

**Politecnico di Milano**  
**Facoltà di Ingegneria dei Sistemi**  
**Corso di laurea specialistica in Ingegneria Gestionale**  
**Specializzazione: Management**  
**Anno Accademico 2011/2012**



# **IL BILANCIO SOCIALE D'IMPRESA:**

## **Uno strumento per la gestione responsabile**

**Relatore: Prof. Giancarlo Giudici**

**Correlatore: Dott.sa Gessica Barbieri**

**Laureando:**

**Davide Ripamonti 752110**

*Dedicato alla mia Famiglia.  
Davide.*

<b>1. PERCHE' REDIGERE UN BILANCIO SOCIALE.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 I PERCHÉ DI UNA COMUNICAZIONE SOCIO-AMBIENTALE.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 GLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA.....</b>	<b>15</b>
1.3.1 <i>Il Codice Etico</i> .....	15
1.3.2 <i>Particolari standard di comportamento</i> .....	17
1.3.3 <i>Il Bilancio Sociale</i> .....	19
<b>1.3 FINALITÀ IMPRENDITORIALI E RESPONSABILITÀ SOCIALE.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 GESTIONE DEL RISCHIO D'IMPRESA.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5 SOCIAL ISSUE MANAGEMENT.....</b>	<b>24</b>
<b>1.6 SVILUPPO DEI CONCETTI DI RSI.....</b>	<b>26</b>
<b>1.7 CONCLUSIONI.....</b>	<b>29</b>
<b>2. IL BILANCIO D'ESERCIZIO: LIMITI E POSSIBILITÀ DI INTEGRAZIONE.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 LE AREE INFORMATIVE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....</b>	<b>35</b>
<b>3. IL BILANCIO SOCIALE COME STRUMENTO DI GESTIONE E COMUNICAZIONE.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 BILANCIO SOCIALE: MODELLI TEORICI DI REDAZIONE.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 BILANCIO SOCIALE: FINALITÀ DEL DOCUMENTO.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 BILANCIO SOCIALE: CENNI STORICI.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 BILANCIO SOCIALE: MODELLI DI REDAZIONE NAZIONALI E INTERNAZIONALI.....</b>	<b>45</b>
3.4.1 <i>Modello GBS</i> .....	45
3.4.2 <i>Modello G3</i> .....	52
3.4.3 <i>Modello AA1000</i> .....	58
<b>3.5 ANALISI COMPARATA DEI MODELLI.....</b>	<b>63</b>
<b>3.6 MODELLO CSR -SC.....</b>	<b>66</b>
<b>4. ITER DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 STEP DI ATTIVITÀ.....</b>	<b>70</b>
4.1.1 <i>Assimilazione concetto di RSI e ridefinizione di mission, vision e valori</i> .....	70
4.1.2 <i>Mappatura degli stakeholder e attività d'impresa</i> .....	75
4.1.3 <i>Identificazione indicatori e modalità di raccolta degli stessi</i> .....	80
4.1.4 <i>Stesura del documento</i> .....	83
<b>4.2 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....</b>	<b>83</b>
<b>5. APPLICAZIONE PRATICA AL CASO DEL GRUPPO G.R. INFORMATICA.....</b>	<b>85</b>
<b>5.1 IL GRUPPO.....</b>	<b>85</b>
<b>5.2 REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE.....</b>	<b>87</b>

## **INDICE DELLE FIGURE**

<u>1.1 L'IMPRESA E L'AMBIENTE</u> .....	7
<u>1.2 PASSAGGIO DA SOLO MERCATO A MODELLO RSI</u> .....	11
<u>1.3 PIRAMIDE DELLE FINALITÀ IMPRENDITORIALI</u> .....	20
<u>1.4 TEORIE DELL TRE &lt;&lt;P&gt;&gt; DEL FINALISMO IMPRENDITORIALE</u> .....	22
<u>1.5 MATRICE MINACCE/OPPORTUNITÀ DEGLI STAKEHOLDER</u> .....	23
<u>1.6 CICLO DI VITA DI UN SOCIAL ISSUE</u> .....	25
<u>1.7 CONCETTO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE GLOBALE DELL'IMPRESA</u> .....	28
<u>1.8 VOLONTARIETÀ ED OBBLIGATORIETÀ DEL CONCETTO DI RGS DELL'IMPRESA</u> .....	24
<u>3.1 FUNZIONI DEL BILANCIO SOCIALE E GRADO DI CONSAPEVOLEZZA DELL'IMPRESA</u> ...	40
<u>3.2 STRUTTURA DEL BILANCIO SOCIALE SECONDO IL MODELLO DEL GBS</u> .....	52
<u>3.3 STRUTTURA DEL BILANCIO SOCIALE SECONDO IL MODELLO G3</u> .....	53
<u>3.4 SISTEMA DEI PRINCIPI DI REDAZIONE DEL GRI(2000)</u> .....	58
<u>3.5 IMPIANTO DELLE LINEE GUIDA DEL MODELLO AA1000</u> .....	59
<u>3.6 DEFINIZIONE DI ACCOUNTABILITY</u> .....	60
<u>3.7 PRINCIPI DI REDAZIONE MODELLO AA1000</u> .....	61
<u>3.8 PROCESSO DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE SECONDO IL MODELLO AA1000</u> ...	62
<u>3.9 ARCHITETTURA DEL PROGETTO CSR-SC</u> .....	66
<u>4.1 STEP PER L'ASSIMILAZIONE DEI CONCETTI DI RSI</u> .....	75
<u>4.2 STAKEHOLDER E IMPRESA</u> .....	76
<u>4.3 MODELLO DEGLI STAKEHOLDER SECONDO PHILIPS</u> .....	78
<u>4.4 EVOLUZIONE DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE</u> .....	84

## **INDICE DELLE TABELLE**

<u>1.1 LE FUNZIONI DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE ATTRAVERSO IL BILANCIO</u> .....	7
<u>1.2 BENEFICI OFFERTI DA IMPRESE RESPONSABILI NEI CONFRONTI DEGLI STAKEHOLDER</u> .....	14
<u>3.1 CONTO ECONOMICO DELLA PRODUZIONE DI VALORE AGGIUNTO</u> .....	49
<u>3.2 ANALISI COMPARATA DEI PRINCIPI DEI MODELLI DI REDAZIONE</u> .....	63
<u>3.3 ANALISI COMPARATA DEI CONTENUTI DEI MODELLI DI REDAZIONE</u> .....	65
<u>4.1 GERARCHIZZAZIONE STAKEHOLDER</u> .....	79
<u>4.2 INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI PER STRATEGIA DI BUSINESS</u> .....	82

## **INDICE DEGLI ALLEGATI**

<u>1. IL BILANCIO SOCIALE 2010 DEL GRUPPO G.R. INFORMATICA</u> .....	91
--	----

## **ABSTRACT**

Il bilancio sociale e tutti gli strumenti che possono favorire una gestione dell'impresa più responsabile (codici etici, norme della famiglia delle ISO e la SA 8000) si inseriscono in un movimento sociale che cerca di rimettere in discussione alcuni presupposti economici e sociali che erano dati per acquisiti da molto tempo.

L'attenzione a mettere in campo comportamenti rispettosi di tutti coloro che interagiscono con un'organizzazione si è resa sempre più importante poiché ad oggi il consumatore non fa solo una scelta di costo-beneficio del prodotto o del servizio offerto, ma sceglie il produttore anche sotto l'aspetto etico, valutando tra le altre le sue politiche sociali ed ecologiche, il consumatore sempre più spesso fa una scelta di appartenenza, premiando l'azienda con cui si identifica.

Ci si è resi conto che nessuno può operare focalizzandosi solo ed esclusivamente sul proprio business. Ogni organizzazione assume precise responsabilità nei confronti di tutta le persone coinvolte, anche soltanto indirettamente, dalla propria azione.

Chiedersi quale sia la ricaduta sociale di ogni attività economica significa collocare la componente economica di ogni attività nel suo contesto umano. Occorre prendere coscienza dei rischi e dei danni che il dimenticare la responsabilità sociale può arrecare, anche all'azienda più efficiente e redditizia.

Questo elaborato ha lo scopo di rendere più comprensibile la tematica della responsabilità sociale d'impresa e in particolare del bilancio sociale. Si inizierà da un'introduzione sul perché redigere un social balance e a chi è rivolto, per poi descrivere i modelli teorici di redazione e l'iter di stesura dello stesso.

Questa parte teorica sarà necessaria per poter comprendere il significato dell'allegato a questo documento: il bilancio sociale d'impresa relativo all'anno 2010 del Gruppo G.R. Informatica

# 1. PERCHE' REDIGERE UN BILANCIO SOCIALE

## 1.1 I perché di una comunicazione socio-ambientale

Dover affrontare il tema del bilancio sociale richiede anzitutto il dover spiegare perché un'impresa sia posta oggi nelle condizioni di dover raccontare con dati oggettivi quello che è il suo impegno nel sociale e nell'ambiente circostante.

Cerchiamo anzitutto di capire perché un'impresa debba redigere un bilancio d'esercizio, ossia un documento con il quale rendiconta le attività economiche svolte nel corso dell'esercizio e il valore residuale della loro produzione. Il bilancio d'esercizio assolve anzitutto ad una funzione legislativa, e quindi deve consentire di rappresentare, in maniera veritiera e corretta i fenomeni che sono avvenuti nel corso dell'esercizio, ossia spiegare come si sia generato il valore positivo o negativo a fine anno.

Se cambiamo punto di vista, e ci poniamo da parte di chi investe, invece, ecco che il bilancio d'esercizio assume un'altra veste: quella di strumento che assolve ad una funzione comparativa, consentendo agli investitori di effettuare confronti tra i rendimenti associabili a diverse forme d'investimento e quindi scegliere quella che appare a loro più congeniale e più profittevole.

Ponendosi invece come finanziatori, capiamo come sia fondamentale comprendere quali siano le capacità di solvibilità di un'impresa, al fine di costruire un rating che sia premiante per quelle imprese più stabili o che comunque assicurano il rientro del capitale preso in prestito. Ancor più oggi, alla luce degli interventi legislativi quali Basilea 2, il bilancio di esercizio costituisce, quindi, il punto di partenza per svolgere una funzione persuasiva verso la comunità finanziaria, consentendo di influenzare le valutazioni di coloro che effettuano le analisi per assegnare i rating aziendali.

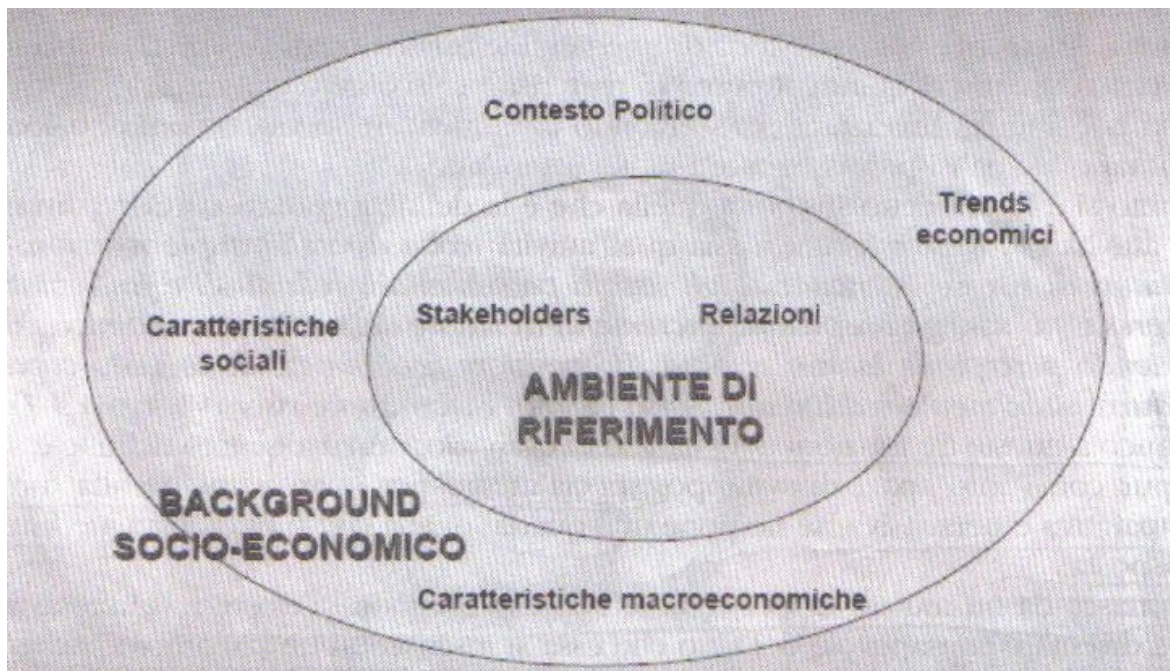
A fianco a queste tre funzioni del bilancio d'esercizio, ormai alquanto definite e stabili, seppur con i loro spazi di sviluppo, specialmente per quanto attiene alla funzione comparativa e persuasiva, se ne pone una quarta: quella che si può chiamare funzione di risposta. Essa nasce da un mutuo rapporto tra le imprese e il mondo esterno: l'impresa, infatti, deve diventare consapevole del fatto che essa si inserisce in un più ampio background socio-economico, fatto di un certo contesto

sociale, politico, macroeconomico e culturale, all'interno del quale decide di attivare alcuni sottoambienti chiamati appunto ambienti di riferimento, costituiti dagli stakeholder e dalle relazioni intessute con essi.

Tabella. 1.1 – Le funzioni della comunicazione istituzionale attraverso il bilancio

Richiedenti	<b>Legge</b>	<b>Investitori</b>	<b>Finanziatori</b>	<b>Stakeholder</b>
Funzione	<b>Legislativa</b>	<b>Comparativa</b>	<b>Persuasiva</b>	<b>Di risposta</b>

Fig.1.1 – L'impresa e ambiente



Fonte: Luca Condosta, *Il Bilancio Sociale d'Azienda*, Wolters Kluwer.

La differenza tra questi due sistemi sta nel grado d'influenza che l'impresa ha sugli stessi: spesso potrà solamente accettare il contesto sociale, politico, e macroeconomico dell'area geografica nella quale si inserisce, mentre potrà agire su quegli interlocutori (fornitori, clienti, risorse umane, etc.) che costituiscono parte delle sue relazioni attivate. Questa raffigurazione dell'ambiente può chiaramente cambiare a secondo del tipo d'impresa: ecco che allora il contesto politico locale diventa parte dell'ambiente macroeconomico per la maggior parte delle imprese, e quindi subito.

Considerando l'impresa così inserita, si arrivano a definire così tre livelli di valore prodotto dalla stessa:

- un primo livello comprende profitto e capital gain, ossia una forma reddituale e patrimoniale di remunerazione degli azionisti;
- un secondo livello comprende ricchezza generata a vantaggio di dipendenti, clienti, fornitori e ogni altro interlocutore dell'impresa;
- un terzo livello comprende lo sviluppo di competenze delle persone che sono legate all'impresa, un miglioramento in termini d'immagine e di benefici sociali e ambientali.

Com'è facile comprendere passando dal primo al terzo livello di difficoltà di misurazione aumenta in vista della presenza di componenti sempre più immateriali.

La finalità di questa tesi è appunto quella di cercare di indagare su come il bilancio d'esercizio possa consentire di rendicontare le attività che l'impresa fa, alla luce di questa nuova consapevolezza del suo ruolo nell'ambiente circostante: in particolare si esamineranno i limiti della rendicontazione stessa, per poi approdare a documenti autonomi dal bilancio d'esercizio, che hanno come unico focus la rendicontazione sociale.

Prima di fare ciò, occorre però soffermarsi su alcuni concetti utili a fornire un quadro generale dei principi che regolano l'aspetto sociale delle attività d'impresa.

In particolare anche le imprese italiane di medie dimensioni hanno avvertito un accresciuto bisogno di *accountability* da parte del mercato.

Questo concetto di trasparenza, o di maggiore rendicontabilità delle imprese, comprende almeno tre idee tra loro collegate:

- in primis l'autonomia e la libertà del management nella gestione e direzione dell'impresa, essendo un soggetto operante in un'economia di mercato;
- in seguito tale autonomia genera delle responsabilità dell'impresa nei confronti dei vari interlocutori i cui interessi sono coinvolti nelle attività aziendali;
- infine queste responsabilità implicano, a loro volta, che ci sia una rendicontazione finale dell'operato e dei risultati conseguiti.

Quindi spesso il concetto di *accountability* viene associato da un lato alla responsabilità economico finanziaria (*financial accountability*) e dall'altro ad una responsabilità etico-sociale dell'impresa (*ethical and social accountability*).



## 1.2 La Responsabilità Sociale d'Impresa

La responsabilità sociale d'impresa, detta anche con il termine inglese Corporate Social Responsibility (CSR), può essere vista come una risposta al fenomeno sempre più attuale della globalizzazione e della competitività dei mercati internazionali. Negli ultimi anni in Italia, e ancora di più a livello comunitario, si è assistito ad uno sviluppo intenso di tematiche riguardanti la sostenibilità, in un'ottica di miglioramento continuo delle singole imprese. Nella definizione dell'Unione Europea, la CSR è *“l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività e nelle loro relazioni con tutte le parti interessate (stakeholders)”*.<sup>1</sup>

E' noto come le performance delle imprese dipendano non solo da elementi concreti ma anche dai cosiddetti intangibles, quali la fiducia degli stakeholders, la reputazione e l'attenzione al benessere dell'ambiente e della comunità in cui l'impresa opera o con cui entra in contatto. Tutti questi elementi non devono essere considerati solamente come costi, ma anche e soprattutto come opportunità che permettono all'impresa di aumentare la propria competitività e i propri risultati, incrementando il suo sviluppo.

Il profitto non può e non deve essere percepito come unico indicatore dello stato di salute dell'impresa; esso indica la capacità dell'impresa di stare sul mercato, ma non deve essere l'unico scopo. L'impresa si deve fare carico di altri tipi di responsabilità che vanno oltre i risultati puramente economici; deve cercare di garantire ottimi prodotti, ottimi servizi, soddisfare i consumatori, attirare nuovi clienti e contribuire allo sviluppo della comunità in cui l'impresa si trova ad essere integrata. Comportamenti simili permettono alle imprese di accrescere il loro valore come “istituzioni sociali”, rafforzando la loro identità e migliorando la qualità totale, perché le imprese non possono limitarsi alla produzione di beni economici, ma anche di capitale sociale.

Quindi, le imprese, per essere socialmente responsabili, devono cercare di attuare, contemporaneamente, tre linee di azione che consistono nel:

- promuovere le relazioni con gli stakeholders;
- interiorizzare l'etica negli affari;
- superare il profitto come scopo primario della gestione d'impresa.

