



Il Bilancio di Missione Pastorale per gli enti ecclesiastici Il metodo Ethical Social Report ADOA

(a cura di G. Mion – Dipartimento di Management, Università di Verona e T. Chiaramonte – ADOA)

1. Introduzione: dalla misurazione delle performance alla rendicontazione sociale

Nel dibattito contemporaneo sull'accountability, la rendicontazione sociale rappresenta una delle evoluzioni più significative nel modo in cui le organizzazioni descrivono, interpretano, comunicano e condividono il proprio operato. Se in passato il baricentro della misurazione delle performance era sostanzialmente concentrato sugli equilibri economico-finanziari e la rendicontazione era confinata a pubblici precisi e limitati (organi di governo, finanziatori), oggi è sempre più riconosciuta la necessità di cogliere in modo sistematico anche le ricadute sociali, relazionali e ambientali delle attività svolte. In altre parole, non è più sufficiente fermarsi alla differenza tra ricavi e costi: il "valore" generato dalle organizzazioni, soprattutto in ambito sociale e pubblico, eccede largamente il perimetro della redditività o della conservazione/promozione della solidità patrimoniale e richiede strumenti concettuali e operativi adeguati per essere reso visibile.

Da un punto di vista tecnico, misurare la performance significa attribuire una *espressione quantitativa* – monetaria o non monetaria – ai risultati della gestione, traducendo in indicatori sintetici aspetti ritenuti rilevanti del processo e dell'esito delle attività. Ogni indicatore coglie una specifica "dimensione" della performance e solo un *sistema di indicatori* consente di restituire la complessità dell'azione organizzativa. Tuttavia, soprattutto nelle organizzazioni che perseguono finalità di interesse generale, i beni e i servizi prodotti non sono sempre associati a un prezzo di mercato in grado di rifletterne la capacità generativa: ciò rende necessario ampliare lo sguardo oltre i tradizionali strumenti economico-aziendali e integrare linguaggi diversi, intendendo con l'espressione "indicatori" un complesso di "segni" evocativi di processi gestionali complessi che coinvolgono soggetti diversi e ne modificano la condizione.

Le ragioni di questa evoluzione sono molteplici. Da un lato, provengono da una domanda di *governo consapevole* della gestione, che richiede informazioni affidabili per orientare decisioni, allocare risorse, valutare l'efficacia degli interventi. Dall'altro lato, gli stessi stakeholder – interni ed esterni – formulano attese di trasparenza e responsabilità che riguardano non solo l'uso delle risorse, ma anche la *capacità di generare valore sociale*, inteso come risposta effettiva ai bisogni oggetto della missione istituzionale. A ciò si aggiungono le esigenze di rendicontazione economico-finanziaria e sociale verso soggetti finanziatori, enti regolatori, donatori e comunità locali, nonché il ruolo crescente della rendicontazione nei processi di fund-raising e di dialogo istituzionale con il settore pubblico.

Su questo sfondo si colloca anche un importante *impulso normativo*. Accanto agli strumenti sviluppati nel mondo non profit e nel Terzo settore (in particolare con l'obbligo diffuso della redazione del bilancio sociale per gli ETS di grandi dimensioni – ex art. 14 D. Lgs.



117/2017 – e per le imprese sociali – ex art. 9 D. Lgs. 112/2017), il legislatore ha progressivamente esteso l’attenzione agli aspetti non finanziari anche alle imprese for profit. Emblematico, in tal senso, è il D.Lgs. 254/2016, che recepisce la direttiva 2014/95/EU e impone agli enti di interesse pubblico la redazione di una dichiarazione non finanziaria riguardante temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione, “nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dalla stessa prodotta”.

La rendicontazione sociale diventa così parte di un più ampio movimento che mira a rendere visibili e valutabili gli effetti delle organizzazioni sul contesto in cui operano.

Parallelamente, la letteratura evidenzia i *limiti delle misure tradizionali* di efficienza ed efficacia interna: pur essendo indispensabili per un buon governo della gestione, esse non risultano sufficienti a cogliere gli effetti più profondi delle attività sulle condizioni di vita dei destinatari e degli altri stakeholder. Questo è vero anche per le imprese orientate al cosiddetto *shared value*, ma lo è in modo ancora più marcato per le organizzazioni la cui missione primaria è esplicitamente sociale e, comunque, non spiccatamente economica. Di qui l’esigenza di spostare l’attenzione verso l’*efficacia sociale* e l’*impatto sociale*, ossia verso il cambiamento – auspicabilmente positivo – prodotto dall’azione dell’organizzazione sui soggetti coinvolti e sulle comunità di riferimento.

