atto di donazione rendicontato non è solo un dato

³⁵ Invernizzi E., Romenti S. (2020). *Corporate communication e relazioni pubbliche*. op. cit.

³⁶ Ivi.

³⁷ Ivi.

³⁸ Ivi.

³⁹ English (United States) Carroll A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. op. cit., pp. 39-48

⁴⁰ English (United States) Putnam R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster

clinico, ma la prova del rafforzamento dei legami sociali nel territorio pavese. Il bilancio sociale traduce quindi questo valore invisibile in evidenze tangibili, descrivendo l'AVIS non solo come un centro di raccolta, ma come un generatore di coesione civica e solidarietà diffusa. Quindi, rendicontare l'impatto significa dimostrare ai donatori e alle istituzioni che l'associazione è un amministratore affidabile dei loro contributi e del loro tempo.

L'*accountability* culmina infine nella *responsiveness*, ovvero nella capacità dell'organizzazione di modificare i propri comportamenti in risposta a quanto emerso dal dialogo con gli *stakeholder*. Il bilancio sociale smette così di essere un'istantanea statica per diventare un ciclo dinamico: l'ascolto genera dati, i dati alimentano la rendicontazione e quest'ultima guida il miglioramento delle politiche associative, chiudendo il cerchio di quella responsabilità generativa⁴¹ più volte auspicata da G. Azzoni. In quest'ottica, la rendicontazione sociale smette di essere la fotografia di un anno passato per diventare uno strumento di apprendimento organizzativo (*organizational learning*⁴²). I risultati ottenuti diventano la base per ri-ordinare le politiche future. Se i dati mostrano, ad esempio, un calo nell'ingaggio delle fasce giovanili, il bilancio sociale funge da bussola strategica per innovare i processi comunicativi e operativi. È questo ciclo dinamico che garantisce la resilienza dell'ente.

Se l'*accountability* e il *moral management*⁴³ rappresentano l'anima etica di questo percorso, la recente evoluzione normativa fornisce lo scheletro tecnico e procedurale necessario per sostenerla. Come si vedrà nel capitolo successivo, il passaggio da strumenti volontari a standard obbligatori e certificabili, come la Direttiva CSRD⁴⁴ e il Codice del Terzo Settore, mira proprio a garantire che la sostenibilità sia univoca e universale, elevando definitivamente il bilancio sociale a documento tecnico-scientifico di valore globale.

⁴¹ G. Azzoni, op. cit., pp. 31-33

⁴² English (United States) Senge P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday

⁴³ English (United States) Carroll A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility* op. cit., pp. 39-48

⁴⁴ English (United States) European Union (2022). *Directive (EU) 2022/2464 (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD)*

2. Il nuovo quadro normativo europeo e nazionale

Se il primo capitolo ha permesso di descrivere l'evoluzione teorica della *Corporate Social Responsibility* (CSR) e della *Stakeholder Theory*, rilevando la centralità dell'*accountability* e del capitale relazionale, questo capitolo ha l'obiettivo di analizzare la traduzione operativa di tali paradigmi all'interno del panorama legislativo e tecnico contemporaneo. Il passaggio dal piano filosofico a quello della gestione è guidato da una recente accelerazione normativa che sta trasformando la rendicontazione sociale da una pratica prettamente volontaria e discrezionale a una disciplina rigorosa, standardizzata e comparabile.

Nella situazione attuale, le organizzazioni non sono più tenute semplicemente a raccontare il proprio impegno etico secondo metriche auto-referenziali. Al contrario il legislatore, sia a livello europeo che nazionale, ha progressivamente scritto una struttura normativa volta a garantire la trasparenza, l'oggettività e la scientificità dei dati presentati, ponendo un freno definitivo ai rischi di *greenwashing* e *social-washing*.

Per comprendere pienamente la portata di questa transizione, il capitolo verterà sull'analisi di tre pilastri fondamentali. In primo luogo, sarà approfondita la Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), pilastro essenziale della riforma europea che introduce l'innovativo principio della doppia materialità e impone criteri operativi stringenti come gli standard ESRS, l'obbligo di certificazione terza (*assurance*) e la digitalizzazione del dato. In secondo luogo, l'analisi si sposterà sul contesto italiano concentrandosi sul Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017), il quale ha formalizzato l'obbligo di redazione del bilancio sociale per gli enti che superano determinate soglie dimensionali definendo uno strumento di trasparenza, ovvero il Registro Unico Nazionale Terzo Settore (RUNTS). Infine, saranno presentati i GRI Standards (*Global Reporting Initiative Standards*), riconosciuti a livello internazionale come il punto di riferimento per la misurazione degli impatti non finanziari. L'analisi di questi standard si concentrerà sull'integrazione con le nuove linee guida europee.

Il capitolo si chiuderà con una ricostruzione metodologica delle fasi che caratterizzano il processo di redazione del bilancio sociale, dallo *stakeholder engagement* all'apprendimento organizzativo. In questo modo sarà possibile avere una chiara strategia che guiderà l'analisi pratica del caso studio di AVIS Provinciale Pavia. Questo approccio permetterà di comprendere meglio come funziona il processo di redazione del bilancio sociale e come applicarlo alla realtà.

2.1. La Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD)

L'entrata in vigore della Direttiva UE 2022/2464, conosciuta anche come *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), ha rappresentato un punto di svolta decisivo nell'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità⁴⁵. Questa Direttiva non rappresenta soltanto un aggiornamento tecnico o un aumento degli oneri burocratici per le organizzazioni, poiché simboleggia una vera e propria riforma strutturale del diritto societario europeo. La CSRD, infatti, si pone come obiettivo principale quello di cambiare le modalità con cui le

⁴⁵ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità (*Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, L 322/15 del 16.12.2022)

organizzazioni si relazionano con l'ambiente e la società in cui si trovano a operare⁴⁶. In questo contesto, la rendicontazione di sostenibilità non è più solo un'esigenza etica o un esercizio di relazioni pubbliche, ma diventa un fondamento giuridico per le aziende che esercitano all'interno del mercato unico⁴⁷. Inoltre, la Direttiva UE 2022/2464 introduce un modello di rendicontazione integrato, nel quale le prestazioni ESG (*Environmental, Social, Governance*) hanno la stessa importanza dei dati di bilancio tradizionali⁴⁸. Secondo questo modello di rendicontazione, le aziende devono essere trasparenti e sono tenute a fornire informazioni precise e affidabili sui loro impatti ambientali e sociali, nonché sulla loro gestione e sulla loro *governance*⁴⁹. La trasparenza diventa una vera e propria necessità giuridica, poiché le aziende devono dimostrare la loro sostenibilità e la loro capacità di operare in modo etico e responsabile. In definitiva, la Direttiva UE 2022/2464 rappresenta un passo importante verso la creazione di un mercato più sostenibile ed equo, nel quale le aziende sono tenute non soltanto a rispondere ai propri azionisti, ma anche alla società e all'ambiente in cui si trovano a operare⁵⁰.

Con l'introduzione della CSRD, il legislatore europeo ha voluto risolvere i problemi della precedente normativa sulla rendicontazione non finanziaria, conosciuta come *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD – Direttiva 2014/95/UE). Il Considerando 7 sottolinea come la vecchia normativa, nonostante abbia il merito di aver introdotto il tema della rendicontazione non finanziaria, aveva un difetto considerevole, ovvero dava troppo spazio alla discrezionalità⁵¹. Così facendo le informazioni fornite dalle aziende risultavano molto diverse fra loro. Proprio per questo motivo, la nuova normativa ha come obiettivo principale quello di rimediare a questo problema⁵². Infatti, nella CSRD questo vuoto normativo è compensato dall'articolo 29 ter, il quale stabilisce l'adozione di standard comuni e obbligatori (ESRS – *European Reporting Standards*)⁵³. In questo modo, l'informativa è trasformata in un asset affidabile, comparabile e, soprattutto, legalmente certificato⁵⁴. Così facendo, si passa da una comunicazione di carattere non finanziario a una rendicontazione di sostenibilità pienamente integrata nella quale, ai sensi dell'articolo 19 bis, paragrafo 1, devono essere incluse tutte le informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità e di come queste ultime influiscano sull'andamento dell'impresa stessa⁵⁵.

Dal punto di vista del diritto d'impresa, la Direttiva introduce un cambiamento importante. Prima, l'attenzione principale era sugli azionisti, quindi si parlava di *Stakeholder Primacy*. Ora, invece, il focus si sposta verso lo *Stakeholder Capitalism*, ovvero creare valore per tutti coloro che hanno un interesse nei confronti dell'azienda⁵⁶. Questo significa che il successo di un'organizzazione non dipende più soltanto dal profitto nel breve periodo, ma dalla sua capacità di generare valore nel lungo periodo, minimizzando gli impatti negativi e massimizzando il

⁴⁶ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., Considerando 9 e 11

⁴⁷ Azzoni, G., "Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility", in Invernizzi, E., Romenti, S., *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, McGraw-Hill Education, Milano, 2020, pp. 43-83

⁴⁸ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., Considerando 61

⁴⁹ *Ivi*, Considerando 2 e 28

⁵⁰ *Ivi*, Considerando 9; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

⁵¹ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., Considerando 7

⁵² *Ibid*

⁵³ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 ter

⁵⁴ *Ivi*, artt. 19 ter e 29 ter

⁵⁵ *Ivi*, art. 19 bis, par. 1

⁵⁶ G. Azzoni, *op. cit.*, pp. 68-69

contributo positivo alla società e all'ambiente, come previsto dall'art. 19 bis, paragrafo 2⁵⁷. Per una realtà come AVIS Provinciale Pavia, questo mutamento di scenario rappresenta una validazione normativa della propria missione storica. La cura del bene comune e la gestione di una risorsa vitale come il sangue escono dalla competenza della pura filantropia per entrare in quello della responsabilità d'impresa certificata⁵⁸, dove la licenza sociale a operare è garantita dalla qualità e dalla verificabilità dei dati rendicontati⁵⁹.

Inoltre, l'architettura della CSRD è molto legata con altre grandi strategie dell'Unione Europea, come il *Green Deal* Europeo e il Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile⁶⁰. Infatti, questa Direttiva ha il compito di indirizzare i flussi di capitali verso delle attività che sono considerate socialmente responsabili ed eco-compatibili⁶¹. Così facendo, la rendicontazione diventa lo strumento attraverso il quale le organizzazioni mostrano la loro capacità di resistere alle difficoltà e il loro posizionamento strategico di fronte alle grandi sfide del nostro tempo come, ad esempio, la crisi climatica e le disuguaglianze sociali⁶². In definitiva, la CSRD stabilisce che non può esserci benessere economico senza benessere sociale, rendendo così il bilancio sociale non più solo un documento secondario, ma un atto formale che definisce l'identità e la solidità di un ente di fronte alla comunità globale⁶³.

Il cuore politico della CSRD risiede in una strategia deliberata dell'Unione Europea per eliminare i fenomeni del *greenwashing* e del *social-washing*, pratiche che per anni hanno permesso alle organizzazioni di veicolare un'immagine di sostenibilità puramente di facciata, priva di riscontri oggettivi⁶⁴. Questo obiettivo è perseguito attraverso il rafforzamento qualitativo delle informazioni richiesto dall'articolo 1⁶⁵. Il legislatore ha compreso che, per rendere il mercato unico europeo realmente sostenibile, era necessario trasformare la rendicontazione da un esercizio di marketing narrativo e volontario in un atto di responsabilità giuridica rigoroso e standardizzato⁶⁶. Questa trasformazione si realizza attraverso tre innovazioni che riscrivono il rapporto tra l'ente e i suoi portatori d'interesse, a partire dall'obbligo di rendicontazione dettagliata sancito dall'articolo 19 bis⁶⁷.

In primo luogo, l'introduzione degli *European Reporting Standards* (ESRS), prevista dall'articolo 29 ter, segna la fine dell'era della discrezionalità⁶⁸. Se sotto la precedente Direttiva NFRD le imprese potevano scegliere quali indicatori pubblicare, spesso selezionando solo quelli favorevoli, la CSRD impone una serie di parametri comuni e comparabili⁶⁹. Questo significa che ogni dato ambientale, sociale o di *governance* deve essere estratto seguendo metodologie scientifiche uniformi, permettendo così agli investitori e ai cittadini di confrontare le prestazioni

⁵⁷ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis, par. 2

⁵⁸ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 70

⁵⁹ *Ivi*, p. 72

⁶⁰ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., Considerando 1

⁶¹ *Ivi*, Considerando 3 e 4

⁶² G. Azzoni, *op. cit.*, pp. 43-44

⁶³ *Ivi*, p. 69

⁶⁴ G. Azzoni, *op. cit.*, pp. 67-68

⁶⁵ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 1

⁶⁶ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

⁶⁷ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis

⁶⁸ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 ter

⁶⁹ *Ivi*, Considerando 7

di AVIS con quelle di qualsiasi altra entità europea⁷⁰. Quindi, in questo contesto, la trasparenza non è più autocertificata, ma deve seguire la procedura tecnica universale degli standard ESRS i quali, ai sensi dell'articolo 29 ter, paragrafo 2, devono coprire fattori ambientali, sociali e di *governance* in modo esaustivo⁷¹.

In secondo luogo, la Direttiva introduce l'obbligo di un formato digitale unico per la pubblicazione. Questa rivoluzione tecnologica, disciplinata dall'articolo 29 bis, paragrafo 1, mira alla massima accessibilità del dato⁷². Quindi, le informazioni sulla sostenibilità non saranno più confinate in documenti PDF statici e difficilmente consultabili, ma dovranno essere integrate nella relazione sulla gestione utilizzando il formato XHTML⁷³. Attraverso l'applicazione di specifici tag digitali conformi ai criteri stabiliti dall'Europa, i dati diventano leggibili dalle macchine e pronti per essere inseriti nell'*European Single Access Point* (ESAP). Questa digitalizzazione forzata garantisce che la sostenibilità non sia solo un concetto astratto, ma un insieme di dati quantitativi pronti per essere analizzati da algoritmi, analisti finanziari e organi di controllo, eliminando la possibilità di nascondere problematiche dietro una retorica accattivante⁷⁴.

Infine, il pilastro che garantisce la tenuta dell'intero sistema è l'obbligo della certificazione (*assurance*) da parte di terzi indipendenti, introdotto dall'articolo 34⁷⁵. In questo contesto diventa necessaria la valutazione da parte di un revisore legale o di un organo di controllo, il quale dovrà attestare ufficialmente che l'informativa di sostenibilità sia conforme agli standard ESRS e che i processi di raccolta dei dati siano solidi. Inizialmente la norma prevedeva la sicurezza limitata (*limited assurance*), però il testo della Direttiva ha tracciato un percorso impostato verso la cosiddetta sicurezza ragionevole (*reasonable assurance*)⁷⁶. In questo modo si uniforma il controllo della rendicontazione di sostenibilità nella relazione sulla gestione a quello sul bilancio d'esercizio. Per AVIS, questo significa che il proprio impatto sociale e sanitario non è più solo raccontato, ma certificato da un'autorità esterna. In questo modo il bilancio sociale diventa un documento di fede pubblica che consolida la fiducia del territorio e delle istituzioni⁷⁷.

L'innovazione teorica più significativa introdotta dalla Direttiva (UE) 2022/2464 è sicuramente il principio di doppia materialità (*double materiality*)⁷⁸. Attraverso questa regola le organizzazioni non sono più tenute a concentrarsi soltanto sui rischi che possono portare danni a loro, ma devono tenere in considerazione anche di come le loro attività possano impattare e influenzare il mondo esterno e viceversa⁷⁹. In sostanza, le organizzazioni devono allargare la loro visione e prendere in considerazione come il loro modo di operare possa impattare sul mondo e come il mondo stesso possa influenzare, a sua volta, la loro attività⁸⁰. Questo significa che le organizzazioni non possono più ignorare gli effetti esterni causati dalle loro azioni e

⁷⁰ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

⁷¹ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 ter, par. 2

⁷² Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 bis, par. 1

⁷³ *Ivi*, art. 19 a, par. 4

⁷⁴ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

⁷⁵ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 34

⁷⁶ *Ivi*, Considerando 60

⁷⁷ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41 e p. 69

⁷⁸ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., Considerando 4 [e art. 19 bis, par. 1]

⁷⁹ *Ivi*, Considerando 4

⁸⁰ *Ibid*

devono iniziare a considerare i fattori ambientali, sociali e di *governance* come elementi costitutivi della loro reputazione e dei loro valori⁸¹.

La prima dimensione, definita materialità d'impatto (prospettiva *inside-out*), è richiamata all'articolo 19 bis, paragrafo 1, e analizza gli impatti effettivi e potenziali, positivi o negativi, che l'organizzazione genera sulle persone e sull'ambiente⁸². In questa prospettiva, l'attenzione si sposta verso l'esterno. L'ente deve monitorare le conseguenze della propria attività lungo tutta la catena del valore⁸³. Per una realtà come AVIS Provinciale Pavia, questa dimensione rappresenta il cuore della propria missione istituzionale. In questo caso non si tratta soltanto di rispettare e adempiere a un obbligo ma di misurare, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, la capacità dell'impresa di generare valore pubblico⁸⁴. Nel caso di un'associazione come AVIS, la materialità d'impatto si riferisce alla sicurezza e alla salute derivanti dalla garanzia di massima qualità del sangue donato e la protezione della salute del donatore e del ricevente; lo sviluppo sociale inteso come l'impatto della rete di volontariato sul tessuto locale, coesione sociale, promozione della cittadinanza attiva e supporto alle fragilità; e infine l'educazione, poiché la promozione di stili di vita sani e della cultura della prevenzione nelle scuole e nella comunità genera un beneficio a lungo termine per il sistema sanitario nazionale⁸⁵.

La seconda dimensione, la materialità finanziaria (prospettiva *outside-in*) anch'essa sancita dall'articolo 19 bis, si focalizza su come i fattori di sostenibilità esterna possano influenzare il valore economico, la affidabilità finanziaria, la redditività e la continuità operativa dell'ente nel breve, medio e lungo periodo⁸⁶. Come specificato dall'articolo 29 ter, gli standard di rendicontazione devono tenere conto dei rischi per l'impresa derivanti da questioni di sostenibilità⁸⁷. Un esempio emblematico per AVIS è l'impatto dell'invecchiamento demografico. La diminuzione della popolazione giovane riduce il bacino potenziale di nuovi donatori. Un calo delle donazioni potrebbe compromettere la capacità dell'ente di rispondere alle convenzioni sanitarie, influenzando la scorta di risorse e la sostenibilità economica delle sedi territoriali⁸⁸. In questo senso, un fattore sociale esterno (la demografia) diventa una sfida finanziaria interna che richiede strategie di mitigazione immediate, come campagne di reclutamento mirate o innovazione nei processi di fidelizzazione⁸⁹.

La CSRD stabilisce, inoltre, che l'informativa di sostenibilità è necessaria quando un tema è materiale da almeno una delle due prospettive⁹⁰. Non è dunque necessario che un impatto ambientale abbia un riflesso finanziario immediato per essere rendicontato. Se l'impatto sulle persone o sul pianeta è significativo, esso deve essere oggetto di divulgazione. Questo meccanismo, rafforzato dagli obblighi di rendicontazione sulla strategia e sul modello aziendale previsti dall'articolo 19 bis, paragrafo 2, garantisce una trasparenza totale⁹¹. Così facendo gli

⁸¹ G. Azzoni, op. cit., pp. 68-69

⁸² Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis, par. 1

⁸³ *Ivi*, Considerando 4

⁸⁴ G. Azzoni, op. cit., p. 69

⁸⁵ *Ivi*, pp. 41-43

⁸⁶ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis, par. 1, Considerando 4

⁸⁷ *Ivi*, art. 29 ter, par. 2

⁸⁸ G. Azzoni, op. cit., pp. 68-69

⁸⁹ *Ivi*, p. 41

⁹⁰ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., Considerando 4 [e art. 19 bis, par. 1]

⁹¹ *Ivi*, art. 19 bis, par. 2

investitori e gli *stakeholder* possono comprendere non solo quanto l'azienda sia solida finanziariamente, ma anche quanto sia responsabile e resiliente rispetto alle dinamiche globali⁹². Per AVIS l'adozione della doppia materialità trasforma il bilancio sociale in uno strumento di pianificazione strategica, permettendo di identificare i rischi prima che diventino crisi e di valorizzare gli impatti positivi come leva di legittimazione verso le istituzioni e la comunità⁹³.

L'operatività della Direttiva CSDR trova la sua espressione tecnica e metodologica negli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), un corpus di norme dettagliate la cui adozione è prevista dall'articolo 29 ter⁹⁴. Quest'ultimo definisce non solo cosa debba essere rendicontato, ma soprattutto come le informazioni devono essere raccolte e validate. Questi standard, sviluppati con la consulenza dell'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), impongono alle organizzazioni di superare la semplice rendicontazione dei risultati finali per concentrarsi sulla trasparenza dei processi⁹⁵. Infatti, un elemento centrale di questa architettura, sancito dall'articolo 19 bis, paragrafo 2, lettera f), è l'obbligo di rendicontare i processi di *due diligence* sociale e ambientale⁹⁶. La *due diligence* non è intesa come un controllo statico, ma come un processo continuo e dinamico volto a identificare, prevenire, mitigare e rendere conto di come l'organizzazione affronta gli impatti negativi, effettivi e potenziali, connessi alle proprie attività e alla propria catena di valore⁹⁷.

Seguendo le riflessioni accademiche di Invernizzi e Romenti (2020), l'adozione di questi standard permette di superare definitivamente il cosiddetto monologo aziendale, spesso criticato per la sua autoreferenzialità e mancanza di riscontro oggettivo⁹⁸. La rendicontazione basata sugli ESRS richiede infatti che i temi considerati materiali non siano scelti arbitrariamente dal management o basati su una percezione interna, ma scaturiscano da un rigoroso e documentato processo di *stakeholder engagement*⁹⁹, in linea con quanto previsto dall'articolo 29 ter, paragrafo 2, il quale impone agli standard di tenere conto degli interessi degli *stakeholder*¹⁰⁰. In questo nuovo scenario, la comunicazione strategica cessa di essere un semplice accessorio estetico per trasformarsi in un sensore sofisticato, capace di intercettare le richieste e le preoccupazioni di donatori, istituzioni sanitarie e volontari, traducendole in obiettivi di gestione concreti¹⁰¹. Ai sensi dell'articolo 19 bis, paragrafo 2, l'impresa deve inoltre descrivere il modo in cui il suo modello e la sua strategia aziendale tengono conto degli interessi dei propri *stakeholder* e degli impatti che l'impresa ha sulle questioni di sostenibilità¹⁰².

Per un'associazione come AVIS Provinciale Pavia, lo *stakeholder engagement* diventa lo strumento attraverso cui avvalorare la propria funzione sociale. Il dialogo costante con il territorio, richiesto indirettamente dall'obbligo di rendicontare gli impatti sociali previsto

⁹² G. Azzoni, op. cit., p. 41

⁹³ *Ivi*, p. 69

⁹⁴ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 ter

⁹⁵ G. Azzoni, op. cit., p. 69

⁹⁶ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis, par. 2, lett. f)

⁹⁷ *Ivi*, Considerando 31

⁹⁸ Cfr. G. Azzoni, "Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility", in E. Invernizzi, S. Romenti, *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, McGraw-Hill Education, Milano, 2020, p. 69

⁹⁹ *Ivi*, pp. 68-69

¹⁰⁰ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, cit., art. 29 ter, par. 2

¹⁰¹ Cfr. E. Invernizzi, S. Romenti, op. cit.

¹⁰² Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis, par. 2

dall'articolo 29 ter, paragrafo 2, lettera b), permette di mappare i bisogni emergenti e di rispondere con trasparenza alle richieste di efficienza e sicurezza¹⁰³. Gli standard ESRS, inoltre, impongono che questo dialogo sia tracciabile. Infatti, l'organizzazione deve descrivere come le opinioni degli *stakeholder* abbiano influenzato la strategia di sostenibilità e come l'ente intenda monitorare i progressi nel tempo¹⁰⁴. Questo approccio trasforma la rendicontazione in un sistema di *governance* partecipata, dove la responsabilità non è solo verso il bilancio economico, ma anche verso un patto sociale condiviso con la comunità¹⁰⁵. In ultima analisi si può affermare che la conformità agli ESRS garantisce che l'informativa prodotta non sia soltanto un documento isolato, ma il riflesso di un sistema di gestione che pone la sostenibilità e l'ascolto al centro dei processi decisionali¹⁰⁶.

Facendo riferimento all'articolo 19 bis, paragrafo 3, l'introduzione della CSRD rappresenta un grande cambiamento nella rendicontazione delle imprese. Questo perché non si parla più soltanto di raccontare storie, ma di misurare in modo scientifico e preciso i risultati, utilizzando indicatori di prestazione adeguati¹⁰⁷. Il legislatore europeo, infatti, impone alle imprese di fornire informazioni qualitative e quantitative, includendo i dati sia su ciò che è stato fatto sia su ciò che si deve ancora fare¹⁰⁸. Questo permette di comprendere se le organizzazioni stanno facendo progressi reali nel tempo. Inoltre, i manuali tecnici sulla comunicazione d'impresa e sulle relazioni pubbliche evidenziano come, in questo contesto, le organizzazioni devono fare attenzione al cosiddetto errore di sostituzione, ovvero confondere il mezzo con il fine, in quanto la rendicontazione deve riflettere il reale impatto prodotto¹⁰⁹. Questo è quanto richiesto dall'articolo 19 bis, paragrafo 2, lettere b) e g), il quale riguarda la comunicazione sulla strategia e sugli obiettivi di sostenibilità¹¹⁰. Quindi, in definitiva, si può affermare che non è più sufficiente il solo elenco delle azioni che si sono compiute, poiché un bilancio di sostenibilità deve andare oltre e fornire informazioni complete e trasparenti. Tutto questo è necessario per dimostrare il valore reale creato per la società attraverso una gerarchia di indicatori che distinguono chiaramente tra ciò che l'organizzazione fa e l'impatto che effettivamente produce¹¹¹.

Per comprendere al meglio questa distinzione, è necessario analizzare il passaggio dagli *output* agli *outcome*. Gli *output* rappresentano i risultati immediati e quantificabili delle attività, come ad esempio il numero di eventi di sensibilizzazione organizzati o le sacche di sangue raccolte. Sebbene questi dati siano necessari, essi non spiegano il valore sociale generato¹¹². La vera rendicontazione strategica, richiesta dall'articolo 29, si focalizza invece sugli *outcome*, che si dividono in cognitivi e conativi¹¹³. Gli standard ESRS impongono infatti di rendicontare non solo le azioni compiute, ma la loro efficacia nel rispondere alle questioni di sostenibilità

¹⁰³ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 ter, par. 2, lett. b)

¹⁰⁴ *Ivi*, art. 19 bis, par. 2, lett. b)

¹⁰⁵ G. Azzoni, op. cit., pp. 68-69

¹⁰⁶ *Ivi*, p. 41

¹⁰⁷ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis, par. 3

¹⁰⁸ *Ivi*, art. 19 bis, par. 3

¹⁰⁹ G. Azzoni, op. cit., p. 57

¹¹⁰ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis, par. 2, lett. b) e g)

¹¹¹ *Cfr.* G. Azzoni, op. cit., p. 69

¹¹² G. Azzoni, op. cit., p. 57

¹¹³ *Ivi*, pp. 57-58

ambientale e sociale¹¹⁴. Per un ente come AVIS, questo significa misurare gli *outcome* cognitivi, ovvero il cambiamento nella consapevolezza dei cittadini, e gli *outcome* conativi, i quali sono legati all'incremento effettivo e costante delle donazioni¹¹⁵. Tale approccio è coerente con l'articolo 19 bis, paragrafo 2, lettera e), il quale impone di descrivere il ruolo degli organi di amministrazione e direzione nel monitoraggio dei progressi rispetto agli obiettivi di sostenibilità prefissati¹¹⁶.

In questo modo il bilancio sociale diventa il luogo ideale dove poter mostrare e provare la capacità dell'organizzazione di produrre nuovo valore sociale e relazionale, in altre parole provare la cosiddetta responsabilità generativa¹¹⁷. Questo concetto, fondamentale nel pensiero di G. Azzoni, trova conferma normativa indiretta nell'articolo 29 ter, paragrafo 2, lettera b), il quale impone l'obbligo normativo di rendicontare i fattori sociali come le pari opportunità, le condizioni di lavoro e il rispetto dei diritti umani¹¹⁸. Inoltre, questo articolo indica anche che un'organizzazione non dovrebbe gestire soltanto le proprie risorse attuali, ma dovrebbe essere in grado di generare nuove risorse sociali, relazionali e umane¹¹⁹. Per un'associazione come AVIS, la responsabilità generativa si traduce nel non essere un semplice intermediario logistico per la gestione del sangue, ma un motore di salute pubblica e solidarietà. Quindi, l'associazione genera salute non soltanto fornendo la materia prima per le trasfusioni, ma anche attraverso una *governance* trasparente e certificata che promuove la prevenzione e l'educazione civica¹²⁰.

La sfida principale della responsabilità generativa si completa con l'obbligo di trasparenza sulla *governance*, previsto dall'articolo 29 ter, paragrafo 2, lettera c), il quale include informazioni sui sistemi di controllo interno e sulla gestione dei rischi¹²¹. Attraverso l'uso di KPI (*Key Performance Indicators*) standardizzati, AVIS può dimostrare come la sua azione riduca i costi sociali a lungo termine per il sistema sanitario e come la sua presenza sul territorio rafforzi il capitale sociale della comunità¹²². In quest'ottica il bilancio sociale non è più un obbligo formale, ma diventa lo strumento di legittimazione scientifica e sociale più potente a disposizione dell'ente¹²³. Esso garantisce una licenza sociale a operare solida e inattaccabile di fronte a istituzioni, partner internazionali e donatori, elevando la pratica del dono a un modello di gestione responsabile, misurabile e orientato al futuro¹²⁴.

L'entrata in vigore della CSDR segue una tabella di marcia rigorosa e progressiva definita dall'articolo 5 della Direttiva stessa. Quest'ultima è stata studiata dal legislatore europeo per permettere un adeguamento graduale delle infrastrutture di *reporting* aziendale e una manutenzione dei mercati della revisione¹²⁵. Questo approccio scalabile mira a bilanciare

¹¹⁴ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 ter

¹¹⁵ Cfr. E. Invernizzi, S. Romenti, op. cit.

¹¹⁶ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 19 bis, par. 2, lett. e)

¹¹⁷ G. Azzoni, op. cit., pp. 68-69

¹¹⁸ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 ter, par. 2, lett. b)

¹¹⁹ *Ivi*, art. 29 ter, par. 2, lett. b)

¹²⁰ Cfr. G. Azzoni, op. cit., p. 41 e p. 69

¹²¹ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 29 ter, par. 2, lett. c)

¹²² Cfr. G. Azzoni, op. cit., pp. 41-43

¹²³ *Ivi*, p. 69

¹²⁴ *Ivi*, p. 41 e p. 69

¹²⁵ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., artt. 6 e 7

l'urgenza di trasparenza con il principio di proporzionalità, evitando di sovraccaricare immediatamente le realtà meno strutturate¹²⁶.

Tuttavia, numerose critiche sono state sollevate nei confronti della CSRD¹²⁷ e della CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*)¹²⁸ riguardo alla loro applicazione pratica dal mondo imprenditoriale. Le obiezioni più rilevanti dei soggetti obbligati riguardavano i costi e gli elevati oneri di conformità, in un contesto socio-economico in cui la cosiddetta Dichiarazione di Budapest (8 novembre 2024)¹²⁹ chiedeva specificamente una rivoluzione della semplificazione. Questa dichiarazione richiede un quadro regolatorio chiaro e semplice per le imprese, esigendo una drastica riduzione degli oneri amministrativi e di segnalazione, prestando così maggiore attenzione alle piccole e medie imprese.

In risposta a queste critiche, tra il 2025 e il 2026 la Direttiva è stata significativamente riformulata. Infatti, la pressione del settore produttivo ha determinato una concreta revisione normativa, realizzata attraverso il pacchetto *Omnibus I* proposto dalla Commissione Europea. Questo pacchetto si articola in due provvedimenti distinti: il rinvio temporale degli obblighi (*stop the clock*) e la riduzione del perimetro applicativo. Il primo provvedimento è stato attuato con la Direttiva (UE) 2025/794 del 14 aprile 2025 (pubblicata in GUUE il 16 aprile ed entrata in vigore il 17 aprile 2025)¹³⁰. Questo testo ha apportato delle modifiche all'art. 5, par. 2 della CSRD. In questo modo è stata rinviata di due anni l'entrata in vigore degli obblighi di rendicontazione per le grandi imprese che non avevano ancora iniziato a rendicontare e per le piccole e medie imprese quotate. Il secondo intervento, di carattere contenutistico, deriva dalla Direttiva (UE) 2026/470 del 24 febbraio 2026, la quale ha modificato le Direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, 2022/2464/UE (CSRD) e 2024/176/UE (CSDDD)¹³¹. L'effetto principale è stato un innalzamento drastico delle soglie dimensionali per l'applicazione della CSRD, passate dal criterio originario dei 250 dipendenti alle sole imprese con oltre 1.000 dipendenti e più di 450 milioni di euro di fatturato annuo netto.

Prendendo in considerazione questo quadro normativo e il recepimento italiano della Direttiva tramite il D.Lgs. 125/2024¹³², si evidenzia come AVIS non rientri fra i soggetti obbligati alla

¹²⁶ *Ivi*, Considerando 17 e 18

¹²⁷ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, *recante modifica della direttiva 2013/34/UE, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e del regolamento (UE) n. 537/2014 per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità*, in «Gazzetta ufficiale dell'Unione europea», L 322/15

¹²⁸ Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, *relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859*, in «Gazzetta ufficiale dell'Unione europea», L 2024/1760

¹²⁹ Consiglio Europeo, *Dichiarazione di Budapest sul nuovo patto per la competitività europea*, Riunione informale dei capi di stato o di governo, Budapest, 8 novembre 2024

¹³⁰ Direttiva (UE) 2025/794 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 aprile 2025, *che modifica la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda i termini di adozione dei principi di rendicontazione societaria di sostenibilità per taluni settori e per talune imprese di paesi terzi*, in «Gazzetta ufficiale dell'Unione europea», L del 16 aprile 2025

¹³¹ Direttiva (UE) 2026/470 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 24 febbraio 2026, *che modifica le direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, 2022/2464/UE e 2024/1760/UE per quanto riguarda le soglie dimensionali e l'ambito di applicazione della rendicontazione societaria di sostenibilità e del dovere di diligenza*, in «Gazzetta ufficiale dell'Unione europea», L del 2026

¹³² Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n. 125, *Attuazione della direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, recante modifica della direttiva 2013/34/UE,*

rendicontazione di sostenibilità ai sensi della CSRD. Nonostante questo, nulla impedisce all'associazione di aderirvi su base volontaria. Infatti, il decreto legislativo italiano chiarisce che l'obbligo riguarda esclusivamente le società costituite nelle seguenti forme giuridiche: società per azioni (S.p.A.), società in accomandita per azioni (S.a.p.A.), società a responsabilità limitata (S.r.l), le società in nome collettivo (S.n.c.) e le società in accomandita semplice (S.a.s.), nel caso in cui abbiano soci costituiti nelle forme previste dall'allegato I della direttiva 2013/34/UE¹³³.

L'articolo 5, paragrafo 2, lettera a) stabilisce la prima fase di questa transizione¹³⁴. Il primo passo è stato fatto il 1° gennaio 2024 e ha riguardato tutte le grandi imprese di pubblico interesse con più di 500 dipendenti, ovvero tutti quei soggetti che già precedentemente erano vincolati dalla vecchia direttiva NFRD¹³⁵. Per tutte queste realtà, il 2025 è stato l'anno della prima pubblicazione dei bilanci conformi ai nuovi standard ESRS. In seguito, sempre ai sensi dell'articolo 5, paragrafo 2, lettera b), dal 1° gennaio 2025 anche le altre grandi imprese sono state coinvolte¹³⁶. Queste ultime, però, hanno dovuto soddisfare almeno due dei tre criteri dimensionali stabiliti dalla Direttiva 2013/34/UE, ovvero un totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro, ricavi netti delle vendite superiori a 40 milioni di euro o una forza lavoro media superiore a 250 unità¹³⁷.

Un elemento di forte novità, introdotto dall'articolo 5, paragrafo 2, lettera c), riguarda le piccole e medie imprese quotate (escluse le microimprese), le quali sono tenute ad applicare la normativa a partire dal 1° gennaio 2026¹³⁸. Per queste realtà, tuttavia, il legislatore ha previsto una clausola di flessibilità (*opt-out*) che consente loro di posticipare l'applicazione degli obblighi di *reporting* fino al 2028, a patto di motivare questa scelta nella relazione sulla gestione¹³⁹. In parallelo, per le piccole medie imprese che non rientrano nell'obbligo normativo ma che sono integrate in catene del valore di grandi imprese, l'articolo 29 quater prevede lo sviluppo di standard semplificati e proporzionati, volti a facilitare la raccolta dei dati necessari ai loro partner commerciali senza imporre oneri amministrativi insostenibili¹⁴⁰.

Infine l'articolo 40 bis, il quale introduce la clausola di extraterritorialità, permette alla CSRD di estendere la propria portata anche oltre i confini geografici dell'Unione Europea¹⁴¹. In questo modo, le imprese extra-UE che generano un fatturato netto superiore a 150 milioni di euro all'interno del mercato unico e che possiedono una filiale o una succursale di dimensioni significative nel territorio dell'Unione saranno soggette agli obblighi di rendicontazione a

della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e del regolamento (UE) n. 537/2014 per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità, in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie Generale n. 212 del 10 settembre 2024

¹³³ Direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, *relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese*, in «Gazzetta ufficiale dell'Unione europea», L 182/19

¹³⁴ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 5, par. 2, lett. a)

¹³⁵ *Ivi*, art. 5, par. 2, lett. a)

¹³⁶ *Ivi*, art. 5, par. 2, lett. b)

¹³⁷ *Ibidem*

¹³⁸ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 5, par. 2, lett. c)

¹³⁹ *Ibidem*

¹⁴⁰ *Ivi*, art. 29 quater

¹⁴¹ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 1, par. 14

partire dal 2028¹⁴². Questo sistema garantisce condizioni di parità (*level playing field*) tra le imprese europee e quelle estere, garantendo che chiunque usufruisca dei benefici del mercato unico possa contribuire con il medesimo livello di trasparenza alla transizione verso un'economia sostenibile¹⁴³. Per un ente come AVIS, comprendere questo crono programma è fondamentale per anticipare le richieste dei propri partner istituzionali e aziendali, posizionandosi come un soggetto già pronto a dialogare con i nuovi linguaggi della rendicontazione europea¹⁴⁴.

Passando al panorama nazionale, l'Italia ha dato attuazione alla Direttiva (UE) 2022/2464 attraverso il Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n. 125, il quale ha recepito formalmente le disposizioni europee nell'ordinamento nazionale, armonizzando il quadro normativo interno alle ambizioni del *Green Deal* europeo¹⁴⁵. Il recepimento italiano si è concentrato sull'estensione dell'obbligo di rendicontazione, integrando quanto previsto dall'articolo 1 della Direttiva per garantire che le imprese italiane forniscano un'informativa sulla sostenibilità trasparente e comparabile¹⁴⁶. In particolare, il legislatore italiano ha recepito l'obbligo di posizionare tale informativa all'interno della relazione sulla gestione, come stabilito dall'articolo 19 bis, assicurando che i dati ESG seguano i medesimi canali di pubblicità e controllo dei dati finanziari¹⁴⁷.

Sul piano tecnico, il recepimento ha confermato l'adozione degli standard ESRS previsti dall'articolo 29 ter, delegando alle autorità di vigilanza nazionali il compito di monitorare la conformità delle relazioni¹⁴⁸. Coerentemente con l'articolo 34, il decreto di recepimento ha introdotto l'obbligo di attestazione della conformità della rendicontazione di sostenibilità, affidando questo incarico ai revisori legali o alle società di revisione iscritte in un apposito registro, garantendo così la fede pubblica del documento¹⁴⁹. Questo passaggio normativo è fondamentale per gli enti del territorio come AVIS Provinciale Pavia, in quanto definisce i confini giuridici entro i quali la rendicontazione sociale acquisisce valore legale e istituzionale, eliminando l'incertezza interpretativa e allineando l'Italia ai più elevati standard internazionali di trasparenza¹⁵⁰.