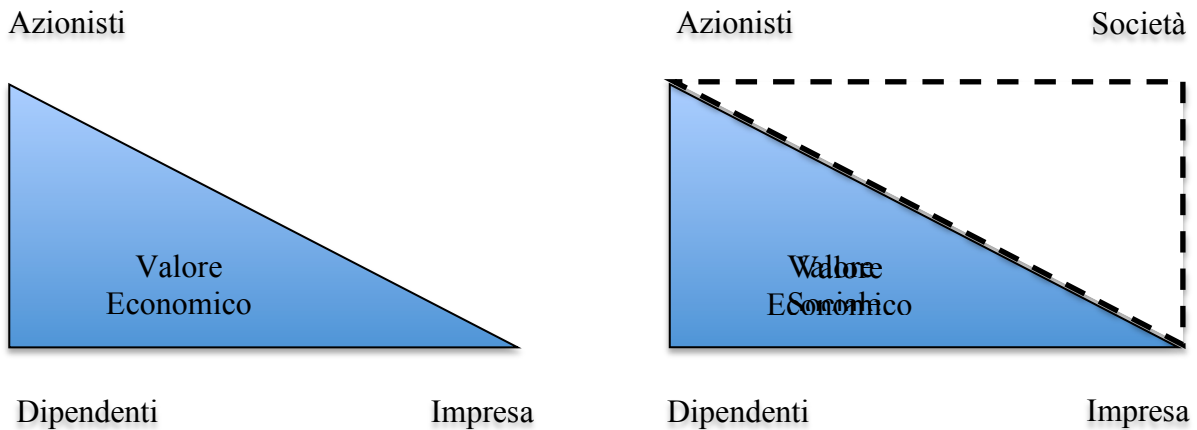
---

<sup>1</sup>Commissione Europea, Libro Verde, Bruxelles, 2001

Per quanto riguarda il primo punto, è necessaria l'instaurazione di un tipo di relazione che va oltre a quella tradizionale tra management e azionisti. Il management deve essere l'agente che cura gli interessi degli stakeholders affinché collaborino al raggiungimento della mission e degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa. Questo nuovo tipo di relazione è la conseguenza, in parte, della presa di coscienza della responsabilità sociale che va ben oltre il solo rapporto contrattuale con gli azionisti e, in parte, dell'introduzione della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) nelle politiche aziendali. Infatti, il coinvolgimento e l'attenzione agli stakeholders nelle decisioni dell'impresa viene ricambiata con la fiducia e il consenso che sono necessari per migliorare le performance nel lungo periodo. Del secondo punto si può sottolineare l'importanza dell'introduzione di una governance composta da regole, fini economici ma anche dall'etica. Occorre ricordare che l'impresa è composta da persone e vive grazie alle relazioni che si instaurano tra le persone. L'etica diventa uno strumento importante che permette di collegare le necessità dell'impresa con i bisogni degli stakeholders. Infine, la creazione del valore puramente economico (il profitto) non deve più essere considerato lo scopo principale del successo di un'impresa, in quanto il solo profitto non garantisce più la sopravvivenza nel lungo periodo. Il successo di lungo periodo può essere raggiunto con la contemporanea creazione di valore economico, sociale e competitivo. La formula che permette all'impresa di creare valore comprende il profitto, il vantaggio competitivo e il benessere sociale.

Ragionando in questo senso, si può parlare di "cambiamento della geometria del valore". Questo cambiamento prevede il coinvolgimento della società che diventa destinataria della ricchezza e referente della rendicontazione sociale e si affianca alle relazioni tradizionali esistenti tra impresa, dipendenti e azionisti che definiscono, invece, il valore economico.

Fig. 1.2 Passaggio da solo mercato a modello della RSI



Nonostante le diverse definizioni che possono darsi e sono state date negli anni, al concetto di responsabilità sociale d'impresa pare, comunque, poter ricavare in esse un massimo comune denominatore che ha alla base i comportamenti dell'impresa, così che potremmo definire impresa responsabile quella che gestendo gli affari ne controlla anche gli effetti sociali ed ambientali e migliora tali effetti con continuità.

È dunque impresa socialmente responsabile quella che fra l'altro:

- osserva le leggi;
- effettua le scelte conseguenti tenendo nel dovuto conto i valori etici, nel pieno rispetto delle persone, della comunità, dell'ambiente;
- è particolarmente interessata al benessere, alla sicurezza, alla dignità dei propri dipendenti e collaboratori;
- contrasta la corruzione sotto qualsiasi forma;
- ha la massima attenzione ai problemi della comunità nella quale è inserita.

Carattere fondamentale della responsabilità sociale delle imprese va ravvisato nella continuità dell'impegno a migliorare la qualità dei rapporti (della vita) dei soggetti che con essa si relazionano, gli stakeholder, in particolare:

- azionisti

- dipendenti e collaboratori
- fornitori
- clienti
- concorrenti
- la comunità.

Se si dovesse dare una definizione in pratica della RSI essa dovrebbe fondarsi almeno su tre elementi:

- **oltre la normativa** perché il comportamento socialmente responsabile è adottato al di là delle prescrizioni normative proprie di tutte le imprese;
- **volontarietà** perché l'adesione al contratto socialmente responsabile deve essere una scelta libera dell'impresa;
- **sostenibilità** perché le imprese nella loro attività devono considerare anche gli effetti sociali ed ambientali. La RSI ha attenzione alle necessità delle generazioni presenti operando anche per le generazioni future con un approccio (Triple Bottom line) secondo cui le prestazioni dell'impresa devono essere misurate attraverso una rendicontazione integrata delle dimensioni economiche, sociali, ambientali.

L'impresa socialmente responsabile che per il suo comportamento riesce ad integrare il prodotto addizionandolo agli effetti positivi del contratto ottenendo fiducia allargando la platea degli stakeholder, ottimizzando gli effetti della propria azione sul territorio, ottiene consenso e quindi benefici.

Le imprese sono sempre più spesso chiamate ad andare oltre la pura logica del profitto e tale invito è dei governi, degli investitori, dei media, dei lavoratori, dei consumatori, in generale della collettività.

In buona sostanza il risultato economico (che pur è importante) viene sempre più spesso analizzato alla luce del modo in cui esso è stato raggiunto; migliorare quindi l'immagine e la reputazione dell'impresa e l'essere responsabili contribuisce a ciò, ha un impatto positivo nei rapporti con gli interlocutori.

I consumatori sono portati a premiare le aziende che sostengono cause giuste ed è dimostrato che un'impresa socialmente responsabile attrae più investimenti. Uscire dalla logica del solo profitto preoccupandosi di bilanciare l'attività dell'impresa con gli

interessi esterni aumenta la qualità e la competitività. Un'impresa socialmente responsabile riduce i costi dovuti ai conflitti d'interesse, grazie al coinvolgimento generale.

Va notato che proprio il generale coinvolgimento nelle operazioni aziendali consente una rivisitazione dei rischi visti nell'ottica della responsabilità sociale evidenziandone in modo più approfondito i punti deboli o di forza, ma ciò che più conta è che il nuovo approccio consentirà di adottare una corretta gestione dei rischi in via preventiva.

L'adozione di pratiche di responsabilità sociale solo apparentemente sacrifica il profitto ma, in pratica, indica la via per un profitto a lungo periodo per una impresa che si regge su basi solide. È stato detto che uno dei grandi principi del business, cui far riferimento per migliorare profitto e immagine sta nell'appagamento dei bisogni dei collaboratori.

E sarà del tutto normale che un dipendente sia stimolato a dare le sue migliori prestazioni quando:

- sia adottata una condotta chiara e definita;
- gli esempi dei superiori siano responsabili ed integri;
- siano evidenziate e premiate le capacità professionali.

E altrettanto normale sarà che il dipendente che può crescere e lavorare in un ambiente sano, sia stimolato anch'esso ad una condotta responsabile. Ciò contribuirà a ridurre l'assenteismo e farà sì che il personale più qualificato sia tendenzialmente orientato a fornire le sue prestazioni in una impresa che abbia una buona immagine. In una situazione come quella ipotizzata saranno facilitate le contrattazioni e ridotte le dispute con la conseguente diminuzione dei costi dovuti alla gestione conflittuale dei fatti sopra richiamati.

L'attenzione ed il coinvolgimento dei collaboratori avranno un posto di rilievo massimo nell'iniziare un percorso di responsabilità sociale, tenendo nel dovuto conto che la motivazione dei dipendenti è strettamente collegata con la produttività.

Fra i vantaggi che possono derivare all'impresa socialmente responsabile non va sottovalutato il possibile miglioramento dei rapporti con le autorità pubbliche. Il clima di fiducia che nasce nei loro confronti può portare ad un minor controllo da parte delle autorità (come già avviene negli U.S.A.) e le PMI possono meglio avvalersi di questo vantaggio.

Volendo rappresentare in maniera sintetica i benefici che può generare una impresa socialmente responsabile possiamo avvalerci dello schema seguente:

Tabella 1.2 – Benefici offerti da imprese socialmente responsabili nei confronti degli stakeholder

Stakeholder	Benefici
Lavoratori/dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente di lavoro migliore e più sicuro</li> <li>• Maggiore attenzione al benessere economico e alla crescita professionale</li> <li>• Migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata</li> <li>• Coinvolgimento nei processi decisionali</li> <li>• Miglioramento della salute psico-fisica</li> </ul>
Consumatori/clienti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliore qualità dei prodotti o servizi</li> <li>• Migliore comprensione dell'azienda</li> <li>• Maggiore consapevolezza dei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi</li> <li>• Più facile accesso alle informazioni e ottenimento di risposte</li> </ul>
Pubblica Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrate fiscali più eque</li> <li>• Condivisione di progetti di reciproca utilità</li> <li>• Minore costo di controllo e vigilanza</li> </ul>
Concorrenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrenza leale</li> <li>• Mercato più corretto</li> </ul>
Collettività	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributi di competenze qualificate e progettualità</li> <li>• Sviluppo indiretto dell'economia (indotto)</li> <li>• Supporto alle associazioni locali</li> <li>• Sponsorizzazioni ad iniziative territoriali (sport, cultura, arte, ecc.)</li> <li>• Innovazione tecnologica e scientifica</li> </ul>

Ambiente/Generazioni future	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minori emissioni inquinanti e effetti negativi</li> <li>• Tutela e conservazione del patrimonio ambientale</li> <li>• Uso corretto delle risorse naturali</li> </ul>
--------------------------------	---

Fonte: G. Moro e A. Profumo, Plus valori. *La responsabilità sociale dell'impresa*, Baldini, Castoldi, Dalai Editore.

### 1.3 Strumenti di gestione della Responsabilità Sociale d'Impresa

Alla luce di quanto detto finora, si potrebbe affermare che per un'impresa che voglia ottenere il consenso dai suoi stakeholders sono indispensabili degli strumenti per gestire la responsabilità sociale. Quest'ultima insieme all'etica e ai controlli interni ed esterni sono necessari ma non sufficienti a responsabilizzare totalmente un management.

Gli strumenti di gestione della Responsabilità Sociale sono:

- Codici Etici
- Particolari standard di comportamento
- Bilancio Sociale

#### 1.3.1 Il Codice Etico

Il Codice Etico può definirsi come la "Carta costituzionale dell'impresa", una carta dei diritti e dei doveri morali che determina le responsabilità etico-morali da rispettare, in modo da evitare comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera all'interno o con l'impresa, che potrebbero ledere l'immagine e il corretto funzionamento dell'impresa stessa.

I motivi che possono portare all'introduzione di un Codice Etico all'interno della gestione d'impresa possono essere molteplici:

- definire delle linee guida per la convivenza tra i dipendenti;
- presentare gli standard di condotta e le politiche aziendali;
- migliorare l'immagine, la reputazione aziendale e il giudizio del pubblico dell'azienda;

- contrastare politiche di corruzione e conflitti d'interesse; definire uno standard professionale all'interno dell'impresa.

Il movimento dei codici etici si è affermato negli Stati Uniti a partire dagli anni Cinquanta; i primi modelli si limitavano alla definizione della filosofia aziendale e poche altre regole: furono introdotti spontaneamente dai vertici aziendali al fine di prevenire leggi che avrebbero potuto essere introdotte dall'esterno. Un'ulteriore spinta si è avuta negli anni Ottanta, quando la redazione di un codice etico permetteva di evitare dure sanzioni previste dalle leggi a tutela della moralità nel mondo economico.

In quel periodo, quasi la totalità delle aziende statunitensi possedeva un codice etico e negli anni successivi, anche a livello europeo, si diffuse questa tendenza. I codici etici rappresentano un modello di autoregolamentazione e sono formati da principi riguardanti la morale, i doveri e le procedure, che si concretizzano in regole di condotta dei membri e in responsabilità dei soggetti terzi.

Ogni impresa può adottare la struttura del codice etico che più si adatta alla propria politica aziendale, ma in generale si sviluppa su cinque livelli<sup>2</sup>:

- 1) principi etici che sostengono la mission aziendale;
- 2) norme per le relazioni tra impresa e stakeholders;
- 3) standard etici di comportamento quali la sicurezza, la salute, la tutela dell'ambiente, la riservatezza, l'uguaglianza, la trasparenza, etc...;
- 4) sanzioni interne per la violazione di norme contenute nel codice;
- 5) strumenti di attuazione delle sanzioni.

Il codice etico è sicuramente uno strumento adatto alla diffusione del concetto di responsabilità sociale d'impresa, in quanto detta contenuti e confini indispensabili affinché un'impresa possa essere considerata socialmente responsabile, includendo anche i doveri che l'azienda ha nei confronti di azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, comunità e tutti gli altri stakeholders. Nonostante tutto, ci sono dei punti di debolezza

---

2 L. Andriola, C. Serafini, Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto, ENEA, 2002



per questo documento, perché spesso i principi sono stabiliti in modo generale e, adattandoli alle singole situazioni, potrebbero verificarsi casi di interpretazioni di “comodo”; nella redazione del documento, spesso, c’è un approccio codificatorio più che morale; potrebbe risultare un mezzo per nascondere la ricerca di vantaggi competitivi non così leciti; dovrebbe essere sottoposto ad un processo di revisione e aggiornamento periodico; e, soprattutto, è spesso caratterizzato da una carente comunicazione interna ed esterna all’azienda.

### 1.3.2 Particolari standard di comportamento

I principali standard di comportamento di tipo ambientale ed etico sono:

- -ISO 14000; -
- ISO 9000;
- SA 8000.

Le **ISO 14000** sono una serie di norme dettate da un’organizzazione privata, la International Standards Organisation, per la gestione ambientale delle imprese. Se l’azienda è conforme a queste regole ottiene la certificazione ISO 14000.

Gli obiettivi che si ottengono dall’applicazione di queste norme sono numerosi e riguardano la riduzione dei rischi ambientali, la riduzione di costi di produzione anche legati all’ambiente, il miglioramento della competitività e la gestione degli aspetti normativi ambientali obbligatori. Nel novembre del 1996 è stata presentata una nuova versione della ISO 14000, la ISO 14001; essa si focalizza sul miglioramento continuo della politica aziendale nei confronti dell’ambiente introducendo una serie di vantaggi, quali il miglioramento dell’immagine dell’impresa e i rapporti con la società, i minori costi per lo smaltimento di rifiuti, materie prime ed energia, i minori costi assicurativi e l’agevolazione per l’ottenimento di finanziamenti pubblici. Se l’impresa ottiene la certificazione ISO 14001 significa che il sistema di gestione ambientale dell’azienda è conforme con la norma ed è stato applicato in modo adeguato.

Le **ISO 9000** sono una serie di norme che costituiscono uno standard di riferimento per il raggiungimento della qualità, definiscono un insieme di regole per il controllo delle fasi del processo produttivo dalle quali dipende il livello di qualità del prodotto.

La certificazione ISO 9000 ha lo scopo di regolare i rapporti tra fornitore e impresa per quanto riguarda l'assicurazione della qualità e fa riferimento al sistema in generale, non ai prodotti o ai servizi in particolare.

Certificare la propria azienda con le ISO 9000 permette di distinguersi in un mercato sempre più globalizzato, competitivo e orientato alla qualità. Le ISO 9000 vengono attualmente applicate in più di 80 Paesi e sempre di più le imprese cercano di implementarle nella propria gestione, perché permettono loro di avere una qualifica in occasione di gare o appalti; permettono di far conoscere ai terzi il proprio sistema di gestione all'avanguardia e di far sapere all'esterno la politica di miglioramento continuo che l'impresa ha intrapreso.

Le norme ISO 9000, dal 2000 in avanti, sono suddivise in:

- ISO 9000 che descrive le terminologie e i principi essenziali dei sistemi di gestione della qualità e della loro organizzazione (viene anche chiamata "norma vocabolario");
- ISO 9001 per la definizione dei requisiti della qualità;
- ISO 9004 per il miglioramento delle prestazioni delle organizzazioni.

Le ISO 9000 sono universali, possono essere applicate in qualsiasi settore a prescindere dalle dimensioni delle organizzazioni. Il nome completo della norma recepita in Italia è UNI EN ISO 9001:2000 in quanto la norma ISO è pubblicata dall'Ente Nazionale Italiano di Unificazione e dal Comitato Europeo di Normazione in Europa. Nel 2008 è stata introdotta una nuova versione di ISO 9001 che è diventata ISO 9001:2008 e la precedente (ISO 9001:2000) è stata ritirata. Questa nuova norma non ha aggiunto o tolto requisiti, ma ha solo specificato e ampliato quelli esistenti.

La **Social Accountability 8000** (SA 8000), invece, è uno standard di comportamento etico introdotto da CEEPA (Council on Economics Priorities Accreditation Agency) nell'ottobre 1997. Il Council on Economics Priorities Accreditation Agency (CEEPA) è stato costituito nel 1997 dal Council on Economics Priorities (CEP), istituto americano fondato nel 1969, la cui missione consiste nel fornire ai consumatori e agli

investitori strumenti informativi per valutare la performance sociale delle maggiori imprese.”<sup>3</sup>

### 1.3.3 Il Bilancio Sociale

Sempre più spesso si fanno scelte di appartenenza che premiano le aziende con le quali è possibile identificarsi e con le quali si condividono scelte di responsabilità sociale. Il comportamento dell'azienda e la sua condivisione sono fatti importanti per avere il consenso del personale, della clientela, dell'opinione pubblica in genere. Se per contro si pensasse che l'unico scopo dell'impresa è quello di produrre reddito non vi sarebbe necessità di parlare di bilancio sociale, posto che tutti gli obblighi sarebbero assolti dal bilancio di esercizio. Pare corretto ricordare che nell'articolo 41 della Costituzione Italiana si legge:

*"L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata ai fini sociali".*

Da queste premesse possono essere intuite la funzione e l'utilità del bilancio sociale, strumento più indicato per dare visibilità alle domande ed alle necessità di informazione e trasparenza degli interessati.

In buona sostanza il bilancio sociale consiste in un sistema di rendicontazione quantitativa/qualitativa tra l'impresa e l'intera collettività che tende a delineare un quadro completo e trasparente della interdipendenza tra i fattori economici e quelli sociopolitici connessi alle scelte fatte. Esso è uno strumento che rappresenta la certificazione di un profilo etico, il fatto che legittima il ruolo di un soggetto agli occhi della comunità di riferimento, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali; la prova che un soggetto economico persegue il proprio interesse prevalente contribuendo a migliorare la qualità della vita della società in cui è inserito.

Il bilancio sociale o Social Accounting, Social Balance, Intellectual Capital, ecc. può avere obiettivi diversi anche a seconda di ciò che si vuole comunicare (comunicazione esterna o interna, miglioramento dell'organizzazione, elaborazione di strategie sociali, ecc.).

---

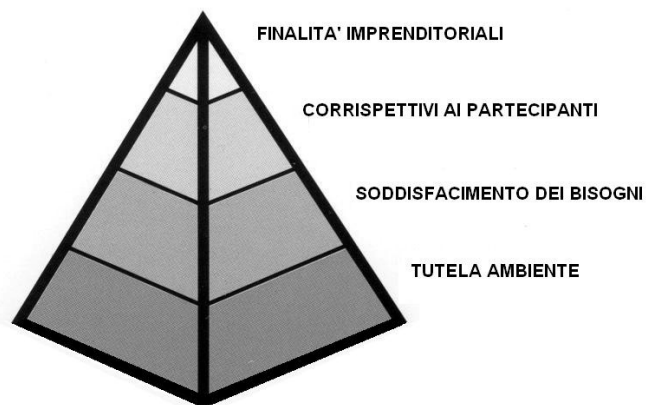
<sup>3</sup> L. Hinna, *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, 2005

Lo stesso dovrà descrivere in maniera analitica i costi che sono stati sostenuti dall'impresa e che trovano una giustificazione solo nell'impegno sociale di questa e che non sarebbero altrimenti inerenti alla propria attività. Il fatto qualificante è rappresentato dai vantaggi che tali costi rappresentano per alcune categorie di stakeholder. Il bilancio sociale è dunque uno strumento fondamentale per migliorare sia le relazioni sociali che industriali e rafforzare nella collettività la percezione positiva delle azioni dell'azienda socialmente responsabile, accrescere la legittimazione e il consenso della comunità.

#### 1.4 Finalità imprenditoriali e responsabilità sociale

Come afferma Sciarelli<sup>4</sup> è utile distinguere tra finalità dell'impresa e finalità imprenditoriali, laddove le prime sono quelle relative alla creazione di un risultato positivo che sia ripetibile e sostenibile nel tempo, mentre le seconde invece, se proviamo a classificare le finalità dei vari stakeholder in base al numero di soggetti che le sentono proprie, si ottiene la piramide seguente:

Figura 1.3 – Piramide delle finalità imprenditoriali



Alla base della piramide avremo la richiesta di tutela ambientale sostenuta da un alto numero di soggetti coinvolti e non nell'attività d'impresa; salendo avremo la richiesta di soddisfacimento di bisogni da parte dei clienti ai quali l'impresa si rivolge; ancora, il gradino più in alto avremo la richiesta di corrispettivi da parte dei partecipanti

<sup>4</sup> Sciarelli S., *Etica Aziendale e finalità imprenditoriali*, Economia&Management.