Tale evoluzione è stata accompagnata da iniziative sovranazionali – come la Social Business Initiative della Commissione Europea e i lavori del gruppo di esperti GECES – che hanno promosso l’elaborazione di *approcci strutturati alla misurazione dell’impatto sociale*, pur lasciando libertà nella scelta degli indicatori più adeguati ai singoli contesti. Nello stesso solco si collocano le molteplici metodologie oggi disponibili: dalla *Theory of Change* – che esplicita in forma partecipata i nessi logici tra risorse, attività, risultati e impatti – ai modelli di tipo economico-valutativo come il Social Return on Investment (SROI), che esprimono in forma monetaria il rapporto tra valore degli outcome e valore degli input impiegati. In tutti questi approcci, lo *stakeholder engagement* non è un elemento accessorio, ma la condizione stessa per poter identificare e valutare in modo credibile gli effetti del cambiamento generato.

È in questo contesto che la rendicontazione sociale si configura non solo come adempimento informativo, ma come *processo di accountability multilivello*, nel quale si intrecciano dimensioni gestionali, socio-politiche e, nel caso degli enti di ispirazione cristiana, anche teologico-pastorali. Da un lato, essa permette di distinguere – pur riconoscendone l’intreccio – tra *valore sociale* (qualità intrinseca dei beni e delle modalità di produzione, leggibile in chiave etica) e *impatto sociale* (cambiamento effettivo nella condizione degli stakeholder, suscettibile di misurazione), chiarendo che non ogni valore è immediatamente traducibile in indicatori (ma non per questo difetta di “peso”), ma che alcuni effetti richiedono comunque di essere quantificati per poter essere governati. Dall’altro lato, la rendicontazione sociale apre la strada a una visione di *“collective impact”*, in cui il cambiamento sociale non è più attribuito a un singolo attore isolato, ma è riconosciuto come risultato di un’azione coordinata di più soggetti che condividono obiettivi, metriche e responsabilità.



Per gli enti ecclesiastici, che operano strutturalmente entro reti di relazioni complesse e perseguono finalità di bene comune in un'ottica pastorale e in un orizzonte escatologico, questo quadro teorico e normativo offre una cornice particolarmente feconda. La rendicontazione sociale – declinata nella forma del *Bilancio di Missione Pastorale* o del *bilancio etico-sociale* – consente infatti di integrare i linguaggi e gli strumenti dell'accountability con la specificità della missione evangelica, facendo emergere non solo ciò che l'ente fa, ma anche *come* e *perché* lo fa, e quali trasformazioni genera nelle persone, nelle comunità e nei territori. Il metodo “Ethical Social Report – ADOA” si colloca precisamente in questa prospettiva, cercando di dare forma a una rendicontazione sociale che sia, al tempo stesso, metodologicamente solida e teologicamente abitata.

2. Le origini del metodo Ethical Social Report – ADOA

Il metodo “Ethical Social Report – ADOA” nasce nel contesto di una collaborazione stabile tra ADOA_Verona (Associazione Diocesana Opere Assistenziali di Verona) e il mondo accademico veronese, sviluppatasi a partire dal 2015 e istituzionalizzata nel 2018 con la sottoscrizione di una convenzione quinquennale di studio e ricerca con il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona (oggi Dipartimento di Management). Tale collaborazione ha reso possibile l'integrazione tra la tradizione ecclesiale della cura, dell'accompagnamento e della prossimità e i contributi scientifici delle discipline aziendali in materia di accountability, misurazione dell'impatto e rendicontazione sociale.

Il progetto specificamente dedicato al metodo, denominato “*Ethical Social Report – ADOA*”, è stato sviluppato con l'obiettivo di accompagnare gli enti aderenti ad ADOA nella redazione del proprio bilancio sociale, sia nei casi in cui esso rappresenta un obbligo normativo, sia – e soprattutto – quando costituisce un esercizio volontario di accountability. Fin dall'inizio il modello ha assunto come riferimento le principali prassi nazionali e internazionali di rendicontazione del Terzo settore, integrando le linee guida emanate per gli Enti del Terzo Settore e i principi della rendicontazione sociale (GRI, accountability multistakeholder, ecc.), senza rinunciare alla specificità antropologica ed ecclesiale che connota le opere aderenti, così da sviluppare un modello originale, flessibile ed efficace.

In questa prospettiva, il metodo affonda le proprie radici culturali nel paradigma dell'*ecologia integrale*, adottando una prospettiva umanistica inclusiva e attenta alla dignità della persona come fondamento teorico e valoriale. Tale scelta ha portato allo sviluppo di un modello di lettura dell'impatto articolato lungo cinque dimensioni – *capitale economico*, *capitale umano*, *capitale relazionale*, *capitale ambientale* e *capitale spirituale* – in grado di cogliere non solo gli effetti materiali delle attività, ma anche quelli intangibili e simbolici che la tradizione ecclesiale considera parte costitutiva del bene comune generato.

