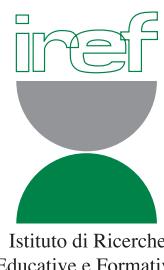




IL BILANCIO SOCIALE 2007 DEL CAF ACLI

in collaborazione con



Istituto di Ricerche
Educative e Formative

INDICE

PREMESSA	3
LEGENDA	4
LETTERA DEL PRESIDENTE	5
INTRODUZIONE	7
1. IDENTITÀ AZIENDALE	9
1.1 Chi siamo: mission, vision e valori di riferimento	9
1.2 L'articolazione della rete territoriale del CAF ACLI	9
1.3 Le funzioni del CAF ACLI: incentivare l'autonomia territoriale, definendo livelli omogenei di qualità del servizio	10
1.4 Strategie e obiettivi: la qualità come processo a più dimensioni	13
1.5 I nostri numeri	15
2. PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	17
2.1 Valore della produzione	17
2.2 Valore aggiunto globale netto	17
2.3 Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Netto	19
2.4 Uno sguardo al valore della produzione del sistema di assistenza fiscale CAF ACLI	21
2.5 Le prospettive di sviluppo per il 2008	22
3. RELAZIONE SOCIALE	23
3.1 Gli stakeholder	23
3.2 Il socio: le ACLI	24
3.3 Le Acli Service	27
3.4 Il personale	28
3.5 Gli utenti	30
3.6 Gli altri CAF: promuovere una cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa	33
3.7 La Pubblica Amministrazione	34
3.8 La collettività	35
4. CONCLUSIONI	37

PREMESSA

(a cura dell'IREF)

Che cos'è il Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale (B.S.) è uno strumento capace di valutare dinamiche e conseguenze sociali dell'agire economico. Per un'impresa si tratta di andare oltre il momento in cui giustifica ai propri finanziatori la performance economica, per approdare alla comprensione e alla valutazione dell'impatto sociale che la conduzione dell'impresa ha nei confronti di altri soggetti in relazione con essa: utenti, dipendenti, fornitori, enti locali, l'ambiente e la collettività in cui agisce, ecc.

Nel caso del CAF ACLI, il Bilancio Sociale è utile per evidenziare se e come l'attività del Centro Fiscale persegua il bilanciamento tra l'esigenza di un equilibrio economico e la cura degli aspetti sociali e relazionali.

A cosa serve

Con il Bilancio Sociale relativo all'anno 2007, il CAF ACLI si propone di:

- esplicitare agli stakeholder la missione perseguita, cioè i valori etici sui quali impernia la propria azione;
- rendicontare i risultati sociali conseguiti e mettere in luce le azioni realizzate al fine di raggiungerli;
- verificare il rapporto di coerenza tra missione e risultati sociali;
- compiere una cognizione sulle prospettive future del CAF ACLI.

Chi lo realizza

Per la preparazione e la redazione del Bilancio Sociale 2007, il CAF ACLI si è avvalso della collaborazione dell'IREF (Istituto di Ricerche Educative e Formative, promosso dalle ACLI). Il documento è articolato secondo i principi e i metodi prevalenti nella dottrina e nella prassi, cioè quelli del modello elaborato dal G.B.S. (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale). Per la sua realizzazione l'IREF si è servito anche di innovativi strumenti di analisi, come, ad esempio, il *focus group* (FG), che rappresenta uno degli strumenti classici della ricerca qualitativa nell'ambito delle scienze sociali.

Le novità per l'edizione 2007

Come negli anni passati, anche per questa edizione sono state previste delle novità. Rispetto alle precedenti edizioni sono stati rivisti integralmente i contenuti del Bilancio Sociale e la struttura degli stessi. Si è privilegiato un taglio divulgativo, riducendo al minimo le notazioni tecniche. Inoltre, all'interno delle sezioni che compongono il Bilancio Sociale, è stata ulteriormente semplificata la struttura dei paragrafi. In particolare, nella sezione dell'Identità aziendale si è definita una struttura più compatta, capace di illustrare al meglio valori, ruoli, funzioni ed articolazione aziendale del CAF ACLI. Nella Relazione sociale relativa al calcolo del valore aggiunto è stato modificato parzialmente il metodo di aggregazione delle voci di bilancio, accorpando alcuni indicatori, allo scopo di semplificare il modello di rendicontazione sociale. Infine, nella Relazione sociale è stato ridefinito il tipo di contenuti da inserire, nella fattispecie si è scelto di ridurre al minimo tabelle e grafici relativi ad aspetti di carattere economico e produttivo del CAF ACLI (soprattutto nei paragrafi dedicati alle ACLI Service e agli altri CAF concorrenti), dando maggiore spazio a considerazioni di tipo sociale ed etico connesse all'attività del CAF ACLI. Questa scelta di fondo ha creato le condizioni per la stesura di un Bilancio Sociale ancor più sensibile ai temi della responsabilità sociale d'impresa, in grado di comunicare ancor più efficacemente il contributo del CAF ACLI alla promozione e sviluppo della società civile nelle sue diverse articolazioni.

LEGENDA

ACLI	Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani
Acli Service	Società convenzionate con il CAF ACLI che operano a livello provinciale
B.S.	Bilancio Sociale
CAF	Centro di Assistenza Fiscale
CAF ACLI	Centro di Assistenza Fiscale delle ACLI
DSU-ISEE	Dichiarazione Sostitutiva Unica – Indicatore Situazione Economica Equivalente
IREF	Istituto di Ricerche Educative e Formative
PdA	Processo di Accreditamento
RAS	Responsabile ACLI Service
RAF	Responsabile della Assistenza Fiscale
RED	Dichiarazione Redditudine
V.A.	Valore Assoluto

COMITATO DI REDAZIONE

Paola Vacchina	Presidente CAF ACLI
Michele Mariotto	Vice Presidente CAF ACLI
Paolo Conti	Direttore Generale CAF ACLI
Marco Livia	Direttore IREF

REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE E COORDINAMENTO DEL GRUPPO DI LAVORO

Giampaolo Cirioni	Coordinatore Organizzazione e Sviluppo Rete CAF ACLI
Danilo Catania	Ricercatore IREF

SI RINGRAZIANO PER LA COLLABORAZIONE PRESTATA

Roberto Scettri	Consulente Formazione CAF ACLI
Pamela Sallustio	Responsabile amministrazione CAF ACLI
Daniele Spagnoli	Responsabile amministrazione CAF ACLI
Antonella Magnone	Coordinatrice Servizi Produttivi CAF ACLI
Stefania Strivieri	Responsabile Segreteria Generale ed organizzativa CAF ACLI
Antonio Rossi	Direttore Aesse
Arturo Gulinelli	Esperto in Management e Responsabilità Sociale d'impresa
Daniela Riccobelli	Esperta in Management e Responsabilità Sociale d'impresa
Alessandro Musco	Esperto in Management e Responsabilità Sociale d'impresa

LETTERA DEL PRESIDENTE

RENDERE CONTO CON RESPONSABILITÀ

È dal 2001 che il CAF ACLI pubblica il proprio Bilancio Sociale, un appuntamento periodico, ormai diventato consueto, che agli esordi rappresentò un'eccezione nel panorama dell'assistenza fiscale. Si trattò di un primo tentativo di fare del proprio bilancio aziendale non solo uno strumento di rendicontazione economica, ma anche e soprattutto una carta d'identità etica del proprio operato, rivolta alla comunità di riferimento nell'accezione più ampia possibile del termine. Da questo punto di vista i principi guida che, fin dalla prima edizione, sottostanno alla stesura del Bilancio Sociale rimandano ai valori identitari che ispirano e danno significato all'azione sociale del sistema Acli:

l'azione sociale delle ACLI, a partire dall'esperienza di vita e di lavoro di uomini e di donne, sollecita l'esercizio di responsabilità e sviluppa opportunità di partecipazione dei cittadini per la crescita della società civile e la vitalità delle istituzioni.

I Servizi sociali, le Imprese Sociali e le Associazioni specifiche promossi dalle ACLI o ad esse aderenti costituiscono una rete di esperienze di solidarietà, di autorganizzazione, di volontariato e di imprenditorialità sociale per rispondere ai bisogni culturali, materiali e sociali delle persone (Statuto delle Acli, art. 3).

La responsabilità sociale e civile verso la collettività è l'impegno e, al contempo, il valore che informa l'agire aclista. Un'idea di responsabilità declinata in diversi significati: responsabilità come impegno a stimolare la partecipazione sociale e civica dei cittadini, attraverso azioni, progetti ed esperienze culturali e formative; ma anche responsabilità come volontà di veicolare, attraverso il l'impegno quotidiano delle lavoratrici e dei lavoratori delle Acli, i valori cristiani su cui poggia e si alimenta l'azione dell'Associazione. Una volontà e una consapevolezza che si esprimono nella cura e valorizzazione dei nostri *stakeholder*, primi fra tutti i lavoratori e le lavoratrici della nostra rete (CAF ACLI e Acli Service territoriali), partendo dal presupposto che la correttezza e l'investimento reciproco, che caratterizzano il rapporto tra datore di lavoro e collaboratori, si traducono in altrettanta correttezza e professionalità degli operatori verso i cittadini e tutti coloro che si rivolgono ai nostri sportelli.

E, ancora, responsabilità nell'accezione più prossima ai concetti di riferimento del Bilancio Sociale come, ad esempio, la responsabilità sociale d'impresa che sintetizza l'intenzione del CAF ACLI di essere parte attiva nella promozione e nello sviluppo di una società più equa, inclusiva e solidale in cui sia assicurato, secondo democrazia e giustizia, lo sviluppo integrale di ogni persona. Tale orientamento di principio si traduce quotidianamente in un'incessante impegno nel *costruire ponti* con tutti i diversi rappresentanti della società civile, senza preclusioni né atteggiamenti di chiusura, bensì aperti alla reciprocità e alla valorizzazione dell'*Altro*. In relazione a ciò, dunque, il CAF ACLI rappresenta un soggetto *in relazione* che crea e alimenta capitale sociale, forte della consapevolezza che la risorsa del singolo, se condivisa, può essere una risorsa per tutti e, più in particolare, che i talenti delle molte persone che ogni giorno lavorano nelle nostre strutture, possono rappresentare un *bene comune* per lo sviluppo sociale e civico della società nel suo complesso.

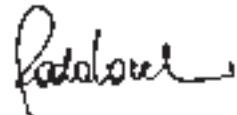
Il Bilancio Sociale esprime materialmente il proposito del CAF ACLI di comunicare sia al proprio interno, sia all'esterno quanto è stato realizzato, non solo sul piano più propriamente d'impresa, ma anche e soprattutto sul piano etico dell'agire "responsabile".

Proprio partendo da queste premesse, il CAF ACLI, in continuità con il prezioso operato del precedente Consiglio di Amministrazione, darà impulso allo sviluppo e alla realizzazione di almeno tre diverse linee d'azione:

1. rafforzare ulteriormente la collaborazione tra il CAF ACLI e le ACLI Service, attraverso la realizzazione di servizi in grado di sostenere le attività poste in essere nei territori e, per questa via, offrire servizi di assistenza fiscale sempre più rispondenti alle esigenze del singolo contribuente e delle famiglie;
2. rafforzare ancor più il legame con le ACLI e gli altri soggetti del sistema, attraverso il concorso alla realizzazione di iniziative comuni nei campi della formazione, della comunicazione, della progettazione sociale, ecc.;
3. da ultimo incentivare ulteriormente la diffusione della nostra attività di rendicontazione sociale presso gli utenti finali, con la convinzione che il percorso fin qui realizzato lungo la strada della Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenti un *bene comune* da condividere con tutti i nostri interlocutori.

Roma, luglio 2008

Paola Vacchina
(Presidente CAF ACLI)



INTRODUZIONE

Il BILANCIO SOCIALE

Il Bilancio Sociale integra il sistema di comunicazione dell'impresa e si configura come uno strumento atto ad esprimere il processo di responsabilizzazione dell'impresa nei confronti degli stakeholder. Affianca e completa il bilancio economico nel valutare e rendicontare gli aspetti non monetizzabili delle performance dell'impresa, nella consapevolezza che l'attività svolta produce effetti sociali che la sola contabilità economico-finanziaria non riesce a rappresentare compiutamente.

Il Bilancio Sociale del CAF ACLI è redatto nei mesi successivi all'approvazione del rendiconto economico e, di solito, è presentato durante le giornate di studio promosse dalle Acli. A tal proposito, la decisione della dirigenza del CAF ACLI di inserire nel programma delle giornate di studio la presentazione del Bilancio Sociale sottolinea il proposito del CAF ACLI di comunicare i risultati raggiunti ad un'ampia platea di soggetti che sono coinvolti, direttamente o indirettamente, nelle e dalle attività promosse dal CAF ACLI¹. Inoltre, la presentazione del Bilancio Sociale rappresenta anche un'occasione per sollecitare un confronto e una riflessione tra le diverse parti in causa, al fine di gettare le basi per la definizione delle strategie future dell'azienda.

Peraltro la scelta di presentare il Bilancio Sociale nell'evento pubblico delle Acli contraddistinto da un'ampia eco mediatica è coerente soprattutto con due principi essenziali nella realizzazione di un Bilancio Sociale: il principio d'inclusività, garantendo il più ampio coinvolgimento dei destinatari del Bilancio sociale, e il principio di trasparenza e pubblicità dei contenuti, realizzando eventi in cui sia il più possibile favorito e sollecitato il confronto tra il CAF ACLI e le persone, i gruppi e le organizzazioni che a vario titolo sono interessati dall'operato dell'azienda.