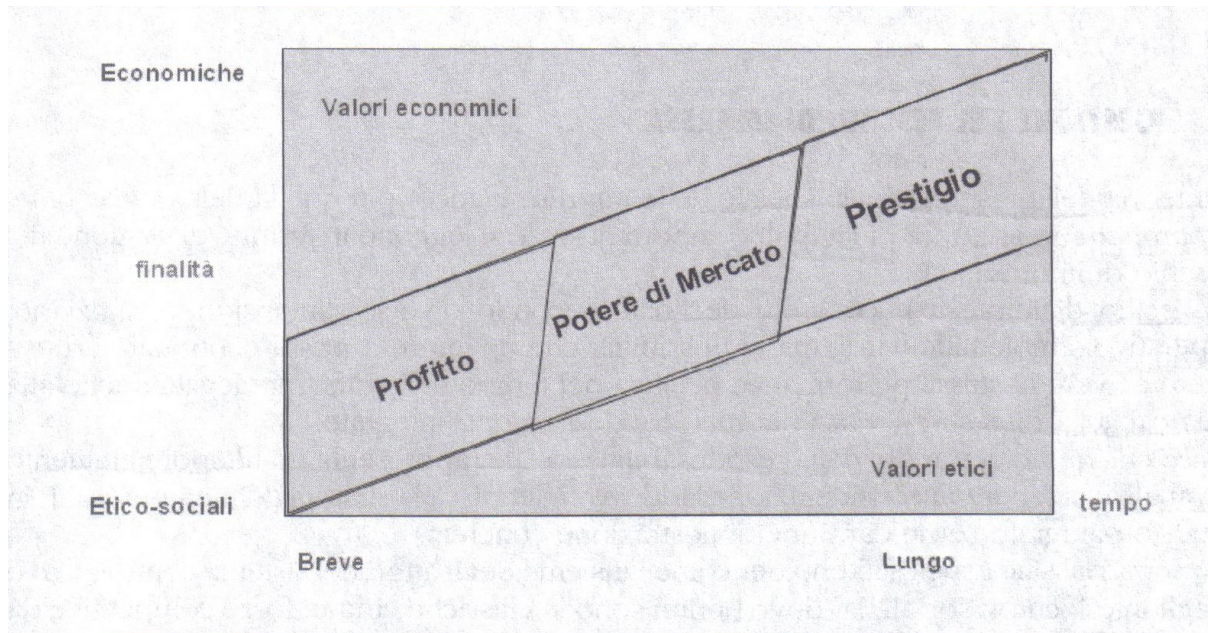
all'attività d'impresa (fornitori, dipendenti, etc.) e infine l'ultimo gradino è occupato dalle finalità imprenditoriali vere e proprie, quindi quelle del soggetto detentore del capitale, ossia una remunerazione del capitale investito.

Ma quello che ci fa pensare questa piramide è proprio come sia l'interesse concentrato in poche persone a condizionare gli interessi di tutti gli altri soggetti.

Passando alla finalità dell'imprenditore, sempre Sciarelli afferma come sia dimostrabile che *"l'imprenditore – inteso in senso classico quale proprietario gestore – traspone gran parte di se nell'impresa e il suo obiettivo fondamentale è quello di avere un'impresa forte, in grado di svilupparsi e di assicurargli rispetto e ammirazione nella cerchia competitiva più ristretta in cui opera e in quella più ampia della collettività nella quale e per la quale l'impresa attua la sua specifica operatività"*.

Una volta descritto quanto detto sopra, l'imprenditore avrà diversi obiettivi: a breve termine, quando l'azienda sarà ancora di piccole dimensioni, sosterrà investimenti che cercherà di recuperare attraverso la vendita di prodotti, quindi la prima finalità che gli si pone è quella di realizzare reddito e quindi di avere un ritorno degli investimenti nell'attività imprenditoriale: quello che ricerca è quindi il *profitto*. Man mano che l'impresa cresce, l'imprenditore vorrà cercare una leadership competitiva, quindi vorrà tentare di avere una maggiore quota di mercato e assumere quindi *potere di mercato*. Una volta raggiunto il potere di mercato, l'imprenditore, probabilmente avrà un reddito di tutto rispetto e altresì ben difendibile, grazie alla posizione competitiva che avrà creato. A questo punto quello che ricercherà sarà l'attestazione sociale del suo ruolo, quello che Sciarelli chiama il *prestigio*. Com'è ben visibile dalla seguente figura, questa teoria delle tre "p", dimostra come passando dal profitto al prestigio, cambia anzitutto il focus, che nel primo è a breve termine mentre nel prestigio è a lungo termine, e cambia anche la composizione delle finalità dell'imprenditore, che nel profitto è meramente economica, mentre nel prestigio, diminuisce la componente prettamente economica e aumenta la componente etico-sociale.

Fig. 1.4 – Teoria delle tre «P» del finalismo imprenditoriale



Fonte: Sciarelli S., *Etica Aziendale e Finalità Imprenditoriali*, Economia&Management

Questa teoria del successo sociale è perfettamente applicabile a quei contesti ove l'imprenditore è anche proprietario dell'impresa; diverso è il caso in cui il manager è un soggetto esterno: in questo caso dipende dal grado di attaccamento che egli ha verso l'impresa.

Concludendo, si può affermare che l'impresa oggi si trova nella condizione di dover definire i valori etici da porre alla base del suo operare, trasmettere e diffondere questi valori all'interno dell'impresa e provvedere alla loro corretta e quotidiana applicazione nelle normali attività. Tale risultato può essere ottenuto solo attraverso un management, che consideri l'impresa come uno strumento non finalizzato esclusivamente a produrre reddito economico.

## 1.5 Gestione del rischio d'Impresa

La teoria della responsabilità sociale delle imprese e ancor più quella dello *stakeholder approach* sono sempre più attuali e importanti se le si leggono in termini di gestione del rischio d'impresa.

Il rischio d'impresa può essere declinato secondo diverse dimensioni (finanziario, operativo, ambientale, etc.), ma la possibilità che un'impresa possa continuare ad esistere è sicuramente legata anche alla sua capacità di gestire il rischio a tutto tondo in modo integrato.

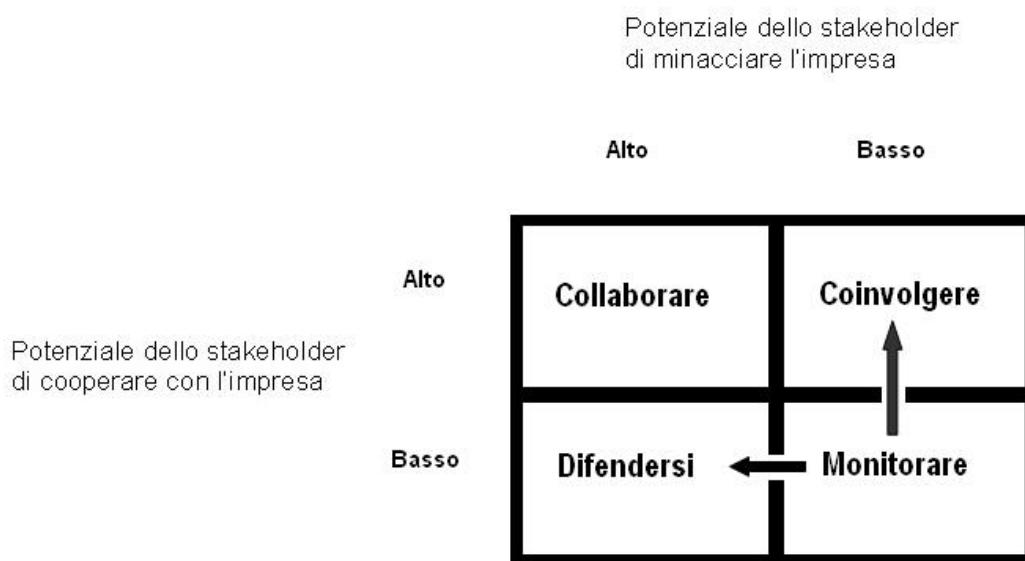
Il rapporto che l'impresa avrà con le varie categorie di stakeholder è chiaramente diverso e mutevole nel tempo e dipende principalmente da due variabili: il potenziale di collaborare e il potenziale di costruire una minaccia.

Il potenziale di collaborare di uno stakeholder può essere considerato in funzione del fatto che uno stakeholder particolarmente disponibile ad accettare contributi finanziari e ha propensione a formare collaborazioni con l'impresa: esso in pratica diminuisce la sua potenza sul territorio.

Il potenziale di costruire una minaccia, invece, è funzione del fatto che uno stakeholder controlli una o più risorse chiave, rifiuti di ricevere supporti finanziari e sia propenso a formare coalizioni con altri stakeholder e non con l'impresa.

Mettendo questi due potenziali in una matrice, si ottiene la seguente raffigurazione, che delinea quali strategie si devono adottare nella gestione del rischio associato agli stakeholder.

Fig. 1.5 – Matrice minaccia/opportunità degli stakeholder



- Laddove ci sia un alto potenziale di minaccia, ma oltremodo un alto potenziale di collaborazione, si adotterà una strategia di collaborazione con lo stakeholder, cercando di creare forme di partnership che lo vedano parte delle attività, in modo che comprenda le logiche del business.
- Nel quadrante opposto della matrice, in presenza di un basso potenziale di minaccia e un basso potenziale di cooperazione, l'impresa adotterà una strategia di monitoraggio, in quanto il costo connesso alla gestione attiva di un rapporto con queste categorie di stakeholder è maggiore del beneficio che se ne otterrebbe. Ecco che quindi si monitora la relazione con lo stesso, al fine di verificare eventuali spostamenti della stessa verso gli altri quadranti della matrice.
- Laddove ci sia un alto potenziale di minaccia ma un alto potenziale di collaborazione può essere utile per l'impresa attivare strategie di coinvolgimento, al fine di iniziare a creare delle relazioni virtuose che possono fornire utili spunti in merito a come il mercato in senso ampio, e quindi non solo i nostri clienti diretti, vedono l'impresa e ne percepiscono le attività.
- Laddove ci sia un alto potenziale di minaccia e una bassa o nulla volontà di cooperare, l'unica strategia adottabile dall'impresa è quella della difesa.

Si comprende quindi come non tutti gli stakeholder devono essere oggetto di attenzione da parte dell'impresa: occorre gerarchizzarli al fine di definire quali classi meritino un'attenzione maggiore di altre. Un modello di gerarchizzazione degli stakeholder può essere il seguente che identifica tre dimensioni:

- la legittimità delle loro richieste;
- il potere o la capacità di influenzare le scelte dell'impresa;
- l'urgenza delle loro richieste.

## **1.6 Social Issue Management**

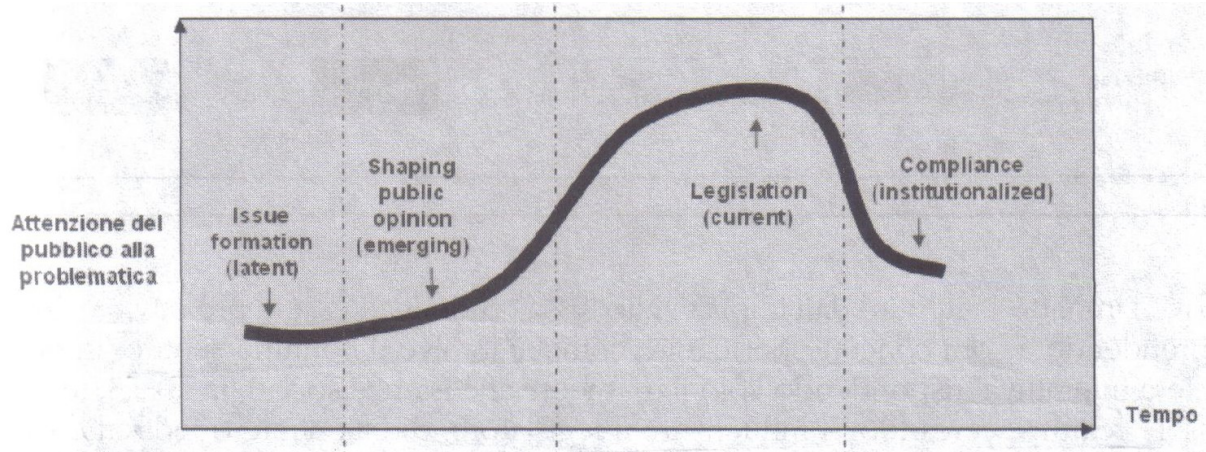
Collegato alla gestione del rischio d'impresa è il Social Issue Management ossia quel processo di identificazione delle problematiche socio-ambientali, formulazione di una strategia di gestione e applicazione della strategia. Lo scopo fondamentale di questo processo è quello di evitare maggiori costi futuri dovuti a perdita d'immagine,



boicottaggi, azioni legali oltre che affrontare una tematica sociale prima che la stessa diventi ingestibile.

Solitamente una questione sociale (Social Issue) ha un ciclo di vita che può essere scomposto in quattro fasi, qui di seguito illustrate.

Fig. 1.6 – Ciclo di vita di una social issue



Fonte: Carroll A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western

La prima fase è quella di creazione di una problematica: essa generalmente ha un basso impatto e a volte non viene neanche percepita, se non dalle imprese più evolute; la seconda fase, successiva ad una selezione delle istanze emerse nella prima fase, consiste nella diffusione di una opinione pubblica sul tema, il che fa accrescere l'attenzione degli interlocutori e, quindi, dell'impresa sul tema; la terza fase è quella della legislazione, laddove interviene la politica legiferando su tematiche diventate ormai dominio e preoccupazione comune; ultima fase quella della compliance, nella quale ci si adatta a rispettare un modello e quindi considerarsi coerenti con lo stesso. Come ben comprensibile, il tipo di strategia che l'impresa adotterà nei diversi step, dipenderà dalla sua capacità di ascoltare l'ambiente circostante, ma anche da quanto ritiene fondamentale fronteggiare la problematica prima che diventi ingestibile.

Un'impresa che sappia cogliere con anticipo rispetto ai suoi concorrenti le sfide proposte dall'ambiente circostante, sarà un'impresa dotata di quello che Dioguardi<sup>5</sup> chiama "governo illuminato": con esso le imprese diventano centri

propulsori di una cultura d'impresa che *“riesce a stimolare la diffusione della sua corporate culture anche nel sistema nel quale opera, facendolo progredire e stimolando il cambiamento”*.

Così l'impresa strategica diventa forza promotrice di questo movimento culturale, capace di generare innovazione, stimolando e diffondendo nuova imprenditorialità; diventa così sede di una serie di attività che vanno oltre a quelle classiche di tipo produttivo, con ambizioni illuministiche rivolte alla crescita e allo sviluppo umano.

L'obiettivo qui suggerito è sicuramente ambizioso ma fattibile: si pensi a Olivetti, Eni o Microsoft che con il loro modo di operare hanno generato non solo profitti per la comunità finanziaria, ma un cambiamento tangibile nelle realtà nelle quali si sono inserite.

## 1.7 Sviluppo dei concetti di RSI

Volendo definire una sorta di percorso storico di sviluppo dei concetti finora espressi di Responsabilità Sociale di Impresa, si possono distinguere quattro fasi principali:

- una prima fase di sviluppo è il cosiddetto *«rispetto delle leggi»*: si considera responsabilità delle imprese verso la società il rispetto di norme e regolamenti, nella convinzione che esse da sole riescano a permettere una tutela di lavoratori, comunità locali e garantire una sorta di redistribuzione del valore creato attraverso l'attività di impresa;
- un secondo momento è quello della *«Tactical Corporate Social Responsibility»*: associata proprio ad una logica di Social Issue Management, le problematiche sociali sono lette e affrontate in azienda in modo tattico, con interventi di filantropia, di miglioramento parziale e temporaneo della reputazione, attraverso sostanzialmente interventi non strutturati o comunque non di ampio raggio;
- terzo stadio di sviluppo è la *«Strategic Corporate Social Responsibility»*: l'impresa in questo stadio comprende le opportunità e i vantaggi che possono derivare da un atteggiamento CSR-oriented e quindi definisce strumenti e azioni in modo sinergico, al fine di supportare quella che è la strategia di fondo del

---

<sup>5</sup> Dioguardi G., *La natura dell'impresa fra organizzazione e cultura*, Laterza

business. Interventi di questo tipo si hanno quando vengono ridefinite missione, visione e si identificano aree di business nelle quali sviluppare progetti collegati alla RSI. La RSI viene vista anche come strumento di riposizionamento strategico rispetto ai competitors;

- quarto stadio è quello del «*ridisegno del vantaggio competitivo*»: in esso si mette in discussione lo stesso set di fattori critici di successo dell'impresa e si attivano forme di coinvolgimento degli stakeholder, forme di partecipazione attiva dei lavoratori alla vita di impresa, si ripensano i modelli di governance e si comprende il proprio peso come fattore di cambiamento della comunità ove si opera.

Un modello molto utile di rappresentazione del concetto della Responsabilità Sociale di Impresa è quello proposto da Sciarelli; il concetto viene costruito come formato da quattro componenti: *un presupposto, un corollario, un complemento e un'opzione*. Il *presupposto* del concetto di RSI sta nel rispetto della finalità economica dell'istituto dell'impresa: come già detto, il fine dell'organizzazione aziendale è quello di generare valore con l'attività svolta, quindi produrre un risultato reddituale positivo al termine dell'esercizio. Il *corollario* di questa visione è che occorre un'attenzione al sociale, nel senso che l'attività dovrà mirare a soddisfare i bisogni dei diversi stakeholder che hanno qualche posta in gioco nell'attività di business.

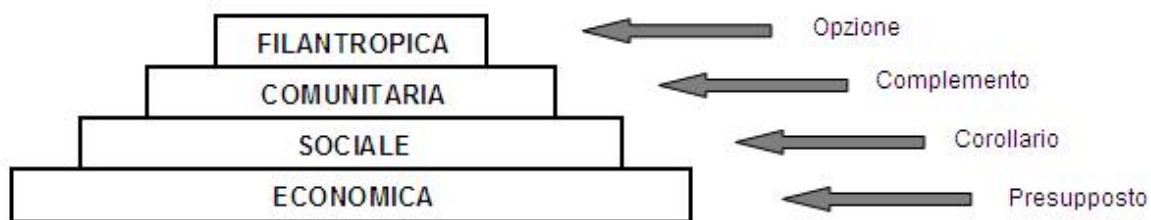
Il *complemento* è quella che viene definita la «Responsabilità Sociale Comunitaria», ossia il fatto che si eviti di produrre esternalità negative sull'ambiente circostante cercando un canale di comunicazione con il territorio nel quale l'impresa insiste. Questa attività ha, infatti, la finalità di ridurre i conflitti con il territorio circostante e di integrare l'azienda nel più ampio sistema economico, garantendogli legittimazione sociale. L'*opzione*, infine, è costituita da tutti quei comportamenti che non rientrano tra gli obblighi di legge, ma tra gli interventi volontari a vantaggio della collettività, quindi filantropici in questo senso, e caratterizzati dall'assoluta libertà morale nell'attuarli e dalla assenza di legami con problemi legati alla gestione del territorio (*figura 1.7*).

Una visione non corretta del concetto di responsabilità sociale d'Impresa associa la stessa a quello della filantropia, laddove la stessa è rappresentata da interventi, spesso monetari, con cui le imprese distribuiscono parte della ricchezza prodotta. Questo vorrebbe dire che gli interventi di responsabilità sociale sarebbero tutti successivi

all'ottenimento del profitto: quello che si deve realizzare è un circuito armonico nel quale gli interventi siano parte della strategia d'impresa e, quindi, molti di essi sono sostenuti nel corso dell'esecuzione del business stesso, non dopo.