Dal punto di vista operativo, il metodo è stato applicato negli anni da una pluralità di enti aderenti alla rete ADOA secondo un modello di accompagnamento che ha previsto momenti formativi, assistenza tecnica, supervisione metodologica e raccolta coordinata dei dati. A partire dal 2022, il processo è stato adottato anche dall'Ufficio Nazionale per la Pastorale della Salute della Conferenza Episcopale Italiana per la redazione del proprio Bilancio di Missione Pastorale, segnando l'estensione del metodo a livello nazionale e



confermando la sua trasferibilità ad altri contesti ecclesiali. Inoltre, il metodo è stato applicato anche nella rendicontazione sociale dall'Istituto Serafico di Assisi (bilancio etico-sociale) e dall'Ispettorica Salesiana Nord Est (bilancio di missione pastorale).

3. Razionale del Bilancio di Missione Pastorale negli enti ecclesiastici

Nel quadro dell'accountability, il *Bilancio di Missione Pastorale (BMP)* e, più in generale, il *bilancio etico-sociale* degli enti ecclesiastici possono essere letti come strumenti di rendicontazione integrata che coniugano la dimensione organizzativa e quella vocazionale dell'agire ecclesiale.

Dal punto di vista teologico-pastorale, il BMP si configura anzitutto come *atto di comunione e corresponsabilità*, prima ancora che come dispositivo tecnico. La logica del "rendere conto" non è riducibile a un adempimento giuridico o amministrativo: essa assume i tratti della *partecipazione ecclesiale*, rendendo visibile la verità del servizio svolto e rafforzando il tessuto di fraternità tra le diverse componenti del Popolo di Dio.

Il Codice di Diritto Canonico riconosce agli enti ecclesiastici la natura di persone giuridiche pubbliche o private, chiamate ad agire nel rispetto delle finalità proprie della Chiesa e sotto la vigilanza dell'autorità competente (cann. 114 e 1254 §2 CIC). In tale quadro, la rendicontazione non è soltanto una buona prassi gestionale, ma un dovere ecclesiale.

In questa prospettiva, il bilancio di missione pastorale si configura simultaneamente come:

- *atto di gratitudine*, che riconosce e fa riconoscere gli impatti del bene operato attraverso l'ente;
- *atto di trasparenza*, capace di nominare anche limiti, criticità e bisogni di conversione istituzionale;
- *atto di comunione*, nel quale la comunità si espone al vaglio della Parola e al giudizio degli stakeholder interni ed esterni.

4. I Fondamenti

4.1. Fondamenti canonici della rendicontazione

La gestione dei beni e delle attività degli enti ecclesiastici è regolata da principi di correttezza, diligenza e trasparenza, orientati al bene della comunità e alla missione evangelica. In particolare, il can. 1284 CIC affida agli amministratori il compito di svolgere il proprio mandato con la diligenza del buon padre di famiglia, garantendo la conservazione dei beni e il loro utilizzo conforme alle finalità istituzionali.

Il can. 1287 §§1-2 CIC stabilisce l'obbligo di rendiconto, sia verso l'autorità ecclesiastica competente sia, secondo le modalità stabilite, verso i fedeli, rafforzando il principio di trasparenza come elemento costitutivo della comunione ecclesiale.

Il controllo sugli atti di amministrazione straordinaria, previsto dal can. 1292 CIC, evidenzia ulteriormente come la responsabilità gestionale sia parte integrante della governance ecclesiale e non separabile dalla missione pastorale.



4.2. Fondamenti magisteriali

La rendicontazione sociale si configura, senza dubbio, nel solco della Dottrina Sociale della Chiesa, fin a partire dai suoi principi fondamentali, primo fra tutti quello del bene comune. Rendere conto dell'attività svolta, infatti, prende avvio dal riconoscimento del bene comune come orizzonte di lettura dell'impatto sociale. Misurare l'impatto significa, dunque, apprezzare come l'ente risponde alle esigenze del bene comune che «derivano dalle condizioni sociali di ogni epoca e sono strettamente connesse al rispetto e alla promozione integrale della persona e dei suoi diritti fondamentali» (Compendio DSC n. 166). L'universale vocazione al bene comune di ogni persona, comunità e istituzione trova, negli enti della Chiesa, un particolare riscontro nella lettura della presenza di Dio nella storia e nell'individuazione di soluzioni pienamente umane ai problemi sociali. «Il popolo di Dio, mosso dalla fede con cui crede di essere condotto dallo Spirito del Signore che riempie l'universo, cerca di discernere negli avvenimenti, nelle richieste e nelle aspirazioni, cui prende parte insieme con gli altri uomini del nostro tempo, quali siano i veri segni della presenza o del disegno di Dio. La fede infatti tutto rischiarà di una luce nuova, e svela le intenzioni di Dio sulla vocazione integrale dell'uomo, orientando così lo spirito verso soluzioni pienamente umane» (Gaudium et Spes n. 11).