Due concetti questi che di fatto rimandano all'idea che il Bilancio Sociale abbia la sua ragion d'essere all'interno di una azienda che si sente responsabile verso "qualcuno", rispettando gli impegni presi. Calato nella realtà organizzativa del CAF ACLI quel "qualcuno" assume le vesti di individui, gruppi, organizzazioni, che hanno con l'azienda relazioni significative e i cui interessi sono a vario titolo coinvolti nell'attività dell'azienda, per le relazioni di scambio che intrattengono con essa e con la collettività in generale². In tale ottica, il Bilancio Sociale è uno strumento necessario per analizzare annualmente l'impatto complessivo che le azioni dell'impresa determinano nel contesto in cui opera, verificare la rispondenza tra la mission-valori e le azioni svolte, riflettere sulle finalità etiche perseguite o da perseguiere, rispondere alla fiducia e alle aspettative degli stakeholder. Il termine indica i "portatori di interessi", ovvero tutti coloro – individui e gruppi – che con l'impresa si trovano ad interagire in maniera più o meno diretta (vedi cap. 3). Nello specifico, gli stakeholder del CAF ACLI sono: i lavoratori e lavoratrici, la rete territoriale delle Acli service, le Acli in qualità di socio, il sistema bancario, gli utenti che si rivolgono agli sportelli del CAF ACLI, la pubblica amministrazione, *in primis* l'Agenzia delle Entrate e, in generale, la collettività.

Gli obiettivi del Bilancio Sociale sono: fornire a tutti gli *stakeholder* un quadro complessivo dei risultati dell'azienda realizzati nel 2007 e diffondere informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale, per

1. Sovrappi alla presentazione del Bilancio Sociale partecipano a vario titolo: responsabili territoriali delle Acli service, dipendenti, rappresentanti di organizzazioni non profit (come ad esempio gli enti a difesa dei consumatori) e semplici cittadini.
2. Questi "soggetti interessati" dall'azione dell'azienda sono solitamente definiti negli studi aziendal-manageriali come *stakeholder* ossia portatori d'interesse.

ampliare e migliorare – anche sotto il profilo etico e sociale – le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli *stakeholder*. Per far ciò l’azienda che realizza il Bilancio Sociale deve esporre in maniera chiara quali sono gli obiettivi di miglioramento che si impegna a perseguire, fornire indicazioni su quali sono le interazioni fra l’azienda e l’ambiente nel quale essa opera e rappresentare il valore aggiunto e la sua ripartizione.

Convenzionalmente il Bilancio Sociale è articolato secondo una ripartizione che segue principi e criteri ormai diffusi e condivisi. Nella stesura del Bilancio Sociale 2007 il CAF ACLI ha tenuto in considerazione i principi di redazione elaborati dal GBS (Gruppo di studio Bilancio Sociale), adattati alla natura della struttura e raggruppati in tre macro-aree:

1. Identità aziendale;
2. Produzione e distribuzione del valore aggiunto;
3. Relazione sociale.

Nella sezione *Identità aziendale*, l’azienda ha il compito di mettere gli *stakeholder* e il pubblico nella condizione di formare un proprio giudizio e di compiere una valutazione di quelle che sono state le performance aziendali. Per far fronte a questa esigenza l’azienda cerca di esporre in modo esauriente la propria identità, costituita dall’assetto istituzionale, dai valori di riferimento, dalla missione da realizzare, dalle strategie e dalle politiche.

Nella seconda sezione si analizza la *Produzione e distribuzione del valore aggiunto*; questo parametro misura la ricchezza prodotta dall’azienda nell’esercizio, in particolare con riferimento agli *stakeholder* che partecipano alla sua distribuzione. Questa parte del Bilancio Sociale rappresenta il principale trama di relazione con il Bilancio di Esercizio e rende evidente l’effetto economico che l’attività dell’azienda ha prodotto nelle principali categorie di *stakeholder*.

L’ultima sezione del Bilancio Sociale (la Relazione Sociale) contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati ottenuti in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati e degli effetti prodotti sui singoli *stakeholder*. La *Relazione sociale*, infine, permette ai diversi soggetti di conoscere ciò che l’azienda ha realizzato, facendo sì che questi possano in futuro continuare ad avere con essa rapporti più definiti e soddisfacenti.

1. IDENTITÀ AZIENDALE

1.1 Chi siamo: mission, vision e valori di riferimento

Il CAF ACLI (Centro di Assistenza Fiscale delle Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani) è una società a responsabilità limitata controllata al 100% dalle ACLI³. Dal 1993 svolge un ruolo di intermediazione tra Stato e contribuenti nel campo dei servizi fiscali. Un'attività che si qualifica e si concretizza nel lavoro di oltre duemila operatori che ogni anno offrono assistenza ad oltre un milione di contribuenti, coniugando valori cristiani a ragioni di mercato, cura e rispetto della persona a competenza e professionalità. Il CAF ACLI si pone "tra" il Fisco e i cittadini cercando di associare alla qualità del servizio i valori che fin dal 1945 sono a fondamento del sistema associativo ACLI: un impegno costante per il miglioramento della società, assicurando lo sviluppo integrale delle persone secondo i principi di democrazia, solidarietà e giustizia. In particolare, il modo di intendere l'assistenza fiscale del CAF ACLI fa esplicito riferimento alle regole e alle linee guida del Sistema ACLI, stabilito nella "Carta dei servizi delle Imprese Sociali ACLI"; un insieme di principi che mirano alla crescita della cittadinanza attiva, incentivano e promuovono una cultura della solidarietà e agevolano la partecipazione attiva dei propri lavoratori. La filosofia aziendale del CAF ACLI è, dunque, coniugare al meglio il servizio fiscale, offrendo ai contribuenti una prestazione qualificata e competente, facendosi allo stesso tempo carico della responsabilità di promuovere la partecipazione attiva dei cittadini alla vita democratica del paese. Fortemente orientati alla promozione dei lavoratori, questi principi si esplicano nella tutela degli *stakeholder*, ovvero di chiunque sia in qualche modo coinvolto e/o abbia un interesse nelle attività del CAF ACLI⁴.

1.2 L'articolazione della rete territoriale del CAF ACLI

Dal punto di vista normativo, il CAF ACLI è un Centro autorizzato di Assistenza Fiscale (L. 413/1991), ovvero un soggetto giuridico che, in base alla stipula di una convenzione di servizio con il Ministero delle Finanze, svolge attività di assistenza fiscale per conto dello Stato. Tale attività fino, al 1999, veniva svolta a livello territoriale da società di servizio (spesso in forma di cooperativa) che fungevano da centri di raccolta delle dichiarazioni precompilate dei modelli 730, successivamente inviate al CAF ACLI. La natura del rapporto tra centri

3. Le Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani (ACLI), nate nel 1945, sono un'associazione di laici cristiani che, attraverso una fitta rete di circoli, servizi, imprese, progetti ed associazioni specifiche, contribuisce a tessere i legami della società, favorendo forme di partecipazione e di democrazia, promuovendo la cittadinanza e la pace, il lavoro e la giustizia, la tutela dei lavoratori e dei cittadini. L'Associazione vede tra i suoi protagonisti oltre 950.000 iscritti e circa 8.000 strutture territoriali, che raggiungono ogni anno oltre 3 milioni di utenti con una ampia gamma di servizi. I settori di intervento delle ACLI vanno dalla tutela e promozione dei diritti sociali all'educazione alla cittadinanza attiva; dall'assistenza previdenziale (Patronato) e fiscale (CAF) alla difesa dell'ambiente (Anni Verdi); passando poi per il sostegno agli agricoltori (ACLI Terra); la formazione professionale (ENAIPI), la ricerca sociale (IREF) la creazione e promozione di cooperative e, più in generale, di lavoro associato (SOLARIS); sino ad arrivare all'animazione culturale (UNASP) e sportiva (US ACLI), al turismo sociale (CTA), alla promozione della donna (Coordinamento Donne), degli anziani (FAP) e della condizione giovanile (GA); ed infine concentrando anche nell'impegno per la pace, lo sviluppo, la solidarietà internazionale (IPSIA) e l'assistenza agli immigrati (ACLI Cofl e Progetto Immigrati). Per un maggior approfondimento sui servizi e le strutture del sistema ACLI è possibile consultare il sito: www.acli.it.
4. Per una analisi dettagliata della globalità degli impegni presi dal CAF ACLI con i propri *stakeholder*, consultare la sezione relativa alla relazione sociale.

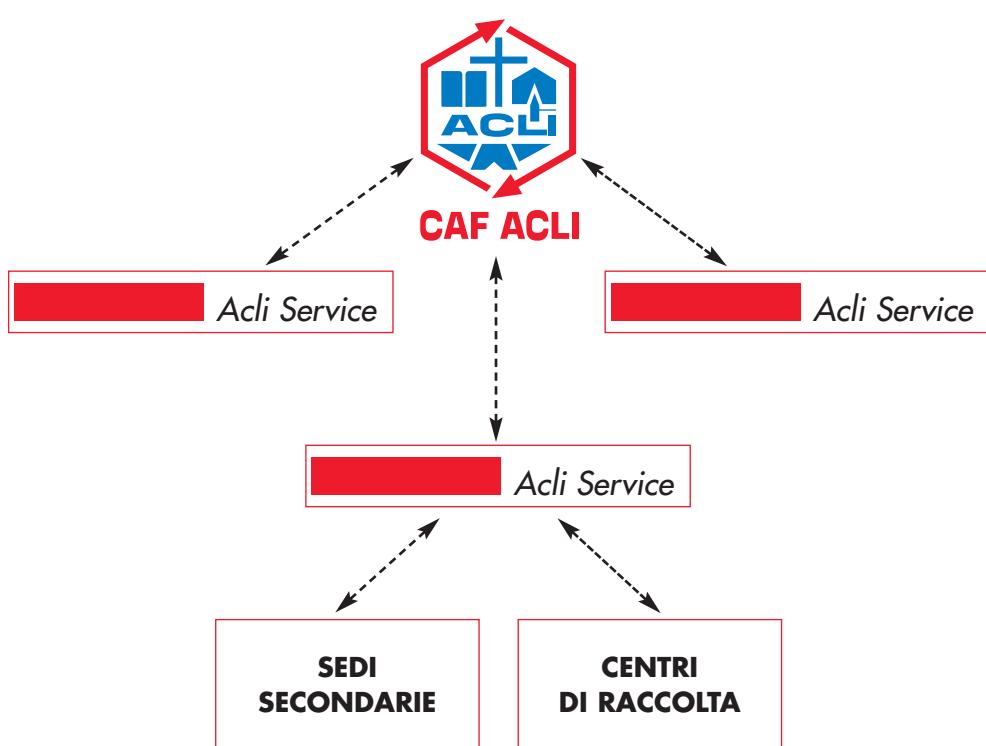
raccolta territoriali e il CAF ACLI era di fornitura di un servizio per conto terzi: difatti, queste società, da un punto di vista statutario, potevano avere una struttura societaria e giuridica non necessariamente collegata alle associazioni o alle organizzazioni che hanno costituito i CAF (Cfr. art. 78, Legge 413/1991).

Con l'emanazione del Decreto legislativo 490/1998 e il successivo Decreto Ministeriale (D. M.) 164/1999 viene data la possibilità ai centri di assistenza fiscale di definire una propria rete di società territoriali maggiormente strutturata. In particolare, il comma 1 dell'articolo 11 del D. M. sopra menzionato dava la possibilità ai CAF di: "avvalersi di una società di servizi il cui capitale sociale sia posseduto, a maggioranza assoluta, dalle associazioni o dalle organizzazioni che hanno costituito il CAF o dalle organizzazioni territoriali di quelle che hanno costituito i CAF".

In sostanza, la legge ha consentito ai CAF di costituire una rete di società autonome da un punto di vista giuridico, ma contigue dal punto di vista delle diverse realtà associative a cui afferivano. Questa, fin dal principio, fu la scelta operata del CAF ACLI attraverso la costituzione di società a responsabilità limitata, denominate Acli Service, il cui capitale è a maggioranza detenuto dalle Acli provinciali. Una scelta organizzativa che all'epoca risultò atypica, visto che i principali CAF concorrenti optarono per una struttura tradizionale ossia con una o più centrali di servizio che sovraintendevano le attività realizzate dalle filiali territoriali.

Attualmente, la rete (vedi fig. 1) è composta dal CAF ACLI che tramite un rapporto di convenzione demanda le attività di assistenza fiscale alle Acli Service, le quali si strutturano sul territorio in centri di raccolta e sedi secondarie, per lo svolgimento delle attività fiscali. Più nel dettaglio, le Acli Service operano nell'area dell'assistenza fiscale per i lavoratori dipendenti e pensionati, non titolari di reddito da lavoro autonomo e d'impresa. L'assistenza fiscale si esplica in diverse attività di carattere consulenziale. La qualità e la professionalità di tale attività nelle diverse Acli Service sono garantite dalle iniziative di ispezione e controllo effettuate dai RAF (Responsabili dell'Assistenza Fiscale).

Fig.1 – Articolazione territoriale del sistema fiscale delle Acli



La principale attività delle Acli Service è l'assistenza al contribuente nella compilazione della dichiarazione dei redditi (modello 730). Tuttavia numerosi altri servizi vanno a completare il panorama dell'assistenza fornita: dalla valutazione dell'indicatore ISE/ISEE all'elaborazione dei modelli RED, dalla compilazione del mod. Unico al calcolo dell'ICI e, infine, dal servizio di assistenza per le pratiche di successione alla registrazione dei contratti di affitto. Un quadro di sintesi delle attività realizzate nelle sedi del CAF ACLI è riportato nella tabella 1.

Tab. 1 – Attività Operativa delle Acli Service

ATTIVITÀ PRINCIPALE PER MODELLO 730

- Verifica della conformità dei dati delle dichiarazioni e della documentazione fiscale;
- Consegna al contribuente di copia della dichiarazione elaborata e del prospetto di liquidazione delle imposte;
- Comunicazione ai sostituti d'imposta del risultato finale delle dichiarazioni ai fini di conguaglio a credito o a debito in sede di ritenuta d'acconto;
- Invio all'Amministrazione Finanziaria delle dichiarazioni dei redditi e delle scelte ai fini della determinazione dell'otto per mille.

SERVIZI ADDIZIONALI

- assistenza per la compilazione del modello RED, elaborazione e inoltro all'INPS o all'INPDAP;
- pratiche di successione;
- valutazione dell'indicatore della situazione economica equivalente (ISE/ISEE);
- assistenza per la compilazione del modello Unico;
- verifica del modello CUD ed eventuale applicazione della clausola di salvaguardia;
- assistenza negli adempimenti ICI;
- trasmissione telematica di tutte le tipologie di dichiarazioni fiscali;
- registrazione dei contratti di affitto.