Questa «*filantropia strategica può essere inquadrata come una filantropia attiva, tesa a sviluppare sinergie tra impresa ed ambiente. Rispetto alla semplice donazione di risorse finanziarie, si pone come un comportamento proattiva rivolto a massimizzare benefici dell'integrazione tra impresa e società*». <sup>6</sup>

Fig. 1.7 – Concetto di Responsabilità globale sociale dell'impresa



Fonte: Sciarelli S., *Etica e Responsabilità Sociale nell'impresa*. Giuffrè Editore

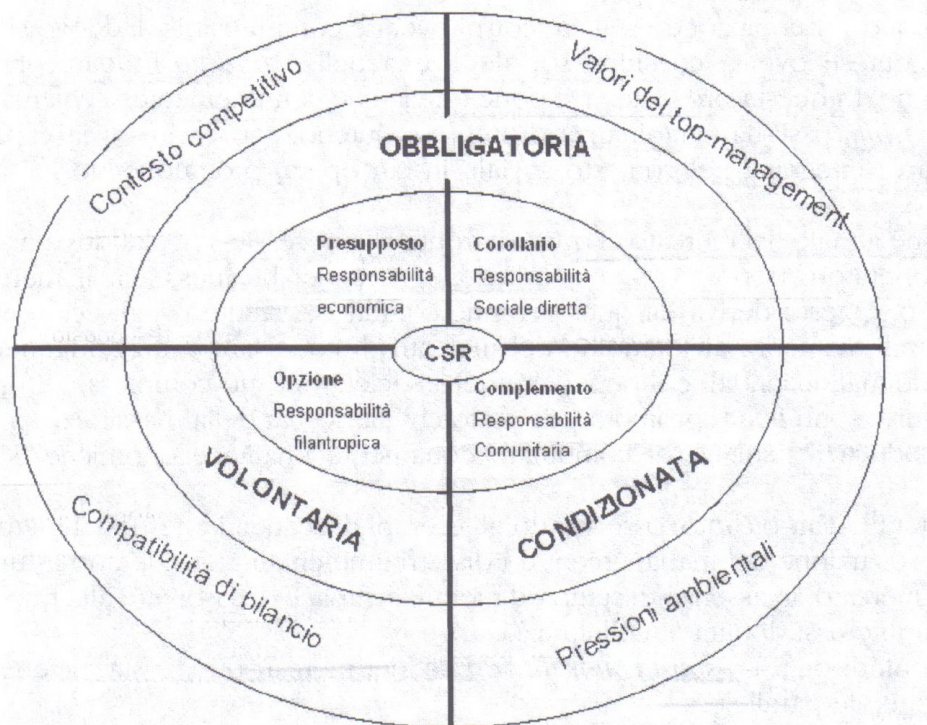
Dopo aver definito il concetto di responsabilità sociale d'Impresa, potrebbe ancora rimanere qualche dubbio sul fatto che la stessa sia un obbligo da tener presente in una buona conduzione d'impresa o sia una mera facoltà, lasciata alla discrezionalità del management.

Se si parla del presupposto, quindi della responsabilità economica, la stessa non può che essere un obbligo per il management, verso i suoi azionisti che lo hanno nominato; altrettanto obbligatorio è il tener presente la responsabilità sociale diretta che deriva dal corollario sopra definito, ossia delle attese degli interlocutori primari. Diventa invece una scelta opzionale nel caso del complemento, ossia essa dipende dal grado di pressione esercitato dai gruppi esterni. Infine è volontaria l'opzione, intesa come assunzione di una responsabilità filantropica (*figura 1.8*).

<sup>6</sup> Sciarelli S., *Etica e Responsabilità Sociale nell'Impresa*, Giuffrè Editore

Concludendo, «il problema di fondo, per un'impresa in salute, non si concreta nel sacrificare uno dei livelli della CSR (ad esempio quello filantropico), ma piuttosto nel distribuire nel modo più equo e corretto il valore creato con la sua attività. Questo tenendo anche conto dei più elevati vantaggi discendenti, in termini di maggiore visibilità e di miglioramento della reputazione, dal ruolo sociale attivamente assolto»<sup>7</sup>.

Fig. 1.8 – Volontarietà e obbligatorietà del concetto di Responsabilità globale sociale dell'impresa



Fonte: Sciarelli S., *Etica e Responsabilità Sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore.

## 1.8 Conclusioni

Non si deve trascurare, parlando di impresa, il ruolo che essa ha all'interno del tessuto economico-sociale: essa viene spesso concepita come un'entità ove il sociale e l'economico vengono posti su due dimensioni inconciliabili.

«Fare impresa, oggi, è infatti gestire un pezzo di società: l'imprenditorialità diventa dunque un concetto trasversale, nel senso che non è più esclusivamente un ruolo

<sup>7</sup> Sciarelli S., Vedi nota 4.

*tecnico o professionale, ma costruzione di ambienti sociali e di mercato, di cultura e di innovazione, di benessere».*<sup>8</sup>

La necessità di comunicare l'impegno socio-ambientale e le azioni concretamente svolte nasce, quindi, da un lato dal bisogno di sapere degli interlocutori sociali, dall'altro dall'assunto che le imprese che meglio riescono a conciliare e integrare le proprie competenze e capacità economiche con quelle di natura sociale saranno nel lungo termine le più competitive.

Questa seconda affermazione risulta ancor più vera e comprensibile laddove si tratti di attività e contesti ove la coesione sociale è una delle *conditio* fondamentali della competizione. In questa prospettiva si pone quella che comunemente si chiama *corporate citizenship*, ossia la cittadinanza di impresa, intendendo con essa la capacità di un'azienda di integrarsi nel contesto sociale in cui opera, promuovendo lo sviluppo dello stesso.

L'etica nel Business risulta essere sempre più diffusa, difatti dove non sono gli operatori ad attuarla direttamente, è necessario un intervento del mercato.

Oggi la «*spinta moralizzatrice*» dei mercati può, e sta avvenendo in realtà, su due vie parallele:

- da un lato la crescita della moralità dei mercati;
- dall'altro la maggiore diffusione dei concetti di etica di impresa nelle gestioni del management.

Quanto al primo punto dal punto di vista dei mercati finanziari si pensi a normative quali il Sarbanes-Oxley Act negli Stati Uniti prima e la Legge sulla tutela del risparmio in Italia dopo, che hanno previsto delle sanzioni amministrative, penali e pecuniarie a carico dei top managers che guidano le società quotate, rispettivamente alla borsa di New York e alla Borsa di Milano. La creazione di questi strumenti normativi, vincola il management entro alcuni binari della legalità che impongono il rispetto di alcuni principi etici e la creazione di un sistema di controllo interno che sia non solo ben disegnato, ma periodicamente aggiornato e verificato al fine di assicurare l'efficacia dello stesso.

---

<sup>8</sup> Birindelli G. Bruno E., Taraballa A., La business ethics e la comunicazione esterna d'impresa, Franco Angeli.

Quanto al secondo punto, la difficoltà principale sta nel fatto che, quando si parla di etica d'impresa si parla di valori e di aspettative che hanno a che fare con la sfera dei singoli e quindi necessariamente si toccano le «etiche» dei singoli soggetti che gestiscono l'impresa.

Secondo Mc Coy<sup>9</sup>, una visione accettabile dell'etica di impresa non può che partire dal riconoscimento della presenza di almeno tre componenti nel processo decisionale in impresa:

- l'egoismo, in forza del quale chi decide mette al primo posto il conseguimento del successo economico e finanziario;
- le responsabilità multiple, in forza delle quali chi decide deve tener conto di tutti gli interessi che sono toccati dalla decisione in questione;
- la visione sociale, secondo cui chi decide deve guardare al benessere della società attraverso l'osservanza di valori etici fondamentali come la giustizia, l'equità e la libertà.

Questa combinazione di fattori, può portare il soggetto economico ad avere una visione più ampia del tessuto sociale in cui l'impresa è inserita e rispondendo alle aspettative di tutti gli stakeholder coinvolti nell'impresa, siano essi interni o esterni.

La capacità di conoscere gli aspetti ambientali e sociali dell'attività aziendale, tenerli costantemente sotto controllo, fornire informazioni ai decisori aziendali, assume una valenza gestionale interna che si sposa con quella esterna relativa alla garanzia nei confronti degli attori sociali, istituzionali e di mercato di un impegno responsabile nei confronti dell'ambiente.

---

<sup>9</sup> Mc Coy C., *Management of values*, Pitman

## **2. IL BILANCIO DI ESERCIZIO: LIMITI E POSSIBILITA' DI INTEGRAZIONE**

Il primo postulato del bilancio di esercizio è la rappresentazione veritiera e corretta della situazione economica, finanziaria e patrimoniale di una attività economica. Il sistema delle informazioni contenute nel bilancio di esercizio funziona come un elastico: da un lato lo si può tendere al massimo cercando di inserire nel documento quante più informazioni possibili, dall'altro si può cercare di attenersi strettamente a quanto richiesto dalla legge, evitando di prestare attenzione a quelle disclosure solo raccomandate. Il risultato è che nel primo caso si corre il rischio di rendere troppo elastico, rendendo pericolosamente incomprensibile la mole enorme di informazioni presenti e provocando confusione nel lettore. Nel secondo caso, invece, l'elastico rimane molle, senza alcuna integrazione a quello che il lettore già sperava di trovarsi nel documento.

In questo capitolo si cercherà di capire quali sono le opportunità e i vincoli offerti dai principi di redazione del bilancio di esercizio per quanto attiene la possibilità di includere in esso alcune informazioni qualitative e quantitative che mostrino l'assunzione di responsabilità sociale da parte del soggetto aziendale.

### **2.1 Le aree informative del bilancio d'esercizio**

Si può dire che tra i compiti del Consiglio di Amministrazione e del Top Management vi sia quello di redigere un documento finale che riesca a soddisfare i diversi fabbisogni informativi presenti. La sfida si presenta niente affatto facile, tanto più che da un lato le richieste sono diverse e a volte contrastanti tra loro, dall'altro che non ci si possa esimere dal farlo, poiché in mancanza di ciò, un comportamento premiante per un'impresa, per il solo fatto di non essere comunicato, potrebbe venire ignorato e quindi essere visto come una mancanza di attenzione sul tema.

Negli attuali annual report o bilanci di esercizio si ritrovano informazioni di varia natura che grosso modo possono essere raggruppate nelle seguenti sei aree:

- il sistema di corporate governance;
- la strategia operante;



- i risultati aziendali;
- la dinamica del contesto di riferimento;
- l'indirizzo strategico perseguito dai vertici aziendali;
- le performance di borsa.

La prima area, la corporate governance, attiene alla descrizione del sistema di governo dell'impresa, in termini di assetto proprietario, della struttura e delle modalità di funzionamento del CdA. Il motivo per cui vengono presentate queste informazioni è il comprendere se la struttura di governo che ci si è dati riesce o meno a supportare le sfide che ha di fronte l'impresa. Proprio per questo diventa fondamentale non solo indicare da chi sono composti gli organi di governo, ma anche la frequenza delle riunioni del CdA, le remunerazioni di amministratori e direttori e la presenza di comitati o strutture simili e il loro funzionamento.

L'area che sovrintende la strategia operante mira ad esplicitare i suoi elementi essenziali. Questi possono essere a loro volta attinenti a quattro macro gruppi:

- contesto strategico-organizzativo;
- strategia competitiva;
- politiche di innovazione ;
- strategia socio-ambientale.

Per quanto attiene al **contesto strategico-competitivo**, questo comprende la configurazione del portafoglio di aree strategiche di affari (ASA), la struttura societaria del gruppo e l'organigramma dell'impresa (per comprenderne il collegamento con il portafoglio ASA), le caratteristiche di fondo del contesto interno e gli strumenti e i meccanismi usati dall'impresa che hanno legami con le scelte strategiche (ad es. attività di gestione del personale estero per una realtà geografica molto dislocata, tecniche di sviluppo della qualità etc.).

Relativamente alla **strategia competitiva**, questa può essere declinata a livello corporate o a livello di ASA: la prima è una strategia che abbraccia l'impresa nel suo complesso, posizionandola in un determinato contesto competitivo; la seconda, invece, implica scelte diverse a seconda dei diversi business nei quali l'impresa opera.

In merito alle **politiche d'innovazione** si tratta di delineare i caratteri fondamentali della politica di ricerca e sviluppo evidenziando gli investimenti effettuati e i risultati raggiunti, insieme al legame degli stessi con il vantaggio competitivo che si sta ricercando.

**Le strategie socio-ambientali**, infine, identificano le modalità con cui sono gestite risorse umane, investimenti sociali e le problematiche relative a salute, sicurezza e ambiente. Ritornando alle aree incluse nel fascicolo annuale, una sezione sempre presente, anche se con più o meno dettaglio, è quella dei risultati aziendali. Gli stessi possono essere declinati secondo diverse dimensioni:

- **risultati economici:** reddito, redditività aziendale, reddito operativo a livello di ASA, produttività e sua variazione rispetto agli anni precedenti, ecc.;
- **risultati competitivi:** tasso di crescita delle vendite, quota di mercato di ASA, tasso di crescita delle vendite rispetto a quello del settore, ecc.;
- **risultati sociali:**
  - interni: grado di soddisfazione dei collaboratori, indicatori di efficienza del personale, turnover dei dipendenti, ore di formazione, ecc.;
  - esterni: fiducia presso gli interlocutori sociali, ottenimento di certificazioni sociali, ecc.;
- **risultati ambientali:** indici di sicurezza sul lavoro, indicatori di efficienza ambientale, ottenimento di certificazioni ambientali, etc.

La quarta area tematica del fascicolo di bilancio è quella della dinamica del contesto di riferimento: si tratta di illustrare il contesto nel quale l'impresa opera, al fine di apprezzare la bontà delle scelte strategiche fatte e poterne misurare anche i rischi connessi. Appartengono a quest'area le informazioni relative a indici quali PIL, livello di inflazione, andamento dei tassi di cambio, andamento della domanda, ecc.. L'area dell'indirizzo strategico perseguito dai vertici aziendali identifica la mission, la vision e i valori con i quali si vuole operare al fine di raggiungere quello stato disegnato a livello teorico. A questo scopo il fascicolo di bilancio si riferisce ad una funzione di creazione di un'identità aziendale.

L'ultima area è quella delle performances di borsa, comprendente dati sull'andamento del titolo nel mercato e informazioni relative ai volumi della transazioni o ad indicatori di performance del titolo.

Se questi sono i contenuti «virtuosi» di un bilancio di esercizio, elaborato secondo la logica della trasparenza e vissuto come strumento di comunicazione al mercato, occorre non dimenticare che la problematica viene vissuta con toni certamente diversi nelle piccole medie imprese. In queste il primo tentativo che si può fare è sicuramente quello di allargare le maglie della contabilità ordinaria per ricomprendervi transazioni che altrimenti scivolerebbero via, senza venir rendicontate in alcun modo.

## **2.2 Considerazioni conclusive**

Il voler includere dati relativi all'impatto sociale ed economico dell'attività di impresa all'interno del bilancio di esercizio appare molto arduo.

I motivi sono diversi: anzitutto la limitatezza del documento concepito secondo l'accezione dei principi contabili tradizionali, nazionali e non; ancora il fatto che il documento spesso è in mano all'amministrazione pura dell'impresa, quindi a reparti che per cultura e tradizione non hanno una grossa apertura alla visione strategica dell'impresa stessa, ma rendicontano quanto essa ha già fatto tangibilmente nel corso del periodo contabile di riferimento.

In aggiunta a queste difficoltà dello strumento del bilancio di esercizio, si presenta il problema di come individuare nell'ambito dei dati contabili la componente ambientale.

Si pensi ad esempio ad un'impresa che produce per commessa e decide effettuare un investimento di tipo ambientale sulla struttura. Questo si configurerebbe come costo generale. Laddove lo stesso venisse ribaltato sulle attività operative secondo i normali driver di allocazione del direct costing, si perverrebbe a dei risultati fuorvianti. Diventa quindi più utile un tipo di controllo di gestione articolato in alcune parti del ciclo produttivo seguendo il modello Activity Based Costing (ABC), ove i costi vengono in prima battuta attribuiti alle attività e da queste, secondo driver più dettagliati, ribaltati ai singoli prodotti/commesse che accedono a queste attività. Ecco che quindi, laddove un'impresa voglia assumersi la sua responsabilità sociale prima, e

comunicarla, dopo, può iniziare un percorso di rendicontazione crescente, che parte con l'inclusione nel bilancio di esercizio di alcune voci che dettagliano meglio la componente ambientale delle sua attività, ma laddove le stesse non sono sole, bensì accompagnate da interventi sociali, strategicamente rilevanti, può utilizzare altri strumenti, ben più ampi di cui si esporrà nel prossimo capitolo.

### 3. IL BILANCIO SOCIALE COME STRUMENTO DI GESTIONE E COMUNICAZIONE

Si è appreso nei capitoli precedenti cosa si intende per responsabilità sociale di impresa e come ad oggi siano insufficienti le sole informazioni contenute nel bilancio di esercizio per spiegare in quali modi l'impresa interagisce con la collettività.

Nella stesura di un Bilancio Sociale, o di un qualsiasi strumento attraverso il quale viene rendicontato e comunicato l'impegno in termini di responsabilità sociale di un'impresa, si deve tenere conto delle finalità per cui è stato creato e i diversi stakeholder a cui è rivolto.

In questo capitolo si cercherà di rispondere alla domanda «*come redigere un bilancio sociale?*», passando in rassegna i vari strumenti a disposizione per comunicare l'impegno sociale di un'impresa, affrontando, infine, i modelli teorici di riferimento del documento e le sue finalità, al fine di esplorare successivamente i modelli pratici nazionali e internazionali attualmente esistenti.

#### 3.1 Bilancio Sociale: modelli teorici di redazione

A chi si avvicina alla tematica del bilancio sociale, appare subito evidente come non ci sia al momento chiarezza in merito alla definizione dello stesso: pertanto a volte si sentirà parlare di bilancio sociale, altre di bilancio di sostenibilità, altre ancora di social report.

Queste definizioni si riferiscono tutte allo stesso documento, che naviga in parallelo rispetto al bilancio di esercizio e che da questo trae alcune informazioni dettagliandole, evidenziando in particolare il modus operandi dell'impresa e, quindi, la relazione che essa ha con i suoi stakeholder e come il valore prodotto a fine anno sia frutto di uno scambio relazionale che viene gestito in maniera strategica e integrata.

Se si considera il bilancio sociale come uno strumento che pone luce su quelli che si considerano stakeholder strategici per la sopravvivenza dell'impresa e come gli stessi vengono coinvolti nelle scelte aziendali, si comprende come l'impresa stessa si apre all'esterno, mostrando un po' di quella strategia che prima veniva taciuta. Dal

punto di vista teorico, e anche pratico, si riscontrano due modelli di bilancio sociale: diligente descrizione e libera interpretazione.

Il modello della libera interpretazione, vuole che l'impresa prenda in mano la penna e scriva di suo pugno quelli che sono gli impegni presi con i suoi stakeholder e come li ha soddisfatti. Il modello della diligente descrizione, dall'altro lato, vuole che invece siano gli stakeholder a prendere la penna e scrivere liberamente ciò che ritengono l'impresa abbia fatto e non, nei loro confronti.

È facilmente comprensibile come entrambi questi modelli teorici non asservivano affatto a quel fine che ci si è posti inizialmente, il primo in quanto l'impresa, evidentemente in conflitto di interessi in fase di rendicontazione, potrà scegliere di privilegiare alcune aree in cui è particolarmente forte e tralasciarne altre, magari proprio quelle sulle quali gli stakeholder si aspettano di avere notizie dettagliate.

Dall'altro lato, il modello della diligente descrizione, invece, lascia totale autonomia agli stakeholder e, se da un lato può garantire una lettura sincera e vera dei fenomeni aziendali per come sono percepiti all'esterno, dall'altro presenta in se una componente distorsiva che ne riduce l'efficacia: la parziale conoscenza.