L'architettura della CSRD, pur essendo nata in un contesto prevalentemente orientato alle imprese di capitali, trova un punto di contatto naturale e necessario con la normativa che disciplina il variegato mondo del non-profit in Italia¹⁵¹. Se la Direttiva europea definisce le regole del gioco per la trasparenza e la misurazione dell'impatto a livello continentale, è nel Codice del Terzo Settore che queste istanze si intrecciano con la specificità delle organizzazioni

¹⁴² *Ivi*, art. 40 bis, par. 1

¹⁴³ *Ivi*, Considerando 19

¹⁴⁴ *Cfr.* G. Azzoni, op. cit., p. 41 e p. 69

¹⁴⁵ Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n. 125, "Attuazione della direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, recante modifica del regolamento (UE) n. 537/2014, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità" (*Gazzetta Ufficiale* n. 212 del 10 settembre 2024)

¹⁴⁶ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., art. 1

¹⁴⁷ *Ivi*, art. 1, par. 3

¹⁴⁸ Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n. 125, cit., art. 7

¹⁴⁹ *Ivi*, artt. 3 e 4

¹⁵⁰ *Cfr.* G. Azzoni, op. cit., p. 41 e p. 69

¹⁵¹ *Cfr.* G. Azzoni, op. cit., pp. 41-43

di volontariato¹⁵². Il passaggio dalla rendicontazione di sostenibilità europea alla disciplina nazionale del Terzo Settore non è solo un cambio di perimetro legislativo, ma l'evoluzione di un unico disegno volto a garantire che l'agire sociale sia sempre accompagnato da una responsabilità misurabile¹⁵³. Nel prossimo paragrafo, sarà analizzato come le disposizioni del Codice del Terzo Settore integrino ed esplicitino questi principi di trasparenza per enti come AVIS, trasformando l'obbligo del bilancio sociale in un pilastro della partecipazione democratica e della solidarietà organizzata¹⁵⁴.

2.2. Il Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) e l'obbligo del bilancio sociale

Il D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117, noto come Codice del Terzo Settore, rappresenta una riforma organica volta a valorizzare il potenziale degli Enti del Terzo Settore (ETS)¹⁵⁵. Tra le innovazioni più significative, il legislatore ha introdotto una disciplina rigorosa sulla trasparenza e sulla rendicontazione, elevando il bilancio sociale da pratica volontaria a obbligo giuridico per gli enti di maggiori dimensioni¹⁵⁶.

L'articolo 14 del Codice del Terzo Settore descrive un quadro normativo che segna un cambiamento molto importante¹⁵⁷. In questo contesto gli Enti del Terzo Settore sono tenuti a passare da una rendicontazione puramente contabile a una narrazione trasparente dell'impatto sociale che hanno prodotto¹⁵⁸. Il punto centrale di questa norma risiede nel comma 1 dell'articolo, il quale afferma che il bilancio sociale è ora un obbligo giuridico per tutti gli Enti del Terzo Settore che, nel corso dell'esercizio delle loro attività, hanno avuto entrate superiori a un milione di euro¹⁵⁹. Questa puntualizzazione non riguarda soltanto la redazione del documento in quanto, in aggiunta, impone all'ente di depositarlo presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e di pubblicarlo sul proprio sito istituzionale¹⁶⁰. In questo modo si garantisce la massima accessibilità ai cittadini e, nel caso specifico di AVIS, ai donatori.

Accanto al criterio dimensionale, la legge individua soggetti che sono tenuti a questo adempimento indipendentemente dal loro volume d'affari, come le imprese sociali (incluse le cooperative sociali) e i centri di servizio per volontariato, grazie alla loro specifica rilevanza pubblica e alla natura commerciale orientata al sociale¹⁶¹. Per gli enti filantropici, l'articolo 39 del Codice aggiunge un ulteriore tassello di trasparenza, richiedendo che il bilancio riporti con precisione l'elenco e l'importo delle erogazioni effettuate, specificando chi siano i beneficiari diversi dalle persone fisiche, così da monitorare la corretta destinazione delle risorse¹⁶².

¹⁵² Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, "Codice del Terzo Settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106" (*Gazzetta Ufficiale* n. 179 del 2 agosto 2017 - Suppl. Ordinario n. 34)

¹⁵³ Direttiva (UE) 2022/2464, cit., Considerando 9

¹⁵⁴ Cfr. G. Azzoni, op. cit., p. 69

¹⁵⁵ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 2

¹⁵⁶ *Ivi*, art. 14

¹⁵⁷ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 14

¹⁵⁸ Cfr. G. Azzoni, "Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility", in E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e Relazioni Pubbliche, McGraw-Hill Education, Milano, 2020, p. 69

¹⁵⁹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 14, comma 1

¹⁶⁰ *Ivi*, art. 14, comma 1

¹⁶¹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 14, comma 1

¹⁶² *Ivi*, art. 39

Il legislatore ha poi previsto una misura di trasparenza intermedia al comma 2 dello stesso articolo 14, dedicata agli enti con entrate superiori a 100.000 euro annui¹⁶³. Questi soggetti hanno l'obbligo di pubblicare sul proprio sito internet i vantaggi economici percepiti dall'attività svolta, i compensi e i corrispettivi attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai dirigenti e agli associati, assicurando che la gestione delle risorse umane e direttive sia improntata a criteri di sobrietà e coerenza¹⁶⁴.

Per le realtà che non raggiungono la soglia del milione di euro, il Codice non rinuncia comunque alla trasparenza. Infatti, l'articolo 13 prevede la redazione di una Relazione di Missione all'interno del bilancio d'esercizio¹⁶⁵. Questo documento permette anche agli enti di medie dimensioni di illustrare come i mezzi finanziari siano stati effettivamente impiegati per il perseguimento delle finalità civiche e solidaristiche definite dallo statuto¹⁶⁶. L'intero sistema, finendo con il deposito obbligatorio degli atti disciplinato dall'articolo 48, mira a proteggere l'integrità del patrimonio dell'ente e a verificare il rispetto del divieto di distribuzione degli utili sancito dagli articoli 8 e 9. In questo modo si consolida il rapporto di fiducia tra l'ente e la comunità di riferimento¹⁶⁷.

Inoltre, la normativa stabilita dal Codice del Terzo Settore determina che la redazione del bilancio sociale sia lasciata alla libera interpretazione dei singoli enti. Nonostante questo, la stesura deve comunque seguire stringenti criteri di uniformità e comparabilità¹⁶⁸. Come stabilito dall'articolo 14, comma 1, una volta redatto il documento deve essere conforme alle specifiche linee guida sancite dal decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, sentiti il Consiglio Nazionale del Terzo Settore e l'Organismo Nazionale di Controllo¹⁶⁹. Queste linee guida servono a delineare i contenuti minimi e i principi di redazione come, ad esempio, la rilevanza, la completezza e la trasparenza¹⁷⁰. Tutto questo assicura che il bilancio non sia un semplice prospetto contabile, ma uno strumento in grado di rappresentare la dimensione qualitativa e l'impatto sociale dell'attività svolta¹⁷¹.

Un ruolo centrale nel processo di validazione di questo documento è affidato all'organo di controllo interno. Secondo quanto disposto dall'articolo 30, comma 7, i componenti dell'organo di controllo hanno il compito di vigilare sull'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale perseguite dall'ente¹⁷². Questo monitoraggio costante non riguarda solo il rispetto formale della legge o dello statuto, ma si estende alla verifica sostanziale dell'operato dell'ente,

¹⁶³ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 14, comma 2

¹⁶⁴ *Ivi*, art. 14, comma 2

¹⁶⁵ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 13, comma 1

¹⁶⁶ *Ivi*, art. 13, comma 2

¹⁶⁷ *Ivi*, artt. 8, 9 e 48

¹⁶⁸ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 14, comma 1

¹⁶⁹ *Ivi*, art. 14, comma 1

¹⁷⁰ *Cfr.* Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo settore" (Gazzetta Ufficiale n. 186 del 9 agosto 2019), il quale definisce la struttura formale del documento e i principi di redazione obbligatori

¹⁷¹ *Cfr.* G. Azzoni, "Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility", in E. Invernizzi, S. Romenti, *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, McGraw-Hill Education, Milano, 2020, p. 69

¹⁷² Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 30, comma 7

assicurando che le risorse siano effettivamente impiegate per il benessere della collettività e non per scopi privati o di lucro¹⁷³.

L'esito di questa attività di vigilanza deve confluire direttamente nel bilancio sociale. La norma prevede infatti che l'organo di controllo attesti esplicitamente che il bilancio sia stato redatto in conformità alle linee guida ministeriali¹⁷⁴. In questa sede, i controlli devono dare atto dei risultati del monitoraggio svolto durante l'anno, certificando la coerenza tra le attività dichiarate e le finalità sociali dell'ente¹⁷⁵. Tale attestazione rappresenta una garanzia fondamentale per gli *stakeholder* esterni, poiché conferma che i dati riportati riflettono fedelmente l'impatto sociale prodotto e che l'ente opera nel pieno rispetto della sua missione istituzionale¹⁷⁶.

Infine, il legame tra monitoraggio e rendicontazione è strettamente connesso alla valutazione dell'impatto sociale¹⁷⁷. Il legislatore ha voluto che il bilancio sociale diventasse il luogo per documentare il valore aggiunto generato dall'ente, rendendo misurabili i benefici prodotti per i destinatari delle attività¹⁷⁸. Attraverso il coordinamento tra l'obbligo di rendicontazione dell'articolo 14 e le funzioni di controllo dell'articolo 30, il Codice assicura che la trasparenza diventi un processo strutturale e verificabile, essenziale per mantenere la fiducia delle istituzioni pubbliche e dei privati che sostengono l'organizzazione¹⁷⁹.

Per quanto riguarda la trasparenza, il fulcro della riforma è rappresentato dall'introduzione del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)¹⁸⁰. Questo registro telematico è istituito dall'articolo 45 e disciplinato dall'articolo 48 per quanto riguarda il deposito degli atti¹⁸¹. Il RUNTS non si limita a essere una banca dati amministrativa, ma è uno strumento di pubblicità volto a garantire sicurezza nei rapporti con i terzi¹⁸². Come dichiarato dall'articolo 48, comma 3, gli Enti del Terzo Settore sono obbligati a depositare al RUNTS il bilancio d'esercizio e il bilancio sociale, entro il 30 giugno di ogni anno, nel caso in cui siano superate le soglie dimensionali previste¹⁸³.

L'adempimento di questo obbligo è fondamentale per la vita giuridica dell'ente. La pubblicazione sul RUNTS assicura l'opponibilità ai terzi degli atti depositati, rendendo le informazioni fornite ufficiali e verificabili da chiunque, in conformità al principio di massima accessibilità previsto dall'articolo 47, comma 1¹⁸⁴. Tale meccanismo di trasparenza è strettamente correlato al mantenimento della qualifica di Ente del Terzo Settore. Infatti, l'articolo 48, comma 4, stabilisce un rigoroso sistema sanzionatorio per l'inadempimento degli

¹⁷³ *Ibidem*; cfr. G. Azzoni, *Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility*, in E. Invernizzi, S. Romenti, *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, McGraw-Hill Education, Milano, 2020, p. 57.

¹⁷⁴ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 30, comma 7.

¹⁷⁵ *Ibidem*.

¹⁷⁶ Cfr. G. Azzoni, *Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility*, cit., p. 69.

¹⁷⁷ Cfr. Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.

¹⁷⁸ Cfr. G. Azzoni, *Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility*, cit., p. 69.

¹⁷⁹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., artt. 14 e 30; si veda inoltre G. Azzoni, *op. cit.*, pp. 41-43.

¹⁸⁰ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 45.

¹⁸¹ *Ivi*, artt. 45 e 48.

¹⁸² *Ibidem*, comma 1.

¹⁸³ *Ivi*, art. 48, comma 3.

¹⁸⁴ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 47, comma 1.

obblighi di deposito¹⁸⁵. L'ufficio del registro, qualora riscontri la mancata presentazione dei documenti, impone all'ente di adempiere entro un termine assegnato¹⁸⁶. Il persistere dell'omissione può portare alla cancellazione dal registro, con la conseguente perdita delle agevolazioni fiscali e dell'iscrizione stessa. Così facendo il bilancio sociale diventa un pilastro della legittimazione dell'ente nel sistema del Terzo Settore¹⁸⁷.

La pubblicità non si esaurisce nel rapporto con la Pubblica Amministrazione, ma deve estendersi alla rete digitale dell'ente stesso. La normativa impone infatti che il bilancio sociale sia pubblicato anche sul sito internet dell'organizzazione, affinché i donatori, i volontari e i beneficiari possano consultarlo agevolmente¹⁸⁸. Questo duplice canale di comunicazione, istituzionale tramite il RUNTS e informativo tramite il web, mira a prevenire fenomeni di non chiarezza gestionale e a contrastare la distribuzione indiretta di utili, vietata dagli articoli 8 e 9 del Codice¹⁸⁹.

Inoltre, il sistema di rappresentanza previsto dall'articolo 48 serve a monitorare l'evoluzione del patrimonio dell'ente¹⁹⁰. Attraverso l'analisi dei bilanci depositati, gli organi di controllo statali possono verificare che le risorse siano stabilmente destinate al perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale¹⁹¹. Per un ente come AVIS, il rigoroso rispetto di queste procedure di pubblicità non è solo un onere burocratico, ma costituisce il presupposto essenziale per l'accesso al regime delle convenzioni con gli enti pubblici disciplinato dall'articolo 56, garantendo che l'assegnazione di fondi o attività avvenga verso soggetti che dimostrano, dati alla mano, la propria integrità e il proprio impatto sociale¹⁹².

L'articolo 16 del D.Lgs. 117/2017 introduce un principio fondamentale di giustizia retributiva volto a preservare la natura non-profit e solidaristica degli Enti del Terzo Settore¹⁹³. La norma stabilisce che i lavoratori di questi enti hanno diritto a un trattamento economico e normativo non inferiore a quello previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro¹⁹⁴. Tuttavia, il vincolo più significativo riguarda il divario salariale interno. Il Codice impone che la differenza retributiva tra i dipendenti non possa superare il rapporto di uno a otto, calcolato sulla base del valore della retribuzione annua lorda¹⁹⁵. Questo limite non è solo una regola amministrativa, ma una garanzia contro possibili distribuzioni indirette di utili camuffate da stipendi elevati, pratica severamente vietata dagli articoli 8 e 9 del Codice¹⁹⁶.

Quindi, il bilancio sociale diventa lo strumento operativo in cui questo rispetto deve essere analiticamente documentato¹⁹⁷. Gli enti sono tenuti a dare atto, all'interno del documento, del rispetto di tali parametri retributivi, rendendo trasparente la politica delle risorse umane

¹⁸⁵ *Ivi*, art. 48, comma 4

¹⁸⁶ *Ivi*, art. 48, comma 4

¹⁸⁷ *Ivi*, art. 48, comma 4; *cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

¹⁸⁸ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 14, comma 1; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

¹⁸⁹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., artt. 8, 9 e 14

¹⁹⁰ *Ivi*, art. 48

¹⁹¹ *Ivi*, art. 48, comma 4

¹⁹² Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 56, comma 1; *cfr.* altresì G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

¹⁹³ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

¹⁹⁴ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 16, comma 1

¹⁹⁵ *Ibidem*

¹⁹⁶ *Ivi*, artt. 8, 9 e 16

¹⁹⁷ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 6

adottata¹⁹⁸. Tale obbligo risponde alla necessità di informare gli *stakeholder* (soci, donatori, istituzioni) sulla coerenza tra le finalità etiche dell'ente e la sua gestione interna, assicurando che le risorse raccolte siano destinate prioritariamente alle attività di interesse generale piuttosto che a eccedenze stipendiali per figure principali¹⁹⁹.

Il rapporto con i lavoratori si intreccia inevitabilmente con la disciplina del volontariato definita dall'articolo 17²⁰⁰. Sebbene il bilancio sociale debba valorizzare il contributo dei volontari, che operano in modo personale, spontaneo e gratuito, il legislatore pone un divieto assoluto di sovrapposizione²⁰¹. Il lavoratore non può mai essere impiegato come volontario per la medesima attività presso l'ente da cui dipende²⁰². La rendicontazione sociale serve dunque a certificare anche questa distinzione, dimostrando che l'organizzazione del lavoro rispetta la dignità professionale di chi è contrattualizzato e la gratuità di chi sceglie di donare il proprio tempo²⁰³.

Infine, il coinvolgimento dei lavoratori assume una rilevanza strategica nell'ambito dell'articolo 14, poiché la loro partecipazione al progetto associativo contribuisce alla valutazione complessiva dell'impatto sociale²⁰⁴. Rendicontare il benessere organizzativo e l'equità salariale permette a realtà come AVIS di consolidare la propria reputazione istituzionale. Questo è un requisito indispensabile per l'accesso alle convenzioni con la Pubblica Amministrazione previste dall'articolo 56²⁰⁵, dove l'affidabilità gestionale e il rispetto delle norme sul lavoro costituiscono titoli preferenziali e obbligatori per la stipula dei contratti²⁰⁶.

L'articolo 8 del D.Lgs. 117/2017 impone il divieto assoluto di distribuzione, anche indiretta, di utili, avanzi di gestione, fondi e riserve a fondatori, associati, lavoratori o collaboratori²⁰⁷. In questo contesto, il bilancio sociale assume una funzione strategica importante, in quanto esso non si limita a elencare le entrate e le uscite, ma deve essere in grado di poter dimostrare in modo analitico che il patrimonio dell'ente è stato utilizzato esclusivamente per lo svolgimento dell'attività statutaria ai fini dell'interesse generale²⁰⁸. Attraverso la descrizione delle attività e dei costi sostenuti, il documento fornisce la prova documentale che l'ente opera nel pieno rispetto dell'assenza dello scopo di lucro, evitando il rischio di contestazioni riguardo alla natura reale dell'organizzazione²⁰⁹.

Strettamente connesso è l'articolo 9, il quale disciplina nel dettaglio cosa si intenda per distribuzione indiretta di utili²¹⁰. La norma considera tale, ad esempio, l'acquisto di beni o servizi per corrispettivi che, senza valide ragioni economiche, siano superiori al loro valore di mercato, oppure il pagamento ai lavoratori o ai componenti degli organi sociali di compensi

¹⁹⁸ *Ivi*, Sez. 6; *cfr.*; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 16, comma 1

¹⁹⁹ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, pp. 57-59

²⁰⁰ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 17

²⁰¹ *Ivi*, art. 17, comma 2

²⁰² *Ivi*, art. 17, comma 5

²⁰³ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁰⁴ *Cfr.* Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 6

²⁰⁵ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²⁰⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., artt. 14, 16 e 56, comma 1

²⁰⁷ *Ivi*, art. 8, comma 1

²⁰⁸ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁰⁹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., artt. 8, comma 2, e 14

²¹⁰ *Ivi*, art. 9

sproporzionati rispetto all'attività svolta²¹¹. Il bilancio sociale diventa quindi lo strumento di trasparenza in cui l'ente giustifica le proprie scelte gestionali²¹². Rendicontando i rapporti economici con i fornitori e le politiche di acquisto, l'ente dimostra di aver agito secondo criteri di efficienza e nel rispetto della destinazione vincolata delle risorse²¹³.

Dal punto di vista strategico, la corretta gestione del patrimonio riflessa nel bilancio sociale è ciò che garantisce la sopravvivenza dell'ente in caso di scioglimento o estinzione²¹⁴. Ai sensi dell'articolo 9, infatti, in caso di cessazione dell'attività, il patrimonio residuo deve essere devoluto ad altri Enti del Terzo Settore, previo parere positivo dell'Ufficio del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)²¹⁵. Il bilancio sociale degli anni precedenti costituisce la traccia storica che permette alle autorità di verificare che tale patrimonio sia rimasto integro e non sia stato eroso da condotte diverse dalle finalità originarie²¹⁶.

Per un'organizzazione come AVIS, questa funzione strategica è vitale per il consolidamento del rapporto con la Pubblica Amministrazione e con i cittadini²¹⁷. La trasparenza sul patrimonio prevista dagli articoli 8 e 9 e documentata nel bilancio sociale è il presupposto di affidabilità richiesto dall'articolo 56 per la stipula delle convenzioni²¹⁸. Solo un ente che dimostra una gestione patrimoniale impeccabile e totalmente sottomessa all'utilità sociale può essere considerato un partner idoneo per la gestione di servizi pubblici essenziali, trasformando così un obbligo di rendicontazione in un potente vantaggio competitivo e reputazionale²¹⁹.

Questa solida architettura normativa, che pone al centro la tutela del patrimonio (art. 8) e il divieto di lucro (art. 9), trova il suo naturale compimento operativo nell'adozione di metodologie di rendicontazione internazionalmente riconosciute²²⁰. Se il Codice del Terzo Settore definisce il perché e il cosa della trasparenza, è attraverso l'impiego di *framework* tecnici rigorosi che l'ente può tradurre questi obblighi in una comunicazione efficace e comparabile²²¹.

Proprio per soddisfare le esigenze di completezza richieste dalle linee guida ministeriali e per elevare la qualità del bilancio sociale ben oltre il semplice adempimento burocratico²²², le procedure e la dottrina indicano negli standard *Global Reporting Initiative* (GRI) lo strumento prescelto²²³. Questi standard permettono di declinare i principi di trasparenza e integrità patrimoniale sopra descritti in indicatori precisi, trasformando i vincoli legali del D.Lgs.

²¹¹ *Ivi*, art. 9, comma 1, lett. a) e c)

²¹² *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²¹³ *Ivi*, p. 57; *cfr.* Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 5

²¹⁴ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²¹⁵ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., art. 9, comma 1

²¹⁶ *Ivi*, artt. 9 e 14; *cfr.* Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 5

²¹⁷ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²¹⁸ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., artt. 8, 9, 14 e 56, comma 1

²¹⁹ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, pp. 41-43; *cfr.* Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 1

²²⁰ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit., artt. 8 e 9; *cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²²¹ *Cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69; *cfr.* Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 1

²²² Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 1; *cfr.* G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²²³ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Standards*, Amsterdam, GRI, 2016 (e successivi aggiornamenti); *cfr.* Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit

117/2017 in una narrazione strategica capace di misurare oggettivamente il valore generato per la comunità e per tutti gli stakeholder coinvolti²²⁴.

2.3. Gli standard Global Reporting Initiative (GRI)

Se la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) rappresenta una norma inderogabile del contesto giuridico all'interno dei confini dell'Unione Europea, i *Global Reporting Initiative Standard* (GRI) si presentano come lo standard globale²²⁵. Infatti, rappresentano una vera e propria lingua universale adottata oggi da oltre 10.000 organizzazioni in più di 200 Paesi²²⁶. Questi standard sono nati nel 1997 a Boston e non rappresentano più soltanto delle semplici linee guida, ma un ecosistema di rendicontazione in continua evoluzione, gestito dal *Global Sustainability Standards Board* (GSSB) secondo un processo *multi-stakeholder* che garantisce indipendenza e autorevolezza tecnica²²⁷.

L'essenza dei GRI risiede nel concetto di *accountability* pubblica²²⁸. Essi permettono alle organizzazioni di fornire un resoconto strutturato non solo dei successi, ma anche degli impatti negativi²²⁹. Così facendo la sostenibilità si trasforma da concetto astratto a dato tecnico misurabile e confrontabile²³⁰.

La storia dei GRI è segnata da un passaggio fondamentale, ovvero la transizione delle vecchie linee guida agli standard veri e propri. Questo cambiamento è avvenuto nel 2016 ed è terminato con l'aggiornamento degli *Universal Standards 2021*²³¹. Quest'ultimo ha segnato il passaggio da un approccio a catalogo a un sistema integrato e obbligatorio nelle sue parti fondamentali²³². La missione è fornire un quadro che permette di comprendere l'impatto di un'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone, inclusi i diritti umani²³³. Inoltre, essendo il GRI un organismo *non-profit*, questo garantisce che gli standard non siano influenzati da singoli interessi corporativi, ma riflettano il consenso globale di esperti, investitori, sindacati e società civile²³⁴.

La struttura modulare dei GRI è pensata per essere flessibile ma rigorosa, permettendo un'analisi che va dal generale allo specifico. Al primo posto abbiamo gli *Universal Standards* (GRI 1, 2, 3). Il GRI 1 (*foundation*) è il pilastro metodologico, introduce i requisiti per il *reporting in accordance* e definisce i principi di qualità dell'informazione (accuratezza,

²²⁴ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²²⁵ Cfr. Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, cit.; si veda inoltre Global Sustainability Standards Board (GSSB), *op. cit.*

²²⁶ Cfr. Global Reporting Initiative (GRI), «About GRI», consultabile al sito ufficiale: <https://www.globalreporting.org/standards/> (consultato il 29 maggio 2026)

²²⁷ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²²⁸ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *op. cit.* (e successivi aggiornamenti); cfr. E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*, p. 67

²²⁹ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²³⁰ *Ivi*, p. 57; cfr. Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 1

²³¹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Standards*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2016; *ID.*, *GRI Universal Standards 2021*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2021

²³² Cfr. Global Reporting Initiative (GRI), *About GRI*, cit

²³³ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit., *GRI 1: Foundation 2021*, Sez. 1

²³⁴ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, tempestività e verificabilità)²³⁵. Successivamente, il GRI 2 (*general disclosures*) obbliga l'organizzazione a mettersi a nudo su *governance*, strategie di gestione, pratiche di lavoro e profili etici²³⁶. Per un ente come AVIS, questo significa dettagliare la composizione del Consiglio Direttivo e i meccanismi di controllo interno. Infine, il GRI 3 (*material topics*) descrive il processo per identificare i temi materiali, spostando il focus sul concetto di materialità d'impatto²³⁷. Al secondo posto troviamo i *sector standards* (GRI 11, 12, 13, 14), introdotti per colmare il divario tra indicatori generici e sfide specifiche di settore. Questi standard aiutano le organizzazioni a non omettere impatti critici che potrebbero sfuggire a un'analisi superficiale²³⁸. Infine, al terzo posto ci sono i *Topic Standards* (GRI 200, 300, 400), i quali sono definiti come strumenti di precisione. Ad esempio, se il tema è la salute mentale, l'ente utilizzerà il GRI 403 (*occupational health and safety*)²³⁹. Se invece è materiale il tema ambientale, si utilizzeranno gli standard della serie 300 (emissioni, acqua, rifiuti)²⁴⁰.

Il contributo più significativo del GRI al dibattito moderno sulla CSR è il focus sulla materialità d'impatto (*inside-out*)²⁴¹. Mentre altri standard internazionali (come quelli dell'ISSB) si concentreranno principalmente sulla materialità finanziaria, i GRI chiedono: «Come l'organizzazione influenza il mondo esterno?»²⁴².

Questo approccio è di fondamentale importanza per il Terzo Settore. Infatti, per AVIS Provinciale Pavia la materialità non è legata al rischio finanziario che il cambiamento climatico ha sull'associazione, ma all'impatto che l'AVIS stessa ha sulla salute pubblica e sulla coesione sociale²⁴³. Attraverso il GRI 413 (*local communities*) e il GRI 404 (*training and education*), AVIS può dimostrare come la sua attività di sensibilizzazione crei un capitale tangibile²⁴⁴, riducendo i costi per il Sistema Sanitario Nazionale grazie alla prevenzione²⁴⁵.

Uno dei punti di forza attuali dei GRI è il loro ruolo di ponte verso la legislazione europea. L'articolo 29-bis della Direttiva 2022/2464 (CSRD) e i relativi ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) sono stati sviluppati in stretta collaborazione con il GRI per garantire l'interoperabilità²⁴⁶. Infatti, le aziende e gli enti che già utilizzano i GRI si trovano in una

²³⁵ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 4; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²³⁶ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 2: General Disclosures 2021*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2021, Sez. 2

²³⁷ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 3: Material Topics 2021*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2021, Sez. 1; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, pp. 57-59

²³⁸ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Sector Standards*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2021-2022

²³⁹ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 403: Occupational Health and Safety 2018*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2018

²⁴⁰ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 300: Environmental Topics*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2016 (e successivi aggiornamenti); cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²⁴¹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 3: Material Topics 2021*, cit., Sez. 1

²⁴² Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 43

²⁴³ *Ibidem*

²⁴⁴ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 413: Local Communities 2016*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2016; si veda inoltre *ID.*, *GRI 404: Training and Education 2016*; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²⁴⁵ Cfr. Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 5

²⁴⁶ Cfr. Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, cit., art. 29-bis

posizione di vantaggio competitivo, poiché la struttura dei dati richiesta dall'Europa è in gran parte uguale a quella dei GRI²⁴⁷. Inoltre, un report fornisce la base solida per la rendicontazione tecnica richiesta dalla CSRD, evitando duplicazioni di sforzi e garantendo che i dati siano pronti per la revisione legale (*assurance*)²⁴⁸.

L'uso dei codici univoci di rendicontazione, ad esempio *Disclosure 201-1* per il valore economico generato o *405-1* per la diversità negli organi di governo, è il potente antidoto contro la comunicazione vaga²⁴⁹. Infatti, utilizzare i GRI impedisce il cosiddetto *cherry picking*, ovvero scegliere di raccontare solo le cose belle²⁵⁰. Se un tema è materiale, l'organizzazione deve rendicontarlo secondo lo standard, fornendo spiegazioni tecniche in caso di omissione²⁵¹.

Per un'associazione come AVIS, questo significa elevare il proprio bilancio sociale da documento di propaganda associativa a documento di valenza scientifica e istituzionale²⁵². In un'epoca in cui la legittimazione sociale si basa sulla trasparenza dei dati, i GRI offrono ad AVIS lo strumento per dimostrare di essere un attore professionale, efficiente e profondamente responsabile verso la comunità²⁵³.

Inoltre, la forza dei GRI risiede nella loro architettura modulare, un design volto a garantire che la rendicontazione non sia un esercizio statico, ma un processo dinamico capace di adattarsi alle dimensioni, al settore e al contesto geografico di qualsiasi organizzazione²⁵⁴. Con l'aggiornamento degli *Universal Standards 2021*, il GRI ha abbandonato la vecchia distinzione tra opzioni di conformità *core* e *comprehensive*, introducendo un sistema più rigoroso che si articola in tre pilastri interconnessi²⁵⁵.

Gli *Universal Standards* rappresentano le fondamenta del report e devono essere utilizzati da tutte le organizzazioni, senza eccezioni, in quanto essi governano la logica stessa della trasparenza²⁵⁶. Il GRI 1 (*foundation*) è il punto di partenza metodologico. Non contiene indicatori (*disclosure*), ma definisce i requisiti obbligatori per dichiarare che un report è redatto *in accordance* con i GRI. Inoltre, introduce i nove principi di qualità: accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività, verificabilità e

²⁴⁷ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit.; Global Reporting Initiative (GRI), *About GRI*, consultabile al sito ufficiale: <https://www.globalreporting.org/standards/> (consultato il 29 maggio 2026)

²⁴⁸ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁴⁹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 201: Economic Performance 2016*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2016, per i requisiti tecnici relativi all'informativa 201-1; *ID.*, *GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016*, per i criteri di ripartizione dell'informativa 405-1

²⁵⁰ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁵¹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3

²⁵² Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁵³ *Ivi*, p. 41; cfr. altresì Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit., Linee guida, Sez. 1

²⁵⁴ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *op. cit.* (e successivi aggiornamenti); cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁵⁵ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit., *GRI 1: Foundation 2021*, Sez. 1; Global Reporting Initiative (GRI), *About GRI*, consultabile al sito ufficiale: <https://www.globalreporting.org/standards/> (consultato il 11 giugno 2026)

²⁵⁶ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit.; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

pertinenza²⁵⁷. Il GRI 2 (*general disclosures*), invece, fornisce il ritratto identitario dell'ente. Richiede dettagli minuziosi sulla struttura di *governance*, le pratiche di rendicontazione, le attività, i lavoratori (anche non dipendenti) e il comportamento etico²⁵⁸. Per AVIS, questo significa descrivere non solo la missione sociale, ma anche come il Consiglio Direttivo gestisce i rischi e le opportunità legate alla sostenibilità. Infine, il GRI 3 (*material topics*) è lo standard che guida l'organizzazione nell'identificazione dei propri impatti significativi. Introduce una metodologia rigorosa per mappare come l'ente influenza l'economia, l'ambiente e le persone (compresi i diritti umani), superando la vecchia matrice di materialità a favore di una lista gerarchica di impatti reali e potenziali²⁵⁹.

L'introduzione della serie di *Sector Standards* è la risposta del GRI alla necessità di maggiore comparabilità all'interno di comparti industriali o sociali specifici²⁶⁰. Attualmente la serie parte dal GRI 11 (*oil and gas*) e si sta espandendo per coprire circa 40 settori, tra cui agricoltura, minerario, tessile e servizi finanziari²⁶¹. Questi standard svolgono la funzione di filtro, poiché aiutano le organizzazioni ad identificare i temi che sono probabilmente materiali per il loro settore. Inoltre, se esiste uno standard di settore applicabile all'organizzazione, ad esempio se venisse rilasciato uno standard per il settore *Sanità e Sociale*, l'ente è obbligato a utilizzarlo per identificare i propri temi materiali, garantendo che non vengano omessi impatti tipici di quel comparto²⁶².

Una volta identificati i temi materiali tramite il GRI 3 e i *Sector Standards*, l'organizzazione prende informazioni da questo catalogo per rendicontare le proprie performance specifiche, le quali si dividono in tre aree tematiche: serie 200 (*economic topics*), serie 300 (*environmental topics*) e serie 400 (*social topics*)²⁶³. La prima serie non riguarda solo i bilanci finanziari, ma l'impatto economico sistemico. Include standard come il GRI 201 (performance economiche), il GRI 203 (impatti economici indiretti), fondamentale per misurare il valore creato da AVIS sul territorio, e il GRI 205 (anti-corruzione)²⁶⁴. La seconda serie, GRI 300, copre l'impronta ecologica. Dall'energia (GRI 302) all'acqua (GRI 303) fino alla smaltimento dei rifiuti (GRI 306), essenziale per la gestione dei materiali sanitari²⁶⁵. Infine, la serie 400 è il cuore pulsante per gli Enti del Terzo Settore. Include il GRI 403 (salute e sicurezza sul lavoro), che per AVIS

²⁵⁷ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3 e Sez. 4; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²⁵⁸ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 2: General Disclosures 2021*, cit., Sez. 2 (Governance) e Sez. 3 (Workplace)

²⁵⁹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 3: Material Topics 2021*, cit., Sez. 1; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 43

²⁶⁰ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit.; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁶¹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Sector Standards*, cit.; *ID.*, *GRI 11: Oil and Gas Sector 2021*, cit

²⁶² Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3; Global Reporting Initiative (GRI), *About GRI*, cit., consultabile al sito ufficiale: <https://www.globalreporting.org/standards/> (consultato l'11 giugno 2026)

²⁶³ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit.; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²⁶⁴ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 200: Economic Topics*, cit. (e successivi aggiornamenti); cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²⁶⁵ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 300: Environmental Topics*, cit. (e successivi aggiornamenti)

si estende idealmente anche alla tutela dei donatori, e il GRI 413 (comunità locali), utilizzato per misurare l'efficacia dei programmi di sensibilizzazione e l'integrazione sociale sul territorio²⁶⁶.

Questa architettura permette una crescita senza precedenti. Un'associazione come AVIS Provinciale Pavia può utilizzare la precisione dei *Topic Standards* della serie 400 per dare dignità scientifica al proprio operato sociale, sapendo che ogni dato è inserito all'interno di una cornice, quella degli *Universal Standards*, riconosciuta dai governi, dalle borse valori e dalle agenzie di *rating* di tutto il mondo²⁶⁷.

Inoltre, la struttura modulare facilita l'aggiornamento costante. Quando il GRI aggiorna un singolo standard, come accaduto recentemente per il GRI 300 sull'acqua, l'organizzazione può aggiornare solo quella parte della sua rendicontazione senza dover ripensare l'intero sistema. In questo modo viene garantita una conformità sempre allineata alle migliori pratiche internazionali²⁶⁸.

Il concetto di materialità è il filtro che determina quali informazioni siano abbastanza importanti da essere incluse in un report di sostenibilità²⁶⁹. Mentre i *framework* di matrice anglosassone, come l'ISSB o il SASB, si concentrano sulla *financial materiality*, ovvero come i fattori ESG influenzano il valore economico dell'ente²⁷⁰, i GRI Standard rivendicano il primato della *impact materiality* o materialità d'impatto²⁷¹.

La materialità d'impatto adotta una prospettiva cosiddetta *inside-out*. L'analisi non parte da come il mondo esterno possa danneggiare l'organizzazione²⁷², ma da come le attività, i servizi e le relazioni commerciali dell'organizzazione influenzino, o possano influenzare, l'economia, l'ambiente e le persone²⁷³.

Per AVIS Provinciale Pavia, questo significa ribaltare la narrazione classica. La rendicontazione serve a misurare oggettivamente quali cambiamenti reali la nostra presenza genera nel tessuto sociale e sanitario pavese²⁷⁴. L'impatto non è un concetto astratto, ma un effetto concreto che può essere negativo o positivo, includendo la capacità di bilanciare la narrazione ammettendo anche le sfide gestionali; attuale o potenziale, riguardante gli impatti già verificati o i rischi di

²⁶⁶ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 400: Social Topics*, cit. (e successivi aggiornamenti); cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 43

²⁶⁷ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit., *GRI 1: Foundation 2021*, Sez. 1; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²⁶⁸ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit., *GRI 1: Foundation 2021*, Sez. 1; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²⁶⁹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 3: Material Topics 2021*, cit., Sez. 1; G. Azzoni, *op. cit.*, pp. 57-59

²⁷⁰ Cfr. IFRS Foundation, *IFRS Sustainability Disclosure Standards*, London, International Sustainability Standards Board (ISSB), 2023; Sustainability Accounting Standards Board (SASB), *SASB Standards*, San Francisco, SASB Foundation, 2018 (e successivi aggiornamenti)

²⁷¹ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 43

²⁷² Cfr. *Ibidem*

²⁷³ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 3: Material Topics 2021*, cit., Sez. 1

²⁷⁴ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

impatto futuro; reversibile o irreversibile, il cui focus è sulla gravità dell'impatto sulla salute pubblica o sui diritti umani²⁷⁵.

Secondo gli *Universal Standards 2021*, l'identificazione della materialità d'impatto deve essere il risultato di un processo continuo di *due diligence*²⁷⁶. Non è più sufficiente una consultazione sporadica degli *stakeholder*, in quanto l'organizzazione deve implementare un processo strutturato per mappare nel contesto in cui opera l'associazione (il sistema sanitario regionale, la rete del volontariato), identificare gli impatti reali e potenziali come, ad esempio, la garanzia dell'autosufficienza ematica e la sicurezza dei dati di donatori e, infine, valutare la significatività di tali impatti in base alla loro gravità e probabilità²⁷⁷.

Il primato dell'impatto permette ad AVIS di dialogare con le istituzioni pubbliche, come ASST e Regione, utilizzando metriche di valore sociale²⁷⁸. In questo contesto, rendicontare secondo la *impact materiality* significa trasformare il numero di sacche di sangue raccolte in un indicatore di resilienza del sistema sanitario locale²⁷⁹.

Inoltre, attraverso lo standard GRI 413 (*local communities*), l'associazione può sfruttare il racconto di come i programmi di sensibilizzazione nelle scuole non siano solo eventi estemporanei, ma interventi sistematici volti a migliorare la cultura della prevenzione²⁸⁰. In quest'ottica, la materialità d'impatto diventa lo strumento per calcolare, anche solo qualitativamente, il ritorno sociale sull'investimento (SROI), dimostrando che ogni euro donato o ogni ora di volontariato si traduce in un risparmio per la spesa pubblica e in un incremento del benessere collettivo²⁸¹.

Un'innovazione fondamentale dei nuovi standard GRI è l'integrazione della responsabilità dell'organizzazione verso i diritti umani all'interno della materialità d'impatto²⁸². Per un ente del Terzo Settore, questo si traduce nel monitoraggio rigoroso dell'equità nell'accesso alla donazione, della tutela della *privacy*, della dignità del donatore e del lavoratore²⁸³.

La transizione verso una rendicontazione di alta qualità non è solo una scelta di contenuti, ma una sfida di rigore metodologico. Infatti, il passaggio dalla semplice citazione dei GRI alla dichiarazione formale di conformità rappresenta il salto di qualità che trasforma un documento narrativo in un'informativa tecnica soggetta a revisione²⁸⁴.