1.3 Le funzioni del CAF ACLI: incentivare l'autonomia territoriale, definendo livelli omogenei di qualità del servizio

La decisione del CAF ACLI di dar vita a società territoriali con una propria autonomia gestionale e controllate dalle singole Acli locali era ed è coerente con i principi che sono alla base dell'Associazione. Infatti, la promozione di una cultura della solidarietà e della partecipazione attiva dei cittadini passa anche attraverso strutture di servizio il più possibile prossime con la comunità locale. Una prerogativa questa dettata dalla necessità di "stare fra la gente" con strutture ed interventi in grado di intercettare meglio le istanze sociali che si levano dalle diverse comunità di riferimento. Da qui, dunque, l'opzione di costituire società su base provinciale la cui proprietà è detenuta dalle Acli locali. Una scelta che va nella direzione di valorizzare l'autonomia e le peculiarità culturali, civiche e sociali delle diverse realtà Acli. Tuttavia, accanto alla volontà delle Acli di definire un sistema fiscale autonomo e di prossimità, vi è un forte impegno nell'offrire agli utenti di tutte le sedi territoriali un livello elevato di qualità del servizio. Per questa ragione, la sfida che da anni sta portando avanti il CAF ACLI si articola rispetto a due distinte, seppur connesse, direttive di sviluppo: investimento su modelli di produzione il più

possibile standardizzati e omogenei su tutto il territorio nazionale e, al contempo, incentivazione dell'autonomia di gestione e pianificazione delle singole Acli Service.

L'assetto organizzativo (vedi fig. 2) scelto dal CAF ACLI consente ai vertici aziendali, rappresentati dal Consiglio di Amministrazione, dal Comitato Esecutivo e dalla Direzione Generale, di fare impresa mettendo in rete le migliori pratiche, senza tralasciare la salvaguardia delle specificità locali. In tale maniera è possibile individuare le eccellenze operative e gestionali presenti nelle diverse Acli Service, con l'obiettivo di portarle a fattore comune di tutte le società convenzionate, attraverso la definizione di strategie e politiche aziendali che in sede di comitato esecutivo si traducono in obiettivi concreti. A tal proposito il comitato esecutivo si avvale di una serie di esperti che coadiuvano e offrono consulenza nelle materie tributarie e fiscali.

Fig. 2 – Struttura organizzativa del CAF ACLI



La realizzazione degli obiettivi e la definizione dei processi operativi sono demandati al Direttore Generale che sovraintende, avvalendosi della Segreteria Operativa, allo sviluppo della rete territoriale e alla gestione dei processi operativi. A tal fine, la Direzione del CAF ACLI assicura che siano attivi adeguati processi di comunicazione all'interno dell'organizzazione e che siano fornite anche comunicazioni riguardanti l'efficacia del sistema di gestione per la qualità.

1.4 Strategie e obiettivi: la qualità come processo a più dimensioni

L'assetto organizzativo del CAF ACLI è funzionale alla pianificazione, realizzazione e implementazione di una serie di strategie aziendali tese al continuo miglioramento delle prestazioni erogate dalla rete territoriale. A tal proposito elemento qualificante nelle politiche promosse in questi anni dai vertici del CAF ACLI è lo sviluppo di un sistema di produzione incentrato sulla qualità del servizio. Un percorso aziendale questo che nel 2006 ha portato il CAF ACLI ad ottenere la certificazione UNI EN ISO 9001:2000⁵, attestando lo sforzo compiuto in questi anni dal CAF ACLI nel miglioramento continuo dei processi lavorativi, al fine di accrescere la soddisfazione sia del cliente che di tutti coloro che lavorano con e per il CAF ACLI.

In particolare, in continuità con i passati esercizi⁶, anche quest'anno l'impegno del CAF ACLI è proseguire sulla strada dell'investimento in processi che accrescano il livello di qualità dei servizi; un percorso che si articola rispetto a tre diverse aree di lavoro:

1. consolidamento del sistema di accreditamento delle ACLI Service;
2. formazione dei responsabili delle Acli Service (RAS);
3. investimento in infrastrutture telematiche.

1.4.1 Il sistema di accreditamento

Attraverso il sistema di accreditamento⁷ il CAF ACLI definisce gli standard minimi di qualità nei processi di produzione della rete di Acli Service. Si tratta di una procedura interna necessaria a garantire livelli di prestazione uniformi, offrendo ai contribuenti un servizio omogeneo e altamente professionale. In particolare, l'accreditamento è un processo in base al quale il CAF ACLI verifica il possesso da parte delle ACLI Service di determinati requisiti, sulla scorta di un set di indicatori di risultato, organizzazione e di processi chiave. La procedura di accreditamento è realizzata dal CAF ACLI che, attraverso un gruppo di valutazione presieduto dal Responsabile dell'Accreditamento, verifica con appositi moduli di ispezione i requisiti minimi di accreditamento delle singole Acli Service. Le Acli Service che all'atto della verifica non posseggono i requisiti richiesti possono, entro un determinato periodo di tempo, stabilire un piano di miglioramento in base al quale porre le condizioni per colmare eventuali mancanze e ottenere l'attestazione di struttura accreditata del CAF ACLI. Infine, l'Accreditamento permette al CAF ACLI, previo adeguato preavviso, di effettuare verifiche ispettive di Audit⁸ che confermino, sospendano e revochino, a seconda del risultato, lo status della singola ACLI Service.

Non sfugge quindi che il processo di accreditamento delle Acli Service si inserisce all'interno di un percorso di qualità volto a definire condizioni di fornitura del servizio, improntate sull'efficienza ed effica-

5. La certificazione ISO 9001:2000 è un'attestazione a partire dalla quale l'organismo che la riceve dimostra di seguire nelle proprie attività le modalità, le procedure e le regole adeguate e coerenti con quanto stabilito da Enti riconosciuti a livello internazionale da determinate Authority. Il CAF ACLI quindi, per dare conto al proprio committente, il Ministero delle Finanze, ha deciso di intraprendere questa strada per garantire la qualità del prodotto e dei propri servizi, ma anche per essere in possesso degli attestati principali gli consentono di chiedere ai propri fornitori servizi che siano all'altezza delle attese dichiarate e regolamentate dal committente.

6. A tal proposito si veda la dichiarazione dell'azienda in chiusura del Bilancio Sociale del 2006.

7. L'accreditamento è uno strumento di garanzia e promozione della qualità, che ha l'obiettivo di spronare i professionisti al confronto, alla valutazione, e al miglioramento della qualità.

8. Per Audit si intende un'attività di cognizione e di controllo volta a determinare, tramite indagine, l'adeguatezza ed aderenza di un processo o di un'organizzazione a stabilite procedure, istruzioni operative, specifiche, standard ed altri requisiti funzionali e a verificarne l'applicazione.

cia delle prestazioni erogate dalla rete territoriale. Un percorso questo che ad oggi vede 80 Acli Service accreditate e che dovrebbe concludersi nel 2009 con l'accreditamento di tutte le 104 Acli Service (vedi fig. 3).

Fig. 3 – Lo sviluppo del processo di accreditamento

Anni	2004-2006	2006-2007	2008	Obiettivo per il 2009
Numero di Società accreditate	24	75	80	104

1.4.2 La formazione professionale

Altro pilastro su cui si articola il processo di qualità del CAF ACLI è rappresentato dalla formazione continua e dall'aggiornamento dei RAS (Responsabile Acli Service). Peraltro la partecipazione dei RAS ad iniziative di carattere formativo promosse dal CAF ACLI è un elemento essenziale anche nel processo di accreditamento delle ACLI Service. Sotto questo profilo, l'obiettivo del CAF ACLI è sviluppare una serie di azioni formative finalizzate alla definizione di una figura di responsabile territoriale in grado di governare i diversi processi di produzione, organizzazione e gestione di realtà aziendali complesse come le Acli Service. La formazione dei RAS diviene, quindi, un caposaldo essenziale del processo di qualità del CAF Acli, oltre ad essere un elemento indispensabile per sostenere e incentivare a livello locale processi di miglioramento organizzativo.

Un impegno questo che, nel biennio 2006/2007, si è concretizzato nella realizzazione di 9 incontri formativi che hanno coinvolto 63 Responsabili delle ACLI Service per un totale complessivo di 2.896 ore di formazione. La realizzazione dei percorsi formativi ha visto la partecipazione in qualità di formatori di docenti universitari e consulenti di società fiscali e tributarie, realizzando un programma formativo qualificato e professionalizzante.

Peraltro considerando i dati dei bienni passati, sia il numero dei partecipanti sia le ore complessive di formazione sono raddoppiate (vedi fig. 4), coinvolgendo il 60% dei RAS. L'obiettivo per il 2007/2008 è giungere ad una frequenza di partecipazione dei RAS dell'80%, oltrepassando altresì il tetto delle 5mila ore di formazione complessive.

Fig. 4 – L'investimento nella formazione dei Responsabili delle ACLI Service

Anni	2004-2005	2005-2006	2006-2007	Obiettivo per il 2007-2008
Frequenza di partecipazione dei RAS ai corsi di formazione	28,7%	28,5%	60%	80%
Ore di formazione complessive	1.194	1.168	2.896	5.000

L'investimento da parte del CAF ACLI nella formazione dei dirigenti ed operatori della rete territoriale non si limita ai soli RAS: gli eventi nazionali di formazione hanno interessato anche altre figure professionali operanti all'interno delle Società per la promozione di nuovi servizi di assistenza fiscale.

Inoltre, da settembre 2008 verrà predisposta in collaborazione con l'Università di Barcellona una piattaforma di e-learning dotata di supporti interattivi all'avanguardia (lavagna elettronica e videoconferenza). Una strumentazione che consentirà al CAF ACLI di potenziare lo scambio d'informazioni e contenuti professionali con il sistema territoriale, gettando le basi per un modello di apprendimento continuo, interattivo e flessibile.

1.4.3 L'infrastruttura telematica: il Server Unico

Il progetto del Server Unico nasce dalla necessità di immettere all'interno di un unico database i 104 archivi delle Acli Service, costituendo un “database di sistema”, aggiornato in tempo reale dalle sedi territoriali. L'implementazione del Server Unico ha consentito al CAF ACLI di realizzare un processo di controllo e monitoraggio continuo dei processi produttivi posti in essere dalle sedi locali. Il Server Unico rappresenta uno strumento di monitoraggio dei livelli di qualità del servizio, in quanto consente al CAF ACLI di analizzare in tempo reale una serie d'informazioni utili per la valutazione dei processi di produzione realizzati dalla rete territoriali, rilevando tempestivamente disfunzioni e asimmetrie nei livelli di offerta dei servizi. Si tratta dunque di un'infrastruttura telematica a supporto della qualità del servizio che, sulla scorta di rapporti periodici sulle performance delle Acli Service, consente al CAF ACLI di pianificare interventi mirati al miglioramento delle prestazioni lavorative.

Il Server Unico è attivo dal gennaio del 2007. Ad oggi sono collegate in rete 75 Acli Service, l'obiettivo per il prossimo anno è connettere tutte le 104 Acli Service (vedi fig. 5).

Fig. 5 – Lo sviluppo del Server Unico

Anni	2008	Obiettivo per il 2009
Acli Service collegate al Server Unico	75	104

1.4.4 La qualità del servizio: un approccio di sistema

Il CAF ACLI fa del miglioramento continuo degli standard produttivi realizzati dalla propria rete territoriale l'elemento qualificante. La conclusione entro il prossimo anno del processo di accreditamento delle Acli Service consentirà di gettare le fondamenta per un sistema di servizi che, da Nord a Sud, nelle grandi città come nei piccoli comuni, offre ai cittadini un servizio ad elevato contenuto professionale, incentivando un rapporto operatore-utente di qualità e personalizzato. Peraltra puntare sulla qualità è coerente con la visione di un'azienda che ha posto al centro del proprio operato la persona. Un'attenzione questa che si esplicita attraverso la formazione continua e aggiornata dei propri operatori e nella realizzazione di infrastrutture telematiche in grado di controllare istante per istante i livelli di qualità offerti dalla rete territoriale, affinché sia garantito un servizio qualificato e in grado di dare risposta ai numerosi quesiti e fabbisogni espressi dagli utenti che quotidianamente si rivolgono agli sportelli territoriali.

1.5 I nostri numeri

Le 105 Acli Service sono dotate nel complesso di oltre 300 uffici periferici e 700 centri di raccolta, ospitati in gran parte tra le oltre 7.800 strutture di base dell'universo Aclista (circoli, nuclei, segretariati sociali, associazioni, centri di formazione professionale, etc.); all'interno di queste strutture operano 950 dipendenti e circa 1.300 operatori, impiegati durante il periodo della campagna fiscale. Si tratta dunque di una rete estremamente ramificata che copre tutto il territorio nazionale. Un sistema territoriale così articolato consente al CAF ACLI e alle Acli Service di offrire i propri servizi anche a cittadini residenti in zone del paese difficili da raggiungere: piccoli comuni montani o aree a bassa densità demografica. Un assetto organizzativo che nel 2007 ha permesso al CAF ACLI di realizzare un volume di produzione di 984 mila dichiarazioni fiscali, collocandosi al terzo posto per ordine di importanza nella galassia dei

CAF operanti nel Paese, con un tasso di fidelizzazione dell'utenza fra i più elevati nel panorama degli intermediari fiscali: infatti circa l'80% dei contribuenti negli ultimi tre anni hanno confermato la scelta di servizi delle prestazioni fiscali erogate dalla rete territoriale del CAF ACLI. Peraltro la politica del CAF ACLI di realizzare strategie aziendali in cui la qualità del servizio è un fattore determinante ha permesso negli ultimi anni (dal 2004 al 2007) di incrementare del 4% la propria utenza: un dato alquanto significativo se si considera che, nel periodo preso in considerazione, il numero dei CAF è passato dai 70 presenti nel 2004 agli attuali 83.

2. PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Questa sezione del Bilancio Sociale è dedicata al commento dei prospetti economici, allo scopo di analizzare l'entità del valore aggiunto prodotto nel 2007 e le modalità della sua distribuzione agli *stakeholder* (portatori di interesse) del CAF ACLI.

Al fine di garantire una corretta comparazione dei dati esposti, sono stati mantenuti i criteri già utilizzati nelle precedenti edizioni del bilancio sociale. L'uso di termini tecnici è stato limitato allo stretto necessario, al fine di favorire la comprensione di quanto esposto non solo agli addetti ai lavori, ma anche ad un pubblico di non esperti⁹.

2.1 Valore della produzione

A fronte di un utile d'esercizio di € 326.014,95 con un incremento rispetto al 2006 di € 5.705,12 (dati fuori tabella) i ricavi della produzione tipica sono aumentati nel 2007 di € 2.310,534, passando da € 22.878.437 a € 25.188.972 (vedi tab. 2).

Tab. 2 – Valore della produzione, comparazione 2007 e 2006 (in euro e in %)

Valore della produzione	2007	%	2006	%	Variazione 2007-2006
Ricavi da modello 730	14.098.242,79	55,97	13.355.624,05	58,38	742.618,74
Ricavi da RED	7.370.399,48	29,26	6.242.034,55	27,28	1.128.364,93
Ricavi DSU/ISEE	3.279.530,00	13,02	2.854.129,50	12,48	425.400,50
Altri ricavi e proventi	440.800,26	1,75	426.649,80	1,86	14.150,46
Ricavi della produzione tipica	25.188.972,53	100	22.878.437,90	100	2.310.534,63

Fonte: Bilancio Economico CAF ACLI 2007

2.2 Valore aggiunto globale netto

Il *valore aggiunto globale netto*¹⁰, che si vuole di seguito illustrare nelle sue componenti, misura la ricchezza economica prodotta dal CAF ACLI nel 2007 e distribuita ai seguenti *stakeholder*:

- personale;
- pubblica amministrazione;
- finanziatori;

9. Il CAF ACLI sarà grato dei suggerimenti che riceverà dai lettori per migliorare le prossime edizioni del bilancio sociale.

10. Valore aggiunto globale netto = ricavi della produzione tipica – costi intermedi delle produzione +/- componenti gestione accessoria (per es. proventi finanziari) +/- componenti straordinari (ad es. minori costi o maggior ricavi) – ammortamenti.

- soci;
- azienda;
- collettività.

Nella prima fase si procederà a determinare il valore prodotto dall'attività del CAF ACLI, nella seconda si analizzeranno le quote di valore aggiunto distribuite agli *stakeholder*.

La riclassificazione del bilancio d'esercizio, per la determinazione del valore aggiunto del CAF ACLI, segue le indicazioni del G.B.S. (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) evidenziando anche alcune delle principali e specifiche caratteristiche dell'azienda. In questa sede, il calcolo del valore aggiunto riveste una funzione molto importante perché serve ad ancorare i dati del bilancio d'esercizio con quelli del Bilancio Sociale e costituisce un elemento fondamentale della rendicontazione sociale: i dati del Conto Economico vengono infatti riclassificati in modo da evidenziare l'effettiva distribuzione del valore aggiunto globale tra gli *stakeholder* di riferimento.

Innanzitutto, occorre procedere alla determinazione del *valore aggiunto globale* che risulta dalla differenza tra ricavi conseguiti e costi intermedi (materie prime e sussidiarie, servizi, accantonamenti per rischi, altri oneri di gestione) e dai saldi della gestione accessoria e straordinaria.

Il CAF ACLI rappresenta solamente una delle molte tessere che compongono oggi il complesso mosaico delle Associazioni e delle imprese ACLI: nel prospetto seguente (vedi tab. 3), le voci di spesa relative ai costi per servizi e ai costi per godimento di beni e servizi sono state suddivise in modo da evidenziare quanti di questi sono stati forniti da altre organizzazioni del sistema ACLI.

Tab. 3 – Valore aggiunto globale netto – comparazione anni 2007 e 2006 (in euro)

Valore aggiunto globale comparazione anno 2007 e 2006, in euro	ANNO		Variazione 2007-2006
	2007	2006	
A) Valore della produzione			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni	24.748.172	22.487.871	2.260.301
- rettifiche di ricavo	-	-	-
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti			
in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (merci)	-	-	-
3. Variazione dei lavori in corso e su ordinazione	-	-	-
4. Altri ricavi e proventi	440.801	390.566	50.235
Ricavi della produzione tipica	25.188.973	22.878.437	2.310.536
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)	-	-	-
B) Costi intermedi della produzione			
6. Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo	1.262.070	1.294.078	32.008
7. Costi per servizi	21.185.144	19.390.451	1.794.693
8. Costi per godimento di beni di terzi	245.197	308.634	- 63.437
9. Accantonamento per rischi		41.704	- 41.704
10. Altri accantonamenti			
11. Oneri diversi di gestione	115.152	88.572	26.580
Totale costi intermedi della produzione	22.807.563	21.123.439	1.684.124
Valore aggiunto caratteristico lordo (A - B)	2.381.410	1.754.998	626.412

C) Componenti accessori e straordinari

12. +/- Saldo gestione accessoria	9.940	2.422	7.518
Ricavi accessori	9.940	2.422	7.518
- Costi accessori	-	-	-
13. +/- Saldo componenti straordinari	30.578	262.928	- 232.350
Ricavi straordinari	265.644	545.828	- 280.184
- Costi straordinari	235.066	282.900	- 47.834
Valore aggiunto globale lordo (A - B +/- C)	2.421.928	2.020.348	401.580

D) Ammortamenti della gestione per gruppi

omogenei di beni	185.773	149.922	35.851
Valore aggiunto globale netto (A - B +/- C - D)	2.236.155	1.870.426	365.729

Fonte: Bilancio Economico CAF ACLI 2007

Partendo dall'analisi dei costi intermedi della produzione che ammontano complessivamente a € 22.807.563: il 92,8% dei costi intermedi derivano dall'acquisto di beni e servizi all'interno di imprese del sistema ACLI quali le ACLI Service, Enaip, ACSIS, Entour, Sios, API ed altre.

Per l'aggiornamento dei programmi software che costituisce uno degli elementi centrali della qualità del servizio fiscale CAF ACLI sono stati sostenuti costi da imprese esterne per € 1.529.829.

Oltre alle attività formative effettuate direttamente dalle Acli Service, il CAF ACLI ha investito € 153.916 per attività formative a favore delle Acli Service. Complessivamente, nel 2007 il CAF ACLI ha aumentato i costi intermedi della produzione di € 1.684.124 rispetto al 2006. La gestione accessoria e straordinaria ha contribuito positivamente all'incremento del Valore Aggiunto Globale Lordo con € 401.580 soprattutto per effetto di maggiori ricavi pervenuti dal Ministero delle Finanze e di minori imposte sull'esercizio 2006. Il Valore Aggiunto Globale Netto 2007 da distribuire fra gli *stakeholder* (vedi paragrafo successivo) è risultato essere di € 2.236.155, con un significativo aumento rispetto al 2006 (+ € 365.730).

2.3 Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Netto

La tabella 4 indica la remunerazione degli *stakeholder* del CAF ACLI, mettendo a confronto gli anni 2007 e 2006.

Tab. 4 – Valore aggiunto globale netto – comparazione anni 2007 e 2006 (in euro)

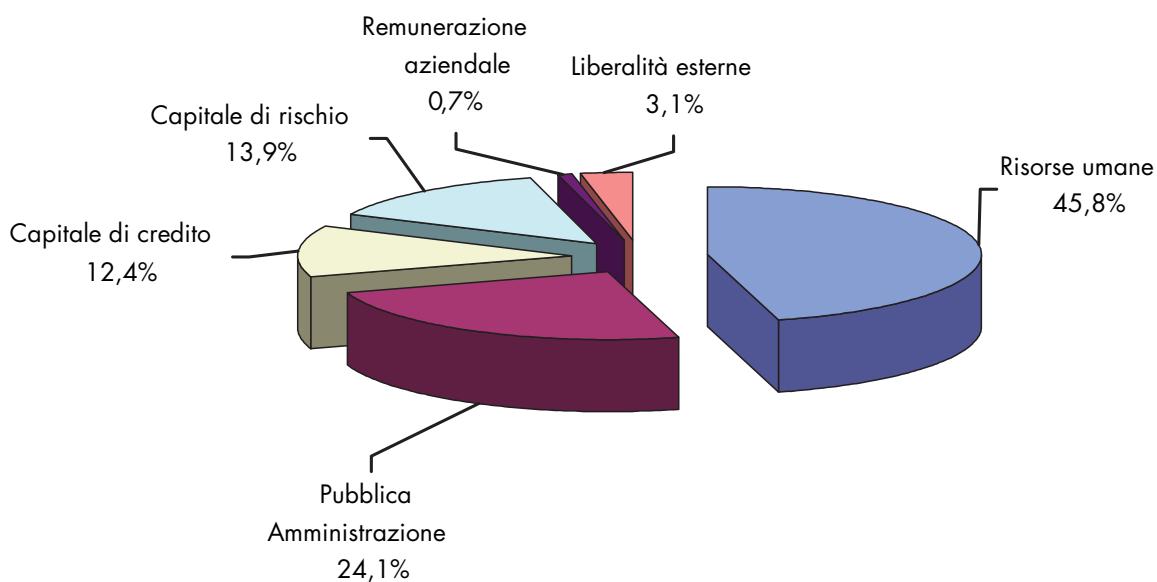
Distribuzione valore aggiunto globale netto	ANNO		Variazione 2007-2006
	2007	2006	
A) Remunerazione risorse umane	1.024.002	936.890	87.112
Personale non dipendente (collaboratori, amministratori, sindaci)	426.627	303.424	123.203
Personale distaccato	72.229	180.178	- 107.949
Personale dipendente: remunerazioni dirette	396.111	363.861	32.250
Personale dipendente: remunerazioni indirette	129.035	89.427	39.608

B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione	539.958	385.865	154.093
C) Remunerazione del capitale di credito	276.180	157.361	118.819
D) Remunerazione del capitale di rischio	309.714	304.294	5.420
E) Remunerazione dell'azienda	16.301	16.015	286
F) Liberalità esterne	70.000	70.000	-
Valore Aggiunto Globale Netto	2.236.155	1.870.425	365.730

Fonte: Bilancio Economico CAF ACLI 2007

Nel 2007, oltre il 45% del Valore Aggiunto Globale Netto ha remunerato le risorse umane (vedi graf. 1): oltre al personale dipendente e distaccato, il G.B.S. (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) fa rientrare in questa categoria anche altri soggetti (ad es. sindaci e amministratori) "per i quali l'interesse economico personale è legato in termini prevalenti e duraturi con quello dell'azienda stessa". Il beneficio economico acquisito in imposte dalla Pubblica Amministrazione per effetto dell'operare del CAF ACLI è stato nel 2007 di € 539.958 (+ € 154.093, rispetto al 2006). A fronte di un utile di esercizio di € 326.015 ha confermato il trend positivo iniziato nel 2004.

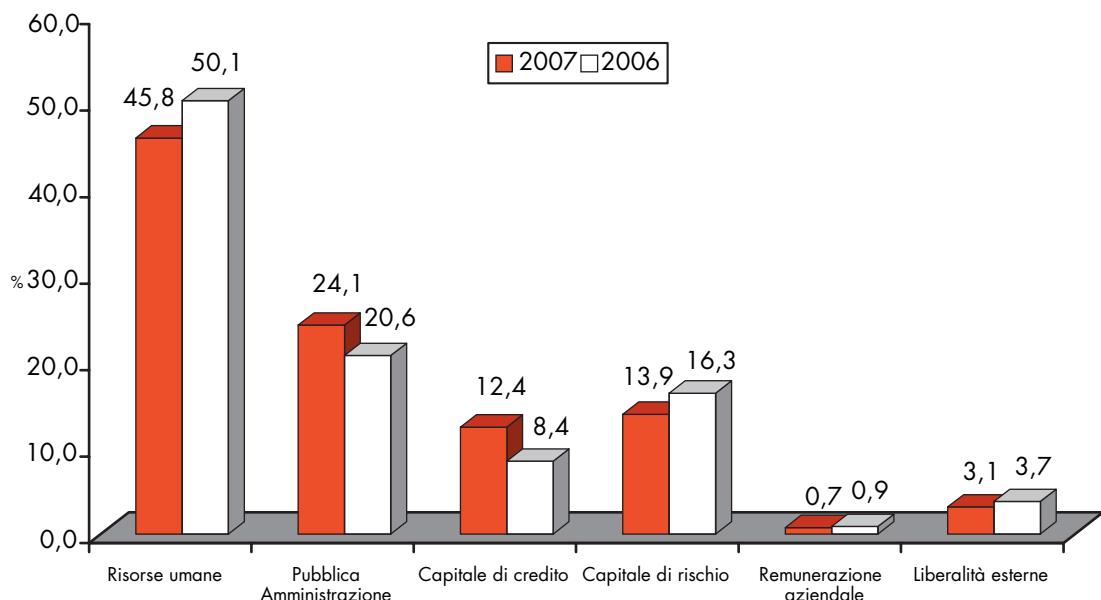
Graf. 1 – Distribuzione del valore aggiunto globale netto



Il CAF ACLI ha destinato a liberalità esterne anche nel 2007 € 70.000 così suddivise: € 45.000 € + 25.000 € a favore dell' Istituto Pace e Sviluppo (IPSIA). Pur non trattandosi di remunerazioni di uno *stakeholder*, le liberalità esterne concorrono ad esprimere la sensibilità (responsabilità) sociale di un'impresa che, nel caso del CAF ACLI, ha destinato a liberalità l'importo massimo fiscalmente deducibile ai sensi dalla legge n. 80/05 promossa anche dalle ACLI, meglio nota come "+ Dai – Versi".

Rispetto al 2006 è cresciuta l'efficienza nella gestione del CAF ACLI: a fronte di una contenuta diminuzione della remunerazione delle risorse umane (passando dal 50,1% del 2006, al 45,8% del 2007 (vedi Graf. 2), l'entità delle liberalità erogate è rimasta pressoché invariata con uno scarto negativo, rispetto al dato del 2006, di 0,6%.