Gli stakeholder esterni, infatti, non sono sempre a conoscenza della strategia e di altre condizioni che spingono l'impresa a scelte di un certo tipo. Ecco che quindi una politica di esternalizzazione di alcune attività produttive può essere letta immediatamente come negativa, in quanto riduce la forza lavoro; un esame più attento di tutti i motivi che hanno spinto a tale scelta, invece, potrebbe far comprendere come la stessa sia motivata da una ricerca di maggiore flessibilità e, quindi, una riallocazione dei lavoratori precedentemente coinvolti nelle fasi ora esternalizzate del processo, in altre attività di supporto al cliente e, quindi, più legate alla gestione del valore creato. Tra questi due modelli teorici, insiste un terzo modello che rappresenta la soluzione ideale al problema: la *redazione condivisa*. L'azienda, conoscendo i suoi processi e le sue politiche redige una prima bozza del documento, coinvolge gli stakeholder critici per comprendere se sono state omesse alcune informazioni per loro rilevanti o se si sono enfatizzate troppo aree che, invece, non sono ritenute rilevanti in un determinato momento della vita di quell'organizzazione, e alla fine si arriva ad un giudizio sulla «bontà comunicativa» del documento stesso, che diventa così scritto a quattro mani.

Il vantaggio di quest'ultimo modello è di prevenire eventuali momenti di «crisi» con gli stakeholder e, allo stesso tempo, di arrivare ad una redazione che tenga realmente conto di quali sono le attese dei lettori del documento.

Una considerazione fondamentale da fare quando si redige un bilancio sociale è infatti considerare che tale documento manca del requisito di autoreferenzialità: per farlo funzionare e, affinché abbia il ruolo di ridurre il differenziale informativo nel mercato, occorre accordarsi sul suo contenuto e sul suo significato: lo strumento della redazione condivisa assolve proprio a tale funzione.

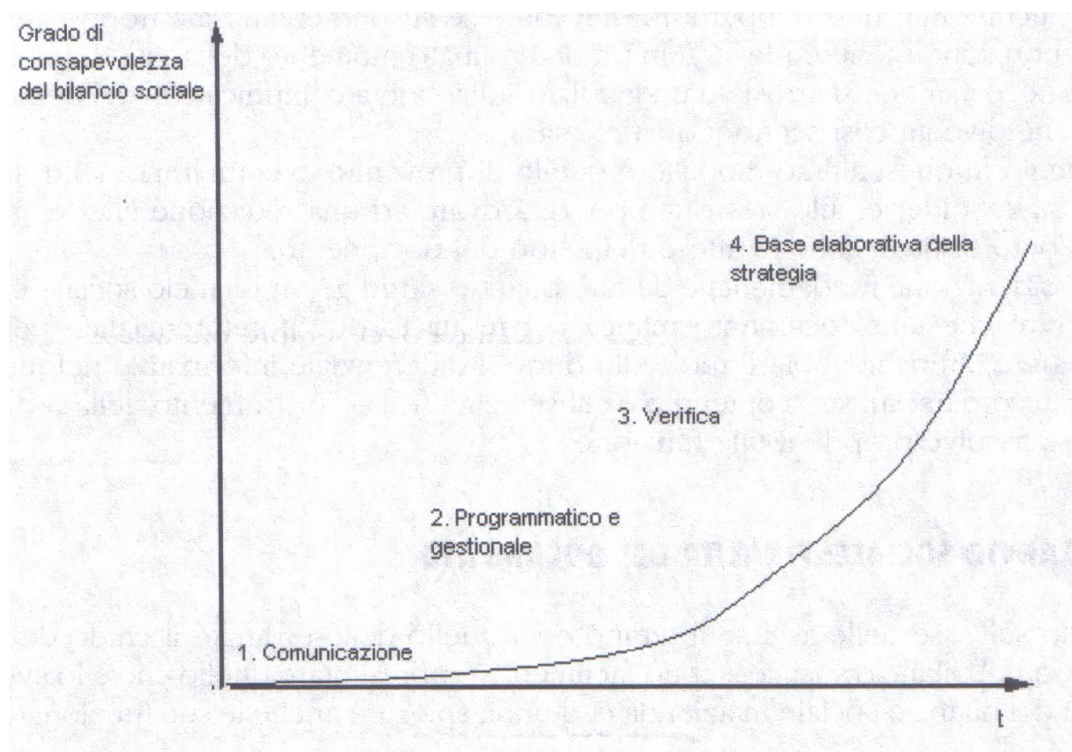
### **3.2 Bilancio Sociale: finalità del documento**

Mettendo sull'asse delle ascisse il tempo e su quello delle ordinate il grado di consapevolezza del bilancio sociale, si può facilmente rappresentare quello che è lo sviluppo naturale del bilancio sociale in azienda e, quindi, spiegare anche le sue funzioni (*figura 3.1*).

Nel momento della sua introduzione il bilancio sociale viene vissuto come uno strumento di comunicazione, o meglio di pubbliche relazioni, e questo spiega anche il fatto per cui spesso la sua redazione e l'implementazione delle prime politiche di RSI sono spesso inserite in unità residenti sotto l'area della comunicazione esterna. Esso diventa quindi utile a ridurre i conflitti interni ed esterni legati all'azienda, rendendo palesi gli interventi nel sociale; crea una migliore immagine aziendale; migliora i rapporti con gli stakeholder, in forza della trasparenza alla base del bilancio stesso e aumenta il consenso sociale e la reputazione.

Col passare degli anni, si iniziano a sperimentare nuovi contenuti del bilancio sociale stesso, ed ecco che quindi diventa uno strumento con funzione programmatica e gestionale: si cerca quindi di monitorare il clima del contesto sociale nel quale l'impresa opera e si prova ad includere obiettivi di natura sociale nella gestione dell'impresa (un esempio è l'abbassamento del tasso di turnover dei dipendenti, che può esser letto da un lato come un obiettivo prettamente operativo, ma dall'altro è sicuramente legato anche a quanto gli stessi si riconoscono nel credo aziendale e quanto il loro senso di appartenenza sia maggiore dell'utilità marginale che derivi da un eventuale spostamento in un'altra realtà aziendale).

Fig. 3.1 – Funzioni del Bilancio sociale e grado di consapevolezza dell'impresa



Fonte: Luca Condosta, *Il Bilancio Sociale d'Azienda*, Wolters Kluwer.

Il terzo stadio di sviluppo del bilancio sociale, e quindi la sua terza funzione, è quella di verifica: la redazione del documento è ormai rodata in azienda e vissuta come una reale possibilità di andare a monitorare contesti prima esclusi da ogni riflessione operativa.

L'ultimo passo di sviluppo del bilancio sociale è quello di diventare base elaborativa della strategia, assieme ad altri documenti: in questo stadio di sviluppo, l'impresa ha ormai acquisito una forte consapevolezza del suo ruolo sociale e vuole attraverso lo strumento in questione monitorare le istanze sociali, cercando di prevenirle o gestire il dialogo con le stesse, prima che le stesse diventino ingestibili e quindi causino rischi e maggiori costi futuri.

Se si vuole, nel rappresentare questa possibile evoluzione del documento, si è anche risposto alla domanda relativa al perché fare un bilancio sociale: ridurre il rischio di impresa, laddove lo stesso non è ormai rappresentato solo dal rischio operativo, di business, ma è un complesso intreccio di rischi di natura diversa: finanziaria, operativa, strategica e anche sociale. Attraverso il bilancio sociale,



l'impresa cerca di esaminare chi le ruota attorno e monitora continuamente se le aspettative di questi soggetti critici sono attese o disattese, in modo da saper con anticipo quali sono le possibili aree grigie dalle quali ci si potrà attendere ritorni negativi e, quindi maggiori costi futuri.

### **3.3 Bilancio Sociale: cenni storici**

L'evoluzione storica del bilancio sociale parte proprio dal suo nome: il termine «bilancio sociale» è preferito dai modelli che dedicano ampie sezioni ai dati quantitativi di derivazione contabile espressi in forma bilanciante; oggi sempre più questi documenti sono chiamati «bilanci di sostenibilità», rifacendosi in questo alla definizione di sostenibilità contenuta nel rapporto Brundtland del 1987, redatto dall'omonima commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo delle Nazioni Unite e poi ripresa dalla Commissione mondiale sull'ambiente e sviluppo dell'ONU.

I primi bilanci sociali apparvero tra la fine degli anni '60 e la prima metà degli anni '70, in un contesto sociale caratterizzato da contestazioni, delegittimazione delle imprese e del loro operato: in queste condizioni si diffusero i primi studi di social responsibility, al fine di ripensare il ruolo sociale delle imprese e furono creati modelli diversi di questo documento, al fine di creare una prima forma di dialogo tra le imprese e il territorio. I modelli così creati risentivano molto del contesto nazionale entro il quale nascevano, ad opera di sindacati, imprese o società di consulenza.

In Francia, per esempio, il bilancio sociale è stato reso obbligatorio con la Legge 77-769 del 12 luglio 1977. Oggi la normativa francese fissa i seguenti principi guida di redazione di un bilancio sociale:

- contenuto (articolato in sette capitoli; occupazione; retribuzioni; condizioni di igiene e sicurezza; altre condizioni di lavoro; formazione; relazioni industriali; opere sociali ed altre prestazioni sociali);
- specifici indicatori per singoli settori produttivi;
- soggetti obbligati alla sua redazione (imprese con più di 750 dipendenti e dal 1982 anche quelle con più di 300 dipendenti);
- destinatari del documento (delegati sindacali, ispettori del lavoro, azionisti e dipendenti).

Proprio grazie all'origine della discussione in Francia, articolata intorno alle questioni dei lavoratori, il bilancio sociale francese rappresenta un utile strumento per la verifica delle azioni rivolte al personale, ma meno utilizzato come strumento manageriale.

Diversa è l'esperienza anglosassone. Essa mostra come il mondo imprenditoriale si sia negli anni '70 dimostrato sensibile alla redazione di un bilancio sociale, finalizzato a mostrare i risultati di una responsabilità sociale percepita come non inficiante nei confronti della logica del profitto e orientata soprattutto agli stakeholder esterni alla impresa (vengono esclusi pertanto i dipendenti).

Vi era la diffusa convinzione che la responsabilità dell'impresa andava oltre il conseguimento del profitto e che, anzi, il disattendere le aspettative sociali si ripercuoteva contro la possibilità stessa di ottenere profitti. Ad oggi, manca nel Regno Unito una disciplina da parte della legge del bilancio sociale, ma si registrano diversi interventi in materia, di carattere puramente volontario.

Spostandosi negli Stati Uniti, è nel 1976 che l'American Accounting Association<sup>10</sup> elenca sei scopi che ispirano la redazione del bilancio sociale, ai quali corrispondono altrettanti sviluppi operativi<sup>11</sup>:

- contabilità e valutazione dell'impatto dei programmi di responsabilità delle imprese: consiste nella valutazione dell'impatto in seguito a stanziamenti per programmi sociali;
- contabilità delle risorse umane: consiste nel calcolo del valore del capitale umano impiegato;
- misurazione dei costi sociali selezionati: consiste nella scelta e nella verifica di alcuni costi sociali significativi per l'impresa e la comunità civile;
- misurazione del completo impatto di un'entità sulla società: consiste nella valutazione contabile dell'impatto che l'impresa esercita sulla società civile durante lo svolgimento della sua attività;
- rendiconto sociale (rendiconto degli interventi attuati nei punti 1 e 4);
- contabilità e rendicontazione per programmi pubblici.

---

<sup>10</sup> American Accounting Association, *Report of the Committee on accounting for social performance*.

<sup>11</sup> Manni F., *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa*, Giappichelli.

La Germania vede, invece, con il gruppo di studio «Sozialbilanz- Praxis» delle prime linee guida intorno al 1978. Essi definiscono in particolare:

- la complementarietà di bilancio sociale e bilancio di esercizio;
- una visione chiara della finalità informative;
- una struttura tripartita suddivisa in:
  - rapporto sociale: consistente nell'esposizione discorsiva, corredata da materiale statistico, degli effetti delle attività d'impresa socialmente rilevanti;
  - calcolo del valore aggiunto;
  - contabilità sociale: vale a dire l'esposizione in cifre delle attività e degli utili sociali quantificabili di un'impresa nel corso di un periodo contabile.

In Italia, il primo caso di bilancio sociale risale al 1974 da parte della Merloni che, ispirandosi al modello francese, aveva realizzato un rendiconto che dava particolare risalto alle relazioni con i collaboratori.

Nel corso degli anni '80 si assiste ad un calo di tensione sul tema del bilancio sociale dovuto secondo Rusconi<sup>12</sup> ai seguenti motivi:

- non riconducibilità dei vari lavori teorici e dei pochi bilanci sociali redatti a linee guida o standard che conferiscano ad essi un'attendibilità riconosciuta dal pubblico;
- paura di comunicare dati sociali negativi, avvantaggiando la concorrenza;
- una certa resistenza di vari esperti contabili, specie nei paesi anglosassoni, a considerare il bilancio sociale come materia specifica della disciplina.

Queste cause si alimentano a vicenda, e così un documento poco standard, quindi giudicato poco attendibile, difficilmente includerà valutazioni negative, tanto meno che gli esperti contabili non legiferano in merito ai suoi contenuti minimi. In quegli anni maturò un disegno di legge (n. 1517 25/7/1981) presentato al Senato in tema di «Norme sul rendiconto sociale delle imprese e sull'istituzione dei Consigli di Vigilanza», che però non ebbe alcun seguito.

Sostanzialmente il mutato contesto socioculturale degli anni '80 vedeva una nuova crescita economica e quindi una rinnovata fiducia verso l'impresa, con conseguente diminuzione dell'attenzione verso il tema dell'impatto sociale.

Forte, invece, rimase l'attenzione verso la problematica ambientale e il problema ecologico: il peso culturale assunto da alcuni gruppi ambientalisti, la consapevolezza dei danni che si stavano arrecando al pianeta e alle generazioni future, il verificarsi di alcuni grossi disastri ecologici, portarono al naturale emergere del bilancio ambientale, ove da un lato si rendeva conto delle risorse utilizzate, dall'altro si identificavano le politiche messe in piedi per ridurre l'impatto delle proprie attività (un bilancio ambientale è un documento informativo a carattere volontario nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, gli sforzi compiuti per il miglioramento dell'efficienza nell'uso delle risorse ambientali, il perseguimento degli obiettivi ed i programmi intrapresi per il loro raggiungimento). Esso nasce spesso come strumento interno di analisi delle aree critiche e degli impatti del proprio modello produttivo, per poi diventare uno strumento di gestione, consentendo di pianificare per esempio interventi migliorativi su alcuni siti produttivi, fino ad essere integrato negli altri strumenti di comunicazione esterna dell'azienda, affiancando così il bilancio di esercizio per rendicontare attività che difficilmente traspaiono dai normali piani di contabilità.

Il successo del bilancio ambientale è stato favorito da tre fattori:

- l'ambito più circoscritto di osservazione;
- il fatto che molte dimensioni di performance si prestavano ad essere misurate in termini quantitativi;
- la maggiore facilità nel raggiungere un accordo tra i diversi attori, in merito alle informazioni da indicare nel documento.

La diffusione dei bilanci ambientali aumenta nel corso, degli anni '90, anche grazie ad alcune imprese, per esempio l'ENI in Italia, che si fanno promotrici di standard di settore. Sempre in quegli anni, si fanno strada alcuni bilanci sociali e si degna sempre più attenzione al problema della responsabilità sociale, anche grazie ad interventi dell'Unione Europea, con il Libro Verde del 2001, o delle Nazioni Unite con il Global Compact.

L'attenzione verso il bilancio sociale è stimolata anche da organizzazioni di settore quali l'ABI che definiscono un modello valevole per tutte le banche; ad essi seguono altri raggruppamenti di categoria, per esempio nel settore chimico.

---

<sup>12</sup> Rusconi G., *Il bilancio sociale. Economia, etica, e responsabilità dell'impresa*, Ediesse.

In particolare in Italia alcuni osservatori sul bilancio sociale mostrano come ci sia stato uno sviluppo esponenziale della diffusione di questo strumento verso la fine degli anni '90, specialmente in alcuni segmenti quali quello delle quotate, il chimico-farmaceutico e il bancario-creditizio, e una convergenza dei modelli utilizzati nella redazione degli stessi.

### **3.4 Bilancio Sociale: modelli di redazione nazionali e internazionali**

Trattandosi di un documento nato per volere autonomo delle singole imprese, allo stato attuale esiste una certa diversità rispetto al modello utilizzato per la redazione del bilancio sociale. Certo è che comunque in questi ultimi anni, la grande varietà dei bilanci presenti negli anni '90, si è notevolmente ridotta ed ecco che, quindi, anche alcuni standard nazionali e non, sono emersi. Di seguito si presentano i principali standard in questione ed in particolare:

- standard di contenuto: GBS, G3;
- standard di processo: AA1000;
- progetti speciali: CSR-SC.

#### **3.4.1 Modello GBS**

A livello nazionale, merita menzione il modello sviluppato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, associazione scientifica composta da accademici, ordini professionali, consulenti e società di revisione, che dal 1998 si occupa della tematica. Nello standard<sup>13</sup>, il bilancio sociale è considerato:

- autonomo in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale;
- consuntivo in cui sono indicate le linee programmatiche per il futuro;
- pubblico rivolto agli interlocutori sociali che direttamente o indirettamente sono coinvolti nell'attività di impresa;

---

<sup>13</sup> GBS, *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè Editore

- redatto periodicamente, di norma alla fine dell'esercizio.

Il GBS afferma che il bilancio sociale ha come finalità quello di:

- fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo delle performance dell'azienda, aprendo un processo interattivo di comunicazione;
- fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare, anche sotto il profilo etico-sociale, le conoscenze e le possibilità di valutazione e scelta degli stakeholder.

Per far ciò il modello prevede i seguenti principi di redazione:

- 1) responsabilità: occorre fare in modo che siano identificati o che possano identificarsi le categorie di interlocutori - stakeholder - ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività;
- 2) identificazione: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. È necessario che sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione);
- 3) trasparenza: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione nelle sue componenti procedurali e tecniche, e riguardo agli elementi discrezionali adottati;
- 4) inclusione: si farà in modo di dar voce - direttamente o indirettamente - a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la "metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;
- 5) coerenza: dovrà essere fornita una descrizione esplicita delle coerenze tra politiche, scelte del management e valori dichiarati;
- 6) neutralità: il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni;
- 7) autonomia delle terze parti: ove terze parti fossero indicate a realizzare specifiche sezioni del bilancio sociale, ovvero a garantire le qualità del processo o formulare valutazioni, giudizi e commenti a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio;
- 8) competenza di periodo: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine;

- 9) prudenza: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo;
- 10) comparabilità: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto;
- 11) comprensibilità, chiarezza e intelligibilità: le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito;
- 12) periodicità/ricorrenza: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio d'esercizio, deve corrispondere a periodo amministrativo di questo ultimo;
- 13) omogeneità: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto;
- 14) utilità: il complesso di notizie che compongono il bilancio sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza;
- 15) significatività e rilevanza: bisogna tener conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti;
- 16) verificabilità dell'informazione: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del bilancio sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni;
- 17) attendibilità e fedele rappresentazione: le informazioni desumibili dal bilancio sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto al quale si riferiscono. Per essere attendibile l'informazione deve rappresentare fedelmente ed in modo completo e veritiero il proprio oggetto con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli informali.

In merito ai contenuti del documento, lo standard GBS definisce tre parti che lo compongono:

- identità aziendale: fornisce lo sfondo valoriale sul quale si muove l'azienda, la sua storia e una mappatura completa degli stakeholder, così da poter disegnare il sistema nel quale l'azienda si inserisce;
- produzione e distribuzione del valore aggiunto: rappresenta l'anello di congiunzione con il bilancio di esercizio, partendo da una sua riclassificazione per identificare indicatori della performance sociale, ambientale ed economica dell'azienda;
- relazione sociale: tale sezione indaga su tutti i principali stakeholder e individua per ogni categoria indicatori e obiettivi strategici che possano migliorare l'impatto dell'impresa nella società.