²⁷⁵ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 3: Material Topics 2021*, cit., Sez. 1

²⁷⁶ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 2

²⁷⁷ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²⁷⁸ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²⁷⁹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 3: Material Topics 2021*, cit., Sez. 1; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 43

²⁸⁰ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 413: Local Communities 2016*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2016; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁸¹ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²⁸² Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit., *GRI 1: Foundation 2021*, Sez. 1.2; *GRI 3: Material Topics 2021*, cit., Sez. 1

²⁸³ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 43

²⁸⁴ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

Un'organizzazione può dichiarare che il proprio report è redatto *in accordance* con i GRI Standard solo se soddisfa nove requisiti fondamentali stabiliti dal GRI 1 (*foundation*)²⁸⁵. Questo è un impegno formale che prevede l'applicazione di tutti i principi di *reporting*, quindi accuratezza, equilibrio e verificabilità devono essere dimostrati, non solo dichiarati. Inoltre, è prevista anche la completezza dei temi materiali. Infatti, per ogni tema identificato come materiale, ad esempio, salute e sicurezza, l'ente deve pubblicare tutte le informative previste dallo standard tematico corrispondente o, in caso eccezionali, fornire una giustificazione valida per l'omissione (*reasons of omission*)²⁸⁶. Infine, è prevista anche una dichiarazione d'uso. L'inserimento obbligatorio di un *GRI Content Index*, una tabella di marcia che permette a qualsiasi *stakeholder* di verificare dove si trovi ogni informazione specifica, eliminando la possibilità di nascondere dati sensibili in testi fumosi²⁸⁷.

Questo rigore è l'antidoto tecnico al monologo aziendale descritto da G. Azzoni²⁸⁸. Obbligando a seguire un indice predefinito, i GRI sottraggono all'organizzazione il potere di decidere cosa raccontare, imponendo di rispondere a ciò che è oggettivamente rilevante per la società²⁸⁹.

Con l'entrata in vigore della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), il panorama europeo è cambiato drasticamente attraverso l'introduzione degli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS)²⁹⁰. Molti enti temevano una duplicazione degli sforzi, ma la realtà è un'integrazione profonda²⁹¹.

L'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) e il GRI hanno siglato un accordo di piena interoperabilità. Questo significa che i concetti di impatto e i criteri di rilevanza sono stati armonizzati. Chi rendiconta secondo i GRI sta già raccogliendo l'80-90% dei dati necessari per gli ESRS²⁹². Inoltre, esistono tabelle di corrispondenza ufficiali che permettono di tradurre un indicatore GRI nel corrispondente requisito europeo, minimizzando l'onere amministrativo per l'ente²⁹³. Infine, sebbene il GRI sostenga fortemente la materialità d'impatto, la sua struttura si incastra perfettamente nel pilastro della doppia materialità richiesto dall'Europa, che aggiunge semplicemente la dimensione del rischio finanziario²⁹⁴.

Per un ente come AVIS, adottare oggi i GRI non significa solo guardare al presente, ma mettere in sicurezza la propria rendicontazione per il futuro. Anche se molte associazioni del Terzo Settore non sono immediatamente soggette agli obblighi della CSRD, la pressione della catena

²⁸⁵ Cfr. *Ibidem*

²⁸⁶ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3.2

²⁸⁷ Cfr. *Ibidem*, Sez. 3.3

²⁸⁸ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

²⁸⁹ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3.3

²⁹⁰ Cfr. Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022

²⁹¹ Cfr. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e Global Reporting Initiative (GRI), *GRI-ESRS Interoperability Index*, Amsterdam - Bruxelles, GRI/EFRA, 2024; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²⁹² Cfr. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e Global Reporting Initiative (GRI), *GRI-ESRS Interoperability Index*, cit.; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²⁹³ Cfr. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e Global Reporting Initiative (GRI), *Joint Statement on Interoperability*, Bruxelles - Amsterdam, EFRAG-GRI, 2023

²⁹⁴ Cfr. Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit., Considerato 29 e Art. 19-bis; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 43

di valore (*supply chain*) e la richiesta di trasparenza da parte dei partner pubblici e privati renderanno gli standard europei il linguaggio obbligatorio²⁹⁵.

Un bilancio sociale di AVIS Provinciale Pavia costruito sui GRI include già gli ESRS. Ciò garantisce una legittimazione verso la Pubblica Amministrazione, poiché AVIS può presentarsi agli enti pubblici con dati che rispondono ai requisiti tecnici della nuova legislazione europea²⁹⁶. Inoltre, garantisce trasparenza verso i *partner*. Le aziende donatrici, soggette alla CSRD, chiederanno ai loro *partner* (inclusa AVIS) dati di sostenibilità compatibili con i propri. Essere allineati ai GRI permette ad AVIS di rispondere a queste richieste con immediatezza e professionalità²⁹⁷. Infine, garantisce *assurance*, poiché la struttura dei GRI facilita il lavoro dei revisori esterni, siccome ogni dato è tracciabile e collegato a una metodologia internazionale, garantendo che il bilancio sociale non sia solo una racconto, ma una prova documentale della responsabilità sociale dell'ente²⁹⁸.

Quindi, il legame tra GRI e ESRS trasforma il report da un onere di comunicazione a un *asset* tecnico strategico. Utilizzando questa lingua universale, AVIS Provinciale Pavia si posiziona come un attore d'avanguardia, capace di muoversi agilmente tra le pieghe della burocrazia europea e le sfide del volontariato locale²⁹⁹, garantendo che ogni goccia di sangue donata sia rendicontata all'interno di un sistema di valore globale e indiscutibile³⁰⁰.

L'adozione dei GRI Standard non è un semplice esercizio di stile editoriale, ma rappresenta il passaggio di AVIS Provinciale Pavia a un modello di gestione basata sulle evidenze (*evidence-based management*). La trasparenza tecnica garantita dai GRI agisce come un acceleratore di fiducia, trasformando il bilancio sociale in un documento tecnico-scientifico capace di resistere a controlli rigorosi e di dialogare con i più alti livelli istituzionali³⁰¹.

Il sistema dei GRI, inoltre, introduce l'uso di identificatori univoci (*disclosure*) per ogni informazione fornita. Invece di limitarsi a descrivere genericamente l'attenzione per la sicurezza, l'associazione cita, ad esempio, la *Disclosure 403-1*, riguardante i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Questo permette a un analista finanziario, a un valutatore della Pubblica Amministrazione o a un partner internazionale di estrapolare il dato senza dover interpretare narrazioni soggettive. Se il dato è etichettato con un codice GRI, il lettore sa che quel dato risponde a una definizione internazionale precisa, non manipolabile. Per AVIS, questo significa che il racconto della formazione dei volontari (GRI 404) o della gestione dei rifiuti sanitari (GRI 306) acquisisce lo stesso rigore di un *paper* scientifico³⁰².

Per un'associazione che opera nel settore sanitario, la legittimazione scientifica è un fattore determinante per il suo operato. Utilizzare il GRI permette di superare la percezione

²⁹⁵ Cfr. Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit., ex artt. 19-bis e 29-bis

²⁹⁶ Cfr. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e Global Reporting Initiative (GRI), *GRI-ESRS Interoperability Index*, cit.; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

²⁹⁷ Cfr. Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit., ex artt. 19-bis e 29-bis; cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

²⁹⁸ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3.4.

²⁹⁹ Cfr. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e Global Reporting Initiative (GRI), *GRI-ESRS Interoperability Index*, cit.; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41

³⁰⁰ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³⁰¹ Cfr. *Ibidem*

³⁰² Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 403: Occupational Health and Safety 2018*, cit., *Disclosure 403-1*; *ID.*, *GRI 404: Training and Education 2016*, cit.; *ID.*, *GRI 306: Waste 2020*, cit

dell'associazione come semplice ente di volontariato, posizionandola come un attore di salute pubblica professionale. Infatti, fornire dati strutturati secondo i migliori protocolli mondiali facilita l'integrazione di AVIS nella programmazione sanitaria territoriale. I dati non sono auto-prodotti, ma *standard-compliant*. Inoltre, la trasparenza tecnica rende i dati di AVIS Provinciale Pavia utilizzabili per studi epidemiologici o sociologici, aumentando il prestigio dell'associazione come centro di competenza sul dono e sulla prevenzione. Infine, le aziende che operano in regime di CSRD cercano partner del Terzo Settore che parlino la loro stessa lingua tecnica. Quindi, la conformità GRI rende AVIS un partner *trustworthy by design*³⁰³.

Inoltre, il concetto di responsabilità generativa, ovvero la capacità di un'organizzazione di creare valore che duri nel tempo e che vada a beneficio delle generazioni future, trova nei GRI i propri indicatori di performance. Attraverso la trasparenza tecnica, AVIS può dimostrare che il suo impatto non è solo presunto, ma misurato. Ad esempio, utilizzando il GRI 203 (impatti economici indiretti), AVIS può calcolare il risparmio generato per lo Stato grazie alla diagnosi precoce effettuata durante i controlli periodici dei donatori. Questo non è un racconto emotivo, ma una qualificazione dell'efficienza sistemica³⁰⁴.

In un'epoca di inflazione comunicativa, la trasparenza tecnica è l'unico antidoto al *social washing*. I GRI impongono la rendicontazione dei dati negativi o dei fallimenti con la stessa enfasi dei successi. Per AVIS Provinciale Pavia, questa onestà tecnica, ad esempio nel riportare un calo delle donazioni in una specifica fascia d'età o una criticità nella gestione di un punto di raccolta, non è un segno di debolezza, ma di estrema solidità istituzionale. La capacità di rendicontare le sfide secondo standard tecnici conferisce una legittimazione etica che nessuna campagna pubblicitaria potrebbe comprare³⁰⁵.

La scelta di adottare i GRI Standard come bussola metodologica non esaurisce la sua funzione nella pura adesione formale. Essa richiede, al contrario, l'attivazione di un apparato procedurale rigoroso all'interno dell'associazione. La lingua universale della sostenibilità deve infatti essere declinata attraverso un percorso di raccolta, analisi e validazione dei dati che coinvolga trasversalmente tutta la struttura di AVIS Provinciale Pavia³⁰⁶.

Se i paragrafi precedenti hanno delineato il *perché* e il *cosa* rendicontare per garantire legittimazione scientifica, il paragrafo successivo analizza il *come*. Si passa dunque dalla teoria degli standard alla prassi dei processi di redazione del bilancio sociale. Questo iter non è una mera compilazione di dati a consuntivo, ma un percorso ciclico e partecipato che parte dal coinvolgimento degli *stakeholder* e arriva alla verifica finale, trasformando i principi astratti di trasparenza in un impegno organizzativo tangibile e costante³⁰⁷.

2.4. Il processo di redazione del bilancio sociale

³⁰³ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 41; Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit., ex artt. 19-bis e 29-bis

³⁰⁴ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016*, Amsterdam, Global Reporting Initiative, 2016, Sez. 1; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³⁰⁵ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 2.4; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

³⁰⁶ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 2; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³⁰⁷ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

La redazione del bilancio sociale non deve essere intesa come la mera produzione di un documento editoriale o una pubblicazione celebrativa a fine esercizio, bensì come un processo gestionale ciclico e integrato che coinvolge l'intera struttura organizzativa. Infatti, esso rappresenta il naturale sbocco di un'evoluzione culturale che porta l'ente a rendere conto delle proprie attività alla società nel suo complesso, superando i limiti della rendicontazione tradizionale. Come evidenziato da Gianfranco Rusconi, l'impresa o, come nel caso specifico, l'ente del Terzo Settore deve rispondere dell'uso delle risorse umane, naturali e delle conseguenze ambientali e sociali del proprio operato³⁰⁸, poiché la sola informazione economico-patrimoniale, pur necessaria, risulta incompleta per descrivere la complessa realtà di un ente come AVIS Provinciale Pavia³⁰⁹.

Passare dalla teoria alla pratica significa implementare un sistema di monitoraggio costante capace di tradurre la missione associativa in dati verificabili e valutabili. Il processo si articola in fasi distinte ma interconnesse, orientate a trasformare la responsabilità sociale da concetto astratto a strumento di governo.

Il punto di partenza del processo di redazione, come sottolineato dai principali modelli teorici, risiede nell'ascolto attivo e nella mappatura degli *stakeholder*³¹⁰. Non si può rendicontare l'impatto sociale senza aver definito con precisione per chi e su cosa è prioritario riferire, questa fase trasforma il bilancio sociale da semplice documento informativo a strumento di comunicazione simmetrica e bidirezionale³¹¹.

L'ente deve innanzitutto identificare i propri *stakeholder*, distinguendo quelli con cui intrattiene rapporti diretti, ovvero donatori, dipendenti, collaboratori e istituzioni sanitarie, da quelli influenzati indirettamente dall'azione associativa, che sono la comunità locale, le famiglie dei riceventi e le generazioni future. Secondo l'approccio di G. Rusconi, questa fase mira a garantire l'obiettività verso tutti i gruppi convergenti nell'impresa, assicurando che la rendicontazione non sia parziale ma rifletta le diverse aspettative di valore³¹². Per AVIS Provinciale Pavia, ciò significa mappare non solo i donatori attivi, ma anche le istituzioni del Sistema Sanitario Regionale e i volontari che operano sul territorio.

Una volta mappati i soggetti, occorre attivare canali di dialogo strutturati. Non deve essere una consultazione sporadica, ma un processo di coinvolgimento che può includere sondaggi e/o questionari per raccogliere dati quantitativi sulla percezione dell'operato dell'ente e *focus group* e/o incontri per approfondire le istanze qualitative e le aspettative dei volontari e dei partner istituzionali³¹³. L'obiettivo è superare la visione aziendalistica tradizionale per abbracciare una

³⁰⁸ Cfr. Gianfranco Rusconi, *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Milano, Giuffrè Editore, 1988, p. 3

³⁰⁹ Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, p. 3; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

³¹⁰ Cfr. Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti, *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, Milano, McGraw-Hill Education, 2020, p. 40; cfr. altresì G. Rusconi, *op. cit.*, pp. 31-34

³¹¹ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69; Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 1.1.

³¹² Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, pp. 31-34

³¹³ Cfr. E. Invernizzi e S. Romenti, *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, cit., p. 40; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69; cfr. altresì Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 1.1.

responsabilità che tenga conto dell'uso delle risorse umane e naturali, rispondendo alla società nel suo complesso³¹⁴.

Attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*, l'organizzazione individua i cosiddetti temi materiali. Un tema è considerato materiale se ha un impatto significativo sulle prestazioni dell'ente (economiche, sociali o ambientali) e se influenza sostanzialmente le decisioni degli *stakeholder*. Per un'associazione come AVIS, i temi materiali potrebbero riguardare la sicurezza trasfusionale, l'etica nella gestione dei dati sanitari o il benessere psicofisico dei volontari³¹⁵. Inoltre, l'analisi di materialità è il filtro fondamentale per evitare il sovraccarico informativo, causato dai dati irrilevanti, e garantire che il bilancio si concentri su ciò che genera realmente valore o cambiamento³¹⁶. Come evidenziato in letteratura, questa fase è il primo passo per costruire la teoria del cambiamento, definendo quali *outcome*, ovvero risultati a lungo termine, saranno successivamente oggetto di valutazione e misurazione, ad esempio tramite lo SROI.

Inoltre, in questa fase si definisce anche il perimetro temporale e operativo della rendicontazione. Si stabiliscono i tempi di raccolta dati, i responsabili di ogni settore coinvolto e si formalizza l'impegno della *governance*. Il coinvolgimento degli organi direttivi, sin dalla prima fase, assicura che il bilancio sociale diventi una bussola strategica, capace di orientare le politiche future dell'associazione in base alle reali necessità emerse dal dialogo con il territorio³¹⁷.

Una volta definiti i temi materiali e gli *stakeholder* di riferimento, il processo entra nella sua fase operativa più delicata, la traduzione dei valori associativi in evidenze empiriche. Questa fase non è una semplice attività di archiviazione, ma una vera e propria funzione di controllo e valutazione delle performance che richiede una collaborazione interfunzionale tra i diversi componenti di AVIS Provinciale Pavia³¹⁸.

In questa prima sotto-fase si raccolgono i dati relativi allo sforzo organizzativo e ai risultati immediati e, nello specifico, gli indicatori di *input* e di *output*. I primi riguardano le risorse immesse nel sistema. Non si limitano ai capitali finanziari, ma includono le ore di volontariato prestate, il numero di personale impiegato e le risorse materiali utilizzate. Secondo la prospettiva di G. Rusconi, è fondamentale monitorare l'uso delle risorse umane come capitale primario dell'ente³¹⁹. Invece, gli indicatori di *output* misurano le attività realizzate. Per AVIS, questo si traduce nel numero di sacche di sangue e plasma raccolte, il numero di aspiranti donatori sottoposti a visita di idoneità e le giornate di sensibilizzazione nelle scuole. Questi dati offrono una misura dell'efficienza gestionale³²⁰.

Un elemento tecnico centrale nella raccolta dati è la determinazione del valore aggiunto sociale. Riprendendo le teorie di G. Rusconi, il bilancio sociale deve mostrare come la ricchezza, o

³¹⁴ Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, p. 3

³¹⁵ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

³¹⁶ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³¹⁷ *Ibidem*

³¹⁸ *Ibidem*

³¹⁹ Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, p. 3

³²⁰ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

l'utilità sociale prodotta, venga ripartita tra i vari *stakeholder*³²¹. La raccolta dati deve quindi permettere di quantificare la remunerazione dei collaboratori e dei dipendenti, il contributo allo Stato e agli enti locali (imposte e tasse) e il valore trasferito alla collettività sotto forma di servizi gratuiti o investimenti nel territorio³²².

La vera evoluzione dalla teoria alla pratica consiste nel passare dal conteggio delle attività (*output*) alla misurazione del cambiamento generato (*outcome*/impatto). Seguendo la logica degli standard ESRS, AVIS deve implementare un sistema di raccolta dati orientato allo SROI (*Social Return on Investment*). Questo richiede un processo di analisi in più step. Il primo riguarda l'identificazione degli *outcome*. Non basta contare i post sui social, ma occorre analizzare, ad esempio, se le campagne hanno prodotto un aumento reale della consapevolezza sanitaria o una modifica nei comportamenti dei giovani (*outcome* cognitivo e comportamentale). Il secondo step, invece, riguarda l'attribuzione di valore (*proxy* finanziari). Poiché molti benefici sociali non hanno un prezzo di mercato, la fase di *data collection* deve individuare dei *proxy*, ovvero indicatori approssimativi per dare una dimensione economica al valore creato³²³. Ad esempio, il valore sociale del sangue raccolto può essere stimato in base al risparmio generato per il Sistema Sanitario Nazionale o al costo evitato per l'acquisto di emocomponenti dall'estero³²⁴. Inoltre, in questa fase di analisi, occorre essere prudenti e realistici. I dati raccolti devono essere filtrati per isolare l'impatto netto di AVIS, escludendo i cambiamenti che sarebbero avvenuti comunque (*deadweight*) o quelli attribuiti ad altri attori esterni³²⁵.

Per garantire che il bilancio sociale sia uno strumento di fiducia certificata, la raccolta dati deve seguire diversi criteri. Il primo è quello di verificabilità, in base al quale ogni dato raccolto deve avere una fonte documentale certa come, ad esempio, registri sanitari, verbali e *software* gestionali. Il secondo criterio è quello di comparabilità. I dati devono essere raccolti con criteri costanti nel tempo per permettere il confronto con gli esercizi precedenti e monitorare il miglioramento continuo³²⁶. Infine, il terzo criterio riguarda l'equilibrio. Secondo questo principio la raccolta deve riguardare sia i dati positivi che quelli negativi come, ad esempio, un calo dei donatori in certe fasce d'età, poiché la trasparenza sulle criticità è ciò che rende il documento un supporto reale ai processi decisionali degli organi direttivi³²⁷.

Nella terza fase di elaborazione e redazione, il patrimonio di dati grezzi raccolto nella fase precedente viene trasformato in conoscenza strutturata e narrazione strategica. La redazione non è un semplice esercizio di stile, ma la costituzione di un documento che deve dare conto (*accountability*) in modo trasparente e comprensibile. Infatti, il bilancio sociale deve

³²¹ Cfr. *Ibidem*, p. 238

³²² Cfr. *Ibidem*.; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57; cfr. altresì Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, *Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo settore*, in «Gazzetta Ufficiale», n. 186 del 9 agosto 2019, Linee guida, Sez. 5

³²³ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3 (Material topics)

³²⁴ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³²⁵ *Ibidem*

³²⁶ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 2 (Qualitative characteristics of information)

³²⁷ Cfr. Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 2.4; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

configurarsi come una narrazione di ciò che è avvenuto nel corso dell'anno, capace di legare le azioni intraprese ai valori fondanti dell'ente³²⁸.

Inoltre, il documento deve aprirsi con una sezione dedicata all'identità associativa. Per AVIS Provinciale Pavia ciò significa esplicitare la coerenza tra attività svolte e gli obiettivi statuari. Questa narrazione serve a illustrare la *mission* e il sistema di valori, spiegare le strategie adottate per rispondere alle sfide del territorio come, ad esempio, un eventuale calo demografico dei donatori e, infine, evidenziare il grado di coerenza tra quanto pianificato e quanto effettivamente realizzato³²⁹.

Un *reporting* efficace richiede una sintesi equilibrata tra componenti descrittive e prove scientifiche. La componente narrativa serve a contestualizzare i risultati, spiegando il perché di certe scelte e le esternalità prodotte mentre, le evidenze quantitative, mostrano tabelle, grafici e infografiche, fornendo la base oggettiva³³⁰. In questa fase si elaborano i prospetti del valore aggiunto, mostrando numericamente la ricchezza sociale generata e come questa sia stata distribuita tra i portatori d'interesse³³¹. Infine, deve esserci la rappresentazione dell'impatto dove vengono presentati i risultati delle analisi SROI (*Social Return on Investment*), traducendo l'impatto sociale in indicatori facilmente interpretabili, anche attraverso l'uso di *proxy* monetari che facilitano la valutazione del beneficio creato per il sistema sanitario e la società³³².

La redazione del bilancio sociale deve avvenire seguendo criteri rigorosi per garantire la qualità dell'informazione. Vige il principio di veridicità e trasparenza, secondo il quale è necessario evitare omissioni su criticità o obiettivi mancati. La trasparenza sulle difficoltà incontrate è ciò che differenzia un bilancio sociale serio da un'operazione di *marketing*³³³. Inoltre, deve essere garantita la conformità normativa. Per AVIS, è fondamentale l'aderenza alle linee guida del Codice del Terzo Settore (D.Lgs 117/2017). Per tendere all'eccellenza, il reporting deve integrare i parametri degli standard GRI (*Global Reporting Initiative*) e le nuove direttive europee CSRD/ESRS, le quali richiedono una rendicontazione sempre più tecnica e comparabile a livello internazionale³³⁴. Infine, il report deve essere redatto in modo da permettere il confronto con gli esercizi precedenti e, laddove possibile, con altre realtà associative simili, per monitorare l'andamento delle performance nel tempo³³⁵.

Inoltre, il linguaggio utilizzato deve essere accessibile a tutti gli *stakeholder*, non solo agli addetti ai lavori. La redazione prevede quindi un lavoro di traduzione tecnica. Concetti complessi legati alla medicina trasfusionale o alla contabilità sociale devono essere esposti con chiarezza, affinché il bilancio possa assolvere alla sua funzione di controllo sociale e facilitare la partecipazione democratica alla vita dell'ente³³⁶.

³²⁸ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

³²⁹ *Ibidem*

³³⁰ *Ibidem*

³³¹ Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, p. 238

³³² G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

³³³ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³³⁴ Cfr. Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo settore*, in particolare artt. 13 e 14; Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI Universal Standards 2021*, cit., Sez. 1, nonché Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

³³⁵ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³³⁶ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

Prima della sua diffusione esterna, il bilancio sociale deve essere sottoposto a un rigoroso processo di verifica che ne attesti l'attendibilità, la coerenza e il rigore metodologico. Questo passaggio è fondamentale per trasformare il documento da una semplice autodichiarazione dell'ente in uno strumento di fiducia certificata, eliminando ogni residuo di soggettività o di potenziale autoreferenzialità³³⁷.

La prima fase della validazione avviene all'interno dell'ente. Il documento viene analizzato dagli organi direttivi di AVIS Provinciale Pavia per assicurare la piena coerenza con la missione statutaria. Questo controllo interno garantisce che le strategie descritte corrispondano effettivamente alle decisioni prese durante l'esercizio, gli obiettivi raggiunti siano supportati da evidenze documentali interne come, ad esempio, verbali e registri sanitari, che vi sia un'assunzione di responsabilità formale da parte della *governance* rispetto ai contenuti pubblicati³³⁸.

Seguendo le tendenze internazionali, quindi standard GRI e direttiva CSRD, la validazione deve tendere verso una verifica esterna condotta da terzi dipendenti. L'*assurance* non è un semplice controllo contabile, ma una revisione della qualità dell'impatto rendicontato. Essa mira ad accertarsi che i numeri, come quello dei donatori e delle sacche raccolte, e i calcoli economici siano corretti, ad assicurarsi che il bilancio non riporti solo i successi, ma presenti un quadro equilibrato che includa anche criticità o obiettivi non pienamente conseguiti e, infine, nel caso di utilizzo di metodi complessi come lo SROI (*Social Return on Investment*), l'*assurance* esterna verifica che i *proxy* monetari utilizzati siano realistici, prudentziali e scientificamente fondanti³³⁹.

Secondo il pensiero di G. Rusconi, la validazione esterna risponde alla necessità di un controllo sociale sull'operato dell'impresa/ente. Poiché l'ente utilizza risorse umane e naturali della collettività, la società ha il diritto di ricevere un'informazione che sia obiettiva, superando la parzialità degli interessi dei soli organi direttivi, trasparente, permettendo agli *stakeholder* di valutare l'efficacia reale dell'ente su territorio, e verificabile, poiché ogni asserzione di impatto deve poter essere ricollegata a una prova empirica raccolta durante la fase di *data collection*³⁴⁰.

Il futuro della rendicontazione per il Terzo Settore prevede che l'*assurance* diventi un elemento fondamentale per la legittimazione dell'ente. Per AVIS, una validazione rigorosa significa consolidare la reputazione nei confronti delle Istituzioni Sanitaria (ATS e ASST), garantire ai donatori che il loro contributo, che sia di sangue o economico, si traduca in un valore sociale misurabile e certificato e, infine, ottemperare con eccellenza ai futuri obblighi normativi che richiedano standard di rendicontazione sempre più simili a quelli delle società quotate (ESRS)³⁴¹.

³³⁷ Cfr. altresì Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 2 (Qualitative characteristics of information)

³³⁸ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo settore*), cit., art. 14, comma 2

³³⁹ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 2.4 (Principio dell'equilibrio) e Sez. 3.4 (External assurance); cfr. infine Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

³⁴⁰ Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, p. 3; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

³⁴¹ Global Sustainability Standards Board (GSSB), *GRI 1: Foundation 2021*, cit., Sez. 3.4 (External assurance); cfr. infine Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

In definitiva, la fase di validazione e *assurance* funge da indice di qualità che chiude il cerchio della responsabilità, garantendo che il bilancio sociale sia un documento di valore scientifico e non una mera operazione di facciata.

Però, il processo di rendicontazione non si esaurisce con la validazione formale del documento, né con la sua mera stampa. La quinta fase rappresenta il momento in cui il bilancio sociale prende vita all'esterno, trasformandosi in uno strumento di dialogo e di apprendimento organizzativo (*organizational learning*). Infatti, il bilancio deve essere condiviso con gli *stakeholder* per chiudere il cerchio della trasparenza e innescare un processo di miglioramento continuo³⁴².

La diffusione deve essere capillare e multicanale per raggiungere l'intera base sociale e la collettività. Per un ente come AVIS Provinciale Pavia, la pubblicazione risponde anche a precisi obblighi di legge (D.Lgs. 117/2017), che prevedono la pubblicità del documento attraverso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e sul proprio sito istituzionale³⁴³. Inoltre, la comunicazione non deve limitarsi al caricamento di un PDF statico. L'eccellenza nella rendicontazione suggerisce l'uso di formati *user-friendly*, come sintesi infografiche per i donatori, video-pillole per i social media o presentazioni interattive che evidenziano il valore aggiunto e i risultati dello SROI. L'obiettivo è rendere il dato scientifico comprensibile anche ai non addetti ai lavori³⁴⁴.

Il termine comunicazione, però, va inteso nel suo senso più alto, ovvero come un processo bidirezionale. L'ente deve predisporre canali strutturati per ricevere commenti, critiche e suggerimenti dagli *stakeholder* come, ad esempio, form online, assemblee dei soci e incontri con le istituzioni sanitarie. Questo dialogo permette di verificare se le informazioni fornite siano state percepite come veritiere e complete, contrastando il rischio di una comunicazione percepita come puramente estetica o autoreferenziale³⁴⁵. Inoltre, il *feedback* funge da ulteriore *assurance* esterna. Se gli *stakeholder* si riconoscono nella narrazione dell'ente, il capitale relazionale e la legittimità di AVIS sul territorio ne escono consolidati³⁴⁶.

Inoltre, il bilancio sociale agisce come un meccanismo di *feedback* per la governance dell'ente, permettendo di passare dalla rendicontazione alla pianificazione. I risultati ottenuti e le reazioni degli *stakeholder* facilitano riflessioni profonde negli organi direttivi. Se il *reporting* evidenzia uno scostamento tra gli obiettivi statuari e le esternalità prodotte come, ad esempio, un calo dei nuovi donatori nonostante l'aumento delle spese promozionali, l'ente è chiamato a riorientare la propria strategia³⁴⁷. Inoltre, grazie al sistema di indicatori qualitativi e quantitativi sviluppato nelle fasi precedenti, AVIS può individuare aree di inefficienza e promuovere l'innovazione nei processi di raccolta e sensibilizzazione. Il bilancio sociale dell'anno N diventa così il documento di programmazione fondamentale per l'anno N+1³⁴⁸.

³⁴² G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

³⁴³ Cfr. Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo settore*), cit., art. 14, comma 2

³⁴⁴ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 69

³⁴⁵ Ibidem

³⁴⁶ Ibidem

³⁴⁷ Ibidem

³⁴⁸ Cfr. Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo settore*), cit., Linee guida, Sez. 5 (Descrizione dell'impatto sociale).

In definitiva, questa fase trasforma il documento in un atto di responsabilità generativa. Rendere pubblici i risultati, inclusi i limiti e le aree di miglioramento, dimostra che l'ente non teme il giudizio della società. Questo approccio, come teorizzato da G. Rusconi, è l'unico modo per soddisfare l'esigenza di rendere conto dell'uso delle risorse umane e naturali, trasformando la rendicontazione in un pilastro della governance etica dell'associazione³⁴⁹.

Attraverso la comunicazione e il *feedback*, il bilancio sociale smette di essere un punto di arrivo e diventa la base per una nuova fase di ascolto e progettazione, garantendo la sostenibilità sociale di AVIS Provinciale Pavia nel lungo periodo³⁵⁰.

In definitiva, il passaggio dalla teoria alla pratica nell'implementazione del bilancio sociale permette ad AVIS Provinciale Pavia di compiere un salto di qualità fondamentale, ovvero evolvere da una comunicazione di tipo estetico, spesso percepita come una mera operazione di pubbliche relazioni o una sfilata autoreferenziale di successi, a una comunicazione autenticamente strategica e valutativa³⁵¹.

Così facendo, il bilancio sociale smette di essere un semplice adempimento editoriale o normativo posizionato alla fine dell'esercizio per configurarsi come una vera e propria bussola orientativa, un dispositivo di *governance* capace di guidare l'associazione verso una responsabilità generativa sempre più matura e consapevole³⁵². Questo cambio di paradigma si riflette su tre direttrici dell'agire associativo.

La prima è il superamento della miopia economico-patrimoniale. Come evidenziato fin dalle prime pubblicazioni di G. Rusconi, la rendicontazione tradizionale basata sul bilancio civilistico fornisce un'informazione preziosa ma intrinsecamente parziale ed incompleta³⁵³. Essa descrive i flussi monetari ma ignora le dinamiche profonde che legano l'ente al suo contesto vivente. Per AVIS, utilizzare il bilancio sociale come bussola significa riconoscere che la stabilità finanziaria è solo il mezzo, mentre il fine ultimo è la produzione di benessere collettivo. Attraverso la riclassificazione del valore aggiunto e l'esplicitazione delle esternalità positive, l'ente dimostra scientificamente come le risorse umane, in questo caso il tempo, il dono dei volontari e le risorse sociali del territorio vengano protette, valorizzate e restituite alla sanità pubblica sotto forma di salute e coesione sociale³⁵⁴.

La seconda direttrice riguarda la misurazione del valore reale e l'orientamento dell'impatto. L'adozione di metodologie avanzate di valutazione, prime fra tutte lo SROI (*Social, Return on Investment*) e la definizione della mappa della Teoria del Cambiamento, permette alla *governance* di non appiattirsi sul conteggio delle attività routinarie (gli *output*, come il puro numero di sacche raccolte)³⁵⁵. La bussola strategica sposta lo sguardo verso gli *outcome* e gli impatti di lungo periodo. Sapere che ogni azione genera un ritorno sociale quantificabile e traducibile in valore tangibile offre agli organi direttivi una mappa nitida per allocare in modo efficiente le risorse future, calibrando le campagne di sensibilizzazione non sulla base di

³⁴⁹ Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, p. 238; G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³⁵⁰ G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³⁵¹ Cfr. *Ibidem*

³⁵² Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, p. 238

³⁵³ Cfr. G. Rusconi, *op. cit.*, p. 3

³⁵⁴ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³⁵⁵ *Ibidem*

intuizioni estemporanee, ma su evidenze d'impatto nette e verificate, depurate da fattori esterni (*deadweight*)³⁵⁶.

Infine, la terza dottrina è il consolidamento del capitale relazionale e della legittimità sociale. In un contesto sociale ed economico in costante mutamento, la legittimità di un ente del Terzo Settore non è acquisita una volta per tutte, ma va costantemente ri-negoziata attraverso la trasparenza. Il processo ciclico del bilancio sociale, che si alimenta dello *stakeholder engagement* e si chiude con la validazione indipendente (*assurance*) e la gestione dei *feedback*, crea un circuito di fiducia certificata³⁵⁷. Mostrare apertamente i traguardi raggiunti, ma anche le criticità e gli scostamenti rispetto agli obiettivi statuari, allontana il rischio del narcisismo organizzativo e dimostra la serietà istituzionale dell'ente³⁵⁸.

In conclusione, per AVIS Provinciale Pavia il bilancio sociale non rappresenta la fotografia immobile di un passato ormai concluso, bensì il fulcro del proprio apprendimento organizzativo (*organizational learning*). Ogni dato raccolto, ogni prospetto contabile integrato e ogni impatto rendicontato non fanno altro che tracciare la rotta per le sfide future. In questo modo, la responsabilità sociale si trasforma da concetto teorico a pratica quotidiana, consolidando la legittimità morale dell'ente e assicurando che la sua missione storica continui a generare valore per il territorio e per le generazioni a venire³⁵⁹.

Delineato il quadro teorico, normativo e metodologico che governa la rendicontazione sociale e la misurazione dell'impatto nel Terzo Settore, si rende necessario applicare tali principi all'interno di una dimensione operativa. Il capitolo successivo, infatti, è dedicato all'analisi del caso studio di AVIS Provinciale Pavia, una realtà associativa radicata nel territorio e che rappresenta un osservatorio di rendicontazione. Attraverso l'esame della sua struttura organizzativa, della mappatura dei suoi specifici *stakeholder* e delle dinamiche di raccolta dati ed elaborazione del bilancio sociale, verrà illustrato come l'associazione riesca a tradurre quotidianamente i propri valori etici in indicatori quantitativi e qualitativi. L'obiettivo è dimostrare, sul campo, l'efficacia del bilancio sociale e di metodologie avanzate come lo SROI nel trasformarsi da adempimenti formali a vere e proprie bussole strategiche capaci di legittimare, tutelare e valorizzare il dono del sangue e l'operato dei volontari agli occhi dell'intera collettività pavese.

³⁵⁶ Cfr. Giacomo Pavesi e Alberto Rossi, *La teoria del cambiamento nel Terzo Settore*, Roma, Carocci, 2021, pp. 45-52

³⁵⁷ Cfr. G. Azzoni, *op. cit.*, p. 57

³⁵⁸ Cfr. *Ibidem*

³⁵⁹ Cfr. *Ibidem*

3. Il caso studio AVIS Provinciale Pavia

Dopo aver illustrato la complessità del quadro normativo e gli standard che governano la moderna rendicontazione di sostenibilità, che vanno dall'innovativa Direttiva europea CSRD al rigore del Codice del Terzo Settore, fino all'universalità dei GRI Standards, il presente capitolo ha l'obiettivo di applicare questi paradigmi all'interno di una realtà concreta e operativa a livello territoriale. Lo scopo è analizzare come un'organizzazione consolidata all'interno del tessuto territoriale possa tradurre i doveri di *accountability* e i modelli di comunicazione strategica in una leva di legittimazione e trasparenza istituzionale.

L'ente scelto come caso studio empirico è AVIS Provinciale Pavia, un'associazione che per dimensioni e missione rappresenta un osservatorio privilegiato. L'associazione opera in stretta collaborazione con il Sistema Sanitario Nazionale e poggia sul valore del volontariato. Proprio per questo motivo si trova ad avere la necessità costante di dimostrare non solo la propria efficienza gestionale, ma soprattutto la propria responsabilità generativa e la capacità di creare valore pubblico per la comunità locale.

L'analisi si svolgerà seguendo un percorso logico-analitico strutturato in quattro fasi. In primo luogo, saranno definite l'identità e la missione di AVIS Provinciale Pavia attraverso la definizione della struttura organizzativa dell'ente e del suo ruolo strategico nella promozione della salute e della solidarietà sul territorio pavese. Successivamente, si procederà con la mappatura e l'analisi degli stakeholder, identificando i numerosi portatori d'interesse sia interni sia esterni e i relativi canali di ascolto e coinvolgimento simmetrico. Questo rappresenta un presupposto fondamentale per qualsiasi processo di rendicontazione scientifico. Il nucleo centrale del capitolo, invece, sarà dedicato all'analisi critica del bilancio sociale 2025. Lo scopo è valutarne la struttura alla luce degli obblighi normativi vigenti ed esaminare l'efficacia degli indicatori scelti per misurare non solo gli *output* quantitativi, ma i reali *outcome* d'impatto sociale. Infine, l'attenzione si focalizzerà sul bilancio sociale inteso come strumento di comunicazione istituzionale, verificando come questo documento riesca a superare il rischio di autoreferenzialità del monologo aziendale per trasformarsi in una piattaforma di dialogo trasparente, capace di consolidare la licenza sociale a operare dell'associazione.

In definitiva, attraverso questo percorso, il capitolo intende dimostrare come la rendicontazione sociale non costituisca un semplice adempimento burocratico, ma una vera e propria bussola strategica volta a orientare il futuro e la sostenibilità dell'ente.

3.1. *Identità e mission di AVIS Provinciale Pavia*

Per comprendere a pieno l'importanza strategica, il rigore scientifico e il valore civico espressi all'interno del bilancio sociale da un'associazione del Terzo Settore, è fondamentale analizzare preventivamente l'identità istituzionale, la cultura valoriale, l'assetto normativo e i fini perseguiti³⁶⁰. L'ente scelto per questa indagine empirica è AVIS Provinciale Pavia, una sede periferica dell'Associazione Volontari Italiani Sangue la quale per diffusione, patrimonio

³⁶⁰ G. Rusconi, *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Milano, Giuffrè, 1988; A. Carraro, *Terzo settore e impresa sociale: la misurazione degli impatti*, Prova finale, Università degli Studi di Padova, 2020.

storico e impatto sul sistema socio-sanitario locale, rappresenta un modello e un caso studio ideale nell'ambito del non profit italiano³⁶¹.

L'analisi dell'identità non si limita a una descrizione statico-patrimoniale o burocratica dell'associazione, ma rappresenta la premessa fondamentale per una narrazione articolata e trasparente delle esternalità prodotte³⁶². Infatti, essa mira a verificare, secondo criteri di neutralità e veridicità, il grado di coerenza dell'agire associativo rispetto ai valori dichiarati e alla missione statutaria³⁶³.

AVIS è stata fondata a livello nazionale nel 1927, su intuizione del dottor Vittorio Formentano. Quest'ultimo comprese la necessità di superare la donazione a pagamento, spesso legata a situazioni di precarietà e rischio clinico, a favore di un modello basato sul dono volontario³⁶⁴. Infatti, oggi AVIS è una delle più grandi e solide organizzazioni di volontariato (ODV) a livello europeo³⁶⁵.