Pur non essendovi riferimenti puntuali al dovere di rendicontazione, diversi sono gli elementi magisteriali che sostengono e promuovono il processo di accountability, soprattutto negli ultimi due decenni: il magistero di Benedetto XVI offre un solido fondamento al Bilancio di Missione Pastorale, chiedendo che l'esercizio della carità – dimensione costitutiva della Chiesa – venga consolidato in forme organizzate, competenti e trasparenti di servizio (Deus Caritas Est, n. 20). Per questo, carità e verità si connettono indissolubilmente, facendo sì che la verità diventi criterio di giudizio anche per l'agire economico e sociale derivante dalla carità. L'esercizio della verità, nella concreta attività degli enti della Chiesa, si concretizza anche nella necessità di strumenti capaci di rendere leggibile e verificabile l'impatto delle opere ecclesiali, ma anche di ogni azione portatrice di impatto sociale (dalle organizzazioni non governative alle istituzioni finanziarie): al riguardo, non è un caso se il termine “trasparenza” compaia spesso nell'Enciclica Caritas in Veritate.

La vocazione di servizio all'«uomo considerato nella sua unità e nella sua totalità, corpo e anima, l'uomo cuore e coscienza, pensiero e volontà» (Gaudium et Spes, n. 3) fa sì che carità e verità chiamino alla responsabilità (e, dunque, per estensione, a quella “risposta responsabile” che è la radice profonda dell'accountability), come ben espresso da Benedetto XVI: « Dall'amore verso Dio consegue la partecipazione alla giustizia e alla bontà di Dio verso gli altri; amare Dio richiede la libertà interiore di fronte ad ogni possesso e a tutte le cose materiali: l'amore di Dio si rivela nella responsabilità per l'altro» (Spe Salvi, n. 19).

Il magistero di papa Francesco, poi, ha ulteriormente rafforzato il valore pastorale e sociale della rendicontazione, soprattutto laddove, chiamando ad una Chiesa in uscita, si palesa la necessità di rendere conto delle proprie scelte e di misurare l'effettiva incidenza dell'azione pastorale sulla vita delle persone. Pur riconoscendo che la chiamata posta da Francesco – «La Chiesa “in uscita” è una Chiesa con le porte aperte» (Evangelii Gaudium, n. 46) – ben più ampia, programmatica e sistemica di una mera chiamata a “rendere conto”,



quest'ultima azione può essere intesa proprio come una postura aperta e responsabile verso la realtà che, sempre nel magistero di Francesco, è definita superiore all'idea (Evangeli Gaudium, n. 231).

Come già anticipato in precedenza, l'orizzonte dell'ecologia integrale – intrinseca alla DSC e così ben riproposta da Francesco nella Lettera Enciclica Laudato si – definisce quella visione sistemica che connette responsabilità economica, sociale e ambientale e trova nel bilancio etico-sociale/bilancio di missione pastorale uno strumento di sintesi.

Infine, Leone XIV, riproponendo nella sua prima Esortazione Apostolica Dilexi Te l'opzione preferenziale per i poveri nell'attività della Chiesa, sottolinea come il servizio alla fragilità non sia soltanto unilaterale, ma diventi un esercizio di mutuo riconoscimento (Dilexi Te, n. 109): in tal senso, la rendicontazione delle attività svolte non deve essere intesa solo in termini di trasparenza e neppure solo come occasione – pur importante – di advocacy dei diritti degli ultimi serviti dalla Chiesa, ma come un vero e proprio momento di dialogo e autoriflessione sul senso di essere Chiesa e del “fare” mediante le organizzazioni che essa genera.

4.3. Fondamenti pastorali nella Chiesa in Italia.

Il Bilancio di Missione Pastorale si colloca pienamente nel solco degli Orientamenti Pastoral della Conferenza Episcopale Italiana per il decennio 2010-2020, Educare alla vita buona del Vangelo.

Tali Orientamenti richiamano con forza la corresponsabilità di tutti i soggetti ecclesiali (nn. 7-10), sottolineando come la testimonianza cristiana passi anche attraverso strutture credibili, trasparenti e orientate al bene comune.

La dimensione di comunità educante (n. 34) e l'attenzione alle fragilità (n. 54) trovano nel BMP uno strumento concreto per verificare la coerenza tra intenzioni pastorali e azioni realizzate.

Il discernimento comunitario (n. 66) è favorito da una rendicontazione chiara e condivisa, che consente alle comunità di leggere i dati alla luce della fede e di orientare consapevolmente le scelte future.

5. Le Funzioni di un bilancio di missione pastorale

5.1. Funzioni “ad intra”

Sul versante interno, il BMP assolve a diverse funzioni di accountability e apprendimento organizzativo.