In merito alla seconda sezione, per valore aggiunto s'intende *«la ricchezza prodotta dall'impresa nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione<sup>14</sup>»*. Esso è definito contabilmente come la somma algebrica di utile netto, salari e stipendi (al lordo degli oneri contributivi, previdenziali e fiscali), remunerazione degli organi societari, oneri finanziari netti, imposte e tasse; può essere altresì definito come la differenza tra l'ammontare dei ricavi globali e il totale di costi per beni e servizi (cosiddetti Consumi) ed esprime la ricchezza prodotta e successivamente distribuita tra le controparti (stakeholder) con le quali l'impresa si è rapportata nel suo quotidiano operare. Rappresenta la ricchezza creata nell'unità di tempo dall'attività aziendale a vantaggio dell'intera collettività, che potrà acquisirla secondo criteri di redistribuzione socialmente accertati. Affinchè esista una correlazione positiva tra valore aggiunto e benessere sociale si necessita che la ricchezza prodotta dalle imprese sia distribuita tra coloro che hanno partecipato alla sua creazione.

---

<sup>14</sup> Ondina Mei in Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli



In *tabella 3.1* si riporta una una modalità valida per un'impresa per il calcolo del valore aggiunto.

*Tabella 3.1 - Conto economico della produzione del valore aggiunto*

Voci	200x	200x-	Diff.za	200x Vs. 200x-I
Ricavi operativi	100	90	10	11%
Variazione dei lavori in corso	10	10		0%
Produzioni interne capitalizzate	5	5		0%
<b>1. TOTALE RICAVI</b>	<b>115</b>	<b>105</b>	<b>10</b>	<b>10%</b>
Consumi di materie prime, consumo, merci	(50)	(45)	(5)	11%
Consumi di servizi	(10)	(8)	(2)	25%
Godimento beni di terzi	(2)	(1)	(1)	100%
Oneri diversi di gestione	(3)	(3)		0%
Altri ricavi e costi tipici	(2)	(2)		0%
<b>2. VALORE AGGIUNTO LORDO (al netto dei contributi)</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>4%</b>
Accantonamenti	(5)	(5)		0%
Ammortamenti e svalutazioni	(5)	(5)		0%
<b>3- VALORE AGGIUNTO NETTO</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>6%</b>
Costo del lavoro	(15)	(14)	(1)	7%
<b>4. RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
Contributi in conto esercizio	10	10		0%
Saldo della gestione finanziaria	(10)	(10)		
Rettifiche di valore di attività finanziarie	2	2		0%
Saldo della gestione straordinaria	3	2	1	50%
<b>5. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>
Imposte sul reddito	(14)	(13)	(1)	
<b>6. RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>8%</b>

Fonte: Marziantonio R., Mario Mari, *Il Bilancio Sociale fra Teoria e Prassi*, G&M Strategia d'Immagine

Dai costi normalmente contenuti in un conto profitti e perdite devono essere esclusi, per il calcolo del reddito sociale, tutti quei costi che rappresentano una remunerazione di possibili stakeholder aziendali e che pertanto «assorbono» parte del valore prodotto dall'impresa. Pertanto guardiamo alcune voci fondamentali.

Iniziamo dai fondi per rischi e oneri: essi rappresentano un accantonamento che serve per far fronte all'eventuale verificarsi di determinate situazioni di rischio. Ora, pur ammettendo tale verità ragionieristica, è altrettanto vero che essi costituiscono una forma di autofinanziamento per l'impresa, e pertanto, in questa visione, non differiscono affatto dalle altre riserve accantonate dopo la determinazione dell'utile. In tal caso si tratta di un valore che viene ad essere assegnato al complesso aziendale, e pertanto deve essere scorporato dai costi di produzione e individuato come contributo alla solidità aziendale (lo stakeholder che si avvantaggia di ciò è infatti il sistema-impresa). Discorso simile ai fondi rischi e oneri può essere fatto per gli ammortamenti, che pur essendo una forma di «recupero» di investimenti obsoleti, costituiscono una forma di autofinanziamento per il soggetto aziendale.

Il valore aggiunto attribuito ai dipendenti (stipendi e salari) dovrebbe essere scorporato dalla parte di oneri destinato agli Istituti Previdenziali (oneri contributivi) in quanto si tratta di «valore» non attribuito direttamente ai dipendenti. I compensi erogati in favore degli organi aziendali (CdA, Comitato Esecutivo) devono essere poi presi in esame particolare. Infatti qualora tali soggetti fossero anche soci dell'impresa, dopo aver determinato la quota parte di valore aggiunto ad essi attribuito, essa dovrebbe essere aggiunta a quella conferita ai soci in termini di utile di esercizio. Com'è ben concepibile tali dati provengono non solo da una riclassificazione del conto economico, ma anche da una riclassificazione di determinate voci di costo. Pertanto fattore di successo di un bilancio sociale è anche la possibilità di riclassificare le voci del piano dei conti, in modo da poter esprimere il contenuto più adatto alla voce di conto stessa.

Nella pratica contabile sociale, si perviene pertanto prima ad un prospetto di determinazione del valore aggiunto (requisito essenziale) e poi ad un prospetto di distribuzione del valore aggiunto (requisito essenziale), che sintetizza la seguente relazione:

$$V.A.G. N. = Div. + O.F. + R. P. + R. PA. + Lib.$$

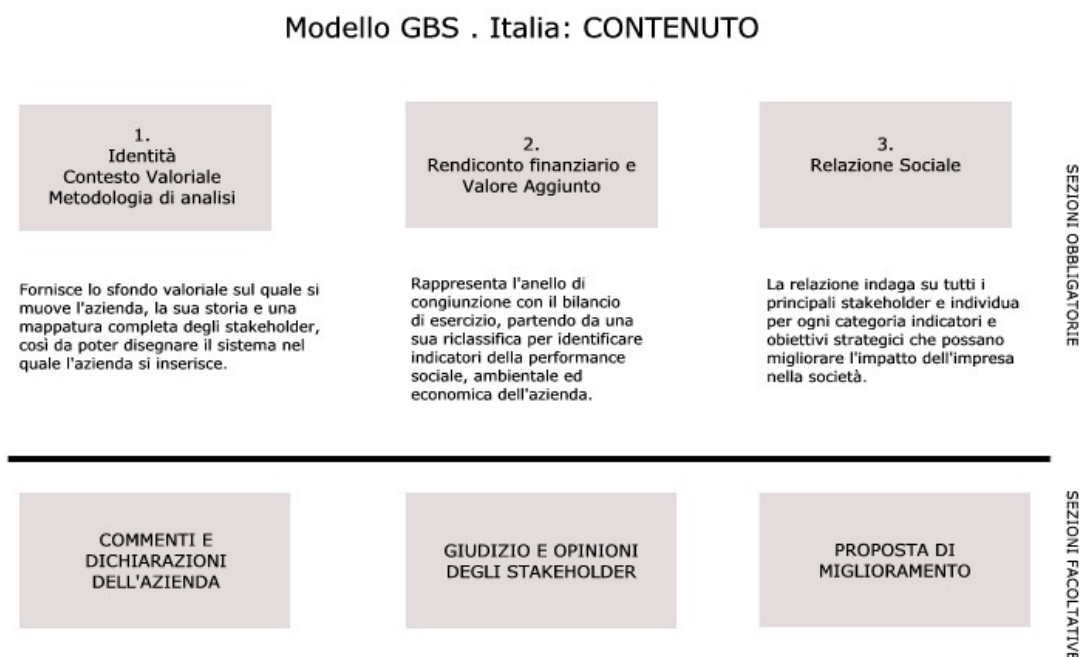
Ove il Valore aggiunto globale netto è uguale ai dividendi (misuratori della remunerazione del capitale di rischio), più gli oneri finanziari (remunerazione del capitale di prestito), più la remunerazione del personale più la remunerazione della Pubblica Amministrazione (pari alla somma algebrica d'imposte dirette e imposte indirette, nettata dalle sovvenzioni in conto esercizio) più le liberalità esterne date alla

collettività. A questi due prospetti vengono poi allegati lo Stato Patrimoniale riclassificato (requisito raccomandato) e il Conto Economico riclassificato (requisito essenziale). In più a tali prospetti vengono affiancate elaborazioni di indici di redditività economica (ROE, ROI, ROA, ROS, indici tipici in funzione della natura dell'impresa in esame), di sostenibilità patrimoniale (quozienti di copertura) e di natura gestionale (relativi soprattutto alle risorse umane e alla loro composizione). Tali indici vengono naturalmente visti nella loro evoluzione annuale e rapportati a quelli degli esercizi precedenti. La terza e ultima sezione del bilancio sociale GBS, è costituita dalla relazione sociale che, al suo interno si compone di sezioni fondamentali e facoltative: la prima è quella relativa all'identificazione degli impegni assunti e dei risultati ottenuti, quantitativi e qualitativi, in merito ai singoli stakeholder. Le sezioni facoltative sono tre:

- giudizio e opinioni degli stakeholder: essa rappresenta la sezione ove si può esplicitare il dialogo intervenuto con i portatori di interesse sul documento in questione;
- commenti e dichiarazioni dell'azienda: trattasi di autovalutazioni e giudizi sui risultati raggiunti e su quelli da raggiungere;
- proposta di miglioramento del bilancio sociale: trattasi di una presa di posizione in merito allo sviluppo previsto del documento stesso, sia in termini di contenuti che di supporto alle attività decisionali.

Si veda *figura 3.2* per la struttura del bilancio sociale secondo il modello GBS.

Fig. 3.2 – Struttura del bilancio sociale secondo il modello GBS.



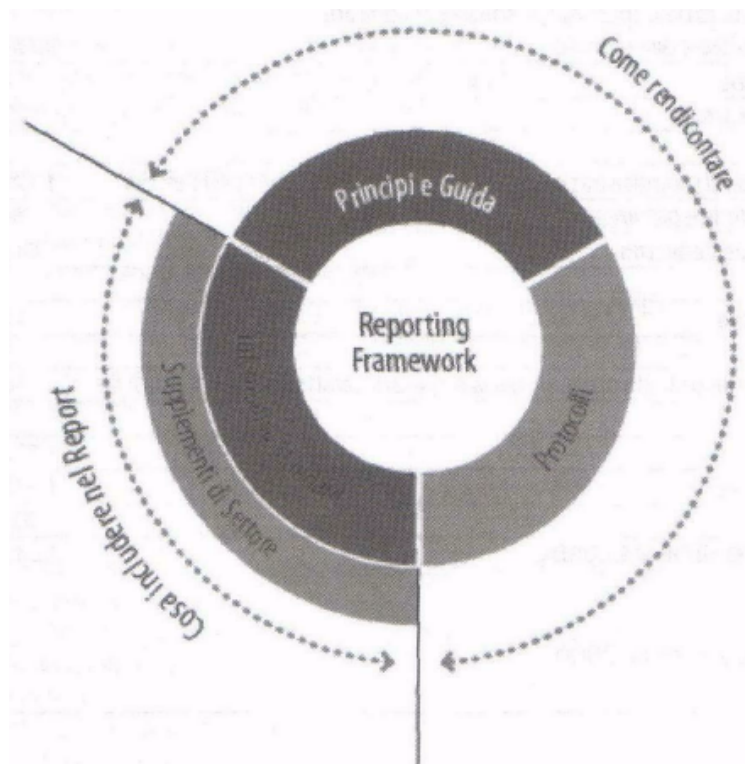
### 3.4.2 Modello G3

Passando ad esaminare le esperienze internazionali in tema di standard di rendicontazione sociale, si incontrano le linee guida della Global Reporting Iniziative, un'iniziativa lanciata nel 1997 dall'organizzazione governativa statunitense CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e l'UNEP (United Nation Environmental Program), con l'obiettivo di migliorare la qualità, il rigore e l'utilità del rapporto di sostenibilità. Le stesse sono state pubblicate in una prima versione nel 2000 e, a seguito di modifiche e adattamenti, reimmesse nel settembre 2006 con il nome di «G3». L'importanza di questo standard sta nel fatto che ormai rappresenta quello più diffuso a livello internazionale e non, quindi garantisce una certa comparabilità dei vari documenti tra loro.

Le linee guida G3 costituiscono un modello articolato di reporting composto da principi che mirano a indicare il contenuto e la modalità con cui deve essere costruito un bilancio sociale, protocolli di indicatori, che meglio dettagliano il contenuto di ogni indicatore, supplementi di settore, utili all'individuazione di particolari categorie di indicatori

specifici per alcune realtà produttive, e infine i protocolli tecnici, ossia documenti che supportano la redazione del bilancio sociale definendo il perimetro dello stesso. La figura in *Figura 3.3* bene evidenzia le singole componenti e la loro funzione.

Fig. 3.3 - Struttura delle G3



Fonte: Linee Guida per il reporting di sostenibilità - Versione 3-0 – GRI.

Il documento delle G3 rappresenta un utile strumento di lavoro, poiché, per esempio a fianco di ogni principio enunciato, presenta anche una rapida check-list che consente di fare un self assessment per comprendere quanto si sta applicando il principio in esame. Alle entità che decidono di intraprendere un processo di rendicontazione che preveda l'utilizzo delle G3, viene richiesta la definizione delle aree sulle quali vogliono rendicontare e quindi la definizione di un piano per includere, nel tempo, tutte le altre aree rilevanti.

Inoltre, al termine del processo di stesura del report, dovrà essere indicato il livello di applicazione delle GRI utilizzando il «GRI Application Levels», al fine di dare ai lettori del report una informazione chiara sul livello di applicazione delle linee guida e nello stesso tempo poter definire le azioni future da intraprendere per migliorare la qualità

del reporting. Il sistema «GRI Application Levels» prevede tre livelli di rendicontazione (rispettivamente in ordine crescente C, B e A) e per ogni livello viene assegnato un «+», qualora lo stesso sia stato oggetto di assurance esterna. Ogni organizzazione che applica le GRI si autodichiara il livello ove si posiziona, fermo restando la possibilità di richiedere direttamente al Global Reporting la valutazione del proprio report. Lo scopo di tutto l'impianto delle G3 è comunque quello di aumentare la trasparenza, intesa come *«la comunicazione di tutte le informazioni su argomenti e indicatori necessarie per rispecchiare gli impatti generati e permettere agli stakeholder di prendere le decisioni»*; il bilancio sociale che si viene a redigere *«è un processo e uno strumento vivo che, pertanto, non inizia ne si conclude con la pubblicazione di un documento in formato cartaceo o elettronico. Il reporting rientra in un processo più ampio per la definizione della strategia dell'organizzazione, l'attuazione dei piani d'azione e la verifica dei risultati»*.<sup>15</sup>

#### **3.4.2.1 Modello G3: definizione di contenuto e qualità del report**

I principi base delle G3 sono divisi in due gruppi: principi a supporto della definizione degli argomenti e degli indicatori da includere nel report e principi a garanzia della qualità e adeguatezze delle informazioni inserite. I principi in tema di contenuto del documento sono i seguenti:

- materialità;
- inclusività degli stakeholder;
- contesto di sostenibilità;
- completezza.

I principi a garanzia della qualità del report sono:

- equilibrio;
- chiarezza;
- accuratezza;
- tempestività;
- comparabilità;
- affidabilità.

---

<sup>15</sup> Linee guida per il reporting di sostenibilità - versione 3.0 - GRI

Esaminiamo nel dettaglio i principi di contenuto del documento. Per materialità si intende il fatto che il report includa tutte le informazioni economiche, ambientali e sociali relative agli impatti generati, che potrebbero in qualche modo influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Così come viene definita in sede di bilancio di esercizio una soglia di materialità, intendendo con essa una soglia al di sotto della quale non si considerano rilevanti gli effetti di un errore in bilancio, nel bilancio sociale deve essere definita una soglia di materialità oltre la quale rendicontare. La difficoltà qui sta nell'inclusione non solo di una soglia quantitativa ma nella definizione di aspetti qualitativi per definire se escludere o no un item dalla rendicontazione.

La significatività nel bilancio sociale va intesa come un limite oltre il quale si genererebbe un'omissione non rilevante, quindi un'omissione che comunque non cambi né il giudizio degli stakeholder sull'impresa nel suo complesso, né genererebbe una azione (positiva o negativa) degli stessi nei confronti dell'impresa. L'adozione di questo principio richiede una buona conoscenza dei propri stakeholder, per poter comprendere quali sono omissioni rilevanti e quali no. La check-list finale del principio, inoltre, suggerisce di considerare anche gli argomenti previsti nella rendicontazione da parte di soggetti concorrenti, dalla legislazione vigente o ricavati da indagini statistiche sul fabbisogno informativo degli stakeholder, o ancora effettuare una valutazione di inclusione per quelle aree ritenute critiche o di quelli che sono i fattori critici di successo per l'impresa in esame.

Collegato alla materialità c'è, quindi, il principio della inclusività degli stakeholder, ossia il fatto che siano identificati i portatori di interesse dell'impresa e siano spiegate le modalità con cui gli stessi sono stati coinvolti nello svolgimento delle attività di business. Viene richiesto all'impresa di documentare tale processo e quello con il quale si è definito il contenuto del report. Il mancato coinvolgimento degli stakeholder viene espressamente considerato dalle linee guida come causa di un report inadeguato, pertanto non del tutto credibile.

Definito cosa rendicontare, sulla base dei destinatari del documento stesso, occorre indagare su quali tematiche sono focali e quali no. Per far ciò viene in aiuto il principio del contesto di sostenibilità, che richiede infatti di contestualizzare la RSI, ossia di indicare cosa intende l'impresa in questione per sostenibilità, come la stessa è parte

della sua strategia e come viene internamente gestita. La contestualizzazione della RSI deve essere fatta almeno in queste dimensioni:

- tempo (le pratiche di RSI degli anni '80 erano tipicamente quelle ambientali; oggi si è allargato l'ambito di intervento dell'impresa nella società in cui è inserita con attenzione maggiore per esempio ai dipendenti);
- spazio (se gli standard di un paese sono tali per cui è vietato il lavoro minorile, l'astensione da tale pratica non può essere considerata una strategia di RSI; al contrario in un paese incline al lavoro minorile, la decisione di astenersi dall'uso, costituisce una evidente manifestazione di RSI);
- settore di attività (pratiche di RSI particolarmente avanzate si ritrovano nel settore dell'Oil & Gas. Un'impresa di questo settore che si allinei semplicemente a quello che viene fatto ordinariamente da tutti gli altri concorrenti, non può essere considerata particolarmente virtuosa sul tema della RSI);
- caratteristiche di base dell'impresa (si denota sempre più un legame tra le dimensioni dell'impresa e il suo atteggiamento vs la RSI. Le imprese più grandi sono quelle che hanno un ruolo maggiore nell'ambiente esterno, e quindi le stesse che si assumono le responsabilità maggiori delle loro azioni).

A valle di questi principi a supporto del contenuto del report, c'è il principio della completezza, sotto tre aspetti: obiettivo, perimetro e tempistica. In termini di obiettivo la completezza deve garantire che la somma di tutte le informazioni contenute nel documento riesca a rappresentare tutti gli impatti socio, economico, ambientali del business in esame. Sotto il profilo della tempistica, la completezza deve garantire che tutte le informazioni del periodo contabile in esame siano state incluse, come dati certi o come la miglior stima delle stesse.

La completezza deve essere garantita anche in termini di perimetro, termine con cui ci si riferisce all'insieme di entità (controllate, subappaltatori, joint venture) la cui performance è rappresentata nel report.

Il primo dei principi a garanzia della qualità del report è quello dell'equilibrio, ossia della rappresentazione imparziale, sia degli effetti positivi che di quelli negativi dell'attività di impresa, in modo da evitare omissioni rilevanti.