Dal punto di vista giuridico, a seguito dell'entrata in vigore del Decreto Legislativo 117/2017, detto anche Codice del Terzo Settore, AVIS Provinciale Pavia ha adeguato i propri statuti ed è ufficialmente iscritta al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)³⁶⁶. Questa iscrizione non è un semplice adempimento formale, ma definisce in modo preciso i parametri di *accountability* e trasparenza che l'associazione deve rispettare³⁶⁷. Tra questi spicca l'eventuale obbligo di deposito del bilancio sociale presso il RUNTS qualora si superino le soglie di ricavi, vendite, proventi o entrate stabiliti per legge (superiori a un milione di euro)³⁶⁸. Questo documento, stando a quanto indicato dalla normativa, richiede una formale approvazione da parte dell'organo assembleare e un certificato di conformità che indichi il rispetto delle Linee Guida Ministeriali (Decreto Ministeriale 4 luglio 2019)³⁶⁹ da parte dell'organo di controllo interno. Tutto questo serve per garantire la massima affidabilità delle informazioni economiche e sociali dichiarate³⁷⁰.

L'associazione adotta una struttura organizzativa di tipo piramidale e policentrico, pensata per garantire la massima efficacia nell'azione locale e un'adeguata rappresentatività democratica, pur mantenendo un coordinamento centrale ordinato e unitario³⁷¹. AVIS Nazionale è l'organizzazione all'apice, la quale definisce le linee guida strategiche, i codici etici, le *policy* di comunicazione istituzionale e gestisce i rapporti con i ministeri competenti e il Centro

³⁶¹ AVIS Provinciale Pavia ODV (2025), *Bilancio Sociale 2025*. Pavia: AVIS Provinciale Pavia ODV.

³⁶² G. Rusconi, *op. cit.*; A. Carraro, *op. cit.*

³⁶³ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁶⁴ Cfr. <https://www.avis.it/> (consultato il 15 luglio 2026); AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁶⁵ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁶⁶ Cfr. Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 179 del 2 agosto 2017; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁶⁷ Cfr. A. Carraro, *op. cit.*; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

³⁶⁸ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

³⁶⁹ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 186 del 9 agosto 2019.

³⁷⁰ G. Rusconi, *op. cit.*; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

³⁷¹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

Nazionale Sangue (CNS)³⁷². AVIS Regionale Lombardia, invece, si interfaccia direttamente con l'Assessorato al *Welfare* di Regione Lombardia, pianificando i flussi di raccolta in base alle delibere regionali sulla programmazione del fabbisogno di sangue ed emocomponenti³⁷³. Successivamente c'è AVIS Provinciale Pavia, la quale si costituisce come un ente intermedio di coordinamento strategico, politico, amministrativo e logistico per le numerose sezioni Comunali distribuite nelle aree geografiche della Lomellina, dell'Oltrepò Pavese, del Pavese e del capoluogo³⁷⁴. Infine, alla base della piramide, si trovano le AVIS Comunali, le quali rappresentano i punti di contatto diretto con i cittadini e i donatori. Inoltre, gestiscono operativamente la chiamata alla donazione e l'animazione territoriale con eventi³⁷⁵. Questo modello organizzativo consente ad AVIS Provinciale Pavia di operare in stretta e costante collaborazione con le autorità sanitaria locale come ATS Pavia e, in particolare, con le strutture ospedaliere d'eccellenza e i centri trasfusionali del territorio, tra cui spicca la Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia. Questa collaborazione fa sì che l'associazione non sia un semplice erogatore di servizi esterno, ma un partner essenziale, integrato e co-progettatore del sistema trasfusionale e di cura pubblica³⁷⁶.

Per quanto riguarda la metodologia della rendicontazione sociale, questa tipologia di configurazione organizzativa necessita di una mappatura analitica sia della base associativa, sia del livello di democraticità interna³⁷⁷. Basandosi sulle linee guida ministeriali del bilancio sociale, la struttura e la *governance* dell'ente permettono una chiara identificazione dei ruoli, della composizione degli organi direttivi, dell'equilibrio di genere nelle cariche e delle modalità concrete di coinvolgimento e partecipazione attiva di tutti gli *stakeholder* territoriali³⁷⁸. L'organigramma di AVIS Provinciale Pavia, infatti, è strutturato per riflettere la pluralità geografica e l'equilibrio operativo del territorio della provincia³⁷⁹. Per il periodo di mandato corrente (quadriennio 2025-2029), è formato dalle seguenti figure di gestione, supervisione clinica e controllo: l'Organo Esecutivo, il Consiglio Direttivo, la Direzione Sanitaria, l'Organo di Controllo e il *Data Protection Officer* (DPO)³⁸⁰.

L'Organo Esecutivo ha il compito di sovrintendere alla gestione strategica, amministrativa e di rappresentanza politica dell'ente, coordinando il dialogo con i tavoli istituzionali ed è composto da: Presidente, Vicepresidente, Segretario e Tesoriere³⁸¹. Il Consiglio Direttivo, invece, rappresenta l'organo deliberativo ed è composto in tutto da 27 consiglieri eletti in rappresentanza delle diverse realtà territoriali della provincia. Questo permette di garantire capillarità nell'azione associativa nelle aree del Pavese, della Lomellina e dell'Oltrepò³⁸².

³⁷² AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁷³ Cfr. Legge 21 ottobre 2005, n. 219 (*Nuova disciplina delle attività trasfusionali e della produzione nazionale degli emoderivati*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 251 del 27 ottobre 2005; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁷⁴ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁷⁵ *Ibidem*.

³⁷⁶ Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁷⁷ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

³⁷⁸ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

³⁷⁹ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁸⁰ *Ivi*; cfr. anche Regolamento (UE) 2016/679 (*GDPR*).

³⁸¹ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁸² *Ivi*; cfr. anche Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

L'organigramma, poi, prosegue con la Direzione Sanitaria, la quale si occupa della supervisione clinica, della garanzia dei protocolli trasfusionali e dell'emanazione delle linee guida di selezione medica. Proprio per questi motivi, la tutela della salute del donatore e del ricevente sono affidate al Direttore Sanitario provinciale³⁸³. Successivamente è presente la figura dell'Organo di Controllo e in adempimento con quanto previsto dall'articolo 30 del Codice del Terzo Settore e ai fini della validazione dei criteri di trasparenza, legalità e conformità contabile del bilancio sociale, l'organismo deputato alla vigilanza deve essere monocratico³⁸⁴. Infine, il *Data Protection Officer* (DPO) si occupa della tutela dei dati sensibili, sanitari e personali della vasta platea di donatori e associati del territorio. Nel rispetto del Regolamento Europeo GDPR 2016/679, l'ente ha esternalizzato la funzione di monitoraggio a un soggetto specializzato³⁸⁵.

Questa articolata composizione permette ad AVIS Provinciale Pavia di dimostrare l'alto livello di coinvolgimento delle associazioni locali, un elemento che nei modelli di rendicontazione complessa assicura un elevato indice di democraticità e di presidio territoriale dell'organizzazione³⁸⁶.

La *mission* istituzionale di AVIS Provinciale Pavia si trova all'interno del suo Statuto e si articola attorno a obiettivi di fondamentale valore pubblico, i quali devono trovare una rigorosa traduzione operativa e una misurazione scientifica delle *performance* all'interno del bilancio sociale³⁸⁷. Gli obiettivi e l'operato dell'Organo Esecutivo, guidato dal Presidente, si suddividono in tre direzioni strategiche ben definite: garantire l'autosufficienza e la sicurezza ematica, tutela della salute pubblica e monitoraggio del donatore e educazione alla cittadinanza attiva e promozione della salute³⁸⁸. Il primo obiettivo riguarda promozione, organizzazione e pianificazione delle donazioni di sangue intero e dei suoi emocomponenti (plasma e piastrine) per coprire l'intero fabbisogno terapeutico degli ospedali e delle strutture di cura locali e regionali³⁸⁹. All'interno del bilancio sociale, questo obiettivo si traduce nella rendicontazione quantitativa e qualitativa degli *output*, ovvero il numero di sacche raccolte per tipologia, l'efficienza dei centri di raccolta fissi e delle autoemoteche, e dei beneficiari diretti e indiretti a pazienti oncologici, emofiliaci e interventi chirurgici d'urgenza³⁹⁰. Passando poi al secondo obiettivo, la tutela della salute pubblica e il monitoraggio del donatore, la donazione in AVIS è rigorosamente volontaria, anonima, periodica, gratuita e associata. Questo modello periodico e associato garantisce la massima sicurezza trasfusionale, poiché il donatore è sottoposto a costanti controlli medici ed esami ematochimici e, essendo motivato dal solo spirito altruistico, elimina i rischi legati all'opportunismo o alla dissimulazione di comportamenti a rischio, che

³⁸³ Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.; Decreto Legislativo 9 novembre 2007, n. 261 (*Attuazione della direttiva 2002/98/CE su norme di qualità e sicurezza per la raccolta del sangue*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 19 del 23 gennaio 2008; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁸⁴ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit., art. 30.

³⁸⁵ Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁸⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁸⁷ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

³⁸⁸ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.

³⁸⁹ Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.; Decreto Legislativo 9 novembre 2007, n. 261, cit.

³⁹⁰ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

sono fenomeni tipici dei sistemi a donazione remunerata³⁹¹. Passando al piano metodologico del bilancio sociale, tutto questo richiede un'analisi separata delle persone che operano per l'ente, monitorando l'apporto dei volontari, le ore donate, le visite mediche effettuate e il livello di formazione erogato³⁹². Infine, l'ultimo obiettivo riguarda l'educazione alla cittadinanza attiva e la promozione della salute. Lo scopo principale è quello di promuovere stili di vita sani, una corretta alimentazione, contrastare le dipendenze e incentivare la cultura della prevenzione primaria, focalizzandosi in modo specifico sul mondo della scuola, sulle università e sulle nuove generazioni. Proprio per questo, AVIS Provinciale Pavia è riuscita a instaurare una forte sinergia con tutto il sistema scolastico e universitario pavese³⁹³.

Passando all'analisi della *vision* dell'ente, AVIS Provinciale Pavia è proiettata verso un modello di società in cui l'atto del dono è visto come un dovere civico e un pilastro fondamentale della coesione sociale, dove la salute del singolo si riflette direttamente nel benessere collettivo e nella sostenibilità del sistema sanitario³⁹⁴. Per pianificare ed eseguire delle campagne di sensibilizzazione efficaci e per reclutare e fidelizzare i donatori, AVIS Provinciale Pavia applica logiche strutturate di pianificazione della comunicazione, come il metodo OASIS elaborato del *Government Communication Service* (GCS) britannico, ideale per strutturare campagne istituzionali d'impatto³⁹⁵. Questo modello si basa su cinque fattori importanti: *objectives*, *audience/insight*, *strategy/ideas*, *implementation* e *scoring/evaluation*³⁹⁶.

Gli *objectives* sono formulati secondo la logica SMART (Specifici, Misurabili, Realizzabili, Rilevanti e Temporalmente definiti)³⁹⁷. Un esempio è l'incremento percentuale dell'8% dei donatori attivi nella fascia d'età 18-25 anni sul territorio pavese entro il termine dell'anno 2025³⁹⁸.

La fase di *audience/insight*, invece, rappresenta il nucleo analitico del posizionamento strategico, il quale si basa sulla mappatura e sulla segmentazione scientifica degli *stakeholder* territoriali³⁹⁹. Per massimizzare l'efficacia dei messaggi ed evitare la dispersione delle risorse, AVIS Provinciale Pavia non si rivolge a una massa indistinta di cittadini, ma analizza e comprende i propri interlocutori attraverso due solidi modelli della sociologia della comunicazione e dello *stakeholder management*: la teoria situazionale dei pubblici di James E. Grunig e la matrice potere-interesse o modello di Mendelow⁴⁰⁰.

³⁹¹ Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.; Decreto Legislativo 9 novembre 2007, n. 261, cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁹² Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

³⁹³ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁹⁴ *Ibidem*.

³⁹⁵ Government Communication Service, *OASIS Campaign Planning Guide*, London, Cabinet Office, 2022; E. Invernizzi, S. Romenti, *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, Milano, McGraw-Hill Education, 2020.

³⁹⁶ Government Communication Service, *OASIS Campaign Planning Guide*, cit.

³⁹⁷ *Ivi*; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

³⁹⁸ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

³⁹⁹ Government Communication Service, *OASIS Campaign Planning Guide*, cit.

⁴⁰⁰ J. E. Grunig, *A Situational Theory of Publics: Conceptual History, Recent Challenges and New Research*, in D. Moss, T. MacManus, D. Vercic (a cura di), *Public Relations Research: An International Perspective*, London, International Thomson Business Press, 1997; A. L. Mendelow, *Stakeholder Mapping*, in *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*, Cambridge, 1991; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

La teoria situazionale dei pubblici di James E Grunig è un modello che permette il superamento della nozione generica di *target*. Questo perché permette di classificare la popolazione, in questo caso specifico della provincia di Pavia, non in base a semplici criteri demografici, ma in funzione del loro grado di consapevolezza e del loro livello di attivazione rispetto al problema della donazione di sangue e dell'autosufficienza ematica⁴⁰¹. Grunig individua quattro categorie di pubblici, strutturate su tre livelli chiave: il riconoscimento del problema (*problem recognition*), il riconoscimento dei vincoli esterni (*constraint recognition*) e il livello di coinvolgimento personale (*level of involvement*)⁴⁰². Nel contesto di AVIS Provinciale Pavia, essi si configurano nel seguente modo. I pubblici latenti sono quei cittadini, spesso giovani studenti o lavoratori, che si trovano in una situazione di potenziale interesse per l'associazione, ma non riconoscono ancora il problema della carenza di sangue o l'importanza della donazione periodica. Non hanno informazioni e non percepiscono il legame tra la loro salute e quella del sistema ospedaliero. La strategia di AVIS Provinciale Pavia, in questo caso, comprende campagne di *marketing* sociale molto informative ed emozionali per innescare il riconoscimento del problema⁴⁰³. I pubblici consapevoli, invece, sono soggetti che riconoscono l'esistenza del problema; quindi, sanno che il sangue serve negli ospedali ed è un salvavita, ma non si attivano in prima persona. Molto spesso, questo blocco è causato da un alto riconoscimento dei vincoli come, ad esempio, la paura dell'ago, la mancanza di tempo o il non sapere come e dove donare. La strategia di AVIS Provinciale Pavia in questo caso specifico si focalizza su azioni di comunicazione volte a smontare i falsi miti, rassicurare sui protocolli clinici guidati dal Direttore Sanitario provinciale e illustrare la capillarità delle sezioni territoriali per ridurre la percezione dello sforzo richiesto⁴⁰⁴. Passando poi all'analisi dei pubblici attivi, questi rappresentano il cuore pulsante dell'associazione. Sono tutti coloro che vengono a donare periodicamente e che sono iscritti ad AVIS e tutti i volontari che operano in modo attivo nelle varie Comunalì sparse in tutta la provincia di Pavia. Questi soggetti riconoscono il problema, hanno un altissimo coinvolgimento personale e considerano i vincoli superabili. Per questa tipologia di pubblico AVIS Provinciale Pavia punta su una strategia cooperativa e di fidelizzazione, nella quale la comunicazione si focalizza sulla motivazione interna, sulla trasparenza dei risultati presentati tramite il bilancio sociale e sul riconoscimento del loro valore civico⁴⁰⁵. Infine, i non pubblici sono tutti quegli individui che non hanno alcun legame con il problema e le cui probabilità di coinvolgimento sono nulle o irrilevanti come, ad esempio, soggetti perennemente non idonei alla donazione per gravi motivi clinici non superabili. Su di essi AVIS Provinciale Pavia non investe *budget* di comunicazione diretta⁴⁰⁶.

Parallelamente all'analisi comunicativa di Grunig, l'associazione si occupa di mappare gli *stakeholder* strategici attraverso una matrice cartesiana che incrocia il potere, quindi la capacità dell'interlocutore di influenzare, favorire o bloccare le attività di AVIS Provinciale Pavia, e l'interesse, ovvero il livello di attrazione e coinvolgimento che lo *stakeholder* dimostra nei confronti della missione dell'ente.

⁴⁰¹ J. E. Grunig, *op. cit.*; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁰² J. E. Grunig, *op. cit.*

⁴⁰³ *Ivi*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁰⁴ *Ibidem*.

⁴⁰⁵ *Ibidem*.

⁴⁰⁶ J. E. Grunig, *op. cit.*



Fig. 1 – Matrice potere-interesse – Fonte: <https://www.filosofiadellinnovazione.it/stakeholder-analysis-connettere-ed-integrare-gli-interessi-e-gli-obiettivi-di-tutt.html> (consultato il 16 luglio)

L'incrocio di queste variabili determina quattro quadranti operativi, a ciascuno dei quali corrisponde una precisa modalità di gestione e rendicontazione sociale⁴⁰⁷. Gli *stakeholder* chiave, che detengono alto potere e alto interesse, sono i soggetti fondamentali per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'ente. In questo quadrante si collocano le istituzioni sanitarie locali (ATS Pavia), la Fondazione IRCCS San Matteo, il Centro Nazionale Sangue, l'Organo di Controllo e lo stesso Consiglio Direttivo provinciale⁴⁰⁸. Per questi attori è necessario utilizzare una strategia di pieno coinvolgimento, che comprende co-progettazione e tavoli tecnici permanenti, e una rendicontazione complessa e certificata, ovvero il bilancio sociale stesso⁴⁰⁹. Gli *stakeholder* formali, con alto potere ma basso interesse, sono *stakeholder* istituzionali che hanno un forte impatto normativo o finanziario sull'associazione, ma non sono coinvolti nella gestione quotidiana. In questo gruppo rientrano gli enti regolatori nazionali, i grandi istituti bancari e le autorità fiscali. La strategia comunicativa, in questo caso specifico, deve focalizzarsi sul mantenimento della conformità legale e amministrativa, dimostrando trasparenza per evitare conflitti o blocchi burocratici⁴¹⁰. Gli *stakeholder* di supporto, che hanno invece basso potere, ma alto interesse, comprendono la vasta comunità dei donatori, dei potenziali donatori, delle scuole del territorio pavese, dell'Università di Pavia e della cittadinanza della provincia in generale. Pur avendo un potere contrattuale debole sul piano macro-istituzionale, il loro interesse determina il successo operativo di AVIS Provinciale Pavia. La strategia dell'associazione, infatti, deve basarsi sull'informazione continua, sulla trasparenza

⁴⁰⁷ A. L. Mendelow, *op. cit.*; R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

⁴⁰⁸ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁰⁹ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴¹⁰ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

e sulla capillarità, attraverso l'utilizzo di newsletter, social media e *open day*⁴¹¹. Il bilancio sociale, in questo caso, assume un ruolo divulgativo fondamentale, in quanto permette di mostrare come gli *input*, ovvero il dono del sangue o del tempo per i volontari, si traducono in *output* e impatto sociale per la salute pubblica⁴¹². Infine, gli *stakeholder* secondari, con basso potere e basso interesse, sono considerati fornitori non strategici di beni di consumo comuni oppure segmenti della popolazione distanti dalle tematiche associative. Per questa tipologia di attori l'associazione deve mettere in pratica uno sforzo comunicativo minimo e un monitoraggio passivo, in modo tale da essere pronta a riclassificarli nel momento in cui le loro abitudini dovessero mutare⁴¹³.

L'incrocio dei modelli di Grunig e Mendelow procura ad AVIS Provinciale Pavia l'*insight* strategico definitivo, ovvero la contezza che per trasformare un pubblico consapevole con alto interesse ma basso potere in un donatore attivo e fidelizzato, diventa fondamentale eliminare tutti i vincoli percepiti attraverso una comunicazione mirata e, allo stesso tempo, legittimare istituzionalmente lo sforzo associativo dando a tutti gli *stakeholder* un bilancio sociale impeccabile dal punto di vista della veridicità e dell'impatto generato⁴¹⁴. Una volta portata a termine la fase che riguarda l'*audience/insight*, si passa allo stadio successivo basato sulla definizione della *strategy/ideas*. In questo momento il focus deve essere sulla formulazione di messaggi chiave che possono avere una strategia informativa e cooperativa⁴¹⁵. Quindi, si bilanciano contenuti razionali come, ad esempio, i dati sul fabbisogno ematico giornaliero degli ospedali pavesi, ed emozionali, come la valorizzazione del donatore come eroe silenzioso del quotidiano. In questo modo è definita una proposizione di valore chiara per il cittadino⁴¹⁶. Terminata questa fase si passa poi all'*implementation*, ovvero all'implementazione di leve tattiche integrate e multicanale. Tutto questo comporta relazioni con i media locali come stampa, radio e portali online, eventi in piazza, comunicazione interna-organizzativa per motivare il personale volontario e progetti didattici nelle scuole elementari, medie e superiori della provincia⁴¹⁷. Infine, come ultima fase si passa allo *scoring/evaluation*. In questo caso lo scopo principale è valutare i risultati su base scientifica, monitorando indicatori a livello formativo, come efficienza e rispetto del budget del piano, sommativo, ovvero la misurazione del valore intangibile e della reputazione del brand AVIS e, infine, rendicontativo, quindi l'impatto effettivo sul numero di nuove iscrizioni e sul tasso di abbandono dei vecchi donatori⁴¹⁸.

Prendendo in considerazione la sociologia economica e la teoria delle organizzazioni, l'identità di AVIS Provinciale Pavia permette il superamento della visione tradizionale di azienda o ente

⁴¹¹ R. E. Freeman, *op. cit.*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴¹² Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.; G. Rusconi, *op. cit.*

⁴¹³ A. L. Mendelow, *op. cit.*

⁴¹⁴ J. E. Grunig, *op. cit.*; A. L. Mendelow, *op. cit.*; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.; G. Rusconi, *op. cit.*

⁴¹⁵ Government Communication Service, *OASIS Campaign Planning Guide*, cit.

⁴¹⁶ Ivi; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴¹⁷ Government Communication Service, *OASIS Campaign Planning Guide*, cit.; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁴¹⁸ Government Communication Service, *OASIS Campaign Planning Guide*, cit.; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.; G. Rusconi, *op. cit.*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

non profit dedicato alla semplice erogazione lineare di un servizio sanitario⁴¹⁹. Riprendendo il pensiero filosofico ed economico della responsabilità generativa, AVIS si configura come il simbolo di un'organizzazione che non si limita a consumare risorse o a gestire un flusso logistico incentrato sulla raccolta e il trasporto delle sacche sotto la guida della Direzione Sanitaria, ma genera ed espande costantemente valore sul territorio⁴²⁰. Questo valore può essere mappato attraverso la catena degli effetti sociali, composta dalla generazione di salute collettiva, dalla generazione di tessuto comunitario o capitale sociale e dalla generazione di cittadinanza consapevole⁴²¹. Il primo valore si può ottenere attraverso lo screening medico approfondito e gratuito che sarà svolto durante la donazione. In questo modo l'ente attua un'azione massiccia e capillare di medicina preventiva e predittiva sul territorio provinciale, alleggerendo la spesa sanitaria pubblica futura⁴²². Per ottenere un capitale sociale solido, invece, è necessario costruire dei rapporti di fiducia e dei legami di reciprocità indiretta tra i cittadini che non si conoscono come, ad esempio, il donatore e il ricevente anonimo, innalzando il livello di fiducia sistemica della provincia⁴²³. Infine, per costruire una cittadinanza consapevole e quindi raggiungere la realizzazione dell'ultimo valore, AVIS Provinciale Pavia si deve inserire nei percorsi di selezione per il Servizio Civile Universale e collaborare con l'Università di Pavia. In questo modo l'ente trasforma i giovani ragazzi e studenti in attori responsabili e consapevoli della salute pubblica⁴²⁴.

Per qualificare in modo specifico questa responsabilità generativa all'interno del bilancio sociale, l'ente adotta metodologie standardizzate che scompongono l'attività di AVIS Provinciale Pavia in cinque livelli logici di misurazione dell'impatto sociale⁴²⁵. Il primo livello è rappresentato dagli *input*, i quali comprendono le risorse finanziarie amministrative, i contributi ai sensi dell'articolo 168 del Codice del Terzo Settore, le donazioni private e le risorse umane e infrastrutturali utilizzate, comprese le ore di volontariato svolte dai 23 consiglieri e dai soci delle sezioni Comunali⁴²⁶. A queste risorse si collegano direttamente le attività, che fanno parte del secondo livello logico, e racchiudono tutti i processi gestionali dell'Organo Esecutivo, le campagne di *marketing* sociale approvate dal Consiglio Direttivo e l'organizzazione logistica delle giornate di raccolta di sangue coordinate dalla Direzione Sanitaria⁴²⁷. Il terzo livello logico, invece, ha il compito di analizzare gli *output*, ossia tutti i prodotti e i servizi tangibili e direttamente quantificabili che derivano da queste attività come, ad esempio, il numero complessivo di sacche di sangue intero e di plasma raccolte sul territorio della provincia, i relativi esami diagnostici eseguiti e il totale degli istituti scolastici pavesi coinvolti nei progetti

⁴¹⁹ M. Magatti, *Generativi di tutto il mondo, unitevi! Manifesto per la società dei liberi*, Milano, Feltrinelli, 2014; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴²⁰ M. Magatti, *op. cit.*; Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.

⁴²¹ G. Rusconi, *op. cit.*

⁴²² Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.; Decreto Legislativo 9 novembre 2007, n. 261, cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴²³ R. D. Putnam, *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.

⁴²⁴ Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40 (*Istituzione e disciplina del Servizio Civile Universale*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 78 del 3 aprile 2017; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴²⁵ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.; A. Carraro, *op. cit.*; G. Rusconi, *op. cit.*

⁴²⁶ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

⁴²⁷ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

di sensibilizzazione⁴²⁸. Salendo nella catena del valore si incontrano gli *outcome*, posizionati al quarto livello, i quali misurano gli effetti e i benefici a medio termine riscontrabili sui partecipanti diretti, evidenziando ad esempio l'incremento dell'indice di fidelizzazione dei donatori nei distretti di Vigevano, Voghera, Pavia e Oltrepò, insieme al miglioramento complessivo degli stili di vita monitorati dalle strutture sanitarie⁴²⁹. Infine, il quinto e più complesso livello è quello dell'impatto, che valuta il cambiamento strutturale, sistemico e di lungo periodo generato nella comunità. Questo cambiamento può essere identificato nel raggiungimento e nel mantenimento della totale autosufficienza ematica permanente delle strutture ospedaliere della provincia di Pavia e nel progressivo consolidamento del capitale sociale e della coesione territoriale⁴³⁰.

La rendicontazione e l'analisi di questi indicatori possono essere strutturate utilizzando diverse metodologie riconosciute dalla letteratura scientifica⁴³¹. Vista la natura complessa e multidimensionale di AVIS Provinciale Pavia, i modelli olistico-complessi si rivelano i più idonei per la rendicontazione agli *stakeholder*. Questi permettono di integrare in un unico *framework* variabili quantitative, qualitative e descrittive ad ampio spettro, coprendo contemporaneamente gli impatti sociali, ambientali ed economici⁴³². In alternativa, per la rendicontazione immediata delle *performance* gestionali all'interno delle relazioni di missione, sono utilizzate modelli socio-quantitativi semplici, i quali sono focalizzati su un set ridotto di indicatori riguardanti l'effetto economico e monetario come, ad esempio, il numero di beneficiari diretti dei servizi erogati in rapporto ai costi di struttura⁴³³.

Per tutti quei progetti che hanno una grande importanza strategica o per l'apertura di nuovi centri di raccolta sul territorio, AVIS Provinciale Pavia può utilizzare lo strumento del *Social Return on Investment* (SROI)⁴³⁴. Il suo obiettivo è quello di quantificare e monetizzare il rapporto tra il valore economico del cambiamento generato (*outcome*) e gli investimenti necessari per la sua realizzazione (*input*)⁴³⁵. L'applicazione rigorosa dell'indice SROI si articola in sei fasi distinte. La prima è la definizione del campo di analisi e ha l'obiettivo di individuare i confini del progetto e degli *stakeholder* chiave da coinvolgere. Successivamente si passa alla mappatura degli *outcome* attraverso la costruzione della cosiddetta *impact map*, la quale ha il compito di creare legami logici tra *input*, attività, *output* e *outcome*. La terza fase, invece, riguarda l'evidenza e la monetizzazione degli *outcome* attraverso l'assegnazione di un *proxy* finanziario, ovvero un indicatore monetario indiretto agli effetti intangibili come, ad esempio il valore economico del tempo risparmiato dal Sistema Sanitario Nazionale grazie alla prevenzione medica effettuata da AVIS⁴³⁶. Proseguendo nell'analisi delle diverse fasi si arriva alla determinazione dell'impatto netto, la quale si ottiene attraverso la depurazione degli

⁴²⁸ Ivi; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

⁴²⁹ A. Carraro, *op. cit.*; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

⁴³⁰ G. Rusconi, *op. cit.*; A. Carraro, *op. cit.*; Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.

⁴³¹ C. Grieco, L. Michellini, G. Iasevoli, *Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models*, in «Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly», 44(6), 2013, pp. 1173–1193; A. Carraro, *op. cit.*

⁴³² C. Grieco, L. Michellini, G. Iasevoli, *op. cit.*; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

⁴³³ A. Carraro, *op. cit.*; G. Rusconi, *op. cit.*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴³⁴ J. Nicholls, E. Lawlor, E. Neitzert, T. Goodspeed, *A Guide to Social Return on Investment*, London, The SROI Network, 2012; A. Carraro, *op. cit.*

⁴³⁵ J. Nicholls et al., *op. cit.*

⁴³⁶ Ivi; A. Carraro, *op. cit.*

outcome dai fattori di distorsione statistica che possono essere i *deadweight*, ossia ciò che sarebbe accaduto comunque senza l'intervento di AVIS, l'*attribution*, ovvero la quota di merito spettante ad altri attori e, infine, il *displacement*, riferito allo spostamento del problema⁴³⁷. La quinta fase riguarda il calcolo dello SROI attraverso l'attualizzazione dei benefici e il calcolo dell'indice sintetico. Ad esempio, se si parla di uno SROI di 1:3 significa che per ogni euro investito in AVIS se ne riguadagnano 3 in valore sociale ed economico per la comunità⁴³⁸. Infine, l'ultima fase riguarda la rendicontazione e la condivisione che si raggiungono attraverso l'inclusione dei risultati nel bilancio sociale e la validazione trasparente con gli *stakeholder*⁴³⁹.

Quindi, il bilancio sociale deve essere lo specchio fedele di questa complessa identità, scritto nel rispetto rigoroso dei principi cardine sanciti dalle Linee Guida Ministeriali, ovvero rilevanza, completezza, trasparenza, neutralità, competenza di periodo, comparabilità e veridicità⁴⁴⁰. Per AVIS Provinciale Pavia, rendicontare non significa solo dimostrare la conformità amministrativa o rispondere a un adempimento normativo del RUNTS sotto la vigilanza dell'Organo di Controllo⁴⁴¹, ma si tratta di rivendicare con orgoglio il proprio ruolo politico, etico e civile, offrendo un quadro trasparente, scientificamente solido e certificato di come la generosità dei cittadini pavesi sia trasformata tutti i giorni in un bene pubblico insostituibile per la sopravvivenza e la salute della collettività⁴⁴².

Analizzando l'identità, la missione e i complessi livelli di impatto generati da AVIS Provinciale Pavia si evidenzia come l'efficacia dell'azione associativa sia essenzialmente legata alla sua capacità di relazionarsi con una vasta pluralità di soggetti sul territorio⁴⁴³. Per questa ragione, diventa fondamentale mappare la rete di relazioni che sostiene l'ente, esaminando da vicino le specifiche aspettative, i bisogni formativi e i canali di coinvolgimento dei singoli attori⁴⁴⁴. Il prossimo paragrafo, quindi, sarà interamente dedicato all'analisi degli *stakeholder* di AVIS Provinciale Pavia, in modo tale da poter offrire un'analisi dettagliata di tutte le categorie di interlocutori che contribuiscono a trasformare il valore del dono in salute pubblica e coesione sociale per l'intera comunità pavese.

3.2. *Analisi degli stakeholder di AVIS Provinciale Pavia*

La sostenibilità e la legittimazione istituzionale di un'associazione come AVIS Provinciale Pavia dipendono dalla qualità delle sue relazioni. Riprendendo la *Stakeholder Theory* e i complessi modelli di comunicazione sistemica a due vie formulati da Invernizzi e Romenti⁴⁴⁵, l'ente dimostra di non operare in un contesto isolato, ma si posiziona al centro di una fitta e dinamica rete di portatori d'interesse. Infatti, per AVIS Provinciale Pavia definire, mappare e ascoltare in modo sistemico questi soggetti non rappresenta un semplice esercizio di

⁴³⁷ J. Nicholls et al., *op. cit.*

⁴³⁸ *Ibidem.*

⁴³⁹ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; G. Rusconi, *op. cit.*

⁴⁴⁰ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

⁴⁴¹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit., artt. 14, 48, 30; G. Rusconi, *op. cit.*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁴² G. Rusconi, *op. cit.*; A. Carraro, *op. cit.*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁴³ R. E. Freeman, *op. cit.*; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁴⁴ R. E. Freeman, *op. cit.*; G. Rusconi, *op. cit.*; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (*Linee guida*), cit.

⁴⁴⁵ E. Invernizzi, S. Romenti, *Strategic communication and decision-making processes*, Milano, FrancoAngeli, 2013.

classificazione formale o un adempimento burocratico legato alla riforma del Terzo Settore⁴⁴⁶ ma, al contrario, costituisce il presupposto scientifico e metodologico essenziale per superare il concetto di monologo aziendale ed eliminare il rischio dell'errore di sostituzione nella rendicontazione sociale⁴⁴⁷. In questo modo è possibile garantire una narrazione delle attività che rispecchi l'effettivo impatto generato sul territorio pavese dall'ente⁴⁴⁸.

Per strutturare un *framework* di rendicontazione sociale solido, trasparente e che risponda ai principi di doppia materialità, AVIS Provinciale Pavia opera una classificazione strategica e una mappatura analitica dei propri *stakeholder*⁴⁴⁹. Il concetto di ecologia applicato alla rete dei rapporti di interesse riflette la consapevolezza che l'ente non agisce come un attore isolato, ma come il nodo centrale di un ecosistema interdipendente, nel quale la salute dell'associazione è strettamente connessa all'equilibrio e alla qualità delle relazioni con ciascuna componente⁴⁵⁰.

Per mappare l'universo relazionale in modo funzionale agli obiettivi di mandato e alla *compliance* normativa del Terzo Settore⁴⁵¹, l'associazione adotta un modello bipolare, segmentando i portatori di interesse in due macro-categorie fondamentali: gli *stakeholder* interni, i quali costituiscono il motore operativo, identitario e gestionale dell'ente⁴⁵² e gli *stakeholder* esterni⁴⁵³, che rappresentano i destinatari dell'impatto sanitario, i *partner* istituzionali e il tessuto sociale di riferimento⁴⁵⁴.

I soggetti interni definiscono il perimetro operativo ed esistenziale di AVIS Provinciale Pavia. La loro mappatura dettagliata permette di comprendere le dinamiche di funzionamento dell'ente e le spinte su cui poggia l'azione quotidiana⁴⁵⁵. I soci donatori attivi e periodici rappresentano il fondamento e la ragion d'essere dell'associazione⁴⁵⁶. Infatti, sotto il profilo sociologico, il donatore AVIS incarna una figura fondamentale nel panorama del Terzo Settore, in quanto egli è contemporaneamente il produttore della risorsa terapeutica, ovvero il sangue e i suoi componenti, e il primo utente dei servizi di medicina preventiva e sorveglianza sanitaria offerti dall'ente attraverso i protocolli di idoneità⁴⁵⁷. Al 31 dicembre 2025, l'insieme dei donatori attivi è composto da 12.791 soci⁴⁵⁸. Questo dato, se analizzato rispetto ai 13.471 soci registrati nel

⁴⁴⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 179 del 2 agosto 2017 - Suppl. Ordinario n. 43 (in particolare l'art. 14).

⁴⁴⁷ A. Carraro, *Terzo settore e impresa sociale: la misurazione degli impatti*, Prova finale del Corso di Laurea in Economia, Università degli Studi di Padova, A.A. 2019-2020.

⁴⁴⁸ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto Ministeriale 23 luglio 2019 (*Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 214 del 12 settembre 2019; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, Pavia, AVIS Provinciale Pavia ODV, 2026 (disponibile su <https://www.avisprovincialepavia.it>, consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁴⁹ AVIS Provinciale Pavia ODV, Sito ufficiale dell'ente, disponibile su <https://www.avisprovincialepavia.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁵⁰ A. Carraro, *op. cit.*

⁴⁵¹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁴⁵² AVIS Provinciale Pavia ODV, Sito ufficiale dell'ente, cit.

⁴⁵³ Ivi; A. Carraro, *op. cit.*; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁴⁵⁴ *Ibidem.*

⁴⁵⁵ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁵⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit. (in particolare gli artt. 14 e 17).

⁴⁵⁷ A. Carraro, *op. cit.*

⁴⁵⁸ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

2024, evidenzia una contrazione netta che l'ente interpreta non come un semplice calo di *engagement*, ma come un segnale d'allarme demografico e strutturale⁴⁵⁹, stimato in un bisogno potenziale di circa 4.000 donatori per allinearsi stabilmente alle medie di autosufficienza della Regione Lombardia. Inoltre, la ripartizione interna mostra una storica e marcata asimmetria di genere, con una netta prevalenza della componente maschile, pari al 63,87% del totale, a fronte di una componente femminile che si attesta al 36,13%. Questo sbilanciamento è parzialmente influenzato dai vincoli biologici e dai protocolli sanitari che limitano la frequenza annua delle donazioni di sangue intero per le donne in età fertile, ma rappresenta anche un'area di intervento strategico per future campagne di reclutamento mirate⁴⁶⁰. L'analisi demografica, invece, rivela una struttura associativa concentrata nelle fasce d'età centrali e mature, delineando una vera e propria curva demografica che permette di fare serie riflessioni sulla sostenibilità del ricambio generazionale nel medio - lungo periodo. La fascia dai 18 ai 25 anni rappresenta appena il 10,57% della base associativa, configurando l'incidenza percentuale più bassa ed evidenziando la necessità di investire sui giovani. La fascia tra i 26 e i 35 anni si attesta al 19,53% mentre quella tra i 36 e i 45 anni raccoglie il 19,88% dei donatori attivi. Il picco assoluto di presenze si concentra nella fascia tra i 46 e i 55 anni, che costituisce da sola la quota maggioritaria con il 26,65%. Infine, i donatori compresi tra i 56 e i 65 anni rappresentano il 20,54% della forza associativa, un bacino ad altissima fidelizzazione ma prossimo alla sospensione dell'attività per limiti d'età o insorgenza di patologie⁴⁶¹. Accanto a chi dona fisicamente il proprio sangue, l'ecologia interna mappa 284 soci volontari non donatori, in crescita rispetto ai 275 del 2024⁴⁶². Si tratta di figure insostituibili che scelgono di mettere a disposizione il proprio tempo, le proprie competenze professionali e la propria energia per presidiare le attività non cliniche. Il loro rapporto si concentra nella gestione della logistica delle sedi, nelle attività di centralino e chiamata del donatore, nell'accoglienza presso i punti di raccolta, nel supporto amministrativo e nell'organizzazione degli eventi di piazza. In questo modo è possibile garantire l'umanizzazione del percorso di donazione e l'efficienza operativa dei centri⁴⁶³. La *governance*, invece, rappresenta lo *stakeholder* interno che ha la responsabilità legale, strategica, etica e patrimoniale dell'ente⁴⁶⁴. Il 2025 ha segnato un momento di profonda ridefinizione per questo gruppo a seguito delle elezioni per il rinnovo delle cariche sociali di aprile 2025. L'assetto di vertice prevede la conferma del Presidente eletto durante il mandato precedente, affiancato da un Comitato Esecutivo composto da un Vicepresidente con delega operativa alla gestione strategica della raccolta nelle unità di raccolta (UdR), un Segretario provinciale e un Tesoriere, il quale ha il compito di guidare dal punto di vista economico-finanziario l'ente dopo aver coordinato la transizione dei sistemi statistici e informatici di controllo. Inoltre, la struttura operativa interna è coordinata sul piano gestionale dalla Segreteria Tecnica⁴⁶⁵. Questo corpo dirigente gestisce la stabilità finanziaria dell'ente, che nel 2025 ha affrontato un disavanzo d'esercizio di € 12.359, assorbito tramite l'utilizzo strategico delle riserve di utili accumulate, e garantisce il rispetto dei rigidi adempimenti legislativi imposti dal RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo

⁴⁵⁹ *Ibidem*.

⁴⁶⁰ *Ibidem*.

⁴⁶¹ *Ibidem*.

⁴⁶² *Ibidem*.

⁴⁶³ E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁴⁶⁴ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit. (in particolare gli artt. 14 e 17).