1. Crescita di consapevolezza istituzionale

La rendicontazione consente a uffici, servizi e opere di collocarsi all'interno di un quadro unitario di missione, superando visioni settoriali o autoreferenziali. L'ente ecclesiastico è così aiutato a percepirsi come sistema, anziché come somma di iniziative.



2. **Supporto al discernimento pastorale**

Nella prospettiva dell'accountability, non è sufficiente “fare”: occorre stabilire un nesso esplicito tra *missione, azione, misurazione, valutazione e comunicazione*. Il BMP struttura questo ciclo, offrendo una base empirica al discernimento comunitario su priorità, scelte allocative, investimenti formativi.

3. **Costruzione dell'unità di una rete di enti**

Nei contesti in cui l'ente ecclesiale si articola in una pluralità di soggetti (associazioni, cooperative, fondazioni, comunità), il bilancio etico-sociale consente di integrare le diverse componenti in un'unica narrazione, esplicitando il riferimento a una missione pastorale condivisa.

4. **Miglioramento organizzativo e apprendimento**

La presenza di una sezione dedicata alle *politiche di sviluppo futuro* e l'apertura sistematica al *feedback* trasformano il BMP in un dispositivo di apprendimento continuo, anziché in una mera fotografia retrospettiva.

5.2. **Funzioni “ad extra”**

Sul piano esterno, il BMP/bilancio etico-sociale svolge funzioni di legittimazione, di dialogo e di cooperazione.

- Contribuisce a *rafforzare la fiducia* di fedeli, donatori, istituzioni civili e partner, attraverso un'esposizione trasparente delle motivazioni, delle attività, dei risultati e delle criticità.
- Consente di *interloquire con il Terzo settore e con i decisori pubblici* adottando categorie condivise (stakeholder, materialità, impatto, sostenibilità), pur mantenendo un radicamento esplicito nel carisma e nella tradizione ecclesiale.
- Per gli enti qualificati come ETS, offre un quadro metodologico che consente di integrare l'obbligo di bilancio sociale all'interno di una visione pastorale più ampia, evitando duplicazioni di strumenti e disallineamenti di linguaggio.

6. Il metodo “Ethical Social Report – ADOA”: linee di fondo

6.1. **Principi ispiratori**

L'analisi dei documenti e delle sperimentazioni evidenzia alcuni principi di fondo:

1. **Accountability come risposta responsabile**

L'accountability è intesa come risposta consapevole a Dio, alla Chiesa e alla società, rispetto alla gestione dei doni ricevuti e al modo in cui vengono messi a servizio. Non si riduce a una mera esposizione di dati, ma include la capacità di assumere la responsabilità delle scelte, dei frutti e delle omissioni.

2. **Impostazione multistakeholder e inclusiva**



Il bilancio è pensato non solo *per* gli stakeholder, ma anche *con* gli stakeholder. La logica di coinvolgimento (engagement) attraversa l'intero processo, dalla definizione dei temi rilevanti alla lettura degli impatti.

3. Centralità della materialità

I contenuti del BMP non sono la semplice somma delle attività svolte, ma la selezione ragionata dei *temi materiali*, ossia di quegli aspetti rilevanti sia per l'ente sia per i suoi stakeholder. La materialità, in questa prospettiva, assume una valenza di discernimento comunitario.

4. Ecologia integrale e modello dei 4+1 capitali

Il metodo adotta una lettura multidimensionale dell'impatto, articolata in quattro capitali "classici" (economico, umano, relazionale, ambientale) e un "+1" *spirituale*, espressivo della specificità ecclesiale.

- **Capitale umano:** riguarda la dimensione delle persone (dipendenti, consacrati, volontari, laici impegnati), con attenzione a competenze, formazione, benessere, condizioni di lavoro, crescita vocazionale e cura delle fragilità. L'ente ecclesiale è chiamato a custodire il capitale umano non solo come risorsa funzionale, ma come luogo teologico della propria missione.
- **Capitale relazionale:** comprende le relazioni interne (tra servizi, comunità, ministeri) ed esterne (famiglie, comunità locali, istituzioni, altri enti del Terzo settore, reti ecclesiali e civili). Qualità, stabilità e densità di tali relazioni costituiscono un patrimonio immateriale decisivo per la capacità generativa dell'ente.
- **Capitale ambientale:** implica la gestione responsabile delle risorse naturali, la cura degli spazi, l'attenzione all'impatto ambientale delle attività e l'educazione alla "cura della casa comune". Questo capitale integra nel bilancio le istanze dell'ecologia integrale, come dimensione costitutiva dell'evangelizzazione.
- **Capitale economico:** attiene alla capacità dell'ente di garantire la sostenibilità nel tempo, l'equilibrio tra costi e ricavi, l'uso accorto dei fondi e adeguati investimenti. In ambito ecclesiale, il capitale economico resta strumentale rispetto alla missione: ne assicura la continuità, ma non ne definisce il senso ultimo.
- **Capitale spirituale (il "+1"):** esprime la dimensione carismatica e teologica della missione. Include i riferimenti al Vangelo, al carisma fondativo, al senso vocazionale, alle pratiche sacramentali e di preghiera, alle forme di comunione ecclesiale. È un capitale difficilmente riducibile a indicatori standardizzati, ma agisce come dimensione trasversale che ispira e giudica l'uso degli altri capitali.