A fianco ad esso, compare il principio della comparabilità, ossia l'assicurare che i dati siano presentati in modo da consentire al lettore di effettuare comparazioni nel



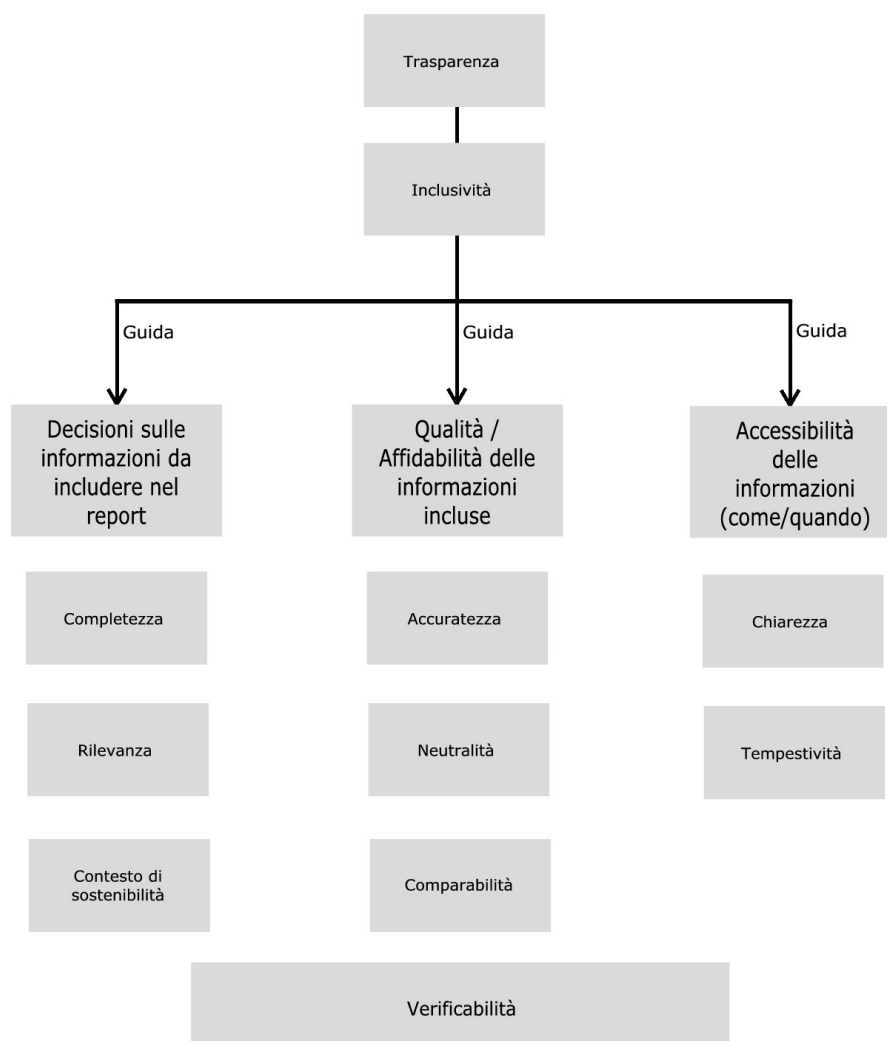
tempo degli stessi. Anche qui, si nota un'impronta e un legame con i principi contabili: si richiede che laddove siano cambiati perimetro, obiettivi e durata del periodo di rendicontazione, sia effettuato un restatement delle informazioni comparative dei periodi precedenti, così da consentirne il confronto; laddove l'organizzazione non sia in grado di effettuare ciò dovrà darne giustificazione nel report indicando anche l'impatto di tale omissione.

Il principio dell'accuratezza consente di assicurare che le informazioni contenute nel report siano affidabili: occorre quindi che sia documentabile il processo che ha portato al dato finale iscritto nel report, che sia specificato quale metodo sia stato adottato nel caso di stime e siano presenti tutte le evidenze a supporto anche dei dati qualitativi inseriti.

La tempestività, richiede che il report sia redatto con cadenza regolare e la chiarezza, invece, richiede che le informazioni siano presentate in modo comprensibile e accessibile ai lettori del report, considerando la varietà degli stessi. A proposito della chiarezza la check-list del principio prevede la verifica sulla facilità di reperimento delle informazioni nel report, attraverso collegamenti, indici e mappe; ancora la mancanza di acronimi o termini tecnici non spiegati nel report e l'accessibilità al report a diversi soggetti (quindi la traduzione in lingue diverse e l'accessibilità anche a categorie particolari quali disabili).

L'ultimo principio delle G3 è l'affidabilità, ossia il fatto che tutte le informazioni e i processi utilizzati per redigere il report devono essere raccolti, registrati, preparati, analizzati e comunicati in modo tale da poter essere oggetto di verifica esterna.

Fig. 3.4 – Sistema dei principi di redazione del GRI (2000)

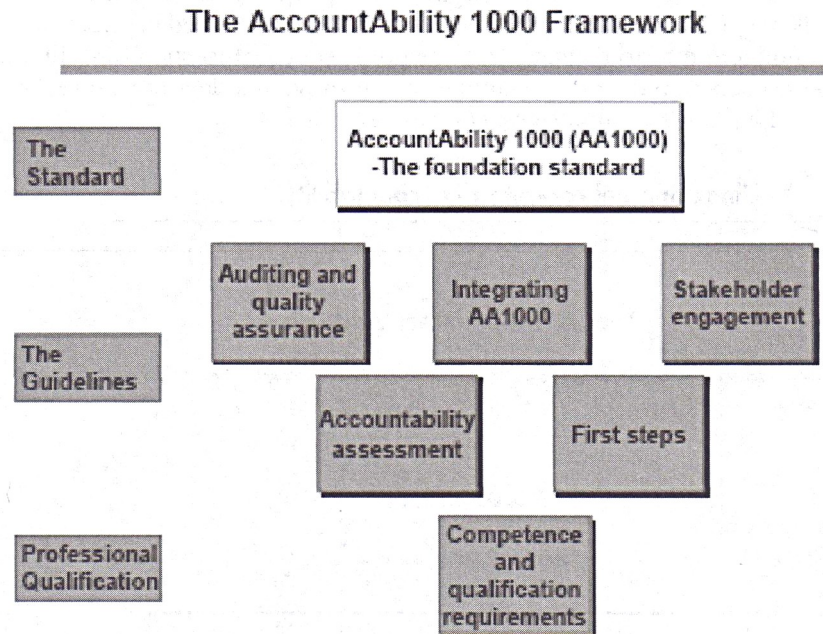


### 3.4.3 Modello AA1000

L'ultimo modello presentato è l'AA1000, frutto dell'attività di ricerca e analisi dell'Institute of Social and Ethical Accountability di Londra. Il testo è stato emesso nel 1999, con il fine di diventare uno standard di rendicontazione in termini di processo e non di contenuto. Questo documento, infatti, si dichiara come uno standard volto a garantire «la qualità del reporting etico sociale e della sua attività di auditing». Può essere usato come supporto a standard di dettaglio, quali GBS e G3, oppure come sistema e processo a sé stante per la gestione e la comunicazione della responsabilità sociale.

L'impianto delle linee guida AA1000 è rappresentato nella *figura 3.5*.

Fig. 3.5 – Impianto linee guida AA1000



Fonte: Accountability, AA1000 Framework.

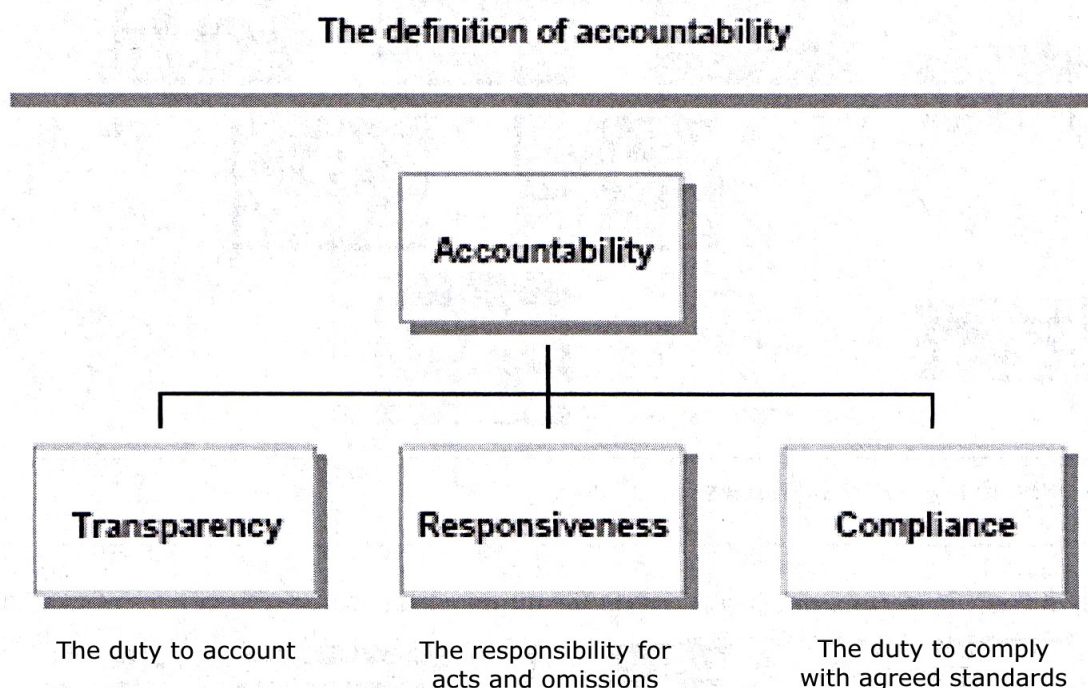
Esso è costituito in primis dallo standard, al quale si affiancano una serie di linee guida e di documenti utili alla certificazione professionale degli auditor AA1000. Quanto alle linee guida, le stesse sono:

- auditing and quality assurance: trattasi di linee guida relative alla revisione in ottica AA1000;
- integrating AA1000: il documento illustra le relazioni tra l'AA1000 e gli altri standard e strumenti e il modo in cui gli stessi possano integrarsi tra loro;
- stakeholder engagement: il documento illustra metodi su come le organizzazioni e gli stakeholder possono assicurare qualità nel loro processo di reciproco dialogo e consultazione;
- accountability assessment: il documento aiuta gli stakeholder a comprendere meglio il contenuto di un bilancio sociale e la qualità delle informazioni in esso contenute;

- first steps: il modello AA1000 è considerato un modello incrementale; in questo documento vengono suggerite alcune azioni che si possono mettere in atto fin dalla prima applicazione delle linee guida.

Le linee guida partono con il declinare il concetto di *accountability* in tre principi sottostanti: la trasparenza, intesa come il dovere di rendicontare agli stakeholder di un'organizzazione quanto fatto; la responsabilità, intesa come la assunzione di un dovere verso i terzi in merito al proprio agire e alle proprie omissioni; la *compliance*, intesa come il dovere di essere conformi ad alcuni standard di redazione. Per poter raggiungere questo risultato, le linee guida specificano che i bisogni informativi degli stakeholder non devono soltanto essere previsti, ma devono essere il risultato di un processo interattivo con gli stessi (*figura 3.6*).

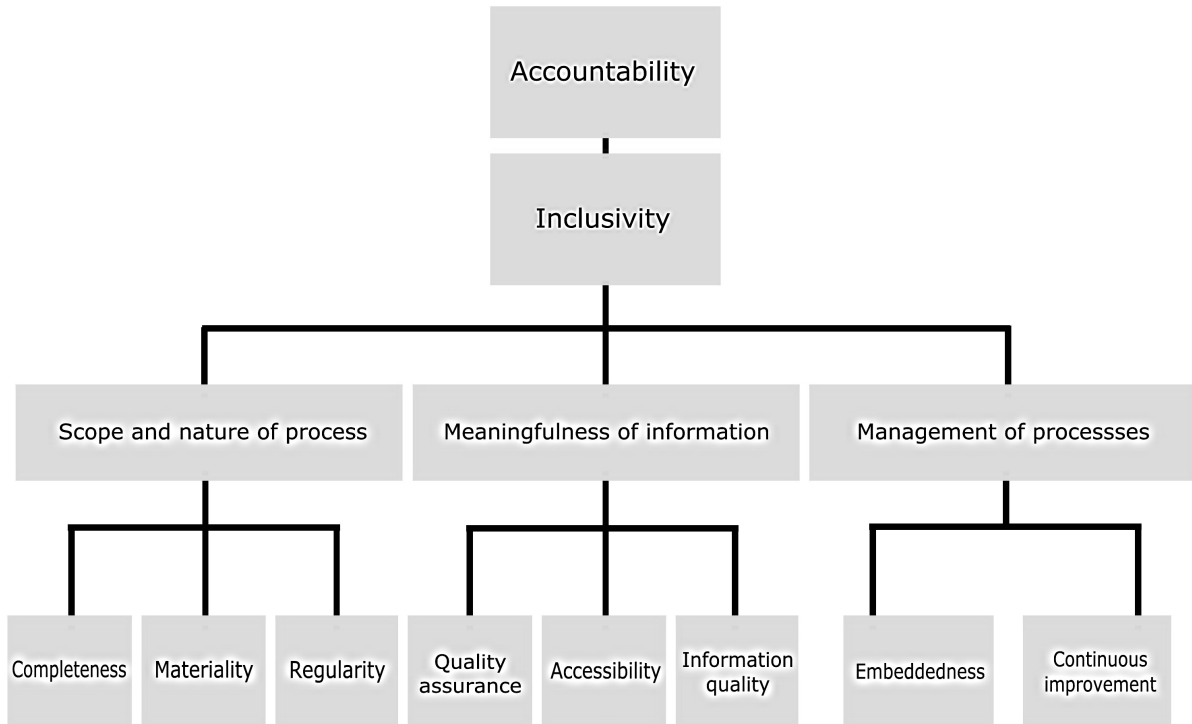
Fig. 3.6 – Definizione di Accountability



Fonte: Accountability, AA1000 Framework.

L'impalcatura dei principi AA1000 è rappresentata nella figura in *figura 3.7*.

Fig. 3.7 – Principi di redazione AA1000



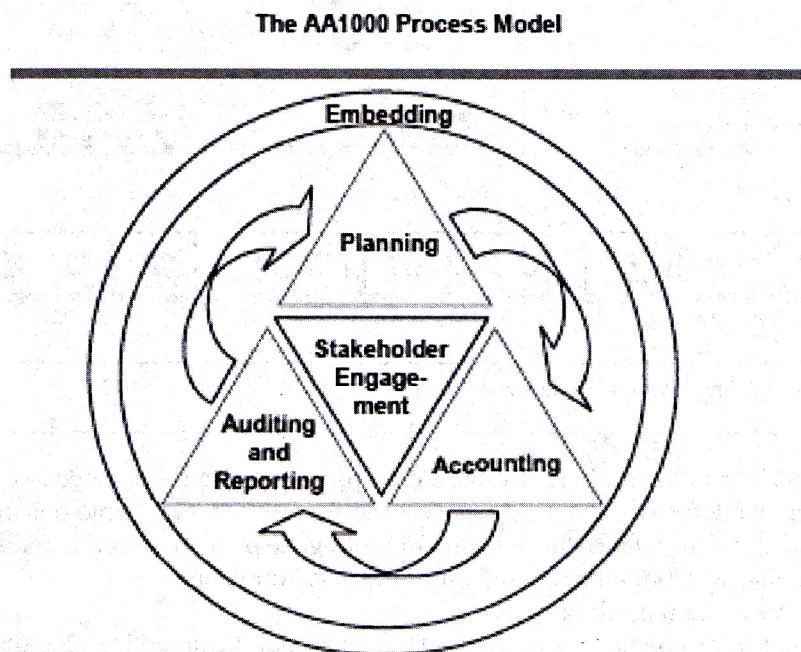
Fonte: Accountability, AA1000 Framework.

Un processo di rendicontazione di qualità è un processo basato sul concetto di accountability, appena definito. Oltre a ciò è necessario il rispetto del principio dell'inclusività, intendendo con esso il fatto che si includano tutti gli aspetti socio-economico-ambientali relativi alle relazioni intervenute con i propri stakeholder. Da qui derivano tre rami di principi:

- completezza, materialità e regolarità nella stesura dei documenti, al fine di garantire lo scopo e la natura del processo;
- quality assurance, accessibilità e qualità delle informazioni, a tutela del concetto di significatività delle informazioni;
- embeddedness e miglioramento continuo al fine di tutela del concetto di gestione del processo in itinere.

Le linee guida AA1000 si presentano come standard di processo, quindi proseguono con l'indicazione di una serie di step procedurali da seguire ai fini della rendicontazione. L'utilità di questo documento è che può accordarsi con tutti gli altri standard di contenuto esistenti, poiché esso definisce solo qual è l'iter da seguire nella rendicontazione, lasciando ampio spazio ai contenuti della stessa. Il processo suggerito è quello indicato in *figura 3.8*.

*Fig. 3.8 - Processo di redazione del bilancio sociale secondo il modello AA1000*



Fonte: Accountability, AA1000 Framework.

Si articola nelle seguenti fasi:

- pianificazione: definizione dei valori e degli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e identificazione degli stakeholder;
- accounting: predisposizione di un sistema accurato di raccolta delle informazioni rilevanti per la misurazione delle performance etico-sociali dell'organizzazione attraverso indicatori qualitativi e quantitativi;

- reporting: pubblicazione di un documento con cui l'impresa comunica agli stakeholder la propria performance etico-sociale e si predispone a ricevere feedback;
- auditing: attività di verifica da parte di un soggetto indipendente sul processo di raccolta delle informazioni, sulla loro accuratezza e completezza;
- embedding: istituzione di alcuni strumenti concreti per rafforzare il processo ed integrarlo nei sistemi di governance;
- stakeholder engagement: impegno dell'organizzazione a coinvolgere i propri stakeholder in tutte le fasi del processo.

### 3.5 Analisi comparata dei modelli

Dopo aver descritto i modelli principali esistenti sul tema del bilancio sociale, si proverà in questo paragrafo ad effettuare un'analisi comparata degli stessi, basandosi su due criteri: principi di redazione e struttura dei documenti.

Per quanto attiene ai principi di redazione, l'analisi comparata può essere rappresentata nella *tabella 3.2*.

Tabella 3.2 - Analisi comparata dei principi dei modelli di redazione

GBS	GRI	AA1000
responsabilità	N/A	N/A
comparabilità	Comparabilità	N/A
comprensibilità, chiarezza e intelligibilità	Chiarezza	Accessibilità
periodicità/ricorrenza	Tempestività	Regolarità nella stesura dei documenti
omogeneità	N/A	N/A
utilità	Materialità	Materialità
significatività e rilevanza		
verificabilità dell'informazione	Affidabilità	Quality assurance
attendibilità e fedele rappresentazione	Accuratezza	Qualità delle informazioni
identificazione	--> Sezione Profilo e Strategia	N/A
trasparenza	insita nel framework a tutto tondo	N/A
inclusione	Inclusività degli stakeholder	N/A
coerenza		N/A
neutralità		N/A
autonomia delle terze parti	Equilibrio	
competenza di periodo	Completezza	Completezza
prudenza		
N/A	N/A	Embeddedness
N/A	N/A	Miglioramento continuo

Fonte: Luca Condosta, *Il Bilancio Sociale d'Azienda*, Wolters Kluwer.

Guardando nel dettaglio questa tavola, si possono notare una serie di analogie. Anzitutto occorre distinguere tra i modelli quelli di contenuto da quelli di processo. Comparando il modello GBS con le linee guida del GRI si nota come principi quali la comparabilità, la chiarezza, la tempestività, l'affidabilità e l'inclusività degli stakeholder sono presenti in entrambi i modelli. Il principio della prudenza del GBS può essere ricondotto, insieme a quello della coerenza e a quello dell'attendibilità e fedele rappresentazione, al più ampio principio del GRI dell'accuratezza dei dati. La neutralità e l'autonomia delle terze parti, invece, sono state definite dal GRI semplicemente con il principio dell'equilibrio che come già detto è il principio secondo cui ci deve essere una rappresentazione imparziale, sia degli effetti positivi che di quelli negativi dell'attività di impresa, in modo da evitare omissioni rilevanti.

La competenza di periodo richiamata dal GBS è in un certo senso assimilabile alla completezza del GRI, ossia il fatto che siano compresi nel documento tutti i dati relativi al periodo in esame. Principi come l'utilità e la significatività e rilevanza sono racchiusi nel concetto di materialità ben definito dal GRI. Il principio di identificazione del GBS, che richiede una completa informazione in merito alla proprietà e al governo del soggetto che redige il documento, non viene espressamente richiamato dalle GRI, ma può essere ritrovato nella sezione del Profilo e strategia, ove si fa menzione di questo tipo di informazioni relative alla governance.

Infine il principio della trasparenza richiamato dal GBS non viene espressamente richiamato dal GRI nella sezione dei principi, proprio perché lo si considera come fondamento delle linee guida stesse, ossia il rispetto di tutti gli altri principi, consente di ottenere un'informazione completa, fedele e trasparente.