⁴⁶⁵ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

Settore)⁴⁶⁶. L'AVIS Provinciale di Pavia, per sua natura statutaria, opera come un ente di secondo livello che coordina, rappresenta e supporta una fitta rete capillare composta da 18 sezioni comunali sparse tra i distretti del territorio: il Pavese, l'Oltrepò e la Lomellina⁴⁶⁷. Questa rete interna è essa stessa uno *stakeholder* primario, caratterizzato da forti specificità e da volumi associativi estremamente diversificati. Nella mappatura spiccano per rilevanza strutturale tre grandi poli urbani: l'AVIS Comunale di Pavia con 3.133 soci donatori, l'AVIS Comunale di Vigevano con 2.920 soci e l'AVIS Comunale di Voghera con 2.284 soci. La salute di questa rete territoriale dipende dal costante supporto economico e logistico fornito dalla sede Provinciale. Nel corso del 2025, questo supporto si è tradotto nel trasferimento diretto alle sezioni comunali di ben € 523.784 a titolo di rimborsi trasfusionali per le prestazioni sanitarie eseguite⁴⁶⁸. In questo modo si crea un flusso finanziario vitale per il mantenimento delle sedi locali. Inoltre, la *governance* provinciale accompagna la rete nelle delicate fasi di riorganizzazione strutturale, come dimostrato nel 2025 dalla complesse pratiche amministrative per la cancellazione dell'AVIS Comunale di Filighera e il suo successivo accorpamento strategico all'AVIS Comunale di Belgioioso, volto a ottimizzare le risorse e l'efficacia operativa sul territorio⁴⁶⁹.

Gli *stakeholder* esterni, invece, rappresentano i soggetti con cui AVIS Provinciale Pavia co-progetta la tutela della salute pubblica e nei confronti dei quali si misura l'efficacia sociale dell'ente. Il Sistema Sanitario Nazionale, Regionale e Locale è l'interlocutore tecnico, normativo e scientifico primario dell'associazione⁴⁷⁰. Il rapporto con le istituzioni sanitarie è regolato da *standard* di qualità clinica rigorosi che trasformano l'attività di volontariato in una strutturata co-produzione di servizi sanitari essenziali⁴⁷¹. I nodi di questa rete istituzionale includono l'ATS di Pavia⁴⁷² e le ASST territoriali, incaricate della programmazione sanitaria e della verifica dei requisiti di accreditamento delle strutture di raccolta. Nel febbraio 2025, la firma delle nuove convenzioni con l'ASST di Pavia ha ridefinito le linee guida operative per la gestione di punti di rilievo⁴⁷³. La Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo e il suo SIMT (Servizio dell'Immunologia e della Medicina Trasfusionale), costituiscono il partner scientifico più importante⁴⁷⁴. Al SIMT affluisce la quota maggiore della raccolta provinciale per la validazione biologica, la lavorazione e la successiva distribuzione degli emocomponenti. La sinergia tra la programmazione associativa di AVIS Provinciale Pavia e le necessità cliniche espresse dal SIMT ha permesso di gestire nel 2025 un volume complessivo di 21.906 donazioni,

⁴⁶⁶ Ivi; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit. (in particolare gli artt. 14 e 17).

⁴⁶⁷ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁶⁸ *Ibidem*.

⁴⁶⁹ *Ibidem*.

⁴⁷⁰ Legge 21 ottobre 2005, n. 219 (*Nuova disciplina delle attività trasfusionali e della produzione nazionale degli emoderivati*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 251 del 27 ottobre 2005.

⁴⁷¹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; Decreto del Ministero della Salute 2 novembre 2015 (*Disposizioni relative ai requisiti di qualità e sicurezza del sangue e degli emocomponenti*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 300 del 28 dicembre 2015.

⁴⁷² ATS Pavia (Agenzia di Tutela della Salute), *Programmazione Sanitaria e Accreditamento Strutture*, disponibile su <https://www.ats-pavia.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁷³ Accordo Stato-Regioni del 25 marzo 2021 (Rep. Atti n. 39/CSR) (*Linee guida per la stipula delle convenzioni tra Regioni, Province autonome e Associazioni e Federazioni di donatori di sangue*).

⁴⁷⁴ Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia, *Servizio di Immunologia e Medicina Trasfusionale (SIMT)*, disponibile su <https://www.sanmatteo.org> (consultato il 17 luglio 2026).

suddivise in 18.868 sacche di sangue intero e 3.038 di aferesi⁴⁷⁵. Lo sviluppo dell'aferesi, cresciuta significativamente rispetto alle 2.400 donazioni del 2024⁴⁷⁶, risponde alla precisa istanza tecnologica e terapeutica avanzata dal sistema trasfusionale per raggiungere l'autosufficienza di plasma e piastrine, fondamentali per la produzione di farmaci plasma derivati salvavita. L'analisi prosegue poi con le istituzioni educative, scolastiche e di ricerca. Questo gruppo comprende l'Ufficio Scolastico Territoriale di Pavia⁴⁷⁷, i dirigenti scolastici, il corpo docente degli istituti superiori di secondo grado della provincia e l'Università degli Studi di Pavia. Essi rappresentano partner strategici insostituibili per l'intercettazione delle giovani generazioni. Senza l'alleanza formale con il mondo della scuola e dell'università, AVIS Provinciale Pavia non avrebbe a disposizione le piattaforme educative necessarie per promuovere la cultura del dono come atto di cittadinanza attiva e per colmare il deficit strutturale di donatori che caratterizza la provincia. Progetti come "AVIS LOVES SCUOLA" e i moduli formativi dedicati alla promozione di stili di vita sani si inseriscono proprio in questo specifico legame relazionale. All'interno degli *stakeholder* esterni rientrano anche i futuri donatori e la cittadinanza della provincia di Pavia. La popolazione residente sul territorio provinciale rappresenta un bacino di riferimento permanente. Infatti, verso la cittadinanza nel suo complesso, AVIS Provinciale Pavia si pone l'obiettivo di operare come agenzia di educazione alla salute e presidio di medicina preventiva sul territorio, offrendo *screening* e campagne di sensibilizzazione che generano un impatto positivo indiretto sull'intero tessuto sociale locale, ben oltre la cerchia ristretta dei soli iscritti⁴⁷⁸. Infine, fanno parte di questa categoria anche i partner della fratellanza associativa e del volontariato di soccorso. Questi sono rapporti di collaborazione e mutuo supporto logistico e culturale stabiliti con le altre grandi associazioni del volontariato sociosanitario operanti nel pavese. AIDO (Associazione Italiana per la Donazione di Organi, Tessuti e Cellule)⁴⁷⁹ e ADMO (Associazione Donatori Midollo Osseo)⁴⁸⁰ sono le principali associazioni con le quali AVIS Provinciale Pavia condivide la radice etica del dono biologico gratuito, anonimo e associato. Un esempio di questa interconnessione è rappresentato dall'organizzazione congiunta di eventi di alta divulgazione scientifica, come il convegno provinciale "Le 3 A della vita" tenutosi il 26 settembre 2025 presso l'Aula Magna del Policlinico San Matteo. A questi si aggiungono i rapporti storici con la Croce Rossa Italiana, i comitati locali di pubblica assistenza e realtà radicate nel territorio come l'associazione "Amici dell'Ospedale di Varzi". Questi sono tutte legami fondamentali per il presidio delle aree collinari e periferiche della provincia come, ad esempio, l'Oltrepò, dove la capillarità logistica è sinonimo di tenuta del servizio sanitario⁴⁸¹.

⁴⁷⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Relazione di Missione – Esercizio 2025*, Pavia, AVIS Provinciale Pavia, 2026.

⁴⁷⁶ AVIS Provinciale Pavia, *Relazione di Missione – Esercizio 2024*, Pavia, AVIS Provinciale Pavia, 2025.

⁴⁷⁷ Ministero dell'Istruzione e del Merito - Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, *Ufficio IV - Territoriale di Pavia*, disponibile su <https://pavia.istruzione.lombardia.gov.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁷⁸ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁴⁷⁹ AIDO (Associazione Italiana per la Donazione di Organi, Tessuti e Cellule), *Chi siamo e la cultura del dono*, disponibile su <https://www.aido.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁸⁰ ADMO (Associazione Donatori Midollo Osseo), *Home Page ADMO Nazionale*, disponibile su <https://admo.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁸¹ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

Per garantire che il bilancio sociale non sia una semplice operazione autoreferenziale o un adempimento documentale passivo, AVIS Provinciale Pavia implementa un sistema strutturato di *stakeholder engagement*⁴⁸². Questo approccio si basa sull'adozione di dispositivi di ascolto attivo, differenziati e bidirezionali, progettati per far convergere in modo sistemico le richieste, le aspettative e i bisogni espressi dai portatori di interessi con le politiche di gestione strategica, sanitaria ed economica dell'associazione. L'obiettivo fondamentale è duplice. Da un lato, mappare le priorità dell'esterno per orientare l'allocazione delle risorse. Dall'altro, consolidare quel legame di fiducia e trasparenza che garantisce la stabilità della raccolta sul territorio provinciale. L'interlocuzione con il corpo dei 12.791 soci donatori attivi richiede canali capaci di coniugare la capillarità informativa con la precisione scientifica e logistica⁴⁸³. Il questionario di *customer satisfaction* e monitoraggio periodico è lo strumento principale per valutare la qualità percepita del servizio e l'efficacia delle unità di raccolta. Solitamente sono somministrati sia in forma cartacea presso i punti di prelievo sia in modalità digitale. Questi strumenti servono a monitorare le variabili critiche come, ad esempio, i tempi di attesa, la qualità dell'accoglienza, la chiarezza delle informazioni mediche ricevute e l'adeguatezza degli spazi. Dalle ultime rilevazioni emergono richieste chiare da parte dei donatori, orientate verso la digitalizzazione dei sistemi di prenotazione e a una flessibilità degli orari di accesso. Ovviamente, tutte queste richieste l'ente le ha recepite come priorità operative. Proprio per questo motivo l'ascolto e il dialogo si avvalgono in modo crescente dell'applicazione mobile di AVIS⁴⁸⁴ e dei siti internet delle 18 Comunalì e del Provinciale⁴⁸⁵. Questi canali non sono semplici bacheche monodirezionali, ma piattaforme interattive attraverso cui il donatore può monitorare lo stato delle proprie donazioni, ricevere promemoria personalizzati, consultare i report di idoneità e interagire direttamente con la segreteria tecnica. Infine, la comunicazione esterna e l'ingaggio della cittadinanza hanno registrato nel 2025 un consolidamento significativo attraverso i profili *social* ufficiali⁴⁸⁶, utilizzati per misurare in tempo reale il *sentiment* della comunità virtuale. La pagina Facebook istituzionale ha raggiunto 264 *follower* attivi, generando oltre 53.000 visualizzazioni di pagina nell'arco dell'anno⁴⁸⁷. Allo stesso tempo, il profilo Instagram ha raggiunto i 516 *follower*, registrando quasi 13.000 visualizzazioni complessive⁴⁸⁸. L'analisi dei dati demografici relativi agli utenti di questi canali rivela che il pubblico più interattivo e intercettato è compreso nella fascia d'età tra i 35 e i 54 anni⁴⁸⁹. Questo conferma l'efficacia dei post informativi ma, al contempo, evidenzia la necessità di differenziare ulteriormente i linguaggi per penetrare la fascia sotto i 25 anni. Le dinamiche di ascolto dedicate alla struttura interna, composta da 284 volontari non donatori e quadri dirigenti locali⁴⁹⁰, sono volte a sostenere la motivazione, uniformare le procedure operative e supportare le sezioni comunali nelle sfide burocratiche. La Consulta dei Presidenti e le assemblee periodiche sono i luoghi

⁴⁸² Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁴⁸³ AVIS Provinciale Pavia, *Relazione di Missione – Esercizio 2025*, cit.

⁴⁸⁴ AVIS Nazionale, *App AvisNet*, disponibile su <https://www.avis.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁸⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Home Page e portali delle Comunalì affiliate*, disponibile su <https://www.avispavia.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁸⁶ AVIS Provinciale Pavia. *Pagina ufficiale Facebook*, disponibile su [Avis Provinciale Pavia OdV | Pavia | Facebook](https://www.facebook.com/avisprovincialepavia/), consultato il 17 luglio 2026; AVIS Provinciale Pavia. *Profilo ufficiale Instagram*, disponibile su https://www.instagram.com/avis_provinciale_pavia/, consultato il 17 luglio 2026.

⁴⁸⁷ AVIS Provinciale Pavia, *Relazione di Missione – Esercizio 2025*, cit.

⁴⁸⁸ *Ibidem*.

⁴⁸⁹ *Ibidem*.

⁴⁹⁰ *Ibidem*.

istituzionali dove avviene il confronto democratico e l'ascolto strategico. Attraverso le riunioni della Consulta, i presidenti delle Comunalì possono esprimere le specificità e le criticità dei rispettivi territori. Nel corso del 2025, da questi tavoli è emerso un forte bisogno di supporto legale e amministrativo centralizzato per far fronte agli adempimenti del RUNTS⁴⁹¹. Questa istanza è stata accolta con favore dalla segreteria provinciale, la quale ha risposto implementando consulenze mirate e moduli di accompagnamento strutturati. Anche la formazione rappresenta un canale di ascolto indiretto fondamentale, in cui i bisogni di competenze espresse dalla base associativa si trasformano in percorsi didattici. Un esempio importante è rappresentato dall'incontro formativo "AVIS IN PROGRESS", ospitato presso il Collegio Cairoli di Pavia, volto a qualificare i volontari sui temi della comunicazione sociale, della fidelizzazione del donatore e della gestione della sicurezza trasfusionale⁴⁹². Infine, anche il Servizio Civile Universale rappresenta un canale di ascolto e innovazione importante⁴⁹³. Questo percorso è iniziato il 9 settembre 2025 con l'accoglienza della prima volontaria di Servizio Civile Universale di AVIS Provinciale Pavia, inserita nel progetto "SCUola di Dono" in stretta collaborazione con AVIS Regionale Lombardia⁴⁹⁴. L'inserimento di questa figura risponde alla specifica esigenza dell'ente di dotarsi di sguardi giovanili e competenze fresche, focalizzate in particolare sullo sviluppo e sulla gestione dei nuovi linguaggi di comunicazione *social* per l'ingaggio dei coetanei.

L'*engagement* degli *stakeholder* istituzionali e scientifici come ATS⁴⁹⁵, ASST⁴⁹⁶ e Fondazione Policlinico San Matteo⁴⁹⁷ abbandona le logiche della comunicazione di massa per strutturarsi in canali formali, imparziali e a elevatissimo contenuto tecnico e scientifico. Il canale primario è costituito dalla partecipazione attiva di AVIS Provinciale Pavia ai tavoli di coordinamento del sistema trasfusionale e al COBUS (Comitato Buon Uso del Sangue)⁴⁹⁸. In queste sedi, l'ascolto si traduce nel recepimento delle direttive cliniche espresse dai dirigenti sanitari. La formalizzazione di questo ascolto si è concretizzata nel febbraio 2025 con il rinnovo e la realizzazione delle convenzioni trasfusionali con l'ASST di Pavia⁴⁹⁹. Inoltre, da questi canali d'ascolto istituzionale è emersa la pressante necessità media di incrementare la raccolta di plasma e piastrine rispetto al sangue intero, per rispondere ai mutati fabbisogni della biomedicina e alla gestione delle terapie oncologiche⁵⁰⁰. AVIS Provinciale Pavia ha tradotto questa istanza clinica in azione sul territorio. Grazie al successo della campagna promozionale "Giallo Tour Giallo Plasma" avviata nel 2024, a inizio 2025 è stato attivato il nuovo servizio di raccolta

⁴⁹¹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *RUNTS - Registro Unico Nazionale del Terzo Settore*, disponibile su <https://www.lavoro.gov.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁹² AVIS Provinciale Pavia, *Relazione di Missione – Esercizio 2025*, cit.

⁴⁹³ Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40 (*Istituzione e disciplina del Servizio Civile Universale*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 78 del 3 aprile 2017.

⁴⁹⁴ AVIS Provinciale Pavia, *Relazione di Missione – Esercizio 2025*, cit.

⁴⁹⁵ ATS Pavia (Agenzia di Tutela della Salute), *Home Page Istituzionale*, disponibile su <https://www.ats-pavia.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁹⁶ ASST di Pavia (Azienda Socio-Sanitaria Territoriale), *Carta dei Servizi e Punti Erogativi*, disponibile su <https://www.asst-pavia.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁴⁹⁷ Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia, *SIMT*, cit.

⁴⁹⁸ Legge 21 ottobre 2005, n. 219 (*Nuova disciplina delle attività trasfusionali*), cit.

⁴⁹⁹ Accordo Stato-Regioni del 25 marzo 2021, cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁰⁰ Legge 21 ottobre 2005, n. 219 (*Nuova disciplina delle attività trasfusionali*), cit.; AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

di plasmateresi presso la Casa di Comunità di Broni⁵⁰¹. Questo traguardo rappresenta la sintesi perfetta dello *stakeholder engagement*. Infatti, l'ascolto delle esigenze delle AVIS Comunali di Broni, Stradella e Santa Giuletta si è fuso con le necessità di ASST e del SIMT⁵⁰², trovando una risposta logistica integrata nelle nuove strutture della sanità territoriale. Infine, il dialogo con il sistema educativo e il Terzo Settore⁵⁰³ avviene attraverso canali di co-progettazione culturale e monitoraggio dell'efficacia pedagogica. Nell'ambito dei progetti di sensibilizzazione scolastica, come "AVIS LOVES SCUOLA", l'ascolto è esercitato attraverso incontri di *debriefing* con i dirigenti scolastici e i docenti referenti, uniti alla somministrazione di questionari di valutazione agli studenti al termine dei moduli formativi⁵⁰⁴. I *feedback* raccolti evidenziano la richiesta da parte del mondo della scuola di abbandonare approcci puramente conferenziali o paternalistici, preferendo laboratori interattivi, testimonianze dirette e l'utilizzo di linguaggi multimediali vicini alle sensibilità delle nuove generazioni. Sul fronte delle altre associazioni del dono, invece, lo strumento di coinvolgimento privilegiato è la co-organizzazione di eventi culturali e di approfondimento scientifico, intesi come piattaforme di confronto e scambio di pratiche. In questa categoria si colloca il convegno inter-associativo "Le 3 A della vita", promosso congiuntamente da AVIS, AIDO⁵⁰⁵ e ADMO⁵⁰⁶ il 26 settembre 2025 presso l'Ospedale San Matteo⁵⁰⁷. Quest'ultimo ha permesso di unificare i canali di ascolto verso la cittadinanza su un tema trasversale come la cultura del dono biologico.

L'intricata rete di relazioni, canali d'ascolto e flussi informativi descritta nei paragrafi precedenti non esaurisce il proprio compito nella semplice raccolta delle opinioni degli *stakeholder*. Al contrario, essa costituisce l'*input* metodologico e scientifico indispensabile per l'elaborazione dell'analisi di materialità o rilevanza⁵⁰⁸. Questo processo rappresenta il nucleo metodologico del bilancio sociale⁵⁰⁹ e il punto di giunzione in cui le aspettative dei portatori di interesse si integrano con la pianificazione strategica ed economica dell'ente per il mandato 2025-2029⁵¹⁰.

Nel contesto normativo e metodologico del Terzo Settore, delineato dalla Linee Guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali⁵¹¹ e influenzato dalle evoluzioni europee della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)⁵¹², l'analisi di materialità consente di

⁵⁰¹ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁰² Ivi; Decreto Ministeriale 23 maggio 2022, n. 77 (*Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel Servizio Sanitario Nazionale*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 144 del 22 giugno 2022.

⁵⁰³ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁵⁰⁴ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁰⁵ AIDO, *op. cit.*

⁵⁰⁶ ADMO, *op. cit.*

⁵⁰⁷ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁰⁸ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 186 del 9 agosto 2019; GRI (Global Reporting Initiative), *GRI Standards per il reporting di sostenibilità e analisi di materialità*, disponibile su <https://www.globalreporting.org> (consultato il 17 luglio 2026).

⁵⁰⁹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁵¹⁰ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵¹¹ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.

⁵¹² Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (CSRD), in «Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea», L 322 del 16 dicembre 2022.

identificare e dare priorità ai temi sociali, ambientali, sanitari e di *governance* che risultano realmente significativi. Per AVIS Provinciale Pavia, questo percorso si traduce nell'applicazione rigorosa del principio della doppia materialità, declinato secondo le peculiarità di un'organizzazione di volontariato (ODV) operante in ambito sanitario⁵¹³. L'associazione analizza l'universo dei temi caldi attraverso due lenti simmetriche e complementari. La prima è la materialità d'impatto o prospettiva *inside-out*. Questa dimensione valuta gli effetti positivi o negativi, effettivi o potenziali che l'operato di AVIS Provinciale Pavia genera sulla società, sul sistema sanitario e sul territorio provinciale. In questo ambito, l'impatto primario dell'ente si misura nella capacità di garantire la continuità e la sicurezza dell'approvvigionamento ematico regionale, avendo gestito nel corso del 2025 ben 21.906 donazioni totali⁵¹⁴. Inoltre, l'impatto si estende alla promozione della salute pubblica e della prevenzione clinica tra la popolazione, nonché all'educazione civica delle giovani generazioni attraverso progetti strutturati nelle istituzioni scolastiche e universitarie⁵¹⁵. La seconda dimensione è la materialità finanziaria e operativa, o prospettiva *outside-in*. Questa dimensione analizza come i *trend* esterni, le dinamiche demografiche, le riforme normative e i mutamenti del contesto macroeconomico possano influenzare la sostenibilità finanziaria, la stabilità operativa e la stessa sopravvivenza dell'ente. Ne sono esempi evidenti il progressivo invecchiamento demografico della provincia di Pavia, che minaccia la stabilità della base dei 12.791 donatori attivi⁵¹⁶, la crescente complessità burocratica legata al mantenimento dell'iscrizione al RUNTS⁵¹⁷ e la gestione degli equilibri di bilancio, evidenziata dal disavanzo d'esercizio di € 12.359 registrato nel 2025⁵¹⁸.

La sintesi della materialità si sviluppa attraverso un processo strutturato in quattro fasi logiche e sequenziali, coordinate dal Comitato Esecutivo sotto la supervisione del Presidente di AVIS Provinciale Pavia e con il supporto tecnico del Tesoriere per l'analisi dei dati statistici associativi⁵¹⁹. Durante la prima fase è redatto un catalogo preliminare dei temi potenzialmente rilevanti per l'associazione, attingendo dall'analisi del contesto normativo del Terzo Settore⁵²⁰, dall'osservazione delle direttive sanitarie emanate da ATS e SIMT⁵²¹ e dai *benchmark* con altre realtà associative regionali⁵²². Nella seconda fase, attraverso l'elaborazione dei dati raccolti tramite questionari di *customer satisfaction* dei donatori, le istanze emerse durante le assemblee delle AVIS Comunalì, i *feedback* dei docenti scolastici e i tavoli tecnici con la dirigenza medica del Policlinico San Matteo, a ciascun tema è assegnato un punteggio di priorità che ne riflette l'urgenza percepita dall'esterno⁵²³. Successivamente, durante la terza fase, il Consiglio Direttivo Provinciale valuta ciascun tema in base alla sua coerenza con gli obiettivi strategici del mandato

⁵¹³ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁵¹⁴ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵¹⁵ *Ibidem*.

⁵¹⁶ *Ibidem*.

⁵¹⁷ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *RUNTS*, cit.

⁵¹⁸ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵¹⁹ *Ibidem*.

⁵²⁰ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁵²¹ ATS Pavia, *Programmazione Sanitaria*, cit.; Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia, *SIMT*, cit.

⁵²² AVIS Regionale Lombardia, *Linee guida e Bilanci di Missione del territorio regionale*, disponibile su <https://www.avislombardia.it> (consultato il 17 luglio 2026).

⁵²³ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

2025-2029, alla fattibilità economica e logistica e all'impatto sulla stabilità patrimoniale dell'organizzazione⁵²⁴. Nella quarta, e ultima fase, i punteggi ottenuti sono incrociati per determinare la rilevanza complessiva dei temi, escludendo dalla rendicontazione sociale le questioni marginali o puramente accessorie, a vantaggio della leggibilità e dell'efficacia comunicativa del documento⁵²⁵.

Inoltre, l'incrocio delle prospettive interne ed esterne ha permesso di identificare quattro macro-aree di materialità prioritaria, sulle quali si concentra l'azione strategica e la rendicontazione economica e sociale di AVIS Provinciale Pavia⁵²⁶. Il primo tema riguarda il ricambio generazionale e l'ingaggio dei giovani. La *governance* rileva, con preoccupazione, che solo il 10,57% dei donatori attivi si colloca nella fascia d'età tra i 18 e i 25 anni, a fronte di oltre il 47% dei donatori concentrato nelle fasce mature sopra i 46 anni, di cui il 20,54% prossimo al pensionamento trasfusionale nella fascia 56-65 anni⁵²⁷. Inoltre, gli *stakeholder* esterni come scuole, università e famiglie richiedono nuovi modelli educativi alla cittadinanza. La risposta materiale a questa convergenza di interessi si è tradotta nel potenziamento di progetti scolastici, nell'attivazione del progetto "SCUola di Dono" tramite il Servizio Civile Universale⁵²⁸ e nell'ottimizzazione della comunicazione sui canali *social*, quali Instagram e Facebook⁵²⁹, mirata a intercettare fasce di pubblico più giovani. Il secondo problema riguarda l'innovazione clinica, la diversificazione e l'accessibilità della donazione. La necessità espressa dal SIMT della Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo⁵³⁰ di incrementare la raccolta di plasmaferesi si sposa con la richiesta dei donatori di disporre di punti di raccolta capillari e flessibili sul territorio provinciale⁵³¹. La sintesi di questa materialità è rappresentata dall'apertura del nuovo punto di raccolta plasmaferesi presso la Casa di Comunità di Broni a inizio 2025⁵³². Questo progetto integra le richieste cliniche del sistema sanitario regionale con le esigenze logistiche delle AVIS locali di Broni, Stradella e Santa Giuletta, portando a 3.038 le donazioni di aferesi registrate nel corso dell'anno⁵³³. Il terzo pilastro, invece, riguarda la sostenibilità del *network* associativo e il supporto alle sezioni comunali. Infatti, il coordinamento operativo delle AVIS Comunali del territorio rappresenta un tema di materialità strategica cruciale per la dirigenza provinciale. La richiesta di supporto burocratico e di semplificazione amministrativa per l'adeguamento alle severe normative del RUNTS⁵³⁴ avanzata dalle piccole sezioni locali si incrocia con la necessità della sede provinciale di rendere più efficiente la rete territoriale. Questo processo si è concretizzato nel trasferimento di € 523.784 di rimborsi trasfusionale alle sezioni locali, nell'organizzazione di corsi di formazione qualificati come "AVIS IN

⁵²⁴ Ivi; AVIS Provinciale Pavia, *Linee di Mandato e Programmazione Strategica 2025-2029*, Pavia, AVIS Provinciale Pavia, 2025.

⁵²⁵ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.

⁵²⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁵²⁷ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵²⁸ Ivi; Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40 (*Servizio Civile Universale*), cit.

⁵²⁹ AVIS Provinciale Pavia, *Canali social Facebook e Instagram*, cit.

⁵³⁰ Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia, *SIMT*, cit.

⁵³¹ Legge 21 ottobre 2005, n. 219 (*Nuova disciplina delle attività trasfusionali*), cit.

⁵³² AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Decreto Ministeriale 23 maggio 2022, n. 77, cit.

⁵³³ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵³⁴ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *RUNTS*, cit.

PROGRESS” presso il Collegio Cairoli e nella gestione di complesse operazioni di riordino territoriale, come l'accorpamento dell'AVIS di Filighera nella struttura di Belgioioso⁵³⁵. Infine, l'ultimo tema riguarda la trasparenza, l'efficienza gestionale e la *compliance* economico-patrimoniale. In un contesto di riforma del Terzo Settore, l'*accountability* finanziaria non è solo un obbligo normativo, ma un elemento cardine di legittimazione verso la collettività. La necessità di preservare l'equilibrio di bilancio, nonostante il lieve disavanzo di € 12.359, si concilia con l'esigenza dei donatori e dei *partner* istituzionali di avere la certezza che ogni risposta economica ricevuta sia interamente reinvestita nel miglioramento dei servizi trasfusionali e nella sicurezza clinica. Grazie a questa rigorosa strutturazione dei temi materiali, il bilancio sociale non è più un semplice rendiconto retrospettivo, ma si trasforma in uno strumento di navigazione strategica⁵³⁶. Esso dimostra concretamente come AVIS Provinciale Pavia sia in grado di ascoltare le istanze del proprio ecosistema di *stakeholder* e di tradurre tempestivamente in scelte operative e programmatiche capaci di generare valore condiviso per l'intera comunità pavese.

L'insieme di queste priorità materiali, emerse dal fitto dialogo con gli *stakeholder* e sintetizzate nei pilastri strategici dell'ente, trova la sua naturale e necessaria declinazione nella misurazione quantitativa e qualitativa degli impatti generati⁵³⁷. La definizione dei temi rilevanti costituisce, infatti, la base programmatica su cui AVIS Provinciale Pavia ha strutturato le proprie attività nel corso dell'anno⁵³⁸. Per verificare in che misura gli obiettivi di innovazione clinica, ricambio generazionale, supporto al *network* territoriale ed efficienza gestionale siano stati effettivamente perseguiti e raggiunti, si rende ora indispensabile esaminare analiticamente le evidenze empiriche e i flussi economici dell'associazione⁵³⁹. Nel paragrafo successivo, saranno presentati e discussi i dati operativi, i risultati sociali e le risultanze economico-finanziarie che compongono l'analisi del bilancio sociale 2025⁵⁴⁰. Attraverso una rendicontazione trasparente e dettagliata, questa sezione offrirà una panoramica oggettiva del valore generato per la comunità pavese, traducendo le dichiarazioni d'intenti e i pilastri di materialità in numeri, tassi di crescita, rimborsi territoriali e bilanci di sostenibilità⁵⁴¹.

3.3. *Analisi del bilancio sociale 2025*

L'analisi critica del bilancio sociale 2025 di AVIS Provinciale Pavia rappresenta il fulcro di questo lavoro di ricerca. Lo studio del documento permette di verificare come l'associazione traduca la propria missione istituzionale in dati quantitativi e qualitativi verificabili. Allo stesso tempo, l'ente rispetta i requisiti di trasparenza imposti dal Decreto Legislativo 117/2017,

⁵³⁵ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵³⁶ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.

⁵³⁷ Ivi; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *RUNTS*, cit.

⁵³⁸ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵³⁹ Ivi; Decreto Ministeriale 23 luglio 2019 (*Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 214 del 12 settembre 2019.

⁵⁴⁰ AVIS Provinciale Pavia ODV, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁴¹ *Ibidem*.

comunemente definito come Codice del Terzo Settore⁵⁴², e tende verso i più evoluti *standard* internazionali di rendicontazione non finanziaria⁵⁴³. Come sottolinea il Presidente Nazionale Oscar Bianchi⁵⁴⁴ nella lettera di apertura, strumenti come il bilancio sociale superano i semplici numeri, poiché consentono di chiarire l'identità associativa, valutare le criticità e programmare interventi mirati in linea con la *mission* dell'associazione. Infatti, il documento del 2025 non si configura come un semplice elenco di successi associativi, ma come un sofisticato strumento di *accountability*⁵⁴⁵ che mostra lo stato dell'ente e il suo impatto sul territorio della provincia di Pavia⁵⁴⁶, un contesto ampio e complesso caratterizzato da forti eterogeneità geografiche ed economiche.

Dal punto di vista strutturale, il bilancio sociale 2025 di AVIS Provinciale Pavia rispetta fedelmente le Linee Guida Ministeriali emanate nel 2019 per gli Enti del Terzo Settore⁵⁴⁷. La narrazione è organizzata in sezioni distinte che guidano il lettore dall'inquadramento generale della *governance* fino alla rendicontazione economica e di impatto⁵⁴⁸. Inoltre, il bilancio è stato redatto secondo gli schemi introdotti dal Decreto Ministeriale del 5 marzo 2020 e i relativi aggiornamenti dell'OIC 35 del febbraio 2022⁵⁴⁹. Così facendo è possibile applicare i principi di prudenza, continuità associativa, competenza e comparabilità. Infatti, AVIS Provinciale Pavia supera la logica della rendicontazione puramente finanziaria inserendo una dettagliata nota metodologica e la descrizione della nuova *governance* emersa dai ricambi associativi delle elezioni di aprile 2025⁵⁵⁰. Le cariche del rinnovato assetto politico-amministrativo per il mandato 2025-2029 mostrano la riconferma del Presidente del mandato precedente, affiancato dalle seguenti figure: un Vicepresidente con delega alla raccolta associative nelle unità di raccolta (UdR), un Segretario provinciale e un Tesoriere provinciale⁵⁵¹. Un elemento di forte maturità editoriale e gestionale è lo sforzo dell'associazione per far convergere i requisiti nazionali con i *Global Reporting Initiative Standard*⁵⁵². L'approccio basato sulle tecniche di *disclosure* e sugli indicatori comparabili si riflette nei capitoli dedicati alla gestione del personale, alla salute e sicurezza e alle relazioni con le comunità locali⁵⁵³. La trasparenza e la

⁵⁴² Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 179 del 2 agosto 2017 - Suppl. Ordinario n. 43.

⁵⁴³ GRI (Global Reporting Initiative), *GRI Sustainability Reporting Standards*, disponibile su <https://www.globalreporting.org/standards/> (consultato il 21 luglio 2026).

⁵⁴⁴ O. Bianchi, *Lettera del Presidente Nazionale*, in AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, Pavia, AVIS Provinciale Pavia, 2026.

⁵⁴⁵ A. Francesconi, *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Padova, CEDAM, 2007; GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale), *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale per le aziende non profit*, Documento di ricerca n. 10, Milano, Giuffrè/GBS, 2009.

⁵⁴⁶ C. Grieco, G. Iasevoli, L. Michelini, *Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio*, in «Sinergie rivista di studi e ricerche», 91, 2013, pp. 61-82.

⁵⁴⁷ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 186 del 9 agosto 2019.

⁵⁴⁸ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, Pavia, AVIS Provinciale Pavia, 2026.

⁵⁴⁹ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 5 marzo 2020 (*Adozione dei modelli di bilancio degli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 102 del 18 aprile 2020; OIC (Organismo Italiano di Contabilità), *Principio contabile OIC 35 - Enti del Terzo Settore*, Roma, OIC, 2022.

⁵⁵⁰ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁵¹ *Ibidem*.

⁵⁵² GRI, *GRI Sustainability Reporting Standards*, cit.

⁵⁵³ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

compliance normativa sono ulteriormente dimostrate dal perenne monitoraggio del sistema qualità condotto dalla Direzione Sanitaria in collaborazione con l'ATS e il Centro Lavorazione e Validazione (CLV)/SIMT⁵⁵⁴. Inoltre, il documento risulta accessibile e bilanciato, alternando i necessari approfondimenti tecnici come, ad esempio, le verifiche biennali di accreditamento delle sedi di Cilavegna, Belgioioso, Pavia e Garlasco, a sezioni esplicative redatte con un linguaggio chiaro per la cittadinanza non specialistica⁵⁵⁵.

La sezione centrale del bilancio è riservata alla rendicontazione delle attività che caratterizzano AVIS Provinciale Pavia, ossia la raccolta di sangue e dei suoi derivati⁵⁵⁶. I dati relativi all'esercizio 2025 sottolineano la solidità della rete delle sezioni comunali coordinate dall'articolazione provinciale, nonostante si registri una leggera diminuzione nel numero totale di associati e donatori, che passano complessivamente da 13.692 nel 2024 a 13.075 nel 2025⁵⁵⁷. Per quanto riguarda le statistiche nel confronto tra il 2024 e il 2025, i soci donatori totali diminuiscono a 12.729 nel 2025 rispetto ai 13.417 del 2024, mentre i soci collaboratori aumentano a 284 nel 2025 rispetto ai 275 dell'anno precedente⁵⁵⁸. La suddivisione per genere nel 2025 mostra una netta prevalenza di uomini con il 63,87% a fronte di un 36,13% di donne⁵⁵⁹. Questi dati risultano stabili rispetto al 63,50% e 36,50% registrati nel 2024⁵⁶⁰.

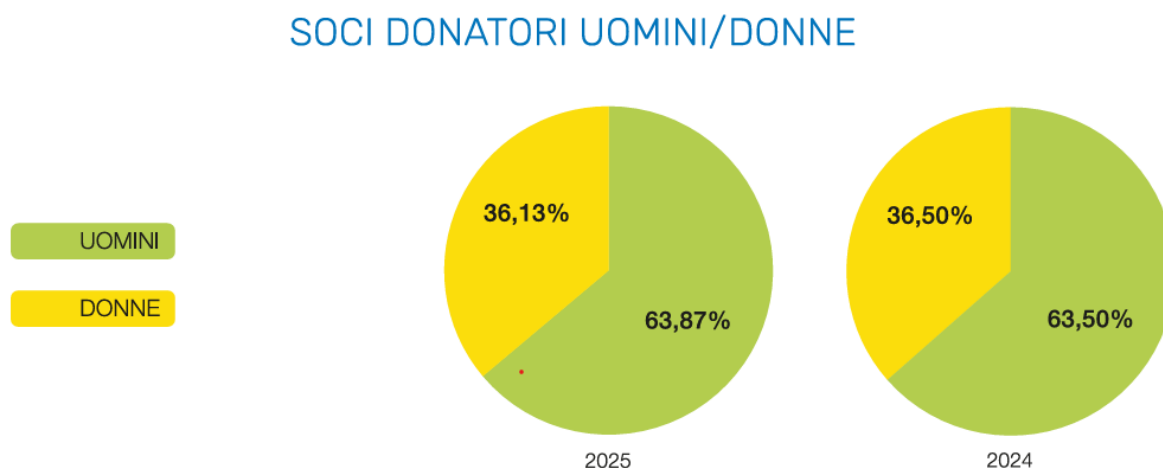


Fig. 2 – Soci donatori uomini/donne – Fonte: Bilancio Sociale 2025 AVIS Provinciale Pavia <https://www.avisprovincialepavia.it/bilancio-sociale> (consultato il 24 luglio)

⁵⁵⁴ *Ibidem.*

⁵⁵⁵ *Ibidem.*

⁵⁵⁶ *Ibidem.*

⁵⁵⁷ *Ibidem.*

⁵⁵⁸ *Ibidem.*

⁵⁵⁹ *Ibidem.*

⁵⁶⁰ *Ibidem.*

Inoltre, l'analisi delle fasce d'età nel 2025 mostra una concentrazione demografica dei donatori prevalentemente matura, con il 10,75% compreso tra i 18-25 anni, il 19,88% tra i 26-35 anni, il 20,54% tra 36-45 anni, il 26,65% tra 46-55 anni e il 19,53% tra i 56-65 anni⁵⁶¹.