Graf. 2 – Andamento distribuzione del valore aggiunto netto (anni: 2007-2006)



Ad aumentare sensibilmente sono le remunerazioni sia della Pubblica Amministrazione (dal 20,6% del 2006 al 24,1% del 2007), sia del capitale di credito con un sostanziale +4% rispetto al dato del 2006. Viceversa, in quest'ultimo esercizio la remunerazione da capitale di rischio ammonta al 13,9% del valore aggiunto, segnando una diminuzione rispetto al 2006 di oltre due punti percentuali.

2.4 Uno sguardo al valore della produzione del sistema di assistenza fiscale CAF ACLI

Il prospetto che segue allarga lo sguardo al valore della produzione dell'intero Sistema di Assistenza Fiscale delle ACLI che comprende oltre cento Acli Service. Il dato relativo al valore della produzione 2007 del CAF ACLI di € 25.188.973.

Tale quota è stata suddivisa evidenziando l'entità dei *trasferimenti*¹¹ monetari che il CAF ACLI ha riconosciuto alle Acli Service per i servizi 730, RED, DSU/ISEE.

11. Con il termine *trasferimenti* il CAF ACLI intende evidenziare il ruolo strategico delle Acli Service nel sistema "Assistenza Fiscale ACLI" esplicitando il dato numerico non come mera remunerazione per i servizi ricevuti (in questo caso le Acli Service rappresenterebbero il principale fornitore di servizi), ma piuttosto come la destinazione al principale *stakeholder* di sistema di una parte significativa del valore della produzione (730, RED, DSU/ISEE).

Tab. 5 – *Sistema di assistenza fiscale CAF ACLI*

Comparazione valore della produzione anni 2007 e 2006			
Descrizione	Anno 2007	Anno 2006	Variazione 2007/2006
Totale Acli Service sul mercato	105	105	
Totale trasferimenti alle AS dal CAF ACLI	17.684.872,60	16.544.376,06	1.140.496,54

Fonte: Bilancio Economico CAF ACLI 2007

Come si evince dal grafico 3 nel confronto tra il 2007 e il 2006 i trasferimenti alle ACLI Service sono passati da € 16.544.376 nel 2006, a € 17.684.872 nel 2007, con un aumento complessivo di € 1.140.496.

2.5 Le prospettive di sviluppo per il 2008

Con riferimento alle prospettive per l'anno 2008, si conferma che il CAF ACLI opererà nell'ambito dei servizi di elaborazione e trasmissione dei modelli 730 e delle dichiarazioni fiscali in genere, nonché nelle attività previste dalle convenzioni sottoscritte con l'INPS per i modelli RED e per l'ISEE. Per tutti i tipi di servizi la gestione sarà orientata ad un mantenimento delle quote di mercato storicamente ottenute e ad un ulteriore aumento della qualità complessiva garantita alla clientela dal CAF ACLI e dalla rete di società con esso convenzionate.

Come deliberato dal Consiglio di Amministrazione la società procederà alla graduale introduzione di modalità innovative sotto il profilo organizzativo ed, in particolare, sotto quello operativo attraverso lo sviluppo di una rete nazionale di accesso ed elaborazione dei dati.

Sotto il profilo economico/finanziario quanto premesso sarà tradotto in una sempre maggiore efficienza e selezione sul versante dei costi, non ritenendo il CAF ACLI di avere margini significativi di incremento sul lato del fatturato complessivo.

3. RELAZIONE SOCIALE

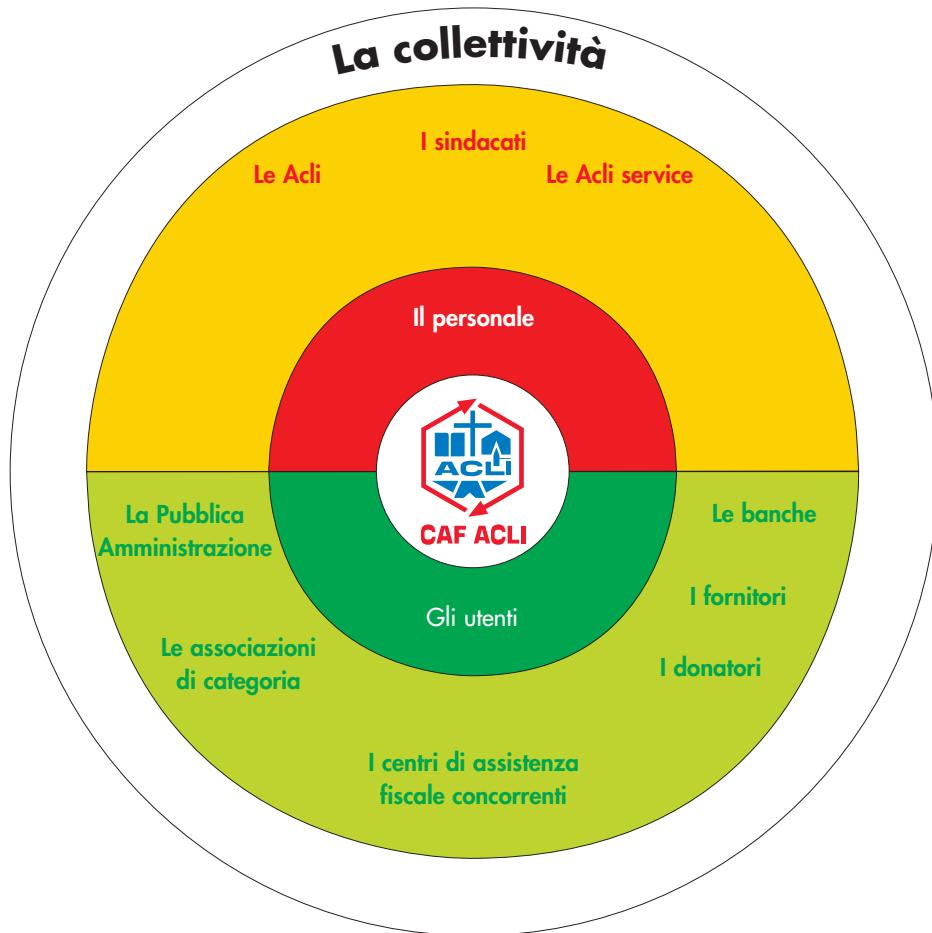
3.1 Gli stakeholder

In questa sezione del Bilancio Sociale si descriveranno sia in termini quantitativi che qualitativi i risultati ottenuti dal CAF ACLI in relazione agli impegni assunti, ai programmi realizzati e ai relativi effetti prodotti da tali azioni sui singoli *stakeholder*, ovvero persone e organizzazioni che a vario titolo sono coinvolte direttamente o indirettamente dalle attività poste in essere dal CAF ACLI. In generale, le categorie che rientrano nella definizione di *stakeholder* sono:

- il personale: composizione del personale, consistenza per età, sesso, provenienza territoriale, attività sociali, politiche di pari opportunità, ecc;
- i soci: ripartizione percentuale del capitale fra soci, agevolazioni riservate ai soci, partecipazione dei soci al governo dell'azienda e tutela delle minoranze, ecc;
- i finanziatori: composizione, tipologia e caratteristiche dei finanziatori e dei finanziamenti, rapporti con istituti di credito, ecc;
- i clienti/utenti: caratteristiche della clientela e dei mercati serviti, sistemi di qualità, valutazione della soddisfazione dei clienti (*customer satisfaction*), ecc;
- i fornitori: caratteristiche dei fornitori, sistemi di qualità, ricaduta sul territorio, ecc;
- la Pubblica Amministrazione: imposte sul reddito, tasse e contributi versati, agevolazioni fiscali e o finanziamenti agevolati ricevuti, suddivisi per area di destinazione, rapporti contrattuali con la Pubblica Amministrazione;
- la collettività: descrizione degli apporti diretti al sociale in termini di arricchimento della qualità della vita nei diversi ambiti di intervento (istruzione, sport, sanità, cultura, ricerca, solidarietà sociale).

Data la particolare natura aziendale e organizzativa del CAF ACLI, i principali portatori d'interesse del CAF ACLI sono: il personale, gli utenti, le Acli, i CAF concorrenti, la Pubblica Amministrazione, i finanziatori; i Fornitori e, infine, la collettività. Peraltro l'insieme degli *stakeholder* può essere ulteriormente specificato tanto in termini d'intensità del legame che i portatori d'interesse hanno con l'azienda, quanto rispetto alla natura dei rapporti interni all'azienda o esterni ad essa.

Fig. 6 – La mappa degli stakeholder del CAF ACLI



La mappa degli stakeholder consente di sintetizzare la natura e il tipo di rapporto che il CAF ACLI intrattiene con i diversi soggetti coinvolti dal suo operato. In particolare, la figura evidenzia una prima classificazione connessa al tipo di rapporto (interno/esterno) tra CAF ACLI e i diversi portatori d'interessi; nella fattispecie i soggetti posti sulla parte superiore del cerchio fanno parte del sistema associativo delle Acli (il personale, i sindacati, le Acli e le Acli Service); viceversa nella parte inferiore si collocano gli stakeholder esterni all'Associazione (la Pubblica Amministrazione, le associazioni di categoria, i CAF concorrenti, i fornitori, le banche, ecc.). In aggiunta a ciò, la differente gradazione di colore pone in rilievo il grado d'intensità del rapporto tra il CAF ACLI e i diversi portatori d'interesse. I soggetti direttamente coinvolti e beneficiari delle azioni del Caf Acli sono: il personale del CAF ACLI e gli utenti che si rivolgono agli sportelli delle Acli Service. Nelle prossime pagine verranno illustrati, per i principali stakeholder del CAF Acli, i progetti realizzati e le iniziative poste in essere.

3.2 Il socio: le Acli

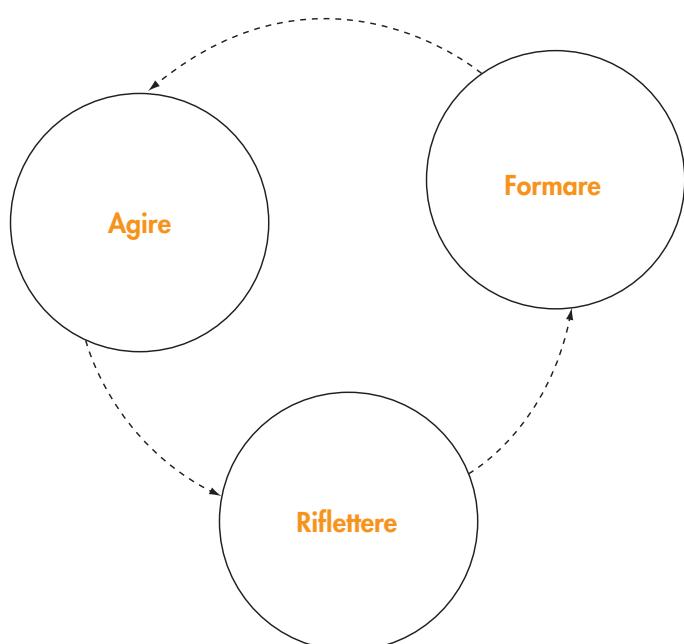
Il socio unico del CAF ACLI sono le Acli stesse, cioè le Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani. Fondate nel 1945 da Achille Grandi, le Acli sono un'associazione di promozione sociale che, attraverso una rete di circoli, servizi, imprese, progetti ed associazioni specifiche, contribuisce da più di 60 anni a tes-

sere i legami della società, favorendo forme di partecipazione e di democrazia. Le ACLI promuovono il lavoro e i lavoratori, educano ed incoraggiano alla partecipazione attiva, difendono, aiutano e sostengono i cittadini e le loro famiglie, in particolare, quanti si trovano in condizione di emarginazione o a rischio di esclusione sociale. Movimento educativo e sociale, le associazioni offrono servizi, percorsi formativi, esperienze qualificate di partecipazione, opportunità di aggregazione e momenti ricreativi, potendo affidarsi alla disponibilità volontaria dei propri soci e alla competenza dei suoi operatori.

L'Associazione conta oggi in Italia circa un milione di iscritti ed oltre 8.000 strutture territoriali, distribuite in modo capillare sull'intero territorio nazionale, dalle grandi città ai piccoli centri. Gli utenti raggiunti dai diversi servizi sono ogni anno più di 3 milioni e mezzo. Le ACLI hanno una significativa presenza anche all'estero, dai Paesi europei all'Argentina, dal Canada all'Australia.

Il rapporto tra il CAF ACLI e la Direzione Nazionale ACLI si riassume nell'articolazione delle tre dimensioni concettuali che sono alla base del sistema associativo delle ACLI: Formare, Riflettere e Agire (fig.7).

Fig. 7 – Le dimensioni del rapporto ACLI e CAF ACLI



- **Formare:** coltivando i valori costitutivi dell'Associazione attraverso la formazione di dirigenti e operatori che oltre al servizio, sappiano porsi in ascolto dell'altro¹². Nel presente documento, si è più volte sottolineato l'impegno del CAF ACLI nell'incentivare azioni di formazione sul territorio. Da un punto di vista associativo, poter contare su risorse umane qualificate e competenti rappresenta sia una garanzia di affidabilità e qualità del servizio, sia uno strumento di crescita della capacità dei singoli operatori di recepire i fabbisogni sociali presenti in un dato contesto e tradurli, all'interno del sistema associativo, in istanze sociali e azioni territoriali. Una formazione dunque che mette al centro il lavoratore favorendo la crescita professionale e la responsabilità civile. È in questo connubio che prende forma l'idea associativa di pensare lo sportello CAF ACLI come uno sportello integrato competente e al tempo stesso socialmente responsabile. Un concetto questo ben espresso dal Presidente delle ACLI Andrea Olivero:

12. Sull'impegno delle ACLI e del CAF ACLI nello sviluppo delle competenze degli operatori territoriali, si rimanda al paragrafo successivo.