5. Riferimento a standard di rendicontazione e quadro normativo

Pur rimanendo centrato sulla missione pastorale, il metodo assume come riferimento le logiche della rendicontazione sociale (ad esempio il framework GRI in forma "referenced") e integra gli adempimenti previsti per gli ETS, al fine di garantire la comparabilità, la trasparenza e la coerenza con il contesto regolatorio.



6. **Strumento dinamico e orientato al miglioramento**

Il BMP non è concepito come prodotto episodico, ma come parte di un ciclo di apprendimento: la sezione conclusiva, orientata alle “politiche di sviluppo futuro”, e l’apertura al feedback lo qualificano come un processo reiterato di revisione e rilancio della missione.

6.2. **Struttura del documento**

Dal punto di vista formale, il Bilancio di Missione Pastorale assume una struttura tendenzialmente ricorrente, articolata nei seguenti nuclei:

1. **Lettera agli stakeholder**

Documento introduttivo, firmato dal soggetto di responsabilità ultima (vescovo, superiore, direttore, ecc.), che contestualizza il bilancio nel quadro ecclesiale e sociale, esplicita le motivazioni della rendicontazione e offre una prima chiave di lettura teologico-pastorale.

2. **Premessa metodologica**

Sezione in cui sono esplicitati: gli obiettivi del BMP, i destinatari principali, i riferimenti metodologici (metodo ADOA, standard di rendicontazione, quadro normativo) e le fasi del processo (coinvolgimento, analisi di materialità, mappa di impatto, modello dei capitali, redazione e feedback).

3. **Identità dell’ente**

Presentazione sintetica della forma giuridica, dell’appartenenza ecclesiale, della storia essenziale, della missione, dei valori e del carisma, del contesto territoriale, della struttura di governance e delle principali politiche trasversali (ad esempio, politiche per la qualità, per la tutela delle persone, per la sostenibilità).

4. **Analisi di materialità/significatività**

Sezione dedicata a illustrare il processo di individuazione dei temi materiali (metodo di consultazione, soggetti coinvolti, strumenti utilizzati) e a presentarne gli esiti (elenco dei temi, eventuale matrice di materialità con posizionamento in base alla rilevanza per l’ente e per gli stakeholder).

5. **Mappa degli stakeholder e analisi d’impatto**

Identificazione e classificazione degli stakeholder (interni/esterni, diretti/indiretti), descrizione del modello dei capitali e prime linee di lettura dei principali impatti, qualitativi e quantitativi, generati nelle diverse relazioni.

6. **Sezioni tematiche per aree di missione**

7. **Articolazione dei contenuti in aree pastorali o linee strategiche** (ad esempio: evangelizzazione, carità, educazione, cura della salute, lavoro in rete). Ogni area è descritta secondo uno schema ricorrente: obiettivi pastorali, attività principali, indicatori associati ai capitali, sintesi dell’impatto.

8. **Testimonianze e narrazioni**

Inserimento di racconti, storie di vita, interviste e brevi riquadri narrativi che danno voce a beneficiari, operatori, volontari, comunità, contribuendo a rendere percepibile il capitale spirituale e relazionale oltre i soli dati numerici.

9. **Conclusioni e politiche di sviluppo futuro**



Sezione finale che raccoglie i principali elementi emersi (risultati, criticità, lezioni apprese) e formula impegni operativi per il futuro, indicando anche i canali attraverso cui gli stakeholder e le comunità possono offrire riscontri e contributi.

7. Le fasi del processo secondo il metodo Ethical Social Report_ ADOA

Il metodo ADOA struttura il processo di redazione del bilancio di missione pastorale in una sequenza di fasi integrate. Alla base delle prime fasi, il riferimento metodologico è alle tecniche di ricerca qualitativa. In particolare, l'approccio si colloca entro una logica abduktiva (Peirce, 1931–1958; Timmermans & Tavory, 2012), in cui categorie interpretative e schemi analitici emergono progressivamente dall'interazione fra dati e cornici teoriche, secondo un processo iterativo di raffinamento interpretativo. La fase di raccolta e analisi del materiale empirico – costituito da interviste, focus group, narrazioni, osservazioni e documenti – è condotta secondo i principi della *Reflexive Thematic Analysis* (Braun & Clarke, 2009; 2016), nella quale l'identificazione dei temi non è un esercizio puramente classificatorio, ma un percorso riflessivo che coinvolge ricercatori e attori organizzativi nella costruzione condivisa di significato.