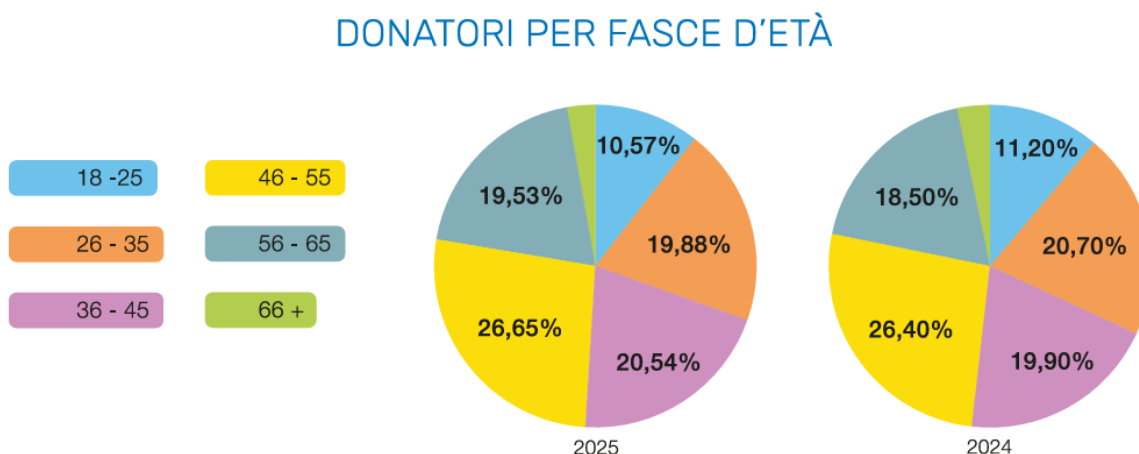


Fig. 3 – Soci donatori uomini/donne – Fonte: Bilancio Sociale 2025 AVIS Provinciale Pavia <https://www.avisprovincialepavia.it/bilancio-sociale> (consultato il 24 luglio)

Questo andamento complessivo evidenzia il bisogno fondamentale di un ricambio generazionale in relazione al progressivo invecchiamento della popolazione⁵⁶². Passando invece all'analisi del volume complessivo delle donazioni e dei canali di raccolta, il numero delle sacche raccolte sul territorio provinciale arriva a 21.906 nel 2025 rispetto alle 22.155 del 2024⁵⁶³. Questa produzione è suddivisa in 18.868 sacche di sangue intero, delle quali 10.996 raccolte in ambito ospedaliero (Policlinico) e ASST e 7.872 tramite UdR, e in 3.038 sacche di plasma⁵⁶⁴. Questo dato fa registrare un significativo incremento rispetto alle 2.400 sacche del 2024⁵⁶⁵. Inoltre, l'analisi consente di mettere in luce la stretta collaborazione con le strutture ospedaliere, in *primis* con il centro trasfusionale della Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo e il SIMT di ASST Pavia⁵⁶⁶. Sotto il profilo logistico e organizzativo, l'efficienza della macchina associativa è dimostrata dai 1.334 giorni di donazione complessivi registrati nel 2025⁵⁶⁷. Però, le *performance* variano a seconda del canale operativo adoperato⁵⁶⁸. Il canale ASST ha coperto 776 giorni di donazione con una media giornaliera di raccolta pari a 11,92 sacche⁵⁶⁹. Il canale del Policlinico, invece, ha gestito 312 giorni di donazione registrando una media giornaliera di 5,68 sacche⁵⁷⁰. Infine, l'unità di raccolta (UdR) associativa ha totalizzato 246 giorni di

⁵⁶¹ *Ibidem.*

⁵⁶² *Ibidem.*

⁵⁶³ *Ibidem.*

⁵⁶⁴ *Ibidem.*

⁵⁶⁵ *Ibidem.*

⁵⁶⁶ *Ibidem.*

⁵⁶⁷ *Ibidem.*

⁵⁶⁸ *Ibidem.*

⁵⁶⁹ *Ibidem.*

⁵⁷⁰ *Ibidem.*

donazione, distinguendosi per una forte concentrazione logistica che ha generato una media giornaliera di ben 32,11 sacche⁵⁷¹.

Il vero valore del bilancio sociale 2025 di AVIS Provinciale Pavia, però, risiede nella capacità di misurare gli *outcome*, ovvero tutti i cambiamenti reali e i benefici generati a lungo termine sul territorio⁵⁷². In linea con i modelli teorici avanzati di valutazione dell'impatto sociale⁵⁷³, l'associazione dimostra l'efficacia dei propri investimenti relazionali attraverso diversi orientamenti fondamentali⁵⁷⁴. Il primo orientamento riguarda l'investimento sulle nuove generazioni. L'esempio principale è rappresentato dall'apertura all'universo giovanile tramite l'avvio del Servizio Civile Universale⁵⁷⁵, caratterizzato dall'inserimento della prima volontaria all'interno del progetto regionale "SCUola di Dono"⁵⁷⁶. L'obiettivo strategico non è operativo, ma conativo. Questo significa che lo scopo è di formare i giovani all'uso dei social media. Proprio per questo motivo i canali Facebook e Instagram hanno registrato rispettivamente 53.177 e 12.978 visualizzazioni nel 2025 e il loro obiettivo è stato quello di veicolare la cultura del dono e monitorare quanti studenti intercettati si presentano effettivamente per le visite di idoneità nei mesi successivi⁵⁷⁷. Il secondo orientamento si concentra su medicina preventiva e sussidiarietà. Sul fronte della tutela della salute pubblica, AVIS Provinciale Pavia svolge un'azione sussidiaria importantissima per il Sistema Sanitario Nazionale attraverso protocolli rigorosi di emovigilanza⁵⁷⁸ e un monitoraggio epidemiologico costante sulle infezioni emergenti ad Arbovirus, quali WNV, Dengue e Chikunguya⁵⁷⁹. Inoltre, lo *screening* costante sulla popolazione dei donatori permette l'intercettazione precoce di patologie asintomatiche, elevando il benessere collettivo e generando un risparmio economico indiretto per la spesa sanitaria pubblica⁵⁸⁰. Infine, il terzo orientamento è rappresentato dal presidio territoriale nelle Case di Comunità. Un traguardo fondamentale del 2025 è stata proprio l'inaugurazione e l'attivazione dei nuovi macchinari per la plasmateresi presso la Casa di Comunità di Broni, frutto del successo della campagna "Giallo Tour Giallo Plasma" del 2024⁵⁸¹. Questo intervento ha prodotto un potenziamento immediato della raccolta nelle sezioni comunali di Broni, Stradella e Santa Giuletta, permettendo di integrare l'offerta già attiva a Vigevano e Voghera⁵⁸².

Passando all'analisi della dimensione economico-finanziaria, riletta in chiave di sostenibilità sociale, si riscontra la totale assenza di scopi di lucro e l'efficienza gestionale dell'ente⁵⁸³. L'esercizio 2025 si è chiuso con un disavanzo di gestione pari a € 12.359, in linea con il saldo

⁵⁷¹ *Ibidem*.

⁵⁷² *Ibidem*.

⁵⁷³ C. Grieco, G. Iasevoli, L. Michelini, *op. cit.*; GBS, *op. cit.*; Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 23 luglio 2019 (*Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale degli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 214 del 12 settembre 2019.

⁵⁷⁴ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁷⁵ Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40 (*Istituzione e disciplina del servizio civile universale*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 80 del 5 aprile 2017.

⁵⁷⁶ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁷⁷ *Ibidem*.

⁵⁷⁸ Decreto del Ministero della Salute 2 novembre 2015 (*Disposizioni relative ai requisiti di qualità e sicurezza del sangue e degli emocomponenti*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 300 del 28 dicembre 2015.

⁵⁷⁹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁵⁸⁰ *Ibidem*.

⁵⁸¹ *Ibidem*.

⁵⁸² *Ibidem*.

⁵⁸³ *Ibidem*.

negativo di € 10.777 del 2024⁵⁸⁴. Questo risultato non indica una carenza strutturale, bensì una precisa scelta strategica della dirigenza volta a prendere dalle riserve patrimoniali accumulate per sostenere investimenti non più rimandabili nel consolidamento della Segreteria Tecnica, nell'adeguamento dei *software* gestionali, nella manutenzione dell'architettura della *privacy* e nelle intense campagne di propaganda sul territorio⁵⁸⁵. Inoltre, il rendiconto gestionale sintetico del 2025 evidenzia proventi e ricavi totali per € 599.269, suddivisi in € 53.874 derivati da attività di interesse generale come, ad esempio, le quote associative, € 524.692 proventi da contratti con enti pubblici come le convenzioni con il Policlinico e l'ASST e € 20.702 attribuibili ad altri ricavi e proventi diversi, quali recuperi spese di segreteria, rimborsi IT e interessi attivi⁵⁸⁶. Sul fronte delle uscite, invece, gli oneri e i costi totali ammontano a € 611.628⁵⁸⁷. Questa voce comprende € 33.121 per materie prime e servizi, che includono consulenze professionali per € 17.496, rimborsi viaggio per € 8.079, *hardware*, *software* e assicurazioni⁵⁸⁸. Si registrano inoltre ammortamenti e svalutazioni per € 2.367, una cifra che comprende l'adeguamento prudenziale al 100% dei crediti AVISNET verso le sezioni comunali⁵⁸⁹. Gli oneri diversi di gestione, invece, assorbono la quota principale con € 8.896 destinati alle spese di propaganda e all'organizzazione di eventi⁵⁹⁰. Al 31 dicembre 2025, la nota di sostenibilità sul patrimonio attesta che il totale attivo patrimoniale ammonta a € 145.862, con disponibilità liquide in conto corrente pari a € 55.207⁵⁹¹. I debiti complessivi, pari a € 146.781, sono quasi interamente rappresentati da fatture interne da liquidare alle AVIS Comunali della rete per un valore di € 138.508, in modo tale da poter certificare una perfetta circolarità delle risorse economiche⁵⁹². Ogni risorsa monetaria intercettata da AVIS Provinciale Pavia viene integralmente reimmessa nel circuito sociosanitario locale, traducendosi direttamente in salute pubblica, coesione comunitaria e valore sociale diffuso per l'intera provincia⁵⁹³. Inoltre, per garantire la stabilità futura, il bilancio di previsione 2026 stima un volume di ricavi da attività trasfusionali pari a € 750.000, volto al pieno raggiungimento del pareggio e alla generazione di un avanzo d'esercizio programmatico di € 2.000, a supporto della sfidante missione di recuperare gli oltre 4.000 donatori stimati come mancanti sul territorio pavese⁵⁹⁴.

L'evoluzione normativa introdotta dall'Unione Europea con la *Corporate Sustainability Reporting Directive*⁵⁹⁵ impone un radicale cambio di paradigma nella rendicontazione dell'impatto non finanziario⁵⁹⁶. Infatti, l'informazione sulla sostenibilità cessa di essere un semplice resoconto accessorio e retrospettivo per diventare un pilastro integrato della

⁵⁸⁴ *Ibidem*.

⁵⁸⁵ *Ibidem*.

⁵⁸⁶ *Ibidem*.

⁵⁸⁷ *Ibidem*.

⁵⁸⁸ *Ibidem*.

⁵⁸⁹ *Ibidem*.

⁵⁹⁰ *Ibidem*.

⁵⁹¹ *Ibidem*.

⁵⁹² *Ibidem*.

⁵⁹³ *Ibidem*.

⁵⁹⁴ *Ibidem*.

⁵⁹⁵ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (CSRD), in «Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea», L 322 del 16 dicembre 2022.

⁵⁹⁶ Ivi; GRI, *GRI Sustainability Reporting Standards*, cit.

pianificazione strategica aziendale e associativa⁵⁹⁷. Di seguito è sviluppata un'analisi dettagliata che connette i requisiti rigorosi della Direttiva (UE) 2022/2464 con l'assetto definitivo impresso al documento finale⁵⁹⁸.

Il processo di rendicontazione per l'esercizio 2025 ha completato con successo l'intero ciclo operativo pianificato⁵⁹⁹. L'importante lavoro di archiviazione, mappatura e analisi dei flussi di dati, storicamente identificato come la fase a più alta complessità, è stato interamente svolto grazie alla collaborazione sinergica di tutti i settori dell'associazione⁶⁰⁰. Il crono programma è stato rispettato in ogni sua fase, consentendo di superare le tappe cruciali della revisione testuale e dell'armonizzazione testuale dei dati quantitativi. Il file definitivo è stato poi regolarmente approvato e inviato alla stampa entro il termine inderogabile del 12 marzo⁶⁰¹. Infine, la successiva approvazione assembleare e il caricamento telematico sul sito web istituzionale hanno sancito la conclusione formale dell'*iter* legislativo e comunicativo. In questo modo il documento è pienamente accessibile a tutti gli *stakeholder* e alla cittadinanza⁶⁰².

All'interno della Direttiva, il legislatore europeo ha chiarito che l'espressione "informazioni di carattere non finanziario" è ingannevole, poiché presuppone che questi dati abbiano un impatto economico⁶⁰³. La CSRD impone l'adozione del concetto di "informazioni sulla sostenibilità"⁶⁰⁴. Nel documento pubblicato, infatti, l'approccio narrativo tradizionale è stato convertito applicando tre filtri ESG fondamentali⁶⁰⁵. Per quanto riguarda la dimensione ambientale, sono stati superati i vecchi canoni delle sole buone pratiche d'ufficio. Prendendo in considerazione le recenti analisi antropologiche sul consumo dei media nell'era digitale, AVIS Provinciale Pavia ha mappato l'impatto ambientale invisibile, ossia l'impronta carbonica (*carbon footprint*) derivante dall'infrastruttura tecnologica, dall'uso di *server*, *data center*, *software* di comunicazione applicativi digitali impiegati nelle attività quotidiane⁶⁰⁶. Per la dimensione sociale, invece, è stato integrato il resoconto del benessere dei lavoratori, dell'inclusione e dei divari generazionali, con particolare attenzione alle modalità di interazione tra *Gen Z*, *Millennials* e *Boomers*, analizzando l'impatto diretto sulle comunità locali in cui l'associazione opera⁶⁰⁷. Infine, per la dimensione di *governance*, sono stati rendicontati in modo trasparente l'assetto dei processi decisionali, la gestione dell'etica interna, i presidi contro la corruzione e i sistemi di monitoraggio del rischio⁶⁰⁸.

Il nucleo metodologico della Direttiva 2022/2464, però, consiste nell'obbligo di analizzare e presentare i dati secondo la prospettiva della doppia materialità⁶⁰⁹. Il bilancio sociale 2025 di

⁵⁹⁷ Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁵⁹⁸ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

⁵⁹⁹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁰⁰ *Ibidem*.

⁶⁰¹ *Ibidem*.

⁶⁰² *Ibidem*.

⁶⁰³ Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

⁶⁰⁴ *Ibidem*.

⁶⁰⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; GRI, *GRI Sustainability Reporting Standards*, cit.

⁶⁰⁶ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁰⁷ *Ibidem*.

⁶⁰⁸ *Ivi*; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁶⁰⁹ Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.; EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), *ESRS 1 - General Requirements*, Bruxelles, EFRAG, 2023.

AVIS Provinciale Pavia non è stato strutturato come un documento a senso unico⁶¹⁰. Infatti, esso esamina l'interazione bidirezionale tra l'organizzazione e il contesto esterno attraverso due lenti specifiche⁶¹¹. La prima lente è la rilevanza d'impatto o prospettiva *inside-out*, che analizza come le attività dell'associazione abbiano impattato in modo positivo o negativo sull'ambiente, sulle persone e sul tessuto sociale ed economico globale⁶¹². La seconda lente, invece, è la rilevanza finanziaria o prospettiva *outside-in*, che esamina come i fattori esterni ESG, come il cambiamento climatico, la transizione digitale e le leggi europee, abbiano generato rischi o opportunità sul patrimonio, sulla reputazione e sulla continuità operativa dell'ente. Nel documento definitivo infatti, è dato ampiamente conto di come l'ente si difenda dai rischi ambientali o normativi e di come colga le opportunità finanziarie legate ai bandi di finanziamento *green* e *social*⁶¹³.

Proseguendo nell'analisi del bilancio, ai sensi del Considerando 33 della CSRD, la rendicontazione ha abbandonato la natura puramente documentale e retrospettiva⁶¹⁴. La norma, infatti, prevede l'inserimento obbligatorio di informazioni prospettiche (*forward-looking*), piani d'azione, strategie di transizione e traiettorie evolutive dell'ente⁶¹⁵. Proprio per questo motivo, all'interno del testo pubblicato sono stati definiti chiari *target* quantitativi e qualitativi di sostenibilità a breve termine (1-2 anni), a medio termine (3-5 anni) e a lungo termine (oltre i 5 anni)⁶¹⁶. Tutti questi *target* sono supportati da indicatori scientifici ed evidenze basate su metriche tracciabili o standard internazionali riconosciuti⁶¹⁷. Inoltre, sfruttando la solidità dei dati storici d'eccellenza, la sezione finale del bilancio traccia il raccordo strategico futuro, esplicitando formalmente gli *Objectives and Key Results* dell'associazione per i primi esercizi successivi⁶¹⁸. Inoltre, la direttiva estende i requisiti di trasparenza oltre i confini fisici e giuridici dell'associazione, imponendo la rendicontazione degli impatti generati lungo tutta la catena di valore⁶¹⁹. Questo ha comportato la selezione dei fornitori in base a criteri di sostenibilità ecologica e rispetto dei diritti dei lavoratori. Ad esempio, nell'acquisto di servizi digitali, *hardware* e nella scelta dei partner per la stampa del bilancio stesso, AVIS Provinciale Pavia ha valutato e selezionato fornitori dotati di certificazioni ambientali idonee a contrastare pratiche di *greenwashing*⁶²⁰. Inoltre, all'interno del documento vi è anche l'analisi dell'impatto generato dai servizi erogati e dalle modalità con cui gli utenti finali interagiscono con l'associazione, specificando dove le informazioni sulla catena di valore fossero parziali e indicando i piani predisposti per ottenerle integralmente nei prossimi cicli⁶²¹.

Uno degli obiettivi principali della CSRD è l'eliminazione della frammentarietà dei *report* di sostenibilità, i quali sono spesso accusati di parzialità o di enfatizzare unicamente elementi

⁶¹⁰ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶¹¹ *Ivi*; Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

⁶¹² AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; GRI, *GRI Sustainability Reporting Standards*, cit.

⁶¹³ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶¹⁴ Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

⁶¹⁵ *Ivi*; EFRAG, *op. cit.*

⁶¹⁶ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶¹⁷ *Ivi*; GRI, *GRI Sustainability Reporting Standards*, cit.

⁶¹⁸ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶¹⁹ Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

⁶²⁰ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶²¹ *Ivi*; Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

positivi marginali attraverso fenomeni noti come *greenwashing* o *social washing*⁶²². Per ottenere la massima conformità, il testo definitivo ha strutturato i dati seguendo tra requisiti qualitativi fondamentali stabiliti dagli standard europei ESRS⁶²³. Il primo requisito è la comparabilità, per cui i dati sono presentati in modo omogeneo rispetto agli esercizi precedenti e ai *report* di enti analoghi⁶²⁴. Il secondo requisito è la verificabilità, in base alla quale ogni affermazione si basa su un sistema di tracciamento trasparente e verificabile in sede di *audit* indipendente⁶²⁵. Il terzo requisito, infine, è la rappresentazione fedele che ha imposto al *report* di presentare una visione equilibrata e priva di distorsioni, includendo non solo i successi e i punti di eccellenza, ma anche le aree di criticità, i *trade off* operativi incontrati e i limiti strutturali del periodo di riferimento⁶²⁶.

Passando poi al Codice del Terzo Settore⁶²⁷, l'articolo 48, comma 3 stabilisce che il bilancio sociale, regolato dall'articolo 14, deve essere depositato presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) entro il 30 giugno di ogni anno⁶²⁸. Avendo completato la stampa e la pubblicazione sul sito web a marzo 2026, AVIS Provinciale Pavia ha adempiuto ai propri doveri in tempo ampiamente anticipato rispetto alla scadenza di legge⁶²⁹. In questo modo è possibile garantire la massima trasparenza e linearità amministrativa. Inoltre, secondo l'articolo 14, comma 1 del Codice, l'obbligo di redigere il bilancio sociale sussiste per gli enti con ricavi, rendite o entrate superiori a 1 milione di euro⁶³⁰. Oltre al deposito al RUNTS, l'ente ha assolto all'obbligo di pubblicazione del documento nel proprio sito web, rendendolo accessibile al pubblico⁶³¹ e le verifiche finali dell'organo amministrativo hanno confermato la piena congruenza del percorso adottato, sia esso rispondente a un preciso obbligo di legge legato al superamento del tetto economico o a una scelta volontaria di trasparenza istituzionale⁶³².

Il bilancio è stato poi validato in conformità alle linee guida adottate con decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali⁶³³. Qualora l'associazione operi nel campo delle erogazioni deliberate, l'articolo 39, comma 1⁶³⁴ ha visto la sua applicazione tramite la specifica dei beneficiari diversi dalle persone fisiche⁶³⁵. Inoltre, un ruolo centrale è stato svolto dall'Organo di Controllo, richiamato dall'articolo 30, comma 7 del Codice⁶³⁶, il quale ha monitorato l'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale⁶³⁷. I sindaci hanno

⁶²² Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

⁶²³ *Ivi*; EFRAG, *op. cit.*

⁶²⁴ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; EFRAG, *op. cit.*

⁶²⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), cit.

⁶²⁶ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; EFRAG, *op. cit.*

⁶²⁷ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁶²⁸ *Ibidem*.

⁶²⁹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶³⁰ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁶³¹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.

⁶³² AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁶³³ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.

⁶³⁴ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁶³⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶³⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁶³⁷ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

regolarmente rilasciato l'attestazione di conformità del bilancio sociale alle linee guida ministeriali⁶³⁸ e gli esiti di questo monitoraggio sono stati formalmente inseriti nel corpo del documento prima dell'invio definitivo alle stampe e della successiva pubblicazione online⁶³⁹.

Esaminando, infine, il profilo organizzativo e di *governance* (GRI 2: *general disclosure*)⁶⁴⁰, emerge come AVIS Provinciale Pavia operi sul territorio pavese come organizzazione di volontariato⁶⁴¹ e il suo scopo sia di coordinare l'attività delle 18 sedi Comunali dislocate nella provincia di Pavia⁶⁴². La sua azione e la sua identità si fondano sui valori fondamentali del dono del sangue, quali la gratuità, la periodicità, l'anonimato e la consapevolezza⁶⁴³.

L'anno 2025 ha rappresentato un anno di profondo cambiamento istituzionale a causa del rinnovo delle cariche associative legato al ciclo elettorale per il mandato 2025-2029⁶⁴⁴. La struttura di *governance* adotta un modello basato su deleghe specifiche, distinguendo chiaramente tra le attività di raccolta ospedaliera, gestita attraverso una convenzione con ASST Pavia e quelle di raccolta associativa svolte nelle unità di raccolta in convenzione con l'IRCCS Policlinico San Matteo⁶⁴⁵. Per quanto riguarda, invece, il coinvolgimento degli *stakeholder*, l'associazione mantiene un dialogo costante con una pluralità di attori chiave⁶⁴⁶, tra cui i donatori stessi, il personale delle strutture ospedaliere, le istituzioni locali come la Provincia di Pavia e le altre realtà del terzo settore dedicate al dono, come AIDO e ADMO⁶⁴⁷.

Continuando l'analisi del bilancio sociale 2025 dal punto di vista dei GRI Standard, all'interno del documento la dimensione sociale e l'impatto sulla comunità (GRI 400: *social*) ha un ruolo fondamentale⁶⁴⁸. Infatti, al 31 dicembre 2025 la base associativa provinciale si attesta a un totale di 13.075 soci, evidenziando una contrazione rispetto ai 13.692 soci registrati nel 2024⁶⁴⁹. Questa perdita di 617 unità è dovuta principalmente al calo significativo di iscritti⁶⁵⁰. All'interno dell'organizzazione, inoltre, i soci donatori costituiscono la quasi totalità della forza associativa rappresentando il 97,80% del totale, mentre il restante 2,20% è composto da soci collaboratori

⁶³⁸ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.

⁶³⁹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴⁰ GRI, *GRI 2: General Disclosures 2021*, Amsterdam, GRI Standards Board, 2021; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴¹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴² AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴³ Legge 21 ottobre 2005, n. 219 (*Nuova disciplina delle attività trasfusionali e della produzione nazionale degli emoderivati*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 251 del 27 ottobre 2005; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴⁴ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴⁵ *Ivi*; Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁶⁴⁶ GRI, *GRI 2: General Disclosures 2021*, cit.; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴⁷ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴⁸ GRI, *GRI 400: Social Topics Series*, Amsterdam, GRI Standards Board, 2016; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁴⁹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁵⁰ *Ibidem*.

non donatori⁶⁵¹. Passando poi all'analisi demografica dei soci donatori, è possibile rilevare una forte prevalenza maschile con gli uomini al 63,87% a fronte del 36,13% di donne⁶⁵².

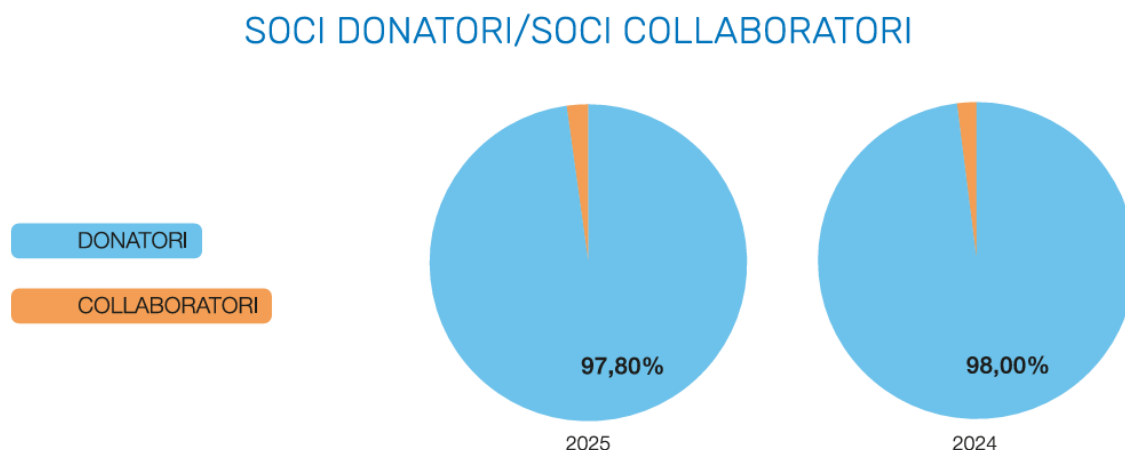


Fig. 4 – Soci donatori uomini/donne – Fonte: Bilancio Sociale 2025 AVIS Provinciale Pavia <https://www.avisprovincialepavia.it/bilancio-sociale> (consultato il 24 luglio)

Dal punto di vista generazionale, invece, la fascia d'età più rappresentata è quella compresa tra i 46 e i 55 anni (26,65%), mentre si registra una lieve flessione tra i giovani di età compresa tra i 18 e i 25 anni, passati dall'11,20% del 2024 al 10,57% del 2025⁶⁵³. Per rispondere a questa sfida e favorire il ricambio generazionale, l'ente ha investito nel Servizio Civile Universale⁶⁵⁴ avviando a settembre 2025 il progetto "SCUola di Dono"⁶⁵⁵. Inoltre, nel corso del 2025 le donazioni totali sono state 21.906, mostrando una leggera diminuzione rispetto alle 22.155 raccolte nell'anno precedente⁶⁵⁶. Nonostante questo lieve calo nei volumi totali, l'analisi qualitativa evidenzia un importante riallineamento strategico verso i reali fabbisogni del sistema trasfusionale regionale⁶⁵⁷. Le donazioni di sangue intero, infatti, sono passate dalle 19.755 del 2024 alle 18.868 del 2025, mentre le donazioni di plasma hanno registrato un aumento significativo, salendo da 2.400 nel 2024 a 3.038 nel 2025⁶⁵⁸. Questo *trend* positivo nella raccolta di plasma è stato trainato principalmente dall'attivazione, a inizio 2025, del nuovo servizio di plasmaferesi presso la Casa di Comunità di Broni, oltre che dal potenziamento strutturale delle linee di raccolta già attivate nelle sedi di Voghera e Vigevano⁶⁵⁹.

⁶⁵¹ *Ibidem.*

⁶⁵² *Ibidem.*

⁶⁵³ *Ibidem.*

⁶⁵⁴ Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40 (*Servizio Civile Universale*), cit.

⁶⁵⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁵⁶ *Ibidem.*

⁶⁵⁷ Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁵⁸ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁵⁹ *Ibidem.*

Passando poi alla dimensione economica (GRI 201: *economic performance*)⁶⁶⁰, il bilancio d'esercizio chiude l'anno 2025 con un totale di proventi e ricavi pari a € 599.269 rispetto ai € 612.207 del 2024, derivanti in larghissima parte da contratti con enti pubblici per l'attività trasfusione e, in misura minore, dalle quote associative⁶⁶¹. Sul fronte delle uscite, i costi e gli oneri complessivi si sono attestati a € 611.628 rispetto ai € 622.984 del 2024, dove la voce di spesa principale è costituita dai rimborsi erogati alle AVIS Comunali del territorio per il sostentamento delle loro attività⁶⁶². Inoltre, la gestione economico-finanziaria dell'esercizio 2025 ha generato un disavanzo pari a -12.359 €⁶⁶³. Si tratta di un risultato negativo programmato, ampiamente coperto dall'utilizzo delle riserve patrimoniali accumulate negli anni passati e dovuto a investimenti straordinari nella propaganda sul territorio, nel potenziamento della segreteria tecnica e nell'aggiornamento dei sistemi di *software* gestionali⁶⁶⁴. Questo permette all'ente di conservare comunque una solida stabilità patrimoniale, con un attivo di € 145.862 e disponibilità liquide in conto corrente cresciute fino a € 55.207 a fine anno⁶⁶⁵. Inoltre, a conferma della sostenibilità nel medio periodo, il bilancio di previsione per il 2026 segnala un ritorno all'equilibrio finanziario, prevedendo i ricavi per € 781.000, costi per € 779.000 e un avanzo di gestione di € 2.000⁶⁶⁶.

Infine, si arriva alle sfide future e ai temi materiali (GRI 3: *material topics*)⁶⁶⁷. L'analisi del documento mette in luce tre grandi priorità strategiche per il prossimo futuro dell'associazione⁶⁶⁸. La prima priorità riguarda il contrasto al calo demografico, poiché i dati storici indicano che la provincia di Pavia soffre di una carenza strutturale stimata in circa 4.000 donatori rispetto alla media di altre province lombarde⁶⁶⁹. Per cui, in questo contesto diventa fondamentale intensificare la promozione digitale e i progetti scolastici per attrarre nuovi donatori periodici⁶⁷⁰. La seconda priorità è focalizzata sulla gestione della *privacy* e sulle convenzioni⁶⁷¹, dato che il 2025 è stato caratterizzato da complessi tavoli tecnici incentrati sulla titolarità dei dati sensibili dei donatori⁶⁷². Questo è un aspetto normativo cruciale che ha rallentato il rinnovo della convenzione con il Policlinico San Matteo⁶⁷³. Sbloccare questa situazione e siglare l'accordo è stato l'obiettivo prioritario per questo 2026⁶⁷⁴. Infine, la terza priorità risiede nell'integrazione territoriale e nelle Case di Comunità, ambito in cui l'associazione intende perseguire con forza l'inserimento e il trasferimento delle proprie unità di

⁶⁶⁰ GRI, *GRI 201: Economic Performance 2016*, Amsterdam, GRI Standards Board, 2016; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁶¹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁶² *Ibidem*.

⁶⁶³ *Ibidem*.

⁶⁶⁴ *Ibidem*.

⁶⁶⁵ *Ibidem*.

⁶⁶⁶ *Ibidem*.

⁶⁶⁷ GRI, *GRI 3: Material Topics 2021*, Amsterdam, GRI Standards Board, 2021; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁶⁸ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁶⁹ *Ibidem*.

⁶⁷⁰ ⁶⁷⁰ *Ibidem*.

⁶⁷¹ Legge 23 dicembre 2021, n. 238 (*Legge europea 2019-2020*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 12 del 17 gennaio 2022; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.

⁶⁷² AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁷³ *Ibidem*.

⁶⁷⁴ *Ibidem*.

raccolta all'interno delle nuove Case di Comunità⁶⁷⁵ istituite dalla riforma sanitaria⁶⁷⁶. Lo scopo è di garantire una maggiore prossimità ai cittadini e una migliore sinergia con la medicina territoriale⁶⁷⁷.

In definitiva, l'analisi di bilancio si configura come uno strumento indispensabile non solo per mappare lo stato di salute economico e finanziario dell'ente, ma anche per guidare le decisioni strategiche future⁶⁷⁸. Tuttavia, l'efficacia di questi dati non si esaurisce all'interno di AVIS Provinciale Pavia, poiché la capacità di tradurre indici e flussi in informazioni trasparenti diventa fondamentale nel momento in cui l'associazione si interfaccia con l'esterno⁶⁷⁹. Ed è proprio in questa propensione verso l'esterno che l'analisi del bilancio sociale evolve da semplice strumento di controllo a pilastro della comunicazione istituzionale⁶⁸⁰. Oggi, infatti, il bilancio non è più considerato solamente un adempimento normativo o un documento tecnico per gli addetti ai lavori, ma un vero e proprio biglietto da visita. Infatti, attraverso una narrazione chiara e strutturata dei propri equilibri finanziari, l'associazione ha la possibilità di dialogare in modo trasparente con l'esterno, consolidare la propria reputazione e legittimare il proprio ruolo all'interno del contesto sociale ed economico⁶⁸¹.

3.4. *Analisi del bilancio come strumento di comunicazione istituzionale*

L'ultima fase dell'analisi empirica si concentra sul bilancio sociale 2025 di AVIS Provinciale Pavia non più come semplice documento di rendicontazione tecnica o un adempimento giuridico, ma come un potente vettore di comunicazione istituzionale e di posizionamento strategico⁶⁸². Infatti, per un'associazione come AVIS Provinciale Pavia, la pubblicazione del bilancio rappresenta il momento culminante in cui le performance operative si trasformano in reputazione e fiducia pubblica⁶⁸³. L'analisi del documento sotto la lente delle relazioni pubbliche e della comunicazione simmetrica⁶⁸⁴ permette di verificare in che modo l'associazione utilizzi questo strumento per consolidare il proprio legame con il territorio e per comunicare in modo efficace con l'intero sistema degli *stakeholder*⁶⁸⁵.

Questo processo di rendicontazione si inquadra nel concetto più ampio di *accountability*, intesa sia come *compliance* normativa, principalmente rispetto al Codice del Terzo Settore (Decreto

⁶⁷⁵ Decreto Ministeriale 23 maggio 2022, n. 77 (*Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel Servizio Sanitario Nazionale*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 144 del 22 giugno 2022.

⁶⁷⁶ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Decreto Ministeriale 23 maggio 2022, n. 77, cit.

⁶⁷⁷ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁷⁸ A *Ibidem*.

⁶⁷⁹ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.

⁶⁸⁰ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), cit.; Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Linee guida bilancio sociale*), cit.

⁶⁸¹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁸² Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 179 del 2 agosto 2017; Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 186 del 9 agosto 2019; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, Pavia, AVIS Provinciale Pavia, 2026.

⁶⁸³ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁸⁴ J. E. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1984.

⁶⁸⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; J. E. Grunig, T. Hunt, *op. cit.*

Legislativo 117/2017)⁶⁸⁶, sia come trasparenza e accesso alle informazioni che riguardano ogni aspetto della gestione dell'ente⁶⁸⁷. Il bilancio, quindi, non si limita a fotografare lo stato patrimoniale ed economico, ma diventa uno strumento di narrazione strategica capace di dimostrare la coerenza delle azioni intraprese con la missione e la visione istituzionali dell'ente⁶⁸⁸. Il primo aspetto di fondamentale rilievo che emerge dall'analisi comunicativa e reputazionale del bilancio sociale 2025 si trova nel tentativo strutturato, da parte di AVIS Provinciale Pavia, di superare definitivamente quello che la dottrina sociologica e manageriale definisce il monologo aziendale⁶⁸⁹. Con questa espressione si descrive la tendenza patologica, storicamente diffusa sia nel settore *profit* sia in quello *no profit*, a utilizzare documenti di rendicontazione sociale come una semplice vetrina celebrativa, unidirezionale e asimmetrica, con l'obiettivo di esaltare i successi e occultare le vulnerabilità gestionali⁶⁹⁰. Al contrario, l'associazione imposta il proprio percorso di *accountability* configurando il documento come una vera e propria piattaforma di dialogo aperto e di trasparenza relazionale, concepita non per comunicare a qualcuno ma per comunicare con qualcuno⁶⁹¹. Questo cambiamento di paradigma si allinea con i modelli teorici di relazioni pubbliche a due vie simmetriche (*two-way symmetrical model*), in cui l'ascolto delle richieste degli *stakeholder* e l'onesta informativa rappresentano i prerequisiti per la costruzione di una fiducia stabile e di lungo periodo⁶⁹². Quando si parla di Terzo Settore⁶⁹³ e, nello specifico del sistema trasfusione regolato dal Codice del Terzo Settore, questa trasparenza smette di essere un'opzione di facciata e diventa un dovere morale e strategico. Infatti, la risorsa primaria dell'associazione, ovvero il dono biologico, volontario e gratuito, non può essere capitalizzata senza una totale e limpida reciprocità informativa⁶⁹⁴. Proprio per questo motivo AVIS Provinciale Pavia persegue questo obiettivo dando voce diretta ai bisogni del territorio e inserendo nel testo una mappatura speculare della propria realtà, nella quale i traguardi raggiunti convivono organicamente con le sfide aperte e i punti di sofferenza operativa⁶⁹⁵. La trasparenza relazionale perseguita dall'ente si manifesta in modo prepotente nella scelta metodologica di pubblicare apertamente e senza filtri retorici sia i *trend* espansivi sia i fenomeni di contrazione quantitativa dell'attività associative sul territorio pavese⁶⁹⁶. Il *report*, infatti, non nasconde il progressivo e preoccupante calo complessivo del numero di soci donatori in provincia, i quali hanno subito una diminuzione demografica passando dai 13.417 registrati nel 2024 ai 12.791 del 2025⁶⁹⁷. Questo sottolinea una perdita netta di 626 soci attivi. Inoltre, l'analisi territoriale contenuta nel bilancio sociale scende nel dettaglio delle singole articolazioni locali, spiegando le forti criticità strutturali vissute da alcune realtà specifiche⁶⁹⁸. Allo stesso modo, l'ente offre una rendicontazione puntuale e trasparente della contrazione subita sul fronte della raccolta di sangue intero, le cui

⁶⁸⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

⁶⁸⁷ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019, cit.

⁶⁸⁸ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁸⁹ J. E. Grunig, T. Hunt, *op. cit.*

⁶⁹⁰ *Ibidem.*

⁶⁹¹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; J. E. Grunig, T. Hunt, *op. cit.*

⁶⁹² J. E. Grunig, T. Hunt, *op. cit.*

⁶⁹³ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

⁶⁹⁴ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁶⁹⁵ *Ibidem.*

⁶⁹⁶ *Ibidem.*

⁶⁹⁷ *Ibidem.*

⁶⁹⁸ *Ibidem.*

sacche sono scese dalle 19.755 unità del 2024 alle 18.868 del 2025⁶⁹⁹. In un'ottica di comunicazione simmetrica e autentica⁷⁰⁰, queste prove negative non sono minimizzate, ma sono analizzate criticamente per essere controbilanciate dai successi strategici⁷⁰¹. Infatti, il bilancio sociale mostra come l'azione programmatica dell'ente sia riuscita a imprimere un'eccezionale accelerazione sul fronte della donazione mirata in aferesi, le cui raccolte complessive sono salite da 2.400 a 3.038 sacche, portando a un aumento dei +638 unità nell'arco dell'esercizio⁷⁰². Questa *performance* positiva è presentata non come un dato astratto, ma come il risultato diretto di investimenti logistici e organizzativi mirati, tra i quali si trovano il potenziamento delle agende di prenotazione e della raccolta presso i presidi ospedalieri di Broni (Casa di comunità), Vigevano e Voghera, non ch  il contributo delle sezioni di Stradella e di Voghera, le quali fanno segnare rispettivamente un aumento di 108 e 219 donazioni complessive⁷⁰³. Mostrando questa doppia identit  dei dati, l'associazione neutralizza alla radice i rischi di autoreferenzialit  e i sospetti di *social washing*⁷⁰⁴. Il bilancio sociale, quindi, smette di essere un manifesto di propaganda e si eleva a strumento di co-progettazione sociale in cui la condivisione delle difficolt  come, ad esempio, la necessit  di incrementare la raccolta di plasma o l'urgenza di avviare un ricambio generazionale per contrastare l'invecchiamento della base associativa,   una chiamata alla corresponsabilit  rivolta alla cittadinanza, alle istituzioni scolastiche e alle autorit  sanitarie⁷⁰⁵. Questo approccio si rivela fondamentale per preservare e alimentare la cosiddetta licenza sociale a operare⁷⁰⁶. Proprio per questo motivo i donatori, i volontari e i partner istituzionali, quali ATS e UOC Vigilanza e Controllo, riconoscono nell'onest  intellettuale della rendicontazione la prova concreta del rigore etico e dell'affidabilit  gestionale dell'ente⁷⁰⁷.

La stessa trasparenza relazionale si riflette nell'esposizione della dimensione economico-finanziaria dell'organizzazione. Infatti, il bilancio evidenzia e commenta apertamente un disavanzo d'esercizio pari a   12.359, dato un lieve aumento rispetto al disavanzo di   10.777 registrato nell'esercizio precedente⁷⁰⁸. Lontano dal voler mascherare il saldo negativo con artifici contabili o giustificazioni evasive, la relazione economica, redatta in conformit  al principio contabile OIC 35 per il Terzo Settore⁷⁰⁹, argomenta con precisione scientifica come tale disavanzo sia l'effetto volontario di una precisa e coraggiosa scelta strategica di investimento. La perdita   infatti originata da tre precise linee di spesa deliberate dal Consiglio Direttivo per garantire la sostenibilit  futura dell'associazione⁷¹⁰. In primo luogo AVIS Provinciale Pavia ha investito per potenziare le attivit  di propaganda, sensibilizzazione e promozione della cultura del dono sul territorio provinciale per invertire il *trend* in calo dei soci.

⁶⁹⁹ *Ibidem*.