"sul territorio non vorremmo essere individuati per i singoli servizi, ma vorremmo essere letti come un soggetto che offre un servizio integrato. Naturalmente dietro questo servizio dobbiamo avere competenze specifiche e anche strutture tali da fornire le risposte appropriate per ciascuna domanda che ci viene rivolta. Ma ciò che devono vedere i cittadini è l'idea di uno sportello integrato, capace di dar risposta a molte esigenze differenti. Questa è una sfida, in qualche modo interessante, anche dal punto di vista associativo, perché il cittadino che si rivolge a noi non si rivolge più soltanto ad un servizio ma ad un'associazione dalla quale si aspetta sicuramente delle risposte per i suoi problemi ma si aspetta anche rappresentanza rispetto alle istituzioni. Noi siamo un soggetto attivo nella promozione dei diritti di cittadinanza, sia sulle grandi istanze sia anche sulle piccole istanze. Almeno questa è l'ipotesi su cui noi lavoriamo. Per noi lo sportello non è solo il luogo in cui eroghiamo i servizi ma anche il luogo in cui percepiamo i bisogni e cerchiamo di trasformare questi bisogni in istanza politica e culturale interpretandoli come associazione al fine di fornire una risposta alle diverse esigenze^{13''}.

- **Riflettere:** introducendo nel dibattito pubblico spunti di riflessione sui cambiamenti che attraversano la società civile. A tal proposito basti pensare al contributo offerto dal CAF ACLI e dalle ACLI nazionali nell'alimentare il dibattito pubblico sull'introduzione nella normativa fiscale del quovente familiare, uno strumento di equità e redistribuzione fiscale che ha il pregio di commisurare il reddito imponibile all'ampiezza del nucleo familiare. O, ancora, la discussione e il confronto che le ACLI hanno alimentato presso l'opinione pubblica rispetto alla misura fiscale denominata "più dai e meno versi", tesa ad incentivare le donazioni. Un impegno costante volto ad incentivare riflessioni, idee e progetti, attraverso un coinvolgimento diretto del CAF ACLI nel promuovere e sostenere le iniziative pubbliche promosse dalle ACLI. Solo nel 2007 il CAF ACLI ha contribuito, per un importo complessivo pari a 15mila Euro, alla realizzazione di 5 eventi pubblici delle ACLI: le giornate di studio delle ACLI (Orvieto), Civitas (Padova), Conferenza dei servizi (Padova), Congresso di Pesaro, Convegno FAI.
- **Agire:** sostenendo economicamente un ampio ventaglio di strutture e servizi in grado di assecondare lo sviluppo sociale e biografico dei cittadini. In quest'ultimo esercizio il CAF ACLI detiene quote azionarie di società delle ACLI, per un importo complessivo pari a 1.648.089 Euro, con un decremento rispetto al 2006 del 13%. Si tratta di società dalla diversa ragione sociale: società immobiliari (SIOS e Santa Marta S.r.l.) che hanno lo scopo di gestire e amministrare immobili delle ACLI; una società editoriale (VITA S.p.a.) che pubblica notizie e novità sul terzo settore; società per il commercio equo e solidale (Impresa Etica Comart Onlus), per la diffusione di prodotti del consumo equo e solidale e la promozione economica dei paesi in via di sviluppo. Insomma, il CAF ACLI non è solo ed unicamente una Società che offre assistenza fiscale ma, attraverso le ACLI, si configura come impresa socialmente responsabile a tutto fondo, alimentando iniziative pro-sociali e la vita stessa dell'Associazione. Difatti oltre alla partecipazione nelle società sopra menzionate il CAF ACLI, nel corso del 2007, ha donato 70mila Euro all'IPSIA (Istituto Pace Sviluppo Innovazione Acli), un istituto che realizza progetti di cooperazione internazionale, soprattutto nei paesi che sono stati interessati da conflitti bellici: Bosnia, Croazia, Serbia, Kosovo, Albania, Palestina, Mozambico, Burundi, Sudan, Somalia. Già nel 2006 il CAF ACLI aveva contribuito alla realizzazione di progetti dell'IPSIA in Mozambico per la costruzione di un centro di formazione professionale nella località di Inhassoro, che ad oggi ospita circa un centinaio di studenti.

In conclusione, il CAF ACLI nella sua annuale azione di formazione, riflessione e azione sociale ribadisce la sua missione associativa. In questo rimando continuo tra pensiero e prassi, tra conoscenza e promozione dei valori delle ACLI fra i cittadini e le Istituzioni, si sostanzia e qualifica l'impegno del CAF ACLI nel sostenere gli obiettivi, i progetti delle ACLI per una società più equa, solidale e responsabile.

13. Intervista del 13 marzo 2008, Roma.

3.3 Le Acli Service

Nella sezione dell'Identità aziendale (cap. 1) si è avuto modo di descrivere per sommi capi l'articolazione territoriale del CAF ACLI, illustrando la struttura societaria e le attività svolte dalle Acli service, nonché la natura dei rapporti che intercorrono tra le "Service" e il CAF ACLI. Nel presente paragrafo si concentrerà l'attenzione sul ruolo di "portatori d'interesse" delle Acli Service ciò si traduce nella realizzazione di progetti di coesione sociale e di sviluppo civico delle comunità locali di riferimento.

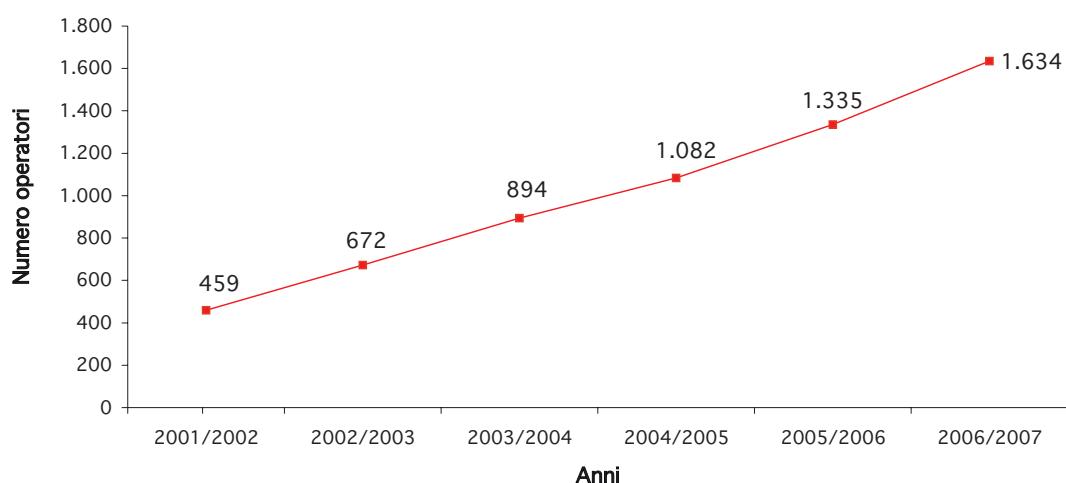
In tal senso, il CAF ACLI contribuisce ogni anno al finanziamento, attraverso il fondo di sviluppo associativo, di progetti sociali creati dalle diverse ACLI Service e che vedono il pieno coinvolgimento delle ACLI territoriali.

Nel 2007 sono stati presentati vari progetti di sviluppo associativo, caratterizzati da finalità e attività estremamente concrete: attivazione di un servizio di domiciliazione delle pratiche fiscali e previdenziali; realizzazione di un luogo d'incontro e accoglienza per anziani e famiglie; creazione di servizi di assistenza e orientamento delle famiglie; ecc. Progetti questi che, per gli obiettivi che persegono e per le azioni che intendono porre in essere, ben sintetizzano l'idea di servizio che muove l'operato del CAF ACLI: un'idea che restituisce alla "semplice" attività di assistenza fiscale un valore sociale, di promozione delle persone attraverso il miglioramento delle loro condizioni di vita. La cura degli anziani, il sostegno alle famiglie con disagio economico, la promozione di una società del lavoro meno maschilista e più paritaria, l'inserimento sociale dei lavoratori stranieri attraverso momenti di confronto interculturale, sono tutte iniziative realizzate dalle Acli Service e, in generale, dalle ACLI territoriali che hanno come presupposto basilare la fiducia che oltre 900mila contribuenti hanno riposto nella qualità del lavoro di assistenza fiscale offerto ogni anno dal CAF ACLI e dalla rete ACLI Service. Un lavoro di sportello in cui l'assistenza ai contribuenti, dispensata giorno dopo giorno dal singolo operatore delle ACLI Service, acquista un significato che oltrepassa i confini della prestazione professionale: offrire una prestazione competente e di qualità è il presupposto irrinunciabile per dare ai cittadini risposte concrete, sotto forma di servizi e azioni sociali, in direzione di un miglioramento delle loro condizioni di vita.

Un impegno nel sociale costante che si rinnova annualmente con il supporto alla realizzazione di progetti sociali che nel 2007 hanno riguardato, considerando i target di riferimento, un bacino potenziale di circa 2 milioni di cittadini.

La capacità delle ACLI Service di coniugare il lavoro di assistenza fiscale con un forte dinamismo nella progettazione sociale è frutto di un costante e progressivo investimento dei territori nella formazione dei propri operatori. Negli ultimi sei anni il numero di lavoratori e lavoratrici delle Acli Service coinvolte in attività formative è più che triplicato, passando da 459 nel biennio 2001-2002 ad oltre 1.600 nel 2006-2007 (vedi graf. 3).

Graf. 3 – Numero di operatori coinvolti in attività formative sul territorio (anni: 2001-2007)



La formazione, quindi, come elemento strategico per incentivare l'azione sociale delle ACLI Service e, in generale, delle Acli territoriali. Una formazione di sistema che, oltre a coinvolgere gli operatori locali, punta a qualificare una nuova classe dirigenziale: giovane, con un'età media di 41 anni e in cui la presenza femminile rasenta la parità di genere: il 43% dei RAS sono donne, alla guida di realtà territoriali (come Bolzano, Bologna, Genova, Ravenna) che per volume di produzione sono fra le più importanti nel panorama dell'assistenza fiscale targata ACLI.

In sintesi, la volontà del CAF ACLI è incentivare nei territori la vocazione sociale delle ACLI Service, definendo figure professionali capaci di padroneggiare, prima di tutto, il loro ambito di competenza (l'assistenza fiscale e la gestione aziendale) e, per questa via, determinare le condizioni per offrire un contributo fattivo nel sostenere e promuovere le proposte associative e le iniziative sociali poste in essere sul territorio dalle ACLI.

3.4 Il personale

La qualità del lavoro, tratto qualificante delle politiche di gestione del CAF ACLI si concretizza in azioni finalizzate ad incidere sulla stabilizzazione del lavoro, sulla conciliazione dei tempi di vita e del lavoro, sui percorsi di sviluppo delle risorse umane, ritenuti elementi fondamentali per stimolare la motivazione e il senso di appartenenza. Tutto ciò, proprio perché le persone sono al centro delle finalità e delle attività del CAF ACLI, secondo i principi e i valori che guidano l'operato delle ACLI. Coerentemente con questa impostazione la struttura è orientata in modo da conciliare il rispetto e la valorizzazione dei lavoratori con un incremento dell'efficienza e della produttività del lavoro.

3.4.1 Struttura del personale

Il CAF ACLI si avvale delle prestazioni professionali di 15 lavoratrici/lavoratori, di cui 14 dipendenti e un collaboratore a progetto (tab. 6). Un organico questo adeguato all'espletamento di funzioni ad elevata competenza e specializzazione (pianificazione aziendale, analisi gestionale, elaborazione dati, controllo e monitoraggio dei flussi produttivi). In ragione di ciò, la quasi totalità del personale (13 unità) è in possesso di un diploma di scuola media superiore, mentre un lavoratore ha conseguito la laurea.

Tab. 6 – Distribuzione del personale per tipologia contrattuale, titolo di studio e Sesso

Tipologia contrattuale	Titolo di studio	Numero di Unità lavorative	Sesso	
			Maschi	Femmine
Contratti a tempo indeterminato	Diploma	13	6	7
	Laurea	1	1	0
Totale dipendenti		14	7	7
Collaboratori a progetto	Laurea	1	1	0
Totale risorse umane		15	8	7

Fonte: Ufficio del personale ACSIS

Per quanto riguarda la distribuzione del personale all'interno dei livelli di inquadramento previsti dal Contratto Nazionale di Sistema delle ACLI (tab. 7), dei 14 dipendenti, 8 sono inquadrati nella fascia B, ov-

vero: lavoratori con un elevato livello di specializzazione che svolgono attività di carattere fiscale; di supporto alle attività formative/tutoring/reporting; di gestione dei sistemi informatici e dei sistemi contabili ed amministrativi.

Tab. 7 – Distribuzione del personale per livelli di inquadramento contrattuale

Livelli di inquadramento	Maschi	Femmine	Totale
Fascia Q Quadri	1	0	1
Fascia A Impiegati	3	2	5
Fascia B Impiegati	3	5	8
Fascia C Impiegati	0	0	0
Totale	7	7	14

Fonte: Ufficio del personale ACSIS

Inoltre, un terzo della forza lavoro del CAF ACLI (5 unità) si colloca nella fascia A, ossia lavoratori che svolgono attività ad elevato contenuto professionale, caratterizzate da iniziativa ed autonomia operativa ed ai quali sono affidati incarichi direttivi, nell'ambito delle responsabilità ad essi delegate, per le conoscenze tecnico/specialistiche ed elevate capacità tecnico/operative comunque acquisite con esperienza pluriennale, funzioni di direzione esecutiva di carattere generale o di un settore organizzativo o struttura territoriale di notevole rilevanza. Infine, il livello apicale è ricoperto da un quadro (livello Q) con funzioni direttive. Si tratta dunque di un organigramma che vanta un livello di professionalità e specializzazione tra i più elevati all'interno delle strutture e dei servizi afferenti all'Associazione.