Fase 1 – Definizione del perimetro e della governance

La fase iniziale è dedicata alla delimitazione del **perimetro di rendicontazione** (quali uffici, opere, territori, enti collegati sono inclusi) e alla costituzione della **governance del processo**: gruppo di lavoro, ruoli, mandato, tempi, modalità di approvazione ecclesiale. Questa fase è cruciale per evitare ambiguità su chi “parla” attraverso il bilancio e su quale livello di responsabilità istituzionale esso esprima.

Fase 2 – Coinvolgimento interno, ascolto e raccolta dati

Segue una fase di **sensibilizzazione interna** alla logica del bilancio e dell'impatto, in cui si presentano alle équipes, ai consigli e ai responsabili pastorali le finalità del processo. Contestualmente, si avvia la raccolta dei dati quantitativi (attività, risorse, destinatari, ecc.) e delle informazioni qualitative, spesso tramite interviste e focus group. In questa fase prendono forma le prime ipotesi sui temi rilevanti.

Fase 3 – Analisi di materialità come autoriflessione comunitaria

L'analisi di materialità costituisce il cuore riflessivo del metodo.

1. Costruzione dell'elenco preliminare dei temi

A partire da fonti diverse (missione e documenti programmatici, contesto socio-economico, magistero, normativa, prassi esistente) si costruisce un elenco iniziale di possibili temi materiali.

2. Consultazione degli stakeholder



Attraverso questionari, interviste, momenti assembleari e laboratori sinodali si chiede agli stakeholder di esprimere la propria valutazione sull'importanza di tali temi, nonché di segnalare eventuali aspetti trascurati. Tale fase, in una prima stesura del documento, può essere surrogata – almeno temporaneamente – da un'analisi interna che, aiutata dalla profonda conoscenza degli stakeholder da parte dei componenti dell'organizzazione, aiuti la lettura della prospettiva esterna.

3. **Costruzione della matrice di materialità**

I temi vengono collocati in una matrice che incrocia la rilevanza per l'ente (in termini di missione, rischi e opportunità) e quella percepita dagli stakeholder. I temi collocati nelle aree di maggiore rilevanza reciproca costituiscono il nucleo del bilancio.

4. **Discernimento comunitario**

La lettura condivisa della matrice diventa occasione di discernimento: le priorità non sono semplicemente “derivate” da un sondaggio, ma vengono interpretate alla luce della Parola e del carisma, assumendo decisioni anche in controtendenza se necessario. La materialità assume qui i tratti di un *esame di coscienza comunitario*.

Fase 4 – Mappa dell'impatto

Prima di procedere alla definizione degli indicatori, il metodo prevede la costruzione di una **mappa dell'impatto**, che descrive le catene logiche attraverso cui le attività dell'ente generano cambiamenti.

La mappa – che presenta, in sintesi, i principali impatti generati – viene definita mettendo in relazione dinamica:

- **input** (risorse umane, economiche, spirituali, relazionali, infrastrutturali);
- **attività** (azioni pastorali, servizi, progetti, iniziative in rete);
- **output** (prestazioni, servizi erogati, eventi, materiali prodotti);
- **outcome** (cambiamenti osservabili nel comportamento, nelle competenze, nelle condizioni di vita dei destinatari);
- **impatti** (trasformazioni più profonde e durature sul tessuto comunitario, sul territorio, sulle pratiche ecclesiali).

Tale passaggio consente di:

- evitare una concezione meramente “contabile” dell'azione;
- collegare in modo robusto i temi materiali alle logiche di trasformazione sociale ed ecclesiale;
- preparare il terreno per la definizione di indicatori effettivamente significativi.

Ciò identifica il metodo di pensiero e non significa che, poi, nel documento finale, emergano dettagliatamente tutti gli elementi della mappa; dal punto di vista della comunicazione finale, infatti, sarà opportuno riferire solo la descrizione accurata e chiara dell'impatto generato (*outcome*).



Fase 5 – Determinazione degli indicatori e lettura dell'impatto secondo il modello 4+1 capitali

Sulla base della mappa di impatto, si procede alla definizione dei *sistemi di indicatori* per ciascun tema materiale.

Per ogni tema vengono specificati e devono essere identificabili:

- l'*obiettivo pastorale*;
- gli stakeholder coinvolti;
- i *capitali principalmente interessati* (umano, relazionale, ambientale, economico, con la costante attenzione trasversale al capitale spirituale);
- gli *indicatori* selezionati (quantitativi e qualitativi), con esplicitazione dei criteri di scelta;
- i *cambiamenti osservati* (outcome e, dove possibile, primi elementi di impatto), soprattutto in chiave di serie storica e quando possibile.