⁷⁰⁰ J. E. Grunig, T. Hunt, *op. cit.*

⁷⁰¹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷⁰² *Ibidem*.

⁷⁰³ *Ibidem*.

⁷⁰⁴ *Ibidem*.

⁷⁰⁵ *Ibidem*.

⁷⁰⁶ *Ibidem*.

⁷⁰⁷ *Ibidem*.

⁷⁰⁸ *Ibidem*.

⁷⁰⁹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.; Decreto Ministeriale 5 marzo 2020 (*Adozione dei Modelli di bilancio degli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 102 del 18 aprile 2020; Organismo Italiano di Contabilit , *Principio contabile OIC 35 – Enti del Terzo Settore*, Roma, Fondazione OIC, 2022.

⁷¹⁰ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

In secondo luogo, l'ente ha puntato sull'efficientamento della Segreteria Tecnica, volto a garantire un supporto gestionale e burocratico costante alle sezioni comunali meno strutturate. Infine, l'associazione ha deciso anche di svalutare prudentemente le giacenze di magazzino relative al materiale promozionale obsoleto o non utilizzabile, applicando un criterio di rigorosa trasparenza valutativa. In questo modo, la decodifica del dato economico negativo si trasforma in una narrazione di valore. Il disavanzo, infatti, non è percepito come un indice di inefficienza, ma come la testimonianza finanziaria di un ente vitale, che attinge responsabilmente alle proprie riserve patrimoniali per investire sul capitale sociale del territorio e sul ricambio generazionale. L'onestà intellettuale posta alla base della rendicontazione economico-sociale consolida così la reputazione di AVIS Provinciale Pavia, confermando quel patto di fiducia indissolubile che unisce l'istituzione alla comunità dei donatori e al Servizio Sanitario Nazionale⁷¹¹.

Un ulteriore pilastro centrale della comunicazione strategica e istituzionale risiede nella capacità dell'organizzazione di calibrare con estrema precisione le proprie scelte editoriali, il tono di voce e l'architettura di presentazione delle informazioni in funzione della pluralità dei propri destinatari. Il bilancio sociale 2025 di AVIS Provinciale Pavia⁷¹² si trova a dover affrontare e risolvere una complessità intrinseca tipica delle grandi reti associative del Terzo Settore, ovvero la necessità di strutturare un documento che risulti, al tempo stesso, scientificamente autorevole e rigoroso per gli interlocutori istituzionali come i dirigenti medici del Policlinico San Matteo, i funzionari di ASST, i clinici dei reparti trasfusionali e i revisori contabili e, contemporaneamente, accessibile, inclusivo, trasparente ed emotivamente ingaggiante per la vasta base dei donatori, per i volontari delle sezioni comunali e per la cittadinanza in generale⁷¹³. Analizzando analiticamente il testo è possibile osservare un felice e ricercato equilibrio stilistico, ottenuto grazie all'implementazione di una struttura di narrazione a più livelli di lettura, la cosiddetta *multi-layered storytelling*, studiata per evitare sia il rischio di un'eccessiva semplificazione, che indebolirebbe la credibilità tecnica dell'ente, sia quello di un rigido tecnicismo, che escluderebbe i non addetti ai lavori. Quindi da un lato, per rispondere alle esigenze di validazione scientifica, normativa e burocratica l'associazione, nelle sezioni di pertinenza, utilizza un registro linguistico formale, preciso e strettamente ancorato ai protocolli della medicina trasfusionale e alle disposizioni di legge. Questa scelta si manifesta chiaramente nella rendicontazione dei processi legati alla sicurezza trasfusionale e alla gestione del sistema qualità, operato in continua vigilanza con l'UOC Vigilanza e il controllo di ASST Pavia⁷¹⁴. Il testo, inoltre, descrive in modo dettagliato le verifiche biennali per l'accreditamento e il mantenimento dei requisiti strutturali e tecnologici delle sedi di raccolta, tra cui spiccano gli interventi di monitoraggio e adeguamento che hanno interessato le sezioni di Cilavegna, Belgioioso, Pavia e Garlasco, impiegando una terminologia tecnica appropriata e descrivendo con precisione i flussi procedurali previsti dalle Linee Guida nazionali e regionali⁷¹⁵. Questa stessa precisione metodologica caratterizza la relazione economica e la presentazione dello stato patrimoniale e del rendiconto gestionale, redatti applicando rigorosamente i principi contabili

⁷¹¹ *Ibidem*.

⁷¹² *Ibidem*.

⁷¹³ *Ibidem*.

⁷¹⁴ ATS Pavia – UOC Vigilanza e Controllo, *Attività di controllo e monitoraggio sulla sicurezza delle attività trasfusionali e dei punti di raccolta*, Pavia, 2025.

⁷¹⁵ Decreto del Ministero della Salute 2 novembre 2015 (*Disposizioni relative ai requisiti di qualità e sicurezza del sangue e degli emocomponenti*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 300 del 28 dicembre 2015.

nazionali OIC 35 dedicati agli Enti del Terzo Settore⁷¹⁶ e rispettando gli schemi ministeriali imposti dal Codice del Terzo Settore⁷¹⁷. Dall'altro lato, questa rigidità tecnica e contabile è sapientemente mitigata e resa accessibile al grande pubblico attraverso una precisa strategia di decodifica editoriale e di traduzione visuale dei dati statistici. AVIS Provinciale Pavia, infatti, evita di presentare tabelle numeriche prive di contesto. Ogni dato quantitativo è accompagnato da infografiche intuitive, legende esplicative e, soprattutto, da una narrazione sociale partecipativa. L'esempio più evidente di questa scelta editoriale è rappresentato dalla sezione intitolata "2025 – Un anno di immagini"⁷¹⁸. In questa parte del bilancio, la fredda statistica delle sacche di sangue raccolte o dei tassi di fidelizzazione si traduce visivamente nel racconto appassionato della vita associativa sul territorio. Lo *storytelling* mette in luce alcuni eventi ludico-motori e sportivi promossi durante l'anno come, ad esempio, la "Stralandiamo", pensata per unire la promozione del benessere fisico alla sensibilizzazione al dono, o la tradizionale pedalata da Vigevano Varazze, i progetti educativi e formativi realizzati all'interno delle scuole primarie e secondarie del territorio, racchiusi sotto il brand evocativo di "AVIS LOVES SCUOLA" e le sfilate di moda benefiche realizzate in stretta collaborazione con i giovani del Leo Club. In questo modo, l'impatto dei progetti sociali è descritto non solo attraverso la quantificazione delle risorse impiegate, ma attraverso il racconto delle relazioni umane che tali progetti hanno saputo attivare⁷¹⁹.

Il tono di voce complessivo del documento, dunque, è empatico ma autorevole e capace di generare un forte senso di appartenenza. La scelta editoriale di inserire in apertura del *report* le lettere istituzionali formate dai Presidenti dei diversi livelli associativi svolge una duplice funzione strategica. Da un lato, inserisce l'attività della provincia di Pavia all'interno di una cornice valoriale e programmatica più ampia, ricordando l'unità e la forza della rete nazionale di AVIS⁷²⁰. Dall'altro, permette di personalizzare la rendicontazione, dando un volto e una voce alle decisioni strategiche. Questi contributi testuali permettono di dichiarare i grandi valori universali di AVIS, della cittadinanza attiva e della tutela del diritto alla salute all'interno delle specifiche, frammentate e a volte complesse realtà demografiche e geografiche della provincia pavese⁷²¹. L'architettura editoriale del bilancio sociale, infatti, si configura come un vero e proprio ecosistema informativo progettato per garantire che la trasparenza non sia un semplice adempimento formale per pochi, ma un patrimonio di conoscenza condiviso, democratico e accessibile a chiunque desideri comprendere il valore sociale generato dall'associazione⁷²². Inoltre, la moderna riflessione sulla comunicazione istituzionale e sull'*accountability* degli Enti del Terzo Settore evidenzia come l'efficacia e il reale valore di un report sociale non dipendano soltanto dalle qualità metodologiche e scientifiche sulla redazione, ma dalle strategie di distribuzione e posizionamento utilizzate per renderlo interattivo e fruibile alla collettività⁷²³. AVIS Provinciale Pavia, in questo caso, dimostra un'evidente maturità comunicativa proprio nel

⁷¹⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.; Organismo Italiano di Contabilità, *Principio contabile OIC 35*, cit.

⁷¹⁷ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.; Decreto Ministeriale 5 marzo 2020, cit.; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.

⁷¹⁸ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷¹⁹ *Ibidem*.

⁷²⁰ *Ibidem*.

⁷²¹ *Ibidem*.

⁷²² E. Invernizzi, S. Romenti, *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, Milano, McGraw-Hill Education, 2020.

⁷²³ *Ibidem*.

superamento della trasparenza come semplice obbligo normativo⁷²⁴. Infatti, l'ente non si limita a rispettare l'obbligo di pubblicità formale stabilito dal Codice del Terzo Settore⁷²⁵, che prevede il deposito del documento presso il RUNTS e la pubblicazione statica sul proprio portale web, ma progetta e implementa un'articolata strategia di diffusione multicanale basata sul principio della scomposizione dei contenuti.

Il processo di diffusione del bilancio sociale 2025 si articola lungo un percorso misto che integra sinergicamente spazi fisici di partecipazione democratica e canali di interazione digitale. In questo modo si consente all'associazione di presidiare i diversi *touchpoint* con i proprio *stakeholder*⁷²⁶. Il momento inaugurale di questo percorso è rappresentato dalla presentazione ufficiale del report durante l'Assemblea Provinciale degli associati⁷²⁷. Questa riunione non si configura come un semplice passaggio burocratico di approvazione dei conti, ma è valorizzato come un evento mediatico e di confronto politico e istituzionale, a cui partecipano attivamente i rappresentanti delle istituzioni sanitarie locali, i sindaci del territorio, la stampa locale e la dirigenza medica dei presidi ospedalieri⁷²⁸. In questa sede, i dati del bilancio sono sintetizzati attraverso relazioni d'impatto e supporti visivi dinamici, favorendo un dibattito informato sulle linee di indirizzo strategico dell'ente⁷²⁹. Tuttavia, è sul fronte digitale che la strategia multicanale dell'associazione rivela la sua massima capillarità e capacità di penetrazione⁷³⁰. I macro-dati e i capitoli principali del bilancio sociale sono sistematicamente destrutturati e tradotti in micro - contenuti digitali ottimizzati per i diversi canali web e social di AVIS Provinciale Pavia. Questa operazione consente di personalizzare il messaggio in base ai diversi segmenti di pubblico, adattando il linguaggio grafico e testuale per raggiungere sia fasce di popolazione più mature sia le nuove generazioni di potenziali donatori⁷³¹.

Le prove empiriche estratte dall'analisi delle *analytics* dei canali di comunicazione digitale dell'ente nel corso del 2025 documentano con precisione l'efficacia e l'ampia portata di questa strategia di diffusione, restituendo uno schema dettagliato della composizione demografica del pubblico raggiunto⁷³². Facebook si consolida come lo spazio virtuale principale per il dialogo con una base associativa matura e per la condivisione di approfondimenti testuali e istituzionali. Infatti, nel corso del 2025 la pagina Facebook di AVIS Provinciale Pavia ha registrato una crescita esponenziale delle interazioni, toccando le 53.177 visualizzazioni complessive, rispetto alle 43.763 registrate nel 2024, con un incremento netto del volume di traffico. La base dei *follower* stabili è salita al 264 utenti fidelizzati. Sotto il profilo demografico, l'*audience* di Facebook si caratterizza per una netta prevalenza del genere femminile, che rappresenta il 55,50% del pubblico totale rispetto al 44,50% di quello maschile. Inoltre, la scomposizione per fasce d'età mostra una forte concentrazione del pubblico nelle fasce adulte. Infatti, il segmento più rappresentato è quello compreso tra i 45 e i 54 anni, all'interno del quale si posiziona il 18,10% delle donne e il 13,70% degli uomini che interagiscono con la pagina, seguito dalla

⁷²⁴ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷²⁵ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.; Decreto Ministeriale 5 marzo 2020, cit.

⁷²⁶ E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷²⁷ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷²⁸ *Ibidem.*

⁷²⁹ E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷³⁰ *Ibidem.*

⁷³¹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷³² *Ibidem.*

fascia 55-64 anni con il 12,90% delle donne e il 9,60% degli uomini⁷³³. Instagram, invece, si conferma la piattaforma principale per la narrazione visiva, lo *storytelling* emozionale e il coinvolgimento attivo dei giovani. Nel 2025, il canale Instagram ha registrato 12.978 visualizzazioni di pagine, supportato da una base di *follower* in forte espansione che è passata dai 437 utenti del 2024 ai 516 del 2025, segnando un aumento del 18%. Anche in questo caso, la componente femminile si mantiene maggioritaria al 53,90%. Tuttavia, la scomposizione demografica per fasce d'età evidenzia una distribuzione sensibilmente più giovane e dinamica rispetto a Facebook, con una presenza predominante nelle fasce anagrafiche dei giovani adulti. Infatti, la fascia di età compresa tra i 25 e i 34 anni rappresenta il segmento dominante con il 10,10% di utenti donne e il 17,10% di uomini, seguita da vicino dalla fascia 35-44 anni con il 9,60% delle donne il 14,80% degli uomini⁷³⁴. La diversificazione demografica evidenziata dai suddetti dati social giustifica la scelta di AVIS Provinciale Pavia di inserire risorse nello sviluppo di nuove competenze digitali e nell'inserimento di giovani all'interno della propria struttura operativa. In quest'ottica, assume un rilievo centrale l'attivazione dei progetti di Servizio Civile Universale⁷³⁵. Infatti, il percorso formativo di questo percorso è stato orientato proprio verso le tematiche della comunicazione digitale, della gestione dei canali istituzionali e della creazione di contenuti multimediali innovativi. La figura del volontario di Servizio Civile Universale⁷³⁶, infatti, svolge un ruolo chiave nella traduzione del bilancio sociale da documento statico a flusso informativo continuo. Ad esempio, attraverso la produzione di grafiche accattivanti o storie interattive i dati complessi del bilancio sociale sono resi accessibili e attraenti anche per la platea di Instagram. Questa operazione non risponde solo a un obiettivo estetico e comunicativo, ma rappresenta una risposta strategica alla principale criticità evidenziata nel *report*, ovvero la necessità di contrastare l'invecchiamento della base di donatori e il calo demografico associativo attraverso il reclutamento e la successiva fidelizzazione delle fasce d'età più giovani⁷³⁷. Il fatto di aver creato un *report* multicanale, guidato dall'energia dei giovani volontari, si configura come una leva fondamentale per accorciare le distanze tra l'istituzione e la cittadinanza. In questo modo è possibile trasformare la rendicontazione dell'impatto sociale in uno strumento attivo di educazione al dono⁷³⁸.

Proseguendo nello studio, un'analisi critica del bilancio sociale 2025 di AVIS Provinciale Pavia come dispositivo di comunicazione istituzionale non può ignorare la verifica della sua capacità di eliminare un fenomeno ampiamente studiato nella letteratura sociologica e organizzativa applicata al Terzo Settore, il cosiddetto errore di sostituzione⁷³⁹. Questo errore si manifesta tutte le volte che un'organizzazione *no profit*, nel rendicontare il proprio operato, sposta in modo più o meno consapevole l'asse della propria narrazione e della propria misurazione esclusivamente sulle attività materiali compiute, sulla quantità di risorse impiegate o sui servizi erogati in via immediata. L'errore logico e metodologico, invece, consiste nel presumere che a queste prestazioni quantitative corrisponda in automatico un beneficio reale, un cambiamento positivo

⁷³³ *Ibidem*.

⁷³⁴ *Ibidem*.

⁷³⁵ Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40 (*Istituzione e disciplina del Servizio civile universale*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 80 del 5 aprile 2017; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

⁷³⁶ *Ibidem*.

⁷³⁷ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷³⁸ E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷³⁹ *Ibidem*.

o un valore aggiunto per la collettività di riferimento⁷⁴⁰. Nelle organizzazioni trasfusionali e di volontariato come AVIS, il rischio di incorrere nell'errore di sostituzione è elevato. Infatti, la tentazione comunicativa immediata è proprio quella di limitarsi a esibire i dati numerici grezzi come, ad esempio, i volumi di sacche raccolte o le ore complessive dedicate dalla segreteria al coordinamento burocratico, pensando che la semplice esibizione di queste evidenze sia sufficiente a dimostrare l'utilità sociale dell'ente⁷⁴¹. Il bilancio sociale 2025 di AVIS Provinciale Pavia dimostra un posizionamento comunicativo ed etico particolarmente maturo proprio perché elimina questa logica autoreferenziale⁷⁴². L'associazione sceglie deliberatamente di riposizionare il focus del racconto istituzionale, passando da una rendicontazione delle attività a una rendicontazione degli effetti e dei cambiamenti⁷⁴³. I dati numerici relativi ai servizi interni, come le costanti attività di segreteria tecnica provinciale, le attività di formazione e il coordinamento logistico, non sono presentati come fini a se stessi, ma come i presupposti organizzativi abilitanti per generare un impatto concreto sulla salute pubblica e sulla coesione comunitaria del territorio⁷⁴⁴. L'efficacia di questo posizionamento strategico trova una chiara dimostrazione empirica nella rendicontazione di specifici progetti territoriali ad alto valore aggiunto, tra cui spicca l'attivazione e il consolidamento del nuovo servizio di raccolta in plasmateresi situato presso la Casa di Comunità di Broni⁷⁴⁵. Il bilancio sociale, infatti, descrive questa iniziativa, coronata dal successo promozionale della campagna "Giallo Tour Giallo Plasma", superando l'errore di sostituzione. Il progetto non è ridotto a una semplice innovazione infrastrutturale o a un elenco di ore di apertura dell'ambulatorio. Anzi, l'ente argomenta e dimostra l'impatto sociale ed epidemiologico generato, sottolineando come l'apertura del centro abbia stabilmente abilitato un presidio di salute, prossimità e prevenzione a beneficio diretto delle comunità di Broni, Stradella e Santa Giuletta⁷⁴⁶. In questo modo è stato possibile facilitare l'accesso alla donazione in aree geografiche distanti dai grandi poli ospedalieri e potenziando la raccolta di una risorsa strategica come il plasma, fondamentale per la produzione di farmaci salvavita⁷⁴⁷. Inoltre, l'efficacia del posizionamento istituzionale di AVIS Provinciale Pavia si misura nella sua capacità di raccontarsi non come un attore isolato, ma come il nucleo di una fitta rete sussidiaria, capace di generare capitale sociale e relazionale⁷⁴⁸. Infatti, il report documenta in modo analitico le collaborazioni strutturate con la Pubblica Amministrazione, con le aziende sanitarie e con le altre principali associazioni del dono operanti sul territorio pavese⁷⁴⁹. Ne è un esempio lampante l'evento interassociativo "Le 3 A della vita", progettato e realizzato in sinergia con AIDO (Associazione Italiana per la Donazione di Organi, Tessuti e Cellule) e ADMO (Associazione Donatori Midollo Osseo) presso le strutture del Policlinico San Matteo di Pavia. Questo convegno era finalizzato a promuovere la cultura della solidarietà biologica integrata. Allo stesso modo, il bilancio riconosce il supporto formale, logistico e operativo che l'AVIS Provinciale ha saputo fornire ad associazioni terze ed esterne alla propria

⁷⁴⁰ *Ibidem*.

⁷⁴¹ *Ibidem*.

⁷⁴² AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷⁴³ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.

⁷⁴⁴ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷⁴⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷⁴⁶ *Ibidem*.

⁷⁴⁷ Legge 21 ottobre 2005, n. 219 (*Nuova disciplina delle attività trasfusionali e della produzione nazionale degli emoderivati*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 251 del 27 ottobre 2005.

⁷⁴⁸ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

⁷⁴⁹ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

rete, come nel caso del sostegno alle attività degli “Amici dell’ospedale di Varzi”, rinsaldando il legame di solidarietà e di mutuo soccorso nelle aree montane e periferiche della provincia⁷⁵⁰.

Spostando l’attenzione dall’adempimento burocratico e contabile agli obiettivi strategici di lungo periodo⁷⁵¹, formalizzati per il mandato 2025-2029 e tra i quali è elencata la sfida di colmare il fabbisogno trasfusionale provinciale attraverso il reclutamento di ulteriori 4.000 donatori attivi oltre alla promozione rigorosa della donazione mirata in base ai fenotipi e ai gruppi sanguigni rari⁷⁵² e al definitivo radicamento operativo dell’associazione all’interno delle Case di Comunità della provincia⁷⁵³, AVIS Provinciale Pavia dimostra in modo inequivocabile come la rendicontazione sociale possa smettere di essere un documento autoreferenziale. Il bilancio sociale, quindi, si trasforma in uno strumento di pianificazione strategica, di programmazione sanitaria e di cambiamento culturale⁷⁵⁴.

In conclusione, l’analisi del testo evidenzia come il bilancio sociale 2025 si configuri come la vera e propria voce istituzionale e politica dell’ente⁷⁵⁵. Infatti, è un sofisticato mezzo di comunicazione strategica, di legittimazione sociale e di *accountability* multicanale⁷⁵⁶. Esso non solo giustifica l’utilizzo delle risorse raccolte di fronte alla comunità e ai donatori⁷⁵⁷, ma ridefinisce e consolida continuamente il ruolo di AVIS Provinciale Pavia come attore insostituibile, *partner* di riferimento per le istituzioni pubbliche⁷⁵⁸ e pilastro fondamentale per il benessere collettivo, la protezione del diritto alla salute⁷⁵⁹ e la coesione demografica dell’intero territorio pavese⁷⁶⁰.

In definitiva, la transizione del bilancio sociale da semplice adempimento giuridico a un elemento di comunicazione istituzionale all’avanguardia, ampiamente documentata nelle pagine precedenti, non rappresenta un risultato casuale, ma un esito diretto di una rigorosa pianificazione strategica e di un articolato processo di produzione⁷⁶¹. Alla luce del materiale emerso in relazione alla necessità di bilanciare il rigore scientifico e normativo con l’accessibilità e la trasparenza relazionale verso una platea eterogenea di *stakeholder*⁷⁶², il capitolo successivo si pone di analizzare l’intero ciclo operativo e il progetto editoriale che hanno guidato la realizzazione del documento⁷⁶³. Quindi, l’attenzione si sposterà dal che cosa è comunicato al come l’associazione ha strutturato il proprio percorso metodologico, che va dalla mappatura iniziale dei flussi informativi e dalla definizione dell’architettura dei contenuti, fino

⁷⁵⁰ *Ibidem*.

⁷⁵¹ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷⁵² AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.; Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.

⁷⁵³ Decreto Ministeriale 23 maggio 2022, n. 77 (*Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell’assistenza territoriale nel Servizio Sanitario Nazionale*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 144 del 22 giugno 2022; AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷⁵⁴ E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷⁵⁵ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

⁷⁵⁶ E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷⁵⁷ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.

⁷⁵⁸ Costituzione della Repubblica Italiana, artt. 32 e 118, comma 4; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.

⁷⁵⁹ Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.

⁷⁶⁰ E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷⁶¹ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit.; Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.; E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷⁶² E. Invernizzi, S. Romenti, *op. cit.*

⁷⁶³ AVIS Provinciale Pavia, *Bilancio Sociale 2025*, cit.

alle scelte grafiche, di impaginazione e di *information design* necessarie per valorizzare l'impatto sociale dell'ente sul territorio. Esaminare la dimensione operativa e progettuale della rendicontazione permette di capire i meccanismi organizzativi interni, i tempi, le competenze e le collaborazioni professionali fondamentali per tradurre la complessa realtà gestionale dell'associazione in un ecosistema editoriale coerente e capace di riflettere fedelmente l'identità istituzionale di AVIS Provinciale Pavia.

4. Il processo operativo e il progetto editoriale

Se nei capitoli precedenti l'attenzione si è focalizzata sull'inquadramento teorico della *Corporate Social Responsibility* e sull'analisi del denso panorama normativo e tecnico che regola la rendicontazione non finanziaria, dalla spinta europea della Direttiva CSRD fino al Codice del Terzo Settore e agli standard GRI, il presente capitolo segna il passaggio fondamentale dalla dimensione teorica a quella applicativa. L'oggetto dell'indagine si sposta sul dietro le quinte della costruzione del bilancio sociale di AVIS Provinciale Pavia, ricostruendo la catena del valore organizzativo ed editoriale che trasforma dati grezzi disaggregati in un documento strategico di comunicazione e *accountability*.

Un bilancio sociale, infatti, non nasce come un prodotto preconfezionato, ma è il risultato di un articolato processo gestionale che richiede pianificazione, coordinamento interfunzionale, scelte di *governance* sulle risorse ed elevate competenze comunicative. Analizzare questo processo significa comprendere come una realtà complessa del Terzo Settore, vertice di una rete capillare di sezioni comunali e *partner* integrato del Sistema Sanitario Nazionale, riesca a conciliare il rigore metodologico della misurazione con l'accessibilità della narrazione sociale.

Inizialmente è descritta la metodologia di raccolta e validazione dei dati, evidenziando i flussi informativi che collegano le sezioni territoriali alla sede provinciale e le procedure adottate per garantire l'attendibilità scientifica e la completezza delle informazioni quantitative e qualitative. Successivamente, l'attenzione si sposta sul bilancio inteso come vero e proprio progetto editoriale e di comunicazione, esaminando le scelte stilistiche, la definizione del tono di voce, l'impostazione grafica e le strategie di valorizzazione multicanale pensate per ingaggiare *stakeholder* differenti, dai tecnici del settore ai singoli donatori.

Proseguendo nella ricostruzione operativa, il capitolo conduce un'analisi critica sulla gestione delle risorse, approfondendo la decisione strategica tra gestione interamente interna ed esternalizzazione dei servizi grafici o consulenziali, valutandone i benefici e le ricadute sull'autenticità del messaggio associativo. Infine, la trattazione si arricchisce delle riflessioni derivate dall'esperienza pratica condotta sul campo, documentando in modo analitico il contributo diretto fornito dalla tesista durante le fasi di rilevazione, sintesi ed elaborazione del documento finale.

Attraverso quest'analisi dettagliata dal punto di vista operativo, il capitolo intende dimostrare come la qualità finale della rendicontazione sociale dipenda in misura determinante dalla solidità delle procedure adottate all'inizio, confermando che la trasparenza istituzionale non è mai un atto improvvisato, ma il frutto di un rigoroso e consapevole progetto organizzativo.

4.1. La metodologia di raccolta dati

Il processo di rilevazione e rendicontazione della solidità associativa e delle attività di AVIS Provinciale Pavia per la redazione del bilancio sociale⁷⁶⁴ si basa su una metodologia strutturata,

⁷⁶⁴ Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 4 luglio 2019 (*Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 186 del 9 agosto 2019; Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo settore*), artt. 13-14, in «Gazzetta Ufficiale», n. 179 del 2 agosto 2017.

trasparente e rigorosa, ideata per garantire la piena affidabilità, la leggibilità e la comparabilità delle informazioni sull'intero territorio provinciale. Questa procedura permette di unire l'architettura degli strumenti operativi con le fasi temporali di controllo e di validazione istituzionale, utilizzando due modelli ufficiali, la Scheda A e la Scheda B. Le 18 AVIS Comunali afferenti alla rete provinciale, ovvero Belgioioso, Broni, Casorate Primo, Cilavegna, Garlasco, Landriano, Mede, Mortara, Palestro, Pavia, Robbio, Sannazzaro de' Burgondi, Santa Giuletta, Stradella, Tromello, Vidigulfo, Vigevano e Voghera, sono tenute a compilare la Scheda A, un modello Excel analitico e standardizzato che serve a elencare con precisione l'attività locale relativa all'anno 2025. Una volta completata e sottoscritta dal legale rappresentante, la Scheda A è inviata all'AVIS Provinciale di Pavia, la quale provvede a consolidare e sintetizzare le informazioni di tutte le 18 sedi Comunali all'interno di un altro documento Excel standardizzato, la Scheda B. Entrambi i documenti condividono il valore formale e la natura giuridica di dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà resa dal Presidente ai sensi del D.P.R. 445/2000⁷⁶⁵, conferendo un'assunzione di responsabilità diretta sulle informazioni trasmesse. Durante questa delicata fase di raccolta dati, un ruolo chiave è stato svolto dalla tesista, la quale si è occupata di archiviare in modo ordinato e sistematico tutte le Schede A pervenute dalle 18 Comunali della provincia, procedendo successivamente all'inserimento accurato di tutti i dati territoriali all'interno della Scheda B di AVIS Provinciale Pavia.

Passando ora all'analisi dei due documenti, è possibile notare come la prima sezione si occupi dell'inquadramento istituzionale e amministrativo della sede, attraverso l'inserimento del codice identificativo AVIS, il codice fiscale, l'iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)⁷⁶⁶, i recapiti fisici e telematici compresi di posta elettronica ordinaria e PEC, oltre all'indicazione di eventuali accreditamenti per il Servizio Civile Universale⁷⁶⁷ o per la gestione diretta di Unità di Raccolta (UdR) e punti di prelievo⁷⁶⁸.

⁷⁶⁵ D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 (*Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa*), art. 47, in «Gazzetta Ufficiale», n. 42 del 20 febbraio 2001.

⁷⁶⁶ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, art. 45, cit.; Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 15 settembre 2020, n. 106 (*Disciplina del Registro unico nazionale del Terzo settore*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 250 del 9 ottobre 2020.

⁷⁶⁷ Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40 (*Istituzione e disciplina del servizio civile universale*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 80 del 5 aprile 2017.

⁷⁶⁸ Legge 21 ottobre 2005, n. 219 (*Nuova disciplina delle attività trasfusionali e della produzione nazionale degli emoderivati*), in «Gazzetta Ufficiale», n. 251 del 27 ottobre 2005.

Scheda dati associativi 2025

Dichiarazione della consistenza associativa per Avis Provinciale o Equiparata

Il sottoscritto: **BONACINA ROBERTO**
in qualità di Presidente e legale rappresentante di Avis Provinciale:
codice identificativo: **AVIS C LOM** **p lom pv 2398** **PAVIA**
Codice Fiscale: **96000600187**

Numero Iscrizione RUNTS: **D.D. 8-3-23 prov.PV**

Con sede in:

INDIRIZZO:
PRESSO:
CAP:
CITTA':
PROV:
TEL:
CEL:
FAX:
EMAIL:
PEC:
SITO WEB:
Sede accreditata servizio civile:
Sede unità di raccolta titolare e/o
punto di raccolta:

VIA TARAMELLI 7 -
27100
PAVIA
0382-422377
PAVIA.PROVINCIALE@AVIS.IT
PAVIA.AVISPROVINCIALE@PEC.IT
WWW.AVISPROVINCIALEPAVIA.IT
SI
NO

consapevole delle sanzioni penali richiamate dall'art. 76 del D.P.R. 28.12.2000 n. 445, in caso di dichiarazioni mendaci e di formazioni o uso di atti falsi ai sensi e per gli effetti del D.P.R. 445/2000 e s.m.i sotto la propria responsabilità

dichiara

che i dati aggregati relativi al numero dei soci e all'attività di donazione per l'anno 2025 contenuti nella seguente tabella:

Fig. 5 – Prima sezione Scheda B – Fonte: Scheda B AVIS Provinciale Pavia

Il nucleo centrale dei modelli, invece, rileva la rendicontazione quantitativa dei flussi associativi e dell'attività di donazione. Nella Scheda A ciascuna sede Comunale dichiara il conteggio dei propri soci donatori attivi e non donatori o collaboratori, le variazioni anagrafiche per i nuovi iscritti, cancellazioni ed espulsioni e il dettaglio delle donazioni effettuate suddivise tra sangue intero, plasmaferesi e altre tipologie di aferesi.

Dati relativi all'anno 2025		Soci persone fisiche attività soci al 31.12.2025			Soci persone giuridiche	Consuntivo dell'attività donazionale al 31.12.2025				Variazioni e aggiornamenti		
Avis Comunale o Equiparata	Codice identificativo	Soci Donatori al 31.12.2025	Soci non Donatori al 31.12.2025 (ex art. 6 c.2/c.3)	TOTALE soci al 31.12.2025		Sangue Intero	Plasmaferesi Produttiva	Altre Donazioni	TOTALE 31.12.2025	Soci nuovi iscritti dal 1.1.2025 al 31.12.2025	Soci cancellati dal 1.1.2025 al 31.12.2025	Soci espulsi dal 1.1.2025 al 31.12.2025
		A	B	A + B		1	2	3	(1+2+3)			
Comunale di Cilavegna	2385	310	17	327	1	545	10		555	50		

corrispondono

a quelli risultanti dagli atti e/o registri associativi depositati presso la sede.

data **27/01/2026**

NOTE OPERATIVE

AVIS COMUNALE CILAVEGNA
Via Cavour, 16 - 27024 Cilavegna (PV)
Tel. e Fax 0381 660547 - Cell. 324 8746022
E-mail: info@aviscilavegna.it
Sito Web: www.aviscilavegna.it
C.F. 92001320180

Scheda A 2025

Fig. 6 – Seconda sezione Scheda A – Fonte: Scheda A AVIS Comunale Cilavegna

Nella Scheda B l'AVIS Provinciale di Pavia raggruppa ed elenca le 18 sedi Comunali in un apposito prospetto di dettaglio, sommando i dati locali per ottenere il consuntivo complessivo e aggregato della provincia.

Dati relativi all'anno 2025		Soci persone fisiche attività soci al 31.12.2025			Soci persone giuridiche Avis di Base + Avis Comunali o equiparate	Consuntivo dell'attività donazionale al 31.12.2025				Variazioni e aggiornamenti		
Avis Provinciale o Equiparata	Codice identificativo	Soci Donatori al 31.12.2025	Soci non Donatori al 31.12.2025 (ex art. 6 c.2/c.3)	TOTALE soci al 31.12.2025		Sangue Intero	Plasmaferesi Produttiva	Altre Donazioni	TOTALE 31.12.2025 (1+2+3)	Soci nuovi iscritti dal 1.1.2025 al 31.12.2025	Soci cancellati dal 1.1.2025 al 31.12.2025	Soci espulsi dal 1.1.2025 al 31.12.2025
A		B	A + B			1	2	3				
Provinciale di Pavia	C LOM PV 2398	12791	284	13075	19	18868	1879	1159	21906	1159	1417	0
I totali riportati sono composti da:												
Avis Comunali o equiparate												
Comunale di Belgioioso	C LOM PV 2376	287	6	293	1	551	29	0	580	33	25	0
Comunale di Broni	C LOM PV 2394	504	17	521	1	876	89		965	64	63	0
Comunale di Casorate Primo	C LOM PV 2384	171	10	181	1	164	23		187	22	11	
Comunale di Clavenna	C LOM PV 2380	310	17	327	1	545	10		555	50		
Comunale di Garlasco	C LOM PV 2375	508	13	521	1	525	24		549	14	4	0
Comunale di Landriano	C LOM PV 2386	249	16	265	1	394	20	0	414	29	41	0
Comunale di Mede	C LOM PV 2390	295	19	314	1	393			393	30	10	0
Comunale di Mortara	C LOM PV 2391	599	36	635	1	1330	69	2	1401	49	65	
Comunale di Palestro	C LOM PV 2389	67	5	72	1	129	7	6	142	7	3	0
Comunale di Pavia	C LOM PV 2399	3086	47	3133	1	3962	44	1096	5102	355	603	0
Comunale di Robbio	C LOM PV 2392	597	29	626	1	1133	1	0	1134	40	174	0
Comunale di Sannazzaro	C LOM PV 4463	73	6	79	1	72	0	0	72	10	3	0
Comunale di Santa Giuletta	C LOM PV 2395	101	5	106	1	129	19	0	148	9	4	0

Scheda B 2025

Comunale di Stradella	C LOM PV 2396	482	12	494	1	802	101		903	81	60	
Comunale di Tromello	C LOM PV 2383	79	2	81	1	149	5		154	10	10	0
Comunale di Viduggio	C LOM PV 2380	209	14	223	1	285	0	55	320	27	33	0
Comunale di Vigevano	C LOM PV 2387	2900	20	2920	1	3875	792		4667	134	237	0
Comunale di Voghera	C LOM PV 2397	2274	10	2284	1	3574	646		4220	195	71	
				0					0			
Totali Avis Comunali o equiparate		12791	284	13075	18	18868	1879	1159	21906	1159	1417	0

corrispondono

a quelli risultanti dalle schede inviate a questa sede dalle Avis Comunali di riferimento e depositate presso: questa sede

☐

-questa sede

-sede regionale di riferimento

data 3/28/2026

Firma



NOTE OPERATIVE

Copia cartacea della presente scheda viene firmata in originale dal legale rappresentante e viene inviata all'Avis Regionale di riferimento corredata di fotocopia di un valido documento di riconoscimento e trasmessa in formato elettronico ad Avis Nazionale all'indirizzo email web.master@avis.it e all'Avis Regionale di riferimento.

Nel caso in cui le schede delle Avis Comunali di riferimento siano depositate presso la sede Provinciale dovranno anch'esse essere inviate in formato elettronico ad AVIS Nazionale all'indirizzo e-mail web.master@avis.it e all'Avis Regionale di riferimento.

Fig. 7 – Seconda sezione Scheda B – Fonte: Scheda B AVIS Provinciale Pavia

L'impatto di rilevazione si completa con un'ampia sezione dedicata all'analisi socio demografica e alle modalità operative dell'azione associativa, articolata nelle singole realtà comunali e poi consolidata a livello provinciale. Questa sezione rileva l'incrocio dei dati relativi al genere e alle fasce d'età dei soci, che spaziano dai diciotto a oltre sessantacinque anni, la distribuzione per gruppo sanguigno e fattore Rhesus, il paese di nascita suddiviso tra Italia, Unione Europea e altri paese extra-UE, nonché le motivazioni sanitarie o personali che hanno determinato la sospensione o l'impossibilità temporanea e permanente alla donazione.

TOTALE DATI STATISTICI INSERITI DALLE AVIS COMUNALI E/O EQUIPARATE

*Nella seguente tabella i totali sono vincolati ai dati dichiarati sopra.

	GENERE			FASCE D'ETA'												
	MASCHI	FEMMINE	TOTALE*	MASCHI							FEMMINE					
				18/25	26/35	36/45	46/55	56/65	Oltre 65	TOTALE*	18/25	26/35	36/45	46/55	56/65	Oltre 65
SOCI DONATORI	8170	4621	12791	716	1439	1739	2293	1708	279	8170	631	1109	871	1133	791	87
SOCI NON DONATORI	170	112	282	1	9	9	10	23	111	163	0	16	17	25	15	30
SOCI NUOVI ISCRITTI	651	492	1143	163	177	145	99	49	1	635	158	141	93	78	20	2

*Nella seguente tabella il totale è vincolato ai dati dichiarati sopra.

	PER GRUPPO EMATICO							
	0 RH+	0 RH-	A RH+	A RH-	B RH+	B RH-	AB RH+	AB RH-
SOCI DONATORI	4728	874	4497	692	1289	181	459	71
TOTALE*	12791							

CI SONO SOCI DONATORI CHE NON HANNO DONATO NELL'ANNO :

SI	x
NO	
NON DISPONIBILE	

*Nella seguente tabella non è previsto nessun vincolo salvo per quanto specificato alla domanda precedente.

	CHE NON HANNO DONATO NELL'ANNO PER:	
	MOTIVI SANITARI	ALTRI MOTIVI
SOCI DONATORI	450	585

*Nella seguente tabella non è previsto nessun vincolo con i dati dichiarati sopra.

Il dato da inserire si riferisce al paese di nascita.

	NAZIONALITA'					
	ITALIA		UE		ALTRI PAESI	
	M	F	M	F	M	F
SOCI DONATORI	7734	4230	184	199	252	192
SOCI NON DONATORI	171	107	3	3	0	0

*Nella seguente tabella il totale è vincolato ai dati dichiarati sopra.

	TIPO DONAZIONE PER GENERE		
	DURAZIONE MASCHI	DURAZIONE FEMMINE	TOTALE*
SANGUE INTERO	14312	4598	18910
PLASMAFERESI	1210	664	1874
ALTRE DONAZIONI	749	419	1168

Fig. 8 – Terza sezione Scheda B – Fonte: Scheda B AVIS Provinciale Pavia

Sono inoltre monitorate le sedi di erogazione di chiamata e prenotazione dei donatori basate su canali tradizionali o digitali, l'organizzazione di eventi promozionali e di sensibilizzazione nelle scuole e nelle comunità, le ore di formazione erogate ai dirigenti e ai volontari e i gradi di adesione e condivisione delle campagne di comunicazione promosse da AVIS Nazionale.