Peraltra, occorre rimarcare un altro elemento: la distribuzione del personale ACLI evidenzia una sostanziale parità di genere (7 uomini e 7 donne). All'interno delle fasce di inquadramento contrattuale, le lavoratrici sono in prevalenza collocate nella fascia B mentre, in fascia A, il rapporto di genere è a favore degli uomini 3 contro 2 donne. Questi dati evidenziano, soprattutto per le professioni apicali (fascia A), un buon rapporto nella distribuzione di genere, con un relativo equilibrio fra i sessi. Un fattore questo che acquista ulteriore spessore considerando che di recente è stato nominato presidente del CAF ACLI la Dottoressa Paola Vacchina. Si tratta, ad oggi, dell'unica donna presidente di un centro di assistenza fiscale a rilevanza nazionale. Il valore di questa nomina risiede anche nella sua competenza, tanto da essere tra i più giovani presidenti nella storia del CAF ACLI.

Peraltra la propensione del CAF ACLI ad investire in figure professionali giovani e competenti è confermato dalla quota di lavoratori/lavoratrici con età inferiore a 35 anni, che nel 2007 ammonta al 42%, ossia 6 su 14 dipendenti. Ancor più significativo è il dato anagrafico dei dipendenti di fascia A: la totalità di costoro ha un'età inferiore ai 40 anni.

In sintesi, la struttura del personale del CAF ACLI evidenzia un buon bilanciamento fra uomini e donne, in sintonia con una politica associativa volta a promuovere ed incentivare la parità fra i sessi. Accanto a ciò, le risorse umane del CAF ACLI si caratterizzano per un'età media relativamente giovane, soprattutto nelle posizioni superiori, segno caratteristico di una politica del personale in cui competenze e professionalità rappresentano i tratti qualificanti.

3.4.2 Produttività e formazione

Nel corso del 2007 il personale del CAF ACLI ha registrato 13 giorni d'assenza per malattia, pari al 6,23% del totale delle giornate lavorative (227 giorni) e soltanto l'1,56% di giornate d'assenza per altri motivi. Per quanto riguarda la formazione del personale, negli ultimi due anni si è registrato un rilevante investimento di risorse. A dare impulso a questa importante funzione di qualificazione

e aggiornamento delle risorse umane è stato l'ottenimento nel 2006 della certificazione di qualità ISO 9001 (vedi par.1 – Identità aziendale), che annovera fra i criteri di certificazione un numero minimo annuo di ore di formazione del personale. Nel biennio 2006/2007 l'impegno del CAF ACLI è andato via via crescendo: nel 2006, il CAF ACLI ha erogato oltre 17 ore pro capite di formazione, superando abbondantemente il parametro minimo di certificazione fissato in 12 ore per ciascun dipendente¹⁴. Nel 2007 il CAF ACLI ha ulteriormente investito nella formazione del proprio personale, arrivando ad una valore pro-capite di ore formative pari a 20 ore. L'offerta formativa è stata sviluppata, sulla scorta di un preliminare bilancio delle competenze, così da definire pacchetti formativi mirati alle diverse mansioni svolte dai dipendenti. In particolare, sono stati realizzati quattro moduli formativi: tre di carattere specialistico e operativo differenziando i contenuti a seconda dell'area di lavoro (amministrazione, segreteria e servizi produttivi, sviluppo rete); uno con un taglio gestionale e di qualità dei processi lavorativi, che ha visto la partecipazione di tutto il personale del CAF ACLI. I formatori provenivano sia dalle fila dei consulenti del CAF ACLI sia da professionisti esterni.

In aggiunta, nel 2007 il CAF ACLI ha sottoscritto una convenzione con l'Istfol (Istituto superiore per la formazione dei lavoratori) in base alla quale i dipendenti hanno avuto la possibilità di accedere alla piattaforma di e-learning XFormare.it, potendo così usufruire di un ulteriore strumento di formazione e aggiornamento professionale. Inoltre, per il 2008 il CAF ACLI prevede di erogare livelli di formazione in linea con gli anni precedenti. Infine, il nuovo contratto di sistema delle ACLI ha ampliato il monte ore disponibile per il diritto allo studio e alla formazione del personale ACLI.

3.4.3 **Servizi per i dipendenti del CAF ACLI**

Il CAF ACLI, come consuetudine, offre assistenza fiscale gratuita ai dipendenti e collaboratori della sede nazionale ACLI. La rilevanza di tale atto, specialmente ai fini di questo *stakeholder*, risiede non solo nell'apertura realizzata verso il personale della sede, ma anche nell'aver esteso questa opportunità anche ai coniugi.

3.5 **Gli utenti**

3.5.1 **La struttura socio-demografica dell'utenza del CAF ACLI**

Le oltre 900mila persone che lo scorso anno si sono recati in una struttura territoriale del CAF ACLI, presentano un profilo socio-anagrafico in cui vi è una sostanziale parità nella distribuzione di genere, con una lieve prevalenza degli uomini: 51,6% sono maschi e il 48,6% femmine. Inoltre, per quanto riguarda l'età, due terzi degli utenti del CAF ACLI hanno fra i 15 e i 64 anni, mentre il 31,5% ha una'età superiore ai 65 anni. Si tratta di un'utenza in cui gli over65 sono sovra rappresentati se si considera la medesima distribuzione per età nella popolazione italiana, che al 2007 ammontava al 23,2%, con uno scarso di +8,3% (cfr. Istat 2007).

Infine, per quanto riguarda la composizione familiare prevalente nell'utenza CAF ACLI, il 64% dei dichiaranti vive all'interno di una coppia con o senza figli, mentre poco meno del 20% (precisamente il 19,3%) è single. In sintesi, il CAF ACLI offre i propri servizi ad un'utenza ben precisa: si tratta soprattut-

14. Il processo di certificazione prevede l'elaborazione, da parte dell'ente certificatore, di un sistema di gestione della qualità in cui sono stabiliti i parametri di qualità dell'azienda: indicatori di produzione, dei sistemi di controllo, di aggiornamento professionale e di formazione continua dei dipendenti.

to di famiglie (in prevalenza coppie con figli), mentre, per quanto riguarda la struttura anagrafica, l'utenza si caratterizza per una maggiore incidenza delle persone con un'età superiore ai 65 anni.

3.5.2 Il focus group con gli utenti del CAF ACLI: le opinioni, le esigenze, gli stili di fruizione del servizio

Anche quest'anno, come per l'edizione del 2006, si è scelto di approfondire le opinioni, le esigenze e le modalità di fruizione del servizio degli utenti del CAF ACLI attraverso lo strumento del *focus group*: una discussione di gruppo in cui i partecipanti, in base ad una serie di stimoli introdotti da un moderatore, si confrontano ed esprimono liberamente la propria opinione. Si tratta, quindi, di una modalità diretta di contatto con gli utenti in cui il CAF ACLI, attraverso i suoi rappresentanti e con l'ausilio di ricercatori esperti nella conduzione di interviste di gruppo, si "mette in discussione" in modo diretto e senza alcuna mediazione o filtro (come può essere metaforicamente rappresentato dal classico questionario telefonico di soddisfazione del servizio).

Peraltro la scelta di questa modalità di contatto è coerente con il proposito del CAF ACLI di "render conto" del proprio operato in modo trasparente, privilegiando momenti di confronto che pongano il CAF ACLI e l'utenza sullo stesso piano.

Lo scorso anno i focus group sono stati condotti nelle due principali aree metropolitane del paese (Roma e Milano); quest'anno, viceversa, si sono scelte realtà territoriali per così dire più "provinciali". In particolare, le sedi prescelte sono state: Lecce, Terni e Venezia¹⁵. A ben vedere si tratta di tre contesti territoriali alquanto dissimili fra loro sia per la diversa ubicazione territoriale sia per la differente vocazione produttiva¹⁶. Anche rispetto all'ampiezza del bacino d'utenza le tre società si differenziano molto: Terni può essere annoverata fra le ACLI Service di piccole dimensioni, con circa 3mila utenti; Lecce in quelle di medie dimensioni con oltre 8mila utenti; infine Venezia, con 14mila utenti si può considerare una realtà medio-grande.

L'individuazione di società così differenti fra loro ha permesso di definire un ambiente di analisi in cui lo spettro dei significati e dell'opinioni, rispetto un determinato argomento, fosse il più possibile ampio ed eterogeneo. Un presupposto questo indispensabile per evidenziare valutazioni e considerazioni che, pur nella diversità dei contesti d'analisi, risultassero argomento comune fra tutti i partecipanti ai focus group.

3.5.3 Le dimensioni del servizio: disponibilità, competenza e comunicazione

Una prima dimensione che trova un sostanziale accordo tra i partecipanti ai focus è ravvisabile nell'estrema disponibilità del personale delle ACLI Service. Un elemento questo che, a detta degli utenti, caratterizza l'intero sistema Associativo:

Qui al CAF non ti fanno sentire un numero. Ho avuto altre esperienze con altre società di assistenza fiscale, non avevo modo di interagire, non esisteva una relazione, tutto era fatto in fretta e in modo spersonalizzato (utente di Terni). Al CAF ci sono persone disponibili, pronte ad ascoltarti e a chiarirti ogni dubbio (utente di Lecce).

Io alle ACLI [intendendo l'ACLI Service – ndr] mi sono sempre trovato bene: ho fiducia delle persone e anche un buon rapporto umano (utente di Venezia).

15. I focus group sono stati realizzati nel mese di maggio. I focus group hanno avuto una durata media di due ore e hanno coinvolto un totale di 21 utenti. Un ringraziamento sentito va ai Responsabili delle ACLI Service coinvolte nei focus, per l'impegno profuso nella riuscita di questa iniziativa.

16. Il territorio di Terni da sempre polo della siderurgia italiana, oggi il suo tessuto economico sta progressivamente virando verso un'economia di servizi; Lecce presenta un tessuto imprenditoriale composto in prevalenza da aziende agricole e artigiane; la provincia di Venezia caratterizzata da una struttura economica di società di servizi (trasporto e turismo). Per approfondimenti si veda l'Atlante della competitività delle provincie e delle regioni italiane (Istituto Tagliacarne: <http://www.tagliacarne.it>).

L'immagine del servizio di assistenza fiscale delle ACLI che affiora dalle considerazioni dei partecipanti ai focus sembra caratterizzarsi per un mix che coniuga alle capacità e alla competenza professionale degli operatori, una relazione tra operatore e utente fondata sulla disponibilità, l'ascolto e la fiducia. Fattori questi che restituiscono al lavoro di assistenza fiscale una dimensione più "calda" e personalizzata: "non ti fanno sentire un numero", citando l'affermazione di un utente ternano.

Questo aspetto eminentemente relazionale è stato, peraltro, sottolineato anche nei precedenti focus realizzati a Roma e Milano, segno quindi di un minimo comun denominatore che accomuna le ACLI Service al di là dei differenti contesti urbani in cui operano.

Le affermazioni dei partecipanti tese a sottolineare un atteggiamento di ampia disponibilità degli operatori si coniugano con valutazioni positive circa la capacità professionale del personale: "sono aggiornati e competenti" (utente di Lecce); "sono bravi. Ho lasciato il mio commercialista perché non sapeva che si poteva detrarre dalla dichiarazione dei redditi l'assegno di mantenimento. L'ho saputo grazie ad un mio amico che già faceva la dichiarazione al CAF delle ACLI e quindi sono venuto da voi" (utente di Terni).

Professionalità e disponibilità sono gli assi su cui poggia il rapporto operatore/utente. Un binomio questo che spesso porta gli utenti ad identificare soprattutto nel RAS un punto di riferimento indispensabile. Una persona di fiducia, da interpellare anche al di là dell'ambito fiscale. Infatti, sovente il RAS si fa interprete di esigenze e di bisogni degli utenti che talvolta esulano dall'ambito di competenza fiscale, indirizzandoli verso altre strutture e servizi delle ACLI (come il Patronato delle ACLI, per questioni riguardanti il lavoro e gli aspetti previdenziali). Il RAS è visto dunque non solo come un esperto di questioni fiscali, ma come un referente del sistema associativo, capace di orientare e indirizzare i cittadini, a seconda dei casi, in uno dei servizi che compongono il sistema ACLI.

Le capacità di "ascolto" e la riconosciuta professionalità del personale delle ACLI Service rappresentano due leve fondamentali che alimentano il passaparola tra gli utenti. Infatti, i diversi partecipanti ai focus group hanno indirizzato parenti e conoscenti verso le strutture territoriali del CAF ACLI, utilizzando come argomenti di persuasione proprio questa specificità degli operatori delle ACLI Service di unire competenza e cortesia:

Mi sono sempre trovato bene. Quando ho l'occasione ne parlo ad altri. Ho consigliato il CAF ai miei colleghi. Si sono trovati bene anche loro. (utente di Venezia).

Mio figlio è andato a lavorare a Milano. Doveva fare la dichiarazione dei redditi e non sapeva dove andare, gli ho detto: 'vai alle ACLI che li ti aiutano' (utente di Lecce).

La disponibilità dunque come valore aggiunto che connota il servizio di assistenza fiscale. Una disponibilità che alimenta la fiducia dei contribuenti verso l'intero sistema delle ACLI.

Tuttavia disponibilità e competenza assumono un diverso peso nelle valutazioni degli utenti a seconda della loro età e della diversa modalità di fruizione del servizio. Gli utenti più giovani identificano nella professionalità il tratto caratterizzante del servizio, mentre elementi quali la cortesia e la disponibilità del personale delle ACLI Service sono per questi utenti dimensioni accessorie. Viceversa gli utenti più in là con gli anni sottolineano soprattutto le doti umane del personale, al punto di essere maggiormente indulgenti rispetto a possibili disservizi e problemi di carattere organizzativo delle sedi di appartenenza. Insomma, se ad un primo sguardo il mix di competenza e attenzione verso l'utente risulta essere un aspetto generale che connota il servizio di assistenza fiscale delle ACLI, analizzando i pareri degli utenti rispetto all'età degli stessi, professionalità e disponibilità assumono un peso diverso. Tale diversità di atteggiamento è emersa in modo netto alla domanda: per quale motivo sareste portati a pensare 'in questo CAF non ci metterò più piede?': i partecipanti più giovani hanno evidenziato dimensioni connesse alla professionalità degli utenti: "per scarsa preparazione", "per errori madornali", "per incapacità", ecc.; all'opposto gli utenti di lunga data hanno sottolineato aspetti di carattere relazionale: "se non c'è più fiducia", "se dovesse andar via il RAS", "se non ci fosse più questa disponibilità e umiltà".