La lettura dell'impatto avviene dunque in una chiave integrata, che non si limita a presentare dati, ma li interpreta alla luce dei capitali e della missione. Tale lettura consente di distinguere tra:

- risultati attesi e non attesi,
- effetti desiderati ed effetti collaterali,
- aree di consolidamento e di conversione pastorale.

Fase 6 – Redazione, validazione e approvazione ecclesiale

La redazione del documento è seguita da una fase di *validazione interna*, in cui il testo viene discusso con il gruppo di lavoro, gli organismi di partecipazione e la leadership ecclesiale. L'approvazione formale (da parte di consiglio, capitolo, ecc.) conferisce al BMP piena valenza istituzionale e ne sancisce l'assunzione come riferimento per la programmazione successiva.

Fase 7 – Comunicazione e ascolto di ritorno

Infine, il bilancio viene *restituito* alle comunità e agli stakeholder attraverso strumenti differenziati (assemblee, incontri dedicati, canali digitali, sintesi divulgative). La presenza di canali strutturati di feedback (indirizzi dedicati, moduli online, momenti assembleari) consente di trasformare la pubblicazione del BMP da atto unilaterale di comunicazione a *processo dialogico di ascolto reciproco*.



8. I tratti qualificanti del metodo

8.1. Partecipazione come sinodalità operativa

La partecipazione non è un elemento accessorio, ma una componente costitutiva del metodo ADOA. L'ampiezza del coinvolgimento interno ed esterno determina il grado di autenticità dell'*accountability* ecclesiale. In questo senso, la dimensione partecipativa concretizza una forma di *sinodalità operativa*, in cui le diverse componenti del Popolo di Dio concorrono alla definizione delle priorità e alla valutazione dell'azione pastorale.

8.2. Materialità come esame di coscienza comunitario

La centralità della materialità qualifica il BMP come spazio istituzionale di *esame di coscienza comunitario*: la comunità è chiamata a interrogarsi su ciò che è veramente importante oggi, nei confronti di chi e in che misura. La distinzione tra temi materiali e non materiali aiuta a contrastare la tentazione di una rendicontazione autocelebrativa, favorendo l'assunzione di responsabilità rispetto alle attese non soddisfatte.

8.3. Impatto e modello 4+1 capitali

L'adozione del modello dei 4+1 capitali consente di tradurre in termini analitici l'intuizione dell'*ecologia integrale*. Il focus si sposta dalle sole attività ai cambiamenti prodotti nelle persone, nelle relazioni, negli ambienti, nei sistemi economici e nella qualità della vita spirituale delle comunità. In tal modo, l'*accountability* si fa strumento di discernimento sulla fecondità complessiva della missione.

8.4. Raccordo tra materialità e indicatori

Una delle innovazioni metodologiche più rilevanti consiste nel raccordo tra temi materiali, mappa di impatto e indicatori. Non sono gli indicatori a determinare ciò che conta, ma è la materialità – frutto di ascolto e discernimento – a guidare la selezione degli indicatori. Questo approccio riduce la dispersione informativa, rende il documento più leggibile e concentra l'attenzione sugli aspetti realmente strategici.

8.5. Narrazione e dimensione evocativa

Accanto alla dimensione più strettamente analitica, il BMP valorizza la narrazione come forma di rendicontazione. Le storie di vita, le testimonianze, le citazioni bibliche e magisteriali inserite nel testo contribuiscono a rendere percepibile il capitale spirituale e relazionale, e impediscono che il linguaggio gestionale oscuri il riferimento al Vangelo. La narrazione si configura così come *luogo teologico dell'accountability*, in cui la comunità riconosce l'azione dello Spirito dentro le mediazioni organizzative.



7. L'Adattabilità del metodo ai diversi contesti ecclesiali.

Gli elementi fin qui descritti costituiscono gli *invarianti* del metodo ADOA:

- analisi di materialità partecipata;
- modello di impatto basato sui 4+1 capitali;
- sequenza logica materialità → mappa di impatto → indicatori;
- struttura di documento che integra identità, stakeholder, impatto e narrazione;
- riferimento a standard di rendicontazione e quadro normativo.

Su questa base ogni ente ecclesiale può operare differenziazioni in termini di:

- perimetro (diocesi, rete di opere, congregazione, singolo ufficio o servizio);
- linguaggio (più pastorale, più manageriale, più divulgativo, in funzione dei destinatari);
- profondità analitica (numero e dettaglio degli indicatori, livello di formalizzazione delle mappe di impatto, ecc.).

Nel suo complesso, il metodo “*Ethical Social Report – ADOA*” applicato al Bilancio di Missione Pastorale può essere interpretato come: un **percorso comunitario di discernimento e di racconto** che utilizza strumenti analitici propri dell’accountability per servire la comunione ecclesiale e la fedeltà al Vangelo, piuttosto che per sostituirle con logiche puramente tecnocratiche.