*Nella seguente tabella il totale è vincolato ai dati dichiarati sopra.

	TIPO DONAZIONE PER TIPO PUNTO DI RACCOLTA		
	DONAZIONI C/O UNITA' DI RACCOLTA E SUE ARTICOLAZIONI	DONAZIONI C/O SERVIZIO TRASFUSIONALE E SUE ARTICOLAZIONI	TOTALE*
SANGUE INTERO	12255	6613	18868
PLASMAFERESI	836	1043	1879
ALTRE DONAZIONI	0	1156	1156

EFFETTUATE LA PRIMA DONAZIONE DIFFERITA :	
SI	
NO	

LE DONAZIONI SONO EFFETTUATE :	
a) Su Appuntamento	
b) Accesso Libero	
c) Entrambi	

CHI EFFETTUA LA CHIAMATA :	
a) La sede Comunale	
b) La sede Provinciale e/o Equiparata	
c) La sede Regionale	

MODALITA' DI CHIAMATA IN PERCENTUALE :	
a) Telefonica	
b) SMS	
c) Whatsapp	
d) Lettera/Carolina	
e) Manifesto	
f) E-Mail	
g) FB	
h) Altri Social Network	
i) Altro	

ORGANIZZAZIONE EVENTI PROMOZIONALI		
	SI/NO	SE SI QUANTI
PER SCUOLE PRIMARIE E SECONDARIE DI PRIMO GRADO		
PER SCUOLE SECONDARIE DI SECONDO GRADO E UNIVERSITA'		
ALTRI EVENTI CULTURALI	X	3
EVENTI SOCIALI		
EVENTI SPORTIVI	X	3
EVENTI MISTI		
NON SI ORGANIZZANO EVENTI		

N. ore in media annue di formazione effettuata per i dirigenti associativi e soci:

N. Volontari:

27

500

Indicare con quale frequenza la vostra sede ha ripubblicato o condiviso le campagne e/o i contenuti del sito web e dei social di AVIS Nazionale:	
a) Una o più volte alla settimana	
b) Almeno una volta al mese	X
c) Almeno una volta in tre mesi	
d) Almeno una volta in sei mesi	
e) Almeno una volta durante l'anno	
f) Nessuna condivisione	

Fig. 9 e 10 – Terza sezione Scheda B – Fonte: Scheda B AVIS Provinciale Pavia

Infine, le note operative della Scheda B disciplinano la conservazione delle schede cartacee originali e le procedure per la trasmissione telematica dei file consolidati verso AVIS Regionale Lombardia e AVIS Nazionale.

Oltre alle informazioni contenute nelle Schede A e B, per redigere in modo accurato il bilancio sociale, AVIS Provinciale Pavia fa affidamento anche ai dati mensili delle donazioni che ciascuna AVIS Comunale è tenuta a comunicare regolarmente alla sede provinciale nel corso dell'anno. Una volta che queste comunicazioni giungono al Provinciale, la tesista si occupa di inserire ed elaborare i dati di tutte le sedi territoriali all'interno di un unico file centralizzato. Questo file permette di effettuare tutti i calcoli statistici necessari e di sviluppare un'analisi comparativa dettagliata, confrontando l'andamento delle donazioni mese per mese con i risultati registrati nell'anno precedente.

Questo impianto documentale di integra in modo permanente con i sistemi gestionali e informatici in uso, in particolare con il gestionale associativo interno AVIS NET per il tracciamento del libro soci e dei crediti associativi, con il portale regionale Diventa Donatore per la presa in carico e l'inoltro ai territori delle manifestazioni di interesse da parte di aspiranti donatori e con i flussi di tutela della *privacy* presentati da *Data Protection Officer* (DPO) in conformità al Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR)⁷⁶⁹ e alle convenzioni vigenti.

Passando ora all'analisi delle tempistiche, l'intero processo metodologico e di rendicontazione si sviluppa lungo un arco temporale complessivo di circa quattro mesi. La fase iniziale, di natura propedeutica e operativa, impegna i primi due mesi nella trasmissione, compilazione, verifica e sollecito delle schede da parte delle strutture territoriali, garantendo il tempo necessario per estrapolare correttamente la documentazione amministrativa e associativa. I successivi due mesi sono dedicati alla riconciliazione contabile e statistica, alla redazione della Relazione di Missione, allo svolgimento dei controlli di conformità condotti dal Tesoriere e dall'Organo di Controllo⁷⁷⁰, fino alla formale approvazione da parte del Consiglio Direttivo Provinciale e alla presentazione finale all'Assemblea dei soci del bilancio sociale.

A garanzia della massima accuratezza scientifica e istituzionale, le informazioni quantitative sulla produzione sanitaria, quali il numero definitivo delle sacche di sangue intero e di plasma raccolte, le visite di idoneità e l'attività di emovigilanza, sono rigorosamente verificate e certificate tramite i report mensili e consuntivi ufficiali rilasciati dai Servizi Trasfusionali del SIMT della Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo di Pavia per le Unità di Raccolta e del SIMT dell'ASST o dell'ATS di Pavia per le strutture ospedaliere e le Case di Comunità. Questo presidio di qualità è costante grazie alla supervisione della Direzione Sanitaria Provinciale e al raccordo con la Struttura UOC Vigilanza e Controllo di ATS Pavia e con il Centro Logistico Virtuale (CLV). In questo modo si assicura la corretta rendicontazione, la tracciabilità e la regolazione dei rimborsi convenzionali. Nel momento in cui si riscontrano criticità operative, come i ritardi o le difficoltà nel reperire la stratificazione dei soci o il dettaglio dei costi promozionali presso le AVIS Comunali di minori dimensioni prive di una segreteria amministrativa permanente, la Segreteria Tecnica provinciale interviene direttamente fornendo

⁷⁶⁹ Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR); Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 (*Codice in materia di protezione dei dati personali*) e s.m.i.

⁷⁷⁰ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, art. 30, cit.

assistenza e predisponendo formali solleciti scritti. Inoltre, in presenza di disallineamento o incongruenze quantitative tra i dati dichiarati dalle sezioni locali e i dati dei SIMT ospedalieri, si applica il principio tassativo della prevalenza della fonte sanitaria pubblica certificata. In questi casi, l'AVIS Provinciale di Pavia attiva una formale procedura di riscontro con l'invio di una comunicazione alla sede interessata, esegue la verifica analitica degli elenchi di donazione in collaborazione con la Direzione Sanitaria e la Segreteria Tecnica e procede ad apporre le rettifiche ufficiali.

In definitiva, il rigoroso processo metodologico di raccolta, verifica e integrazione dei dati descritto garantisce un quadro informativo estremamente preciso, trasparente e scientificamente valido. Tuttavia, questa complessa architettura di rilevazione non si esaurisce nella semplice erogazione di dati statistici e quantitativi, ma rappresenta la solida base conoscitiva e documentale su cui si innesta l'intero processo di comunicazione sociale di AVIS Provinciale Pavia. Proprio per trasformare una mole così articolata di informazioni in uno strumento vivo, accessibile e ingaggiante per gli *stakeholder*, dai soci donatori alle istituzioni fino all'intera cittadinanza, la redazione del bilancio sociale è concepita e sviluppata a tutti gli effetti come un articolato progetto editoriale. Nel seguente paragrafo sarà illustrato l'itinerario creativo, comunicativo e di *design* che guida la trasposizione dei dati grezzi in un racconto dell'impatto generato dall'associazione sul territorio.

4.2. Il bilancio come progetto editoriale

Il bilancio come progetto editoriale di AVIS Provinciale Pavia per l'esercizio 2025 si configura come un'opera articolata e organica che fonde la *compliance* normativa, la trasparenza contabile e la rendicontazione sociale con una narrazione identitaria e strategica della *mission* associativa. Il quadro di riferimento normativo si fonda sul rigoroso rispetto del Codice del Terzo Settore⁷⁷¹ (D. Lgs. 117/2017) e dalle relative linee guida ministeriali per gli Enti del Terzo Settore⁷⁷¹. La struttura economico-patrimoniale e gestionale dell'associazione risponde agli schemi definiti dal Decreto Ministeriale del 5 marzo 2020 e recepisce gli aggiornamenti del principio contabile OIC 35 redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili per gli enti *no profit*. Proprio per questi motivi, l'architettura del documento articola in modo integrato e coerente lo Stato Patrimoniale, il Rendiconto Gestionale e la Relazione di Missione. Tutto questo è possibile grazie all'adozione dei principi di prudenza, continuità associativa, prevalenza della sostanza sulla forma, competenza economica, rilevanza e comparabilità intertemporale. Per innalzare ulteriormente il livello della comunicazione non finanziaria e permettere una comparazione oggettiva degli impatti generati, il bilancio recepisce in modo strutturato gli *standard* internazionali del *Global Reporting Initiative*, applicando anche il principio di materialità. Quest'ultimo orienta l'analisi sui temi chiave dell'organizzazione, quali la tutela della salute pubblica, la gestione etica e la sicurezza della risorsa sangue e plasma, le strategie di attrazione, conversione e fidelizzazione dei donatori e l'efficienza della *governance* della rete territoriale. Inoltre, l'impianto informativo risponde in modo puntuale alle direttive di indirizzo e di aggregazione dei dati emanate da AVIS Nazionale e da AVIS Regionale Lombardia, assicurando la standardizzazione del monitoraggio del fabbisogno ematico, l'omogeneità della tracciabilità della raccolta differenziata tra sangue intero e aferesi e

⁷⁷¹ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.

l'adeguamento costante ai protocolli di emovigilanza e di tutela della *privacy* secondo la normativa europea GDPR⁷⁷².

La *governance* editoriale e le scelte stilistiche del progetto derivano da un percorso collegiale e coordinato guidato dal Comitato Esecutivo di AVIS Provinciale Pavia, in stretta collaborazione con l'agenzia di comunicazione I.A.M.G. Project S.r.l.. Il modello redazionale ha registrato un'evoluzione significativa grazie all'apporto operativo fornito dalla volontaria di Servizio Civile Universale⁷⁷³, contestualmente impegnata nel proprio percorso di redazione di tesi universitaria, inserita nelle attività correnti dell'ente. Il suo contributo ha fornito una chiave di lettura generazionale e innovativa, fondamentale per tradurre i dati tecnici in un linguaggio accessibile e per ridefinire l'equilibrio tra rigore scientifico e coinvolgimento emotivo.

Il bilancio sociale di AVIS Provinciale Pavia è stato studiato per rivolgersi a una platea ampia e variegata, strutturata principalmente su due grandi direttrici interconnesse. Da un lato ci sono gli *stakeholder* interni, rappresentati dai donatori attivi, dai collaboratori, dai dirigenti associativi e dai volontari che operano all'interno delle diverse sedi comunali sparse sul territorio della provincia di Pavia. Questa popolazione si presenta molto eterogenea sotto il profilo anagrafico, con una prevalenza significativa nelle fasce d'età comprese tra i trentacinque e i sessantacinque anni, affiancata da una partecipazione femminile costante ed energica, riconoscibile sia nelle attività sul campo sia nella gestione dei canali digitali e social, dove le donne superano stabilmente la maggioranza assoluta degli utenti attivi. Dall'altro lato si collocano gli *stakeholder* esterni, un ecosistema complesso composto dalle istituzioni sanitarie territoriali come le Aziende Socio-Sanitarie Territoriali, il Policlinico San Matteo e l'Agenzia di Tutela della Salute, agli Enti Locali, alle altre associazioni del dono come AIDO, ADMO e Croce Rossa Italiana, fino a raggiungere la cittadinanza pavese nella sua totalità. Per dialogare efficacemente con questa moltitudine di interlocutori, la scelta del registro linguistico e del tono di voce deve abbandonare in modo definitivo le rigidità del gergo burocratico e contabile, evolvendo verso un modello espressivo caratterizzato da chiarezza e accessibilità, inclusività ed empatia relazionale. L'obiettivo primario è rendere comprensibile a chiunque il valore generato dall'associazione, traducendo l'impatto dei dati tecnici ed economici in un racconto trasparente e diretto, supportato da infografiche chiare e da una narrazione fluida. Il tono deve essere capace di valorizzare il fattore umano, mettendo al centro la dedizione silenziosa dei volontari, l'altruismo dei donatori e la fondamentale continuità generazionale garantita dal progressivo coinvolgimento dei giovani, in particolare attraverso l'esperienza del Servizio Civile Universale. Allo stesso tempo, il linguaggio conserva un rigoroso profilo istituzionale quando rendiconta l'eccellenza, la sicurezza e la qualità dei processi sanitari, restituendo l'immagine di un'organizzazione solida, professionale e aperta alla collaborazione con l'intera rete del territorio.

L'impianto comunicativo del documento trova la sua massima forza persuasiva nel *concept* creativo. La scelta narrativa, fatta da AVIS Provinciale Pavia, si fonda direttamente sul noto principio fisico dei vasi comunicanti, integrato con l'evocativa metafora della linfa vitalizzante. In ambito scientifico, una serie di recipienti collegati tra loro raggiunge sempre lo stesso livello di fluido, indipendentemente dalla forma o dalla capienza del singolo contenitore. Allo stesso

⁷⁷² Regolamento (UE) 2016/679; Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196, cit.

⁷⁷³ Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40, cit.

modo, all'interno del contesto sociale ed ematologico di raccolta, le istituzioni e la comunità dei donatori funzionano esattamente come un unico, grande sistema comunicante. Inoltre, il gesto del singolo donatore, sia esso di sangue intero o di plasma, non rimane mai un evento isolato o fine a sé stesso, ma si trasforma in un flusso vitale che si immette nel circuito dell'intera collettività. In questo modo è possibile garantire l'autosufficienza ematica, la sicurezza delle cure e la stabilità dell'intero sistema sanitario provinciale.

Questa metafora risponde con efficacia alla conformazione geografica e sociale del territorio pavese, storicamente vasto, frammentato e caratterizzato da marcate differenze tra le varie zone della provincia. In questo scenario, articolato, l'idea della rete a vasi comunicanti permette di mostrare chiaramente come AVIS Provinciale Pavia funga da snodo centrale di raccordo, coordinamento e bilanciamento. L'associazione provinciale, infatti, opera come il canale primario che armonizza i flussi, redistribuisce le risorse, condivide le buone pratiche e supporta i punti di raccolta con minore disponibilità, garantendo che nessun presidio comunale rimanga isolato o in difficoltà. L'efficacia persuasiva di questo approccio risiede proprio nella sua capacità di responsabilizzare direttamente ogni lettore e ogni attore sociale. Quando si comprende che la salute pubblica è un livello comune generato dalla collaborazione di tutti, allora diventa chiaro che se un elemento della rete rallenta o si isola, la tutela della salute e il benessere collettivo raggiungono vette elevate e sicure per tutti i cittadini.

Dal punto di vista visivo e dello *storytelling*, la metafora dei vasi comunicanti guida la strutturazione grafica e concettuale dell'intero report. Il progetto visivo sfrutta linee morbide e continue, collegamenti dinamici e variazioni cromatiche che sfumano dal rosso intenso del sangue intero al giallo dorato del plasma, accompagnati da mappe concettuali a rete che collegano simbolicamente e fisicamente i diversi comuni della provincia. L'intera narrazione, inoltre, si snoda attraverso capitoli tematici coerenti con il *concept*. La *governance*, la struttura organizzativa e la segreteria rappresentano i canali principali e la struttura portante della rete, garantendo la fluidità e la correttezza di ogni operazione. Le Unità di Raccolta, i presidi ospedalieri e le strutture territoriali, come le nuove Case di Comunità diffuse sul territorio, si configurano come i vasi di raccolta e distribuzione in cui la solidarietà si concretizza in atto medico e cura. Infine, le nuove generazioni, formate dai giovani del Servizio Civile Universale e dai nuovi donatori che si avvicinano all'associazione per la prima volta, costituiscono la nuova linfa vitale destinata ad alimentare continuamente il circuito. In questo modo è possibile assicurare che il sistema mantenga inalterata la sua forza e la sua capacità di donare vita al territorio anche negli anni futuri.

Sul piano visivo, la *palette* cromatica e la veste grafica adottate completano questo percorso, riflettendo in modo immediato le componenti costitutive della donazione e la loro valenza associativa. Infatti, le gradazioni del rosso identificano la raccolta e la cultura del sangue intero, mentre le tonalità del giallo valorizzano il settore della plasmateresi e della sensibilizzazione alla donazione di plasma. Infine, le sfumature di blu e verde rappresentano l'identità istituzionale dell'associazione e la sostenibilità delle sue azioni sul territorio. Proseguendo nell'analisi, è possibile notare come l'infrastruttura grafica ricorre in modo continuo a elementi di *data visualization*, integrando infografiche dedicate, diagrammi a torta e grafici a barre evolutivi per analizzare la distribuzione anagrafica e di genere dei donatori, l'andamento delle donazioni e gli indicatori economico-finanziari. Il contenuto testuale, invece, realizza un perfetto bilanciamento tra l'approfondimento medico e scientifico, curato dalla Direzione

Sanitaria e focalizzato sulle procedure di accreditamento e verifica delle Unità di Raccolta⁷⁷⁴, sulla prevenzione delle infezioni trasmissibili e sul potenziamento dei macchinari per la plasmateresi, e l'impatto narrativo del dono. Questa componente umanistica è sviluppata raccogliendo le testimonianze dirette dei volontari, evidenziando le iniziative di rilevanza sociale come, ad esempio, i progetti per le scuole, gli eventi sportivi e di sensibilizzazione e il percorso pluriennale dell'agenda associativa, arricchita da un ampio *reportage* fotografico dei momenti salienti dell'anno.

Analizzando nel dettaglio l'aspetto strettamente editoriale e tipografico del progetto, è necessario precisare che il bilancio sociale non è stato pubblicato presso una casa editrice commerciale o universitaria, essendo una pubblicazione istituzionale autoprodotta dall'associazione. La data precisa di stampa del documento è il 10 marzo 2025, giorno in cui si è concretizzata la fase di produzione fisica. AVIS Provinciale Pavia ha stabilito una tiratura a 150 copie cartacee, applicando una politica di sostenibilità ambientale volta a ridurre lo spreco di carta e a razionalizzare gli oneri di stampa.

La presentazione, la discussione e la successiva diffusione del bilancio sociale sono avvenute sia attraverso canali fisici che ambienti digitali. Il momento cruciale di presentazione e discussione istituzionale è avvenuto ufficialmente durante l'Assemblea Provinciale dei Soci tenutasi il 22 marzo 2025 a Robbio. Questa scelta è dovuta al flusso di distribuzione del cartaceo, il quale risponde a criteri di rappresentatività e di adempimento istituzionale, destinando il documento ai soggetti chiave dell'organizzazione, ai delegati associativi in occasione dell'Assemblea Provinciale dei Soci, ai presidenti e ai dirigenti delle sezioni AVIS Comunali operative nella provincia di Pavia e, infine, ai componenti del Consiglio Direttivo e dell'Organo di Controllo⁷⁷⁵. Sul fronte esterno, invece, il formato cartaceo è consegnato anche ai vertici amministrativi e di controllo della Sanità Pubblica provinciale, comprendendo le direzioni generali e sanitarie di ATS Pavia, dell'ASST di Pavia e dell'IRCCS Fondazione Ospedale San Matteo.

Parallelamente alla componente cartacea, l'ente sviluppa ed esegue una strategia di divulgazione multicanale e coordinata volta ad amplificare la trasparenza e la fruibilità dei risultati ad un pubblico ampio e diversificato. L'intero volume del bilancio sociale è convertito in un documento PDF ad alta risoluzione e messo a disposizione per il *download* gratuito sulla *home page* del sito web istituzionale dell'associazione. Inoltre, il documento è stato sul portale ufficiale del Registro Unico Nazionale degli Enti del Terzo Settore (RUNTS), in adempimento agli obblighi di trasparenza previsti per gli Enti del terzo settore. A completamento della strategia comunicativa, il documento è stato divulgato e promosso sui canali sociale attraverso un post dedicato su Facebook e su Instagram, strutturato con elementi grafici d'impatto per valorizzare i punti salienti del documento e facilitare l'accesso diretto ai contenuti completi. L'insieme di queste azioni di comunicazione e rendicontazione integrata garantisce così la massima trasparenza istituzionale, permettendo di consolidare la fiducia degli *stakeholder* e rafforzare il legame strategico con la comunità locale.

In conclusione, la sostenibilità e l'efficacia delle attività descritte richiedono un modello organizzativo solido, fondato su un'attenta pianificazione e su un'ottimizzazione costante dei processi di gestione delle risorse. In quest'ottica, AVIS Provinciale Pavia ha condotto un'analisi

⁷⁷⁴ Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.

⁷⁷⁵ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, art. 30, cit.

strategica volta a definire il bilanciamento ideale tra le competenze interne e l'affidamento di specifici servizi a partner esterni. La scelta di ricorrere all'*outsourcing* per determinate funzioni operative e specialistiche nasce dalla volontà di garantire elevati *standard* qualitativi, contenere i costi di gestione e rendere più efficienti le procedure. Così facendo la struttura associativa riesce a concentrare le proprie energie fondamentali sulla *mission*, ovvero la promozione della donazione e sulla cura del donatore.

4.3. *La gestione delle risorse: analisi della scelta di outsourcing*

L'AVIS Provinciale di Pavia mantiene il pieno controllo strategico, politico e contenutistico del progetto del bilancio sociale. L'intero ciclo di gestione e validazione delle informazioni poggia su un solido presidio interno curato dal Comitato Esecutivo e dalla volontaria di Servizio Civile dell'associazione⁷⁷⁶. La Segreteria Tecnica, con la collaborazione della Tesista, e la Direzione Sanitaria curano integralmente la raccolta, l'aggregazione e il controllo analitico di tutti i dati epidemiologici, associativi, sanitari e donazionali forniti dalle AVIS Comunali e dai SIMT e CLV dei *partner* sanitari, quali l'ASST Pavia e la Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo⁷⁷⁷. Parallelamente, la stesura puntuale dei testi, la rendicontazione contabile, curata dal Tesoriere e dal Vicepresidente, e la stesura delle prime bozze concettuali e grafiche di tabelle, visualizzazioni e prospetti riguardanti l'andamento del sangue intero, dell'aferesi e delle statistiche sociali sono svolte interamente all'interno dell'associazione con il contributo della tesista. In questo contesto, l'agenzia esterna opera in una cornice puramente esecutiva, tecnica e realizzativa, priva di qualsiasi interferenza nel merito dei dati e della visione associativa. Infatti, il suo raggio d'azione è rigorosamente circoscritto all'impaginazione editoriale, al rispetto del *layout* e della veste visiva, al fine di garantire un'adeguata resa grafica e tipografica.

Per l'esecuzione di questo progetto, l'associazione si avvale del supporto di una società di comunicazione strutturata e consolidata, in grado di integrare al proprio interno competenze strategiche di comunicazione e un laboratorio di studio e progettazione grafica qualificato. Sul piano formale e normativo del Terzo Settore, l'ente affianca alla struttura comunicativa esterna le competenze tecniche di consulenti e figure di presidio, come l'Organo di Controllo⁷⁷⁸, il DPO per la conformità alla protezione dati⁷⁷⁹ e il commercialista. Tutti questi soggetti servono a garantire il rispetto della trasparenza amministrativa e la tutela dei dati personali. Non si ricorre, invece, a società di consulenza ESG terze, in quanto il bilancio sociale è redatto direttamente degli organi statuari dell'associazione, ovvero il Comitato Esecutivo, seguendo le linee guida del D.M. 5 marzo 2020 e dell'OIC 35⁷⁸⁰.

La scelta strategica di affidare all'esterno le fasi di impaginazione, *restyling* visivo e rifinitura grafica del documento nasce dalla necessità di conciliare l'elevata professionalità comunicativa con una profonda conoscenza dell'identità avisina. L'agenzia *partner*, infatti, vanta una consolidata e pluriennale relazione di fiducia con AVIS Provinciale Pavia e, trattandosi di una realtà che conosce a fondo il linguaggio del dono per aver già curato importanti campagne

⁷⁷⁶ Decreto Legislativo 6 marzo 2017, n. 40, cit.

⁷⁷⁷ Legge 21 ottobre 2005, n. 219, cit.

⁷⁷⁸ Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, art. 30, cit.

⁷⁷⁹ Regolamento (UE) 2016/679; Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196, cit.

⁷⁸⁰ Decreto Ministeriale 4 luglio 2019, cit.; Decreto Ministeriale 5 marzo 2020; Organismo Italiano di Contabilità, *Principio contabile OIC 35 – Enti del Terzo Settore*, Roma, Fondazione OIC, 2022.

promozionali e d'impatto territoriale come "Giallo Tour Giallo Plasma", offre garanzie uniche di sensibilità verso la missione e i valori fondanti dell'ente, quali l'altruismo, la gratuità, l'anonimato e la solidarietà. Rispondendo alla sfida della strutturazione avviata nel quadriennio, AVIS esternalizza gli aspetti tecnici avanzati di *graphic design* per sgravare i volontari e la segreteria da compiti di impaginazione e per assicurare un prodotto finale che rispetti standard editoriali elevati, chiari e fruibili per la cittadinanza e le istituzioni.

Il flusso di lavoro tra la Segreteria Tecnica e l'Esecutivo di AVIS Provinciale Pavia e l'agenzia esterna è strutturato in maniera lineare ed efficiente in modo tale da poter garantire il rispetto dei tempi e la correttezza del documento. Il percorso si apre con un *meeting* metodologico preliminare tra l'Esecutivo Provinciale, composto dal Presidente, dal Vicepresidente, dal Segretario e dal Tesoriere, la Tesista e i referenti dell'agenzia *partner*. In questa sede si definiscono il piano di lavoro, le scadenze e gli obiettivi primari di comunicazione. Successivamente, la trasmissione dei dati grezzi, delle tabelle, dei testi approvati e delle bozze grafiche avviene in modo dinamico e tracciato tramite posta elettronica. Il processo di controllo e validazione, invece, si sviluppa attraverso una macro-revisione generale, momento critico di valutazione d'insieme in cui l'Esecutivo valuta l'impostazione stilistica, il *layout* generale, la leggibilità dei grafici come il confronto delle donazioni o le fasce d'età dei donatori e l'impatto visivo globale, seguita da una serie di micro-revisioni progressive per eliminare refusi, perfezionare disallineamenti di testo o correggere dati quantitativi e formali. Infine, il percorso si conclude con la presentazione della bozza finale e la sua formale e definitiva approvazione da parte del Consiglio Esecutivo prima della stampa e della presentazione ufficiale all'Assemblea dei Soci. Questo modello cooperativo, fondato su un chiaro confine tra il presidio strategico e informativo interno e il supporto tecnico e operativo esterno, ha consentito ad AVIS Provinciale Pavia di ottimizzare l'impiego delle proprie risorse senza impoverire la genuinità dei dati. L'*outsourcing* mirato dell'impaginazione e della veste visiva si è rivelato dunque uno strumento funzionale non solo al rispetto degli standard editoriali richiesti alle organizzazioni del Terzo Settore, ma anche e soprattutto alla valorizzazione trasparente dell'operato associativo nei confronti dei soci e della comunità territoriale.

All'interno di questo articolato ingranaggio organizzativo e comunicativo, l'esperienza di tirocinio e la redazione della tesi si sono inserite non come una semplice osservazione passiva delle dinamiche dell'associazione, ma come un supporto operativo e analitico concreto. L'integrazione del lavoro della tesista nel flusso di stesura del bilancio sociale ha offerto l'opportunità di vivere da vicino ogni singola fase del processo, permettendo di osservare la traduzione pratica dei principi teorici di rendicontazione sociale e di misurarsi direttamente con la complessità della raccolta dati e del raccordo tra le diverse figure dell'associazione.

4.4. *Riflessioni sull'esperienza pratica: il contributo della tesista nel processo di redazione*

Nel triennio compreso tra il 2023 e il 2025, AVIS Provinciale Pavia ha attraversato una profonda fase di trasformazione istituzionale, organizzativa ed economico-finanziaria, evolvendo progressivamente da un assetto focalizzato sulla gestione ordinaria a un modello strutturato di pianificazione strategica, trasparenza e partecipazione attiva alla rete del Terzo Settore. Nell'anno 2023 l'associazione ha vissuto un periodo prevalentemente interlocutorio, caratterizzato dall'attesa dello schema tipo di convenzione approvato dalla Giunta Regionale

Lombardia e dal progressivo riassorbimento delle controversie e dei crediti legati ai ristori dell'emergenza sanitaria. In questa prima fase, la gestione finanziaria ha evidenziato una sostanziale tenuta pur in presenza di un contenuto disavanzo, mentre la comunicazione manteneva un'impostazione tradizionale e focalizzata essenzialmente sul coordinamento delle sezioni comunali afferenti. Il 2024 ha rappresentato l'esercizio della svolta strategica e degli investimenti strutturali. Sotto il profilo delle relazioni con il servizio sanitario regionale, la dirigenza ha definito in modo dettagliato i testi dei nuovi schemi convenzionali con ASST Pavia e con l'IRCCS Policlinico San Matteo, affiancandovi la sottoscrizione del fondamentale Protocollo d'Intesa con la Provincia di Pavia per l'istituzione del tavolo permanente sull'autosufficienza ematica. Allo stesso tempo, l'associazione ha intrapreso un consistente ammodernamento delle proprie infrastrutture digitali, culminato nel lancio del nuovo portale web istituzionale integrato con il sistema per il *whistleblowing* e dotato di strumenti condivisi per il coordinamento delle iniziative locali. Questo sforzo innovativo, unitamente all'organizzazione di eventi di risonanza pubblica come il "Giallo Tour Giallo Plasma" e al primo posizionamento vittorioso sui bandi delle Fondazioni bancarie territoriali, ha comportato un incremento dei costi e un temporaneo disavanzo d'esercizio, pienamente consapevole e mirato a rafforzare l'impatto sociale dell'ente.

L'esercizio 2025, invece, si pone come il momento cruciale in cui tali processi giungono a piena maturazione. Fin dai primi giorni del percorso di Servizio Civile Universale all'interno dell'associazione, è stato possibile percepire chiaramente come il 2025 non rappresentasse un semplice anno di gestione ordinaria, ma un vero e proprio banco di prova per misurare la sostenibilità di un cambiamento strutturale. Infatti, nel corso del 2025 le nuove convenzioni con gli enti sanitari di riferimento trovano la loro definitiva sottoscrizione ed esecuzione economica e operativa, sbloccando i relativi flussi finanziari di rimborso e consentendo una stabilizzazione del rendiconto gestionale. In questo contesto operativo, la tesista ha svolto un ruolo di primaria importanza predisponendo un'analisi comparativa approfondita dei dati storici del 2024 per poi affiancarli e integrarli con i consuntivi del 2025. Lavorare su questo numeri ha permesso di toccare con mano quanto la corretta lettura dei dati non sia un semplice esercizio statistico, ma il presupposto fondamentale per comprendere la risposta della comunità. Il lavoro di ricerca ha permesso alla tesista di strutturare una griglia di lettura capace di misurare con precisione l'andamento del numero di donatori effettivi e il volume complessivo delle sacche di sangue intero e di plasma raccolte presso le unità di raccolta provinciali.

Sul piano contabile e amministrativo, il ruolo della tesista nell'ambito della rendicontazione finanziaria si è focalizzato in una puntuale e rigorosa attività di controllo e verifica formale, volta ad accertare la correttezza di tutte le singole voci scritte a bilancio. In affiancamento alla Tesoreria e alla Segreteria Tecnica, la tesista ha supervisionato l'esattezza dei saldi e la corrispondenza delle voci economiche e patrimoniali. Questa immersione nei meccanismi contabili ha permesso alla tesista di comprendere l'importanza critica della precisione amministrativa come garanzia di trasparenza nei confronti dei soci e delle istituzioni. Proprio per questo motivo, garantire l'accuratezza dei dati del bilancio d'esercizio è stato un compito di grande responsabilità ed elevato valore formativo. In questo modo è stato possibile garantire la precisione dei dati inseriti nel bilancio d'esercizio. Parallelamente, la tesista si è occupata anche dell'elaborazione analitica e della redazione strutturata dei contenuti descrittivi e qualitativi del bilancio sociale e della Relazione di Missione 2025, recependo integralmente le linee guida

ministeriali del Modulo C e gli standard previsti dalla riforma del Terzo Settore. È stato particolarmente stimolante trasformare i numeri in una narrazione coerente del valore generato dall'associazione. Proprio attraverso questa attività di sintesi, la tesista ha evidenziato il valore e il ritorno sociale generato dai progetti finanziati da enti terzi, con particolare riguardo alle iniziative interassociative condotte in sinergia con AIDO e ADMO nell'ambito del progetto "Le 3 A del Dono". Contemporaneamente, la tesista ha coordinato la fase di misurazione e valutazione delle performance digitali dell'ente, estraendo e interpretando i dati di traffico del nuovo sito web e il tasso di *engagement* dei canali social istituzionali. Questo specifico ambito ha permesso alla tesista di rendersi conto del divario generazionale nell'approccio alla donazione e dell'urgenza di adottare linguaggi capaci di ingaggiare i giovani. Questo ha permesso di fornire all'Esecutivo un quadro conoscitivo indispensabile per trarre le future campagne di sensibilizzazione rivolte alla popolazione giovanile.

Per portare a termine questo articolato lavoro di analisi e revisione, la tesista si è integrata pienamente nella rete operativa di AVIS Provinciale Pavia, interfacciandosi quotidianamente con le figure chiave della *governance* associativa come il Presidente per la validazione degli indirizzi strategici, la Segreteria per l'estrazione delle banche dati sanitarie e amministrative, la Tesoreria e il Vicepresidente per il riscontro e la verifica delle voci di rendiconto. Per la tesista, questo confronto costante ha rappresentato il vero cuore dell'esperienza professionale e umana. Osservare la passione e la dedizione dei dirigenti e dei volontari le ha permesso di capire quanto il capitale umano sia l'infrastruttura più preziosa di un ente del Terzo Settore. L'intero apporto scientifico e metodologico garantito dalla tesista è stato infine sottoposto alle rigorose procedure di salvaguardia della *privacy*, garantendo l'assoluto anonimato dei dati sui donatori e il corretto utilizzo accademico delle informazioni strategiche associative. In questo modo, l'opera della tesista non si è limitata a una semplice osservazione passiva, ma è diventata parte integrante dello strumento di rendicontazione sociale e di verifica 2025, offrendo ad AVIS Provinciale Pavia una solida base informativa per orientare le scelte programmatiche degli anni futuri.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi ha voluto ricostruire e analizzare il complesso processo evolutivo che ha condotto il paradigma organizzativo contemporaneo a superare la classica concezione dell'esclusiva massimizzazione del profitto, approdando a un modello integrato di sostenibilità, *accountability* e *stakeholder capitalism*. L'indagine ha dimostrato come, nel settore *for-profit* la *Corporate Social Responsibility* (CSR) è nata principalmente come strumento di mitigazione delle esternalità negative e di protezione reputazionale, mentre negli Enti del Terzo Settore (ETS) la responsabilità sociale non costituisce una variabile aggiuntiva o un correttivo a posteriori, ma la ragione d'essere originaria dell'agire istituzionale.

Dal percorso di ricerca teorico, normativo ed empirico svolto emergono alcuni nodi fondamentali. In primo luogo, si osserva la trasformazione della rendicontazione sociale, quindi il passaggio dalla filantropia tradizionale e dalla narrazione promozionale all'adozione di dati certi e certificati trasforma il bilancio sociale da semplice adempimento burocratico o opuscolo editoriale a dispositivo strategico di *accountability*, apprendimento organizzativo e *governance* partecipata.

In secondo luogo, l'analisi evidenzia la convergenza del quadro normativo e degli standard tecnici. Attualmente il contesto legislativo è segnato dalla Direttiva Europea CSRD (UE 2022/2464), dalle recenti riforme del pacchetto Omnibus e dal D. Lgs 117/2017, detto anche Codice del Terzo Settore. Questo quadro normativo, insieme all'adozione dei criteri di doppia materialità e degli standard internazionali GRI ed ESRS, riflette la volontà delle istituzioni di dotare la sostenibilità di un rigore tecnico e scientifico indiscutibile. Infatti, questo approccio consente di superare i rischi di *social-washing* e di fondare la legittimità associativa su metriche trasparenti, oggettive e comparabili.

Un contributo centrale alla ricerca è offerto dal caso studio di AVIS Provinciale Pavia. L'analisi empirica del ciclo di rendicontazione legato al bilancio sociale 2025, integrata con l'esperienza diretta maturata all'intero del Servizio Civile Universale, ha illustrato l'importanza operativa della rendicontazione basata sulle evidenze. Attraverso la modulistica standardizzata, ovvero le Schede A e B, distribuita alle 18 AVIS Comunali e l'integrazione con i flussi informativi sanitari certificati rilasciati dai SIMT, l'associazione è in grado di dimostrare la trasformazione di risorse immateriali quali, tempo, altruismo e dono in valore pubblico tangibile. A questo proposito, la ricerca ha messo in risalto la necessità metodologica di superare la pura rendicontazione degli *output*, come il semplice numero di sacche di sangue raccolte o di donatori iscritti, per concentrarsi sulla misurazione degli *outcome* e degli *impact*, evidenziando il contributo diretto dell'associazione alla salute pubblica, alla prevenzione sanitaria e al rafforzamento della coesione sociale del territorio pavese.

Alla luce dei risultati emersi, si delineano per AVIS Provinciale Pavia tre prospettive gestionali e sfide strategiche prioritarie per il prossimo futuro. Innanzitutto, si rende necessaria una digitalizzazione integrata dei flussi informativi. È importante completare l'infrastruttura di *data collection* integrando in maniera automatizzata i gestionali associativi territoriali con le piattaforme sanitarie, riducendo così le inefficienze nella fase di raccolta e assicurando una tracciabilità tempestiva e priva di errori in vista dei requisiti previsti dal RUNTS e dagli standard europei. Inoltre, per fronteggiare le sfide poste dalla denatalità e dall'invecchiamento

demografico, l'associazione dovrà promuovere un coinvolgimento attivo e il rinnovamento della base associativa. Questo obiettivo richiede lo sviluppo di strategie di *stakeholder engagement* mirate ad un target giovanile, capaci di abbattere le barriere cognitive e conative proponendo modelli comunicativi simmetrici e canali digitali innovativi che trasformano la cittadinanza passiva in impegno attivo. Infine, appare fondamentale guidare l'evoluzione metodologica verso l'adozione di metriche avanzate d'impatto, affiancando alla rendicontazione GRI l'applicazione di strumenti quantitativi come il *Social Return on Investment* (SROI). Calcolare in termini economici e sociali il risparmio generato per il Sistema Sanitario Regionale attraverso la diagnosi precoce e la prevenzione periodica eseguita sui donatori consentirà ad AVIS di confermare la propria rilevanza non come semplice ente logistico di raccolta, ma come *partner* strategico insostituibile per le istituzioni pubbliche e per l'intera comunità.

In conclusione, la rendicontazione sociale, se vissuta come un ciclo dinamico e integrato anziché come un adempimento formale, rappresenta per AVIS la bussola di apprendimento organizzativo idonea a rinnovare costantemente la propria licenza sociale a operare, garantendo che ogni singolo atto altruistico si traduca in un patrimonio duraturo di solidarietà e benessere collettivo.

BIBLIOGRAFIA

- AVIS Provinciale Pavia ODV (2025), Bilancio Sociale 2025, Pavia, AVIS Provinciale Pavia ODV.
- Azzoni, Giampaolo (2020), «Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility», in E. Invernizzi e S. Romenti (a cura di), Corporate Communication e Relazioni Pubbliche, Milano, McGraw-Hill Education.
- Carraro, Alessandro (2020), Terzo settore e impresa sociale: la misurazione degli impatti, Tesi di laurea, Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali "M. Fanno", a.a. 2019-2020.
- Carroll, Archie B. (1991), «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders», Business Horizons, vol. 34, n. 4, pp. 39-48.
- Freeman, R. Edward e McVea, John (2001), A stakeholder approach to strategic management (Working Paper No. 01-02), Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.
- Italia (2017), Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117. Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106, «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana», Serie generale, n. 179, Supplemento ordinario n. 43/L (2 agosto 2017).
- Rusconi, Gianfranco (1988), Il bilancio sociale d'impresa: Problemi e prospettive, Milano, Giuffrè Editore.
- Unione europea (2022), Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022..., «Gazzetta ufficiale dell'Unione europea», L 322, 16 dicembre 2022.

SITOGRAFIA

- <https://www.avis.it/>
- <https://www.avisprovincialepavia.it/>
- <https://www.globalreporting.org/standards/>
- https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=uriserv:OJ.L_.2022.322.01.0015.01.ITA
- <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117>