Una seconda dimensione che trova una sintonia d'opinione tra i partecipanti è connessa alla capacità delle ACLI Service di essere visibili sul territorio. In sostanza, gli intervenuti ai focus hanno posto in evidenza l'insufficiente visibilità nei mezzi d'informazione/pubblicità delle ACLI Service di riferimento: "Vedo in giro cartelloni degli altri CAF e non quelli dei CAF delle ACLI" (utente Terni); "durante il periodo di dichiarazione dei redditi, non ho sentito in radio messaggi del CAF ACLI" (utente Lecce).

In generale, gli utenti chiedono alle ACLI Service un maggiore impulso sul terreno della comunicazione e dell'informazione. Le proposte avanzate dai partecipanti ai focus sono molte e spaziano dall'affissione di locandine nei luoghi pubblici (parrocchie, farmacie, centri anziani, ecc.), alla realizzazione di trasmissioni di servizio fiscale sulle emittenti locali.

L'ampio ventaglio di suggerimenti e proposte per una migliore informazione sul CAF ACLI, trova anche in questo caso nell'età dei partecipanti ai focus un elemento di differenziazione: i giovani chiedono al CAF ACLI di rafforzare la comunicazione telematica, attraverso posta elettronica e SMS; le persone più in là con gli anni prediligono canali di comunicazione più tradizionali, quali riviste, giornali e lettere. Inoltre, entrambe le categorie concordano nel sollecitare una campagna d'informazione che sia più mirata a determinati target di utenza e personalizzata: ad esempio, un ragazzo di Venezia sottolinea quanto sia importante per le famiglie con figli che si apprestano ad iniziare le scuole elementari, ricevere una comunicazione "preventiva" sui vantaggi fiscali collegati all'istruzione scolastica (per esempio, la possibilità di detrarre parte del costo dei libri didattici).

In sintesi, sul versante dell'informazione i partecipanti ai focus sollecitano una maggiore presenza mediatica e una comunicazione aziendale differenziata a seconda delle diverse esigenze dei contribuenti. Una strategia di comunicazione, inoltre, capace di raggiungere i contribuenti attraverso l'uso di più canali informativi. Peraltro, diversi partecipanti hanno sottolineato l'importanza di comunicare in modo più efficace e ad ampio raggio l'esperienza di rendicontazione sociale portata avanti in questi anni dal CAF ACLI che, a detta degli utenti, sintetizza bene la sensibilità e l'attenzione che il CAF ACLI riserva allo sviluppo del benessere civico e sociale dei cittadini.

Nel complesso quindi gli utenti del CAF ACLI sono soddisfatti del livello di qualità dei servizi offerti, sottolineando soprattutto competenza e disponibilità come elementi di fondo sui quali poggia la soddisfazione dell'utenza. Da ultimo, la comunicazione tra CAF ACLI e cittadini/contribuenti andrebbe maggiormente incentivata, tenendo fermi i principi cardine della responsabilità sociale d'impresa ovvero: trasparenza e reciprocità.

3.6 Gli altri CAF: promuovere una cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa

Coerentemente con i principi della Responsabilità Sociale d'Impresa, il CAF ACLI intende promuovere e condividere la propria esperienza di rendicontazione sociale all'interno del mondo dell'intermediazione e assistenza fiscale. Un proposito questo che nel 2006 si è tradotto nell'elaborazione, in seno alla Consulta nazionale dei CAF¹⁷, di una prima proposta di codice etico. Quest'anno tale intendimento si è concretizzato nella realizzazione di una tavola di discussione sui temi della Responsabilità Sociale d'Impresa a cui hanno preso parte i rappresentanti dei CAF di CGIL, CISL e CNA¹⁸.

17. La Consulta nasce principalmente come soggetto di interlocuzione con la pubblica amministrazione. Alla Consulta aderiscono circa 40 CAF. Oltre alla funzione di intermediazione istituzionale, l'organismo di rappresentanza dei CAF svolge altre funzioni, soprattutto di informazione in materia fiscale e previdenziale, nonché come ambito di coordinamento tra i diversi CAF nazionali. Per maggiori informazioni è possibile consultare il sito internet: <http://www.consultacaf.it>.

18. I CAF intervenuti alla tavola rotonda rappresentano circa il 40% dei contribuenti, considerando anche la quota di produzione del CAF ACLI.

L'incontro ha rappresentato un primo momento di condivisione di esperienze e idee sull'operato dei CAF quali soggetti socialmente responsabili. In ragione di ciò, è emerso un sostanziale accordo su quelli che dovrebbero essere i fini etici e sociali che sovraintendono l'attività di intermediazione fiscale, riassumibili:

- in un'azione tesa al miglioramento dell'efficienza della macchina pubblica, dando il proprio contributo sul versante della qualità e dell'innovazione;
- nel superamento di una logica meramente aziendalistica, considerando i cittadini/contribuenti non dei semplici clienti, bensì delle persone portatrici di specifiche esigenze e istanze sociali.

Inoltre, altro elemento che ha visto convergere le posizioni dei diversi rappresentanti ha riguardato la valorizzazione e la tutela dei lavoratori e lavoratrici che svolgono attività di assistenza fiscale, investendo nella loro formazione professionale e, altresì, censurando forme di lavoro irregolari dal punto di vista contrattuale.

L'incontro ha posto le basi per altre iniziative di confronto e dibattito, con l'obiettivo di promuovere e diffondere fra i cittadini e l'Amministrazione fiscale idee, concetti ed esperienze di Responsabilità Sociale d'Impresa. Infine gli intervenuti alla tavola rotonda hanno espresso un giudizio positivo e una disponibilità di massima per dar vita ad un gruppo di lavoro che definisca delle linee guida per la rendicontazione sociale nell'ambito dell'intermediazione fiscale.

3.7 La Pubblica Amministrazione

Nell'ambito della Pubblica Amministrazione i referenti del CAF ACLI sono principalmente: l'Agenzia delle Entrate, per le attività di carattere fiscale; l'INPS e INPDAP per i modelli RED e ISEE e il Ministero del Lavoro per le informazioni sulla previdenza complementare. In termini di principio il rapporto che il CAF ACLI intrattiene con la controparte istituzionale è improntato sulla trasparenza e la reciproca collaborazione. Nella veste di intermediario tra lo Stato e i cittadini, il CAF ACLI si pone come soggetto attivo e responsabile nel processo di innovazione ed efficienza del sistema pubblico, offrendo servizi di assistenza e consulenza ai cittadini il più possibile personalizzati ed efficienti.

3.7.1 L'Agenzia delle Entrate

Nel corso degli anni il CAF ACLI, con l'Agenzia delle Entrate, ha posto le basi per una collaborazione tesa allo sviluppo di un sistema di qualità dei servizi fiscali. Una relazione questa che si articola su diversi piani:

- *piano informativo*, attraverso un continuo aggiornamento sulle informazioni di carattere fiscale. Un aspetto questo estremamente importante, soprattutto in un campo come quello fiscale, estremamente dinamico e in continua evoluzione;
- *piano formativo*, a supporto del rapporto di aggiornamento e comunicazione con l'Agenzia delle Entrate, il CAF ACLI ha, inoltre, previsto per i propri dipendenti alcuni incontri di formazione condotti dai dirigenti della Direzione Regionale delle Entrate;
- *piano culturale*, il CAF ACLI in collaborazione con l'Agenzia delle Entrate intende promuovere riflessioni e momenti di confronto fra i cittadini e gli operatori fiscali. Tale proposito si è tradotto nel 2005 nella realizzazione di un'indagine demoscopica dal titolo "Il fisco degli Italiani", interpellando un campione rappresentativo di contribuenti che hanno espresso le loro opinioni sull'attuale sistema

fiscale¹⁹. Nel 2007 questa attività di sensibilizzazione dell’opinione pubblica sui temi fiscali si è concretizzata nella realizzazione di una tavola rotonda (Padova 29/11/2007) dal titolo: “Contribuenti, Fisco e CAF: relazioni attuali e prospettive future”, in cui sono intervenuti il Dr. Valeriano Canevari (Presidente della Consulta dei CAF) e il Dr. Aldo Polito (Dirigente dell’Agenzia delle Entrate).

- **piano operativo**, attraverso una serie di resoconti tecnici sulle innovazioni di carattere infrastrutturale e procedurale introdotte dal CAF ACLI (quali ad esempio il Server Unico e il sistema di Accreditamento delle ACLI Service), per il miglioramento del sistema di qualità.

Su questi differenti livelli si alimenta quotidianamente il rapporto tra CAF ACLI e Amministrazione fiscale, dimensioni queste che poggiano su una comune base di intenti: porre al centro delle proprie azioni il cittadino; realizzare un sistema di relazioni fra Istituzioni CAF e cittadini che nasce dall’analisi dei bisogni del contribuente, per poi tradursi in servizi in continua evoluzione. Su questa comune piattaforma di finalità si muove il rapporto tra Agenzia delle Entrate e CAF ACLI e, in generale, quello tra CAF ACLI e Pubblica Amministrazione.

3.8 La collettività

Per quanto riguarda la collettività, ovvero la società nel suo complesso, si è a più riprese evidenziato il contributo del CAF ACLI per la promozione di una società più equa ed inclusiva, in coerenza con i valori di riferimento delle ACLI. Un contributo che, a seconda dei diversi *stakeholder*, assume specifiche forme e modalità d’attuazione. Da questo punto di vista, il sistema di qualità avviato dal CAF ACLI (formazione, accreditamento, certificazione, ecc.) riverbera i suoi effetti non solo in termini di crescita del livello di soddisfazione dell’utente verso i servizi offerti dalle sedi territoriali, ma anche sui rapporti tra cittadini e Amministrazione pubblica, meno conflittuali e più trasparenti rispetto al passato. Il CAF ACLI come intermediario tra Stato e cittadini, con la sua opera di modernizzazione e innovazione (delle procedure operative, delle infrastrutture, delle modalità di erogazione del servizio, ecc.) crea i presupposti per la definizione di un “nuovo” rapporto tra Fisco e Contribuenti, meno conflittuale, più trasparente e paritario. Inoltre, lo stretto legame tra CAF ACLI e le ACLI, nel perseguitamento degli obiettivi sociali che informano l’azione associativa, si traduce materialmente nella realizzazione di iniziative territoriali tese a sanare situazioni di iniquità ed emarginazione sociale. In particolare, nella costante azione di promozione sociale, il CAF ACLI, oltre a sostenere un percorso di crescita professionale e umano del proprio personale, incentiva con il fondo di sviluppo associativo l’azione di progettazione sociale delle ACLI Service. Quest’ultime, con il concorso delle ACLI locali, sono impegnate in prima persona nel miglioramento e nella promozione delle comunità locali. Un miglioramento che si esplicita nella progettazione e nella realizzazione di azioni territoriali dalla significativa valenza sociale.

Infine, negli ultimi anni il CAF ACLI ha avviato un processo di diffusione e confronto sui temi della Responsabilità Sociale d’Impresa sia all’interno della Consulta nazionale dei CAF sia con l’Agenzia delle Entrate. Nelle intenzioni del CAF ACLI questa opera interistituzionale di sensibilizzazione sui principi che sottostanno alla realizzazioni del Bilancio Sociale dovrebbe creare le condizioni per incentivare ancor più un confronto ed una base comune di valori e orientamenti in direzione di una cultura d’impresa che sappia mettere al centro del proprio operato la persona con tutto il suo corredo di bisogni sociali. In ultima battuta, l’obiettivo del CAF ACLI è creare i presupposti per la promozione di cultura della responsabilità sociale all’interno della società civile, così da sostenere gli italiani nell’esercizio dei propri diritti/doveri di cittadinanza.

19. Il sondaggio “Il fisco degli Italiani” replicava una prima indagine realizzata nel 1999.

4. CONCLUSIONI

I numeri e le attività realizzate dal CAF ACLI per quanto significativi, acquisiscono significato se interpretati alla luce dei principi e dei valori che l'orientano:

- *il superamento del profitto come unico scopo*; un fine, questo, che si traduce in concreto nel sostegno alla realizzazione dei progetti d'impegno sociale e nell'erogazione di servizi di pubblica utilità con un elevato livello di qualità ed efficienza;
- *la promozione delle relazioni con gli stakeholder*, alimentando il dialogo e il confronto sia all'interno dei soggetti dell'assistenza fiscale, sia tra le strutture territoriali del CAF ACLI e gli utenti;
- *l'interiorizzazione dell'etica nelle attività operative*, attraverso la formazione continua dei dirigenti e del personale, che mira tanto all'acquisizione di competenze professionali, quanto ad accrescere negli operatori del CAF ACLI il senso di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Nei termini della responsabilità sociale le finalità summenzionate si traducono in una serie di criteri che hanno guidato la stesura del presente Bilancio Sociale. Si è fatta particolare attenzione:

- nel far emergere come l'attività del CAF ACLI abbia nei fatti creato i presupposti per la definizione di rapporti con i principali portatori d'interesse basati sulla fiducia reciproca: si pensi al dato emerso dai focus group con gli utenti, in cui i partecipanti hanno, a più riprese, sottolineato come, nella scelta di servirsi delle prestazioni offerte dalle sedi locali, vi sia alla base la fiducia che essi nutrono per gli operatori;
- nel comunicare quanto è stato realizzato dal CAF ACLI in modo trasparente, privilegiando forme e canali di comunicazione capaci di raggiungere una vasta platea di soggetti;
- nel coinvolgere il più possibile i diversi stakeholders anche attraverso metodologie di analisi partecipative, adottando ad esempio tecniche di ricerca sociale (come nel caso dei focus group) dirette, capaci di agevolare lo scambio di opinioni fra i diversi soggetti coinvolti.

Questa continuità di intenti tra obiettivi e criteri guida si muove all'interno di un circolo virtuoso che ha nel perseguitamento del consenso sociale la base su cui poggia il risultato economico. Un consenso che nella pratica quotidiana si sostanzia nello sviluppo di relazioni fiduciarie in cui il rispetto della dignità umana e dei diritti fondamentali dell'individuo sono i nostri valori irrinunciabili.