Da questa analisi si comprende bene come i due modelli GBS e G3 siano quindi assimilabili in quanto ai principi richiesti: laddove uno dei due specifichi meglio un principio, l'altro ne assicura direttamente o indirettamente la copertura. Esaminando, invece, le linee guida AA1000, si nota che la copertura dei principi suddetti non è garantita. Il motivo di ciò è che lo standard in questione si definisce proprio come uno standard di processo e non di contenuto, quindi è normale che esso non prescriva cosa includere nei documenti e come lo stesso dato debba essere garantito. Si ritrovano quindi i principi di accessibilità, regolarità nella stesura dei documenti, materialità, quality assurance, qualità delle informazioni e completezza.



In aggiunta a questi si pongono i due principi di Embeddedness e miglioramento continuo interno ai quali si permea tutto il modello.

Passando ad una seconda analisi comparativa, esaminiamo come si pongono i modelli in merito al contenuto dei documenti: in questo caso l'analisi sarà ovviamente rivolta solo ai modelli GBS e GRI (*tabella 3.3*).

Le sezioni indicate nel modello GBS possono essere facilmente ricondotte a quelle richieste dal GRI; in particolare l'identità aziendale si ritrova nella sezione di Strategia e Portafoglio, insieme alla sezione facoltativa dei Commenti e dichiarazioni dell'azienda. La sezione della Relazione Sociale è parte integrante delle due sezioni Modalità di gestione e indicatori di performance, insieme con la parte del GBS relativa al giudizio e opinioni degli stakeholder.

La parte centrale del modello GBS, quindi la sezione di produzione e distribuzione del valore aggiunto, può essere ritrovata nella sezione degli indicatori di performance del GRI, laddove un'azienda ritenga questo indicatore utile a dimostrare un qualsiasi suo contributo come attore sociale.

La sezione contenente la proposta di miglioramento del bilancio sociale, si ritroverà nella parte del GRI relativa alla modalità di gestione, laddove verrà indicato il processo in essere per gestire la problematica della RSI e quindi anche degli strumenti utilizzati, tra i quali il bilancio sociale stesso.

Tabella 3.3 - Analisi comparata dei contenuti dei modelli di redazione

GBS	GRI	AA1000
Identità aziendale	Strategia e portafoglio	N/A
Produzione e distribuzione del valore aggiunto	Indicatori di performance	N/A
Relazione Sociale	Modalità di gestione / indicatori di performance	N/A
Giudizio e opinioni degli stakeholders	Modalità di gestione / indicatori di performance	N/A
Commenti e dichiarazioni dell'azienda	Strategia e portafoglio	N/A
Proposta di miglioramento del bilancio sociale	Modalità di gestione	N/A

Fonte: Luca Condosta, *Il Bilancio Sociale d'Azienda*, Wolters Kluwer.

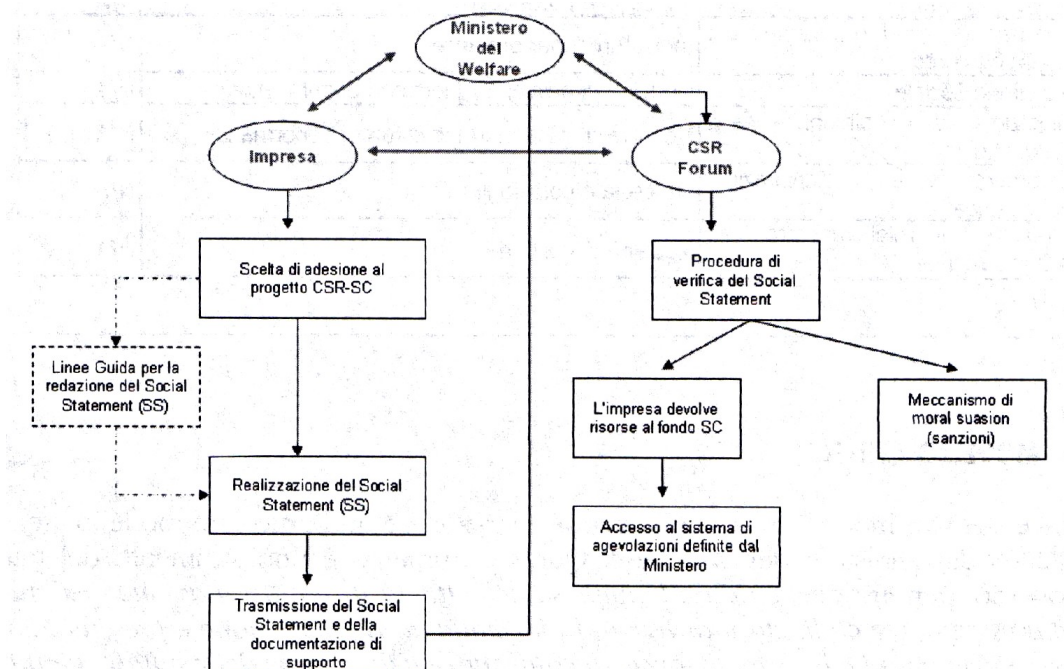
### 3.6 Modello CSR -SC

A valle dei vari modelli presentati, occorre menzionare un particolare modello creato nel 2003 dal Ministero del Welfare. Questo strumento è uno strumento del tutto volontario, pensato per "guidare le imprese nell'attività di rendicontazione delle proprie prestazioni sociali, standardizzando la modalità di rilevazione e presentazione delle informazioni e favorendo forme di confronto e valutazione dei risultati ottenuti". Attraverso la diffusione di questo strumento si voleva aumentare la diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa nel sistema industriale italiano, definendo uno strumento semplice, modulare e flessibile, utile anche alle PMI, costituenti una componente fondamentale dello stesso.

La nozione di responsabilità sociale d'impresa utilizzata nel modello è quella del Libro Verde pubblicato nel 2001 dalla Commissione Europea, ossia «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate».

Il progetto CSR-SC si presentava come un progetto molto ambizioso e articolato, come si può vedere nella figura in figura 3.9.

Fig. 3.9 – Architettura del progetto CSR-SC



Fonte: Progetto CSR-SC. Il contributo italiano alla campagna di diffusione del CSR in Europa.

Le imprese vengono coinvolte in vario modo nel progetto, anche a seguito dell'attività di diffusione della tematica fatta dal Ministero o dalle Associazioni di categoria. Una volta deciso di aderire al progetto, l'impresa realizza il Social Statement, quindi inizia a rendicontare in un apposito documento alcuni indicatori utili a identificare le sue performance economico – sociali – ambientali.

Dopo aver elaborato questo report, lo stesso viene trasmesso ad un organo chiamato CSR-Forum, che inizia una fase istruttoria di verifica del report e se la verifica ha esito positivo, l'impresa viene iscritta in un apposito database. Fin qui, il progetto è chiamato CSR.

Successivamente, se l'impresa decide di andare oltre il livello CSR, può decidere di finanziare il fondo SC. Questo fondo, iscritto nel bilancio dello Stato, ma basato sulle contribuzioni volontarie delle imprese, supporta i progetti nelle priorità contenute nel Piano di Azione Nazionale e individuate dalla Conferenza Unificata e dalle ONG. Questa seconda fase del progetto, viene chiamata SC. Il modello del Social Statement prevede due sezioni:

- la scheda anagrafica dell'impresa;
- il set di indicatori.

La scheda anagrafica serve a dare indicazioni sulle caratteristiche generali dell'impresa che decide di adottare il Social Statement (nome, natura giuridica, settore, sedi, ecc.).

Una seconda parte della scheda anagrafica serve a evidenziare la presenza di strumenti atti alla gestione della RSI quali sistemi di gestione della qualità, dell'ambiente, della sicurezza, del sociale e la presenza di codici di condotta, certificazioni e report socio-ambientali.

La sezione del set degli indicatori costituisce il cuore del Social Statement, ed è stato il risultato di un test pilota fatto su alcune imprese, nel quale si è verificato per ogni indicatore la rilevanza rispetto ai concetti di RSI, la comprensibilità dello stesso per le imprese, la producibilità delle informazioni per il calcolo dell'indicatore, la modalità di rilevazione e misurazione e l'applicabilità rispetto ai vari tipi di imprese. Gli indicatori individuati sono divisi tra qualitativi e quantitativi, oltre che tra:

- indicatori comuni (C), che devono essere utilizzati da tutte le imprese per la realizzazione del Social Statement (dalle PMI alle grandi aziende);

- indicatori addizionali (A), che si possono applicare alle imprese di maggiore dimensione (a partire da 50 dipendenti) in base a specifici criteri, affiancando e integrando gli indicatori comuni.

Così come previsto dai principi contabili e dagli altri modelli precedentemente illustrati, se alcuni degli indicatori addizionali indicati dovessero risultare non applicabili all'impresa per fattori legati alle sue caratteristiche strutturali e/o organizzative (dimensioni, settore di appartenenza, natura giuridica e assetto proprietario, complessità di rilevazione e/o misurazione delle informazioni richieste), le ragioni alla base dell'esclusione dovranno essere debitamente specificate e motivate dal management. Il piano dei conti del Social Statement risulta così diviso in:

- categorie: gruppi di stakeholder cui sono rivolti specifiche famiglie (cluster) di indicatori;
- aspetti, aree tematiche monitorate da gruppi di performance indicator, nell'ambito di una determinata categoria di stakeholder;
- indicatori, ovvero misure qualitative e quantitative che forniscono informazioni relative a uno specifico aspetto.

Gli indicatori sono svariati e suddivisi tra:

- 1) risorse umane;
- 2) soci/azionisti e comunità finanziaria;
- 3) clienti;
- 4) fornitori;
- 5) partner finanziari;
- 6) Stato, enti locali e Pubblica Amministrazione;
- 7) Comunità;
- 8) Ambiente.

Molto utile, nel modello del Social Statement, è la sezione posta subito dopo gli indicatori, laddove per ognuno di essi si indica un commento esplicativo, la modalità con la quale deve essere determinato e gli eventuali documenti a supporto.

In merito alla modalità di misurazione si suggerisce il numero di iniziative e descrizione sintetica delle stesse, il totale dei Costi sostenuti, la percentuale dei Costi sostenuti su Valore Aggiunto, il numero di lavoratori (dipendenti e non) con

disabilità o appartenenti a minoranze sul totale risorse umane impiegate (dato percentuale e valore assoluto).

In merito alla documentazione di supporto si cita la descrizione delle azioni sviluppate a favore delle persone con disabilità e delle minoranze e degli investimenti effettuati, la copia del prospetto riepilogativo del personale appartenente alle Categorie Protette inviato annualmente alla Provincia, il mansionario o prospetto riassuntivo delle mansioni assegnate.

Questo modello si presenta molto dettagliato e utile soprattutto a chi, come le PMI, non hanno la disponibilità di ingenti somme di denaro da destinare a società di consulenza per la predisposizione di un report di sostenibilità.

## 4. ITER DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

In questo capitolo si cercherà di identificare un percorso attraverso il quale un'organizzazione possa redigere il proprio bilancio sociale. Tale percorso verrà definito per un'impresa, ma potrebbe essere comunque simile nella sostanza per qualsiasi organizzazione.

Si cercherà, pertanto, nei paragrafi successivi di continuare a rispondere alla domanda: «*come redigere un bilancio sociale?*», identificando anche delle problematiche applicative che ci si può trovare a fronteggiare nella redazione del documento.

### 4.1 Step di attività

Gli step suggeriti nella redazione di un bilancio sociale sono i seguenti:

- assimilazione del concetto di Responsabilità Sociale e ridefinizione di mission, vision e valori
- mappatura degli stakeholder e attività di impresa;
- identificazione indicatori e modalità di raccolta degli stessi;
- implementazione del sistema di raccolta dei dati;
- analisi dei dati raccolti e stesura del documento;

I passaggi qui indicati seguono un ordine logico, sono strettamente collegati tra loro e non si esclude che alcuni di essi possano portare a rimettere in discussione quelli precedenti.

Nei paragrafi successivi si darà una descrizione dettagliata di ogni singola fase.

#### *4.1.1 Assimilazione concetto di RSI e ridefinizione di mission, vision e valori*

Primo step da affrontare, anche se potrebbe apparire superfluo e inutile, è quello di assimilazione del concetto di Responsabilità Sociale di Impresa.

Come si è visto nei capitoli precedenti, infatti, lo stesso non è assolutamente scontato né tanto meno diffuso nella comunità scientifica in maniera uniforme: da ciò ne deriva

un'ulteriore personalizzazione del concetto in seguito allo sfondo valoriale dell'impresa che si sta esaminando.

Occorre quindi lavorare con il management per «allineare le coscienze», spiegando quali sono i vari aspetti legati alla teoria della RSI e le implicazioni, per comprendere quanto e come la stessa possa sposarsi con il business in esame.

Una volta compresi quali sono i principi base della RSI, occorrerà indagare sul modo in cui l'impresa vuole porsi nei confronti di questa teoria e, quindi, valutare se gli stessi principi sono parte del quotidiano operare (RSI sommersa) o devono essere integrati nel nuovo *modus operandi*.

Il management potrà quindi porsi nei confronti della RSI in due ottiche:

- ottica assertiva, quindi di *follower* di quello che il contesto competitivo richiede;
- ottica proattiva e, quindi, *leader* sul tema, in quanto la tematica era già sentita all'interno ma non strutturata in attività gestite strategicamente.

In questo primo stadio di esame occorrerà indagare sullo status quo dell'impresa, per comprenderne lo stile di direzione e lo sfondo valoriale che ha orientato le scelte fino a quel momento, così da portare in superficie la cosiddetta identità aziendale, fatta di valori, missione e visione.

In merito ai valori occorre fare uno specifico discorso. Per valori imprenditoriali si intendono i «*valori che orientano atteggiamenti e comportamenti di dati soggetti, operanti all'interno o all' esterno di un'impresa, nei riguardi della stessa, in relazione al ruolo loro proprio*»<sup>16</sup>.

Ogni soggetto coinvolto nelle attività di impresa agisce nel quotidiano secondo la propria scala di valori personali, modificata in base a quelli che sono i valori aziendali di cui si sta facendo portatore in quel momento. L'attenzione deve essere rivolta a quelli che sono gli *attori chiave* dell'impresa in questione, quindi a coloro che rivestono ruoli chiave nella struttura organizzativa e con il loro operare determinano la direzione verso cui l'impresa evolve. La mappatura dei valori può essere fatta con diversi strumenti tra i quali questionari, carte dei valori, interviste. Al termine di queste attività dovrà emergere una lista di valori, cosiddetta «carta dei valori», nella quale ad ogni valore dovrà essere associata una definizione dello stesso, il più possibile calata nella realtà aziendale che si sta osservando. A questo punto dell'analisi sorgono due domande: anzitutto se esistono dei valori minimi accettabili e

poi se esiste un termine di paragone rispetto ai valori che emergono dalle attività preliminari svolte in questo step di analisi.

In merito alla prima domanda, la teoria aziendale mostra diversi filoni di pensiero. Ognuno dei quali si fa portatore di un certo set di valori, considerandoli come necessari al successo dell'impresa. In particolare tali filoni sono: il filone istituzionalista - aziendale, quello dell'etica d'impresa, quello della strategia sociale, quello dell'innovazione imprenditoriale e quello delle imprese eccellenti.

Il filone istituzionalista - aziendale si occupa in particolare di varie problematiche connesse al finalismo dell'impresa e ai rapporti tra i partecipanti in merito al governo e al condizionamento delle scelte della stessa. Trattasi di un filone alimentato da sociologi, studiosi di economia, direzione aziendale, giuristi ed economisti. Tale filone porta i seguenti tratti distintivi:

- l'impresa deve dotarsi di tutti gli strumenti per essere governata secondo un approccio sistemico e interdisciplinare;
- il management è considerato responsabile della continuità, autonomia ed economicità dell'impresa;
- il fine dell'impresa è la realizzazione della ragione d'essere dell'impresa stessa. Il reddito derivante dalla gestione è uno strumento per raggiungere questo fine che può mutare nel tempo (soddisfazione degli azionisti, sviluppo della presenza sul territorio, etc.).

I valori che derivano da questa impostazione sono valori di economicità, di visione d'insieme, di autonomia dalla proprietà, poiché il management deve occuparsi del far durare l'impresa nel tempo, e, infine, di coerenza con la missione istituzionale. Diversa è la visione del filone dell'etica d'impresa: i valori promossi sono quelli del benessere dell'uomo, l'onestà, la lealtà e la giustizia. Questo filone copre un aspetto particolare del fare impresa, quello legato ai continui dilemmi etici che gli attori chiave si trovano a dover fronteggiare e superare al fine di operare scelte che consentano la prosecuzione delle attività senza ledere gli interessi dei diversi attori in gioco. Ancora differente è l'approccio al tema dei valori imprenditoriali da parte degli studi di strategia sociale: trattasi di quel filone di studiosi che intorno agli anni '70, nel periodo di forte delegittimazione sociale delle imprese, cercarono di codificare le modalità in cui

---

<sup>16</sup> Coda V., *Valori imprenditoriali e successo delle imprese*, in Finanza, Marketing e Produzioni.



l'impresa può gestire il consenso sociale e il suo ruolo di attore inserito in un più ampio contesto macro-economico.

Il filone di studi sull'imprenditorialità, considera l'impresa come una fucina di innovazioni e concentrano il loro interesse sui processi innovativi al fine di migliorare il modo di fare impresa sotto ogni aspetto.

Ecco che i valori di cui si fanno portatori gli Autori di questo filone sono quelli dell'innovazione, della cultura aziendale, della creatività e dell'informazione. L'ultimo filone, quello delle imprese eccellenti, ha avuto il suo sviluppo a partire dagli anni '80, traendo spunto dai successi delle imprese giapponesi e dalla caduta di competitività della grande impresa statunitense in vari settori.

L'impresa eccellente è considerata quell'impresa che dura nel lungo periodo, dimostrando di saper resistere e reagire alle diverse istanze sociali e ambientali, realizzando la propria mission. La ricerca di questo successo duraturo va vista nella presenza di una cultura aziendale forte, coesiva, nella presenza di valori quali l'amore per il prodotto, la dedizione al cliente, la cura per le persone e l'entusiasmo imprenditoriale. Tutti i filoni di pensiero finora esaminati, mostrano dei valori che possono emergere, con maggiore o minore enfasi, dalle riunioni intercorse con il management dell'impresa che sta redigendo un bilancio sociale.

Ciò che è importante, è considerare questi valori come dei pilastri sui quali si basa l'immagine dell'impresa stessa, sia all'interno che all'esterno della stessa; *«le imprese a cultura debole e frammentata, indotta da valori imprenditoriali non condivisi hanno inevitabilmente una identità opaca, i cui riflessi negativi sull'immagine non sono certo neutralizzabili mediante campagne pubblicitarie manipolative, per quanto esse siano ben studiate»*.<sup>17</sup>

I valori e la cultura di impresa sono variabili strettamente correlate all'immagine aziendale: nel corso della mappatura dei valori, pertanto, non si può prescindere dal considerare quella che è l'immagine percepita ed eventualmente il gap esistente con l'immagine aziendale desiderata dal vertice aziendale.

Tornando alla seconda delle domande sopra proposte, se esista un termine di paragone rispetto ai valori che emergono dalle attività preliminari, si può considerare

---

<sup>17</sup> Coda V., *Valori imprenditoriali e successo delle imprese*, in Finanza, Marketing e Produzioni.

l'importanza del perseguimento simultaneo del successo reddituale, sociale e competitivo.

Al di là di quanto enunciato dalle singole teorie prima proposte, e al di là di quelli che sono i valori che più si sposano alla cultura aziendale in esame, occorre che gli stessi consentano il raggiungimento simultaneo del successo reddituale, sociale e competitivo, al fine di permettere l'ottenimento di quella performance ripetibile nel tempo. Emerge quindi una concezione del successo, dell'impresa ove la dimensione economica è strettamente legata a quella competitiva e sociale; le tre dimensioni creano un circolo virtuoso che si autoalimenta.

Una volta mappati i valori predominanti e identificata l'immagine aziendale desiderata, sarà possibile vagliare i valori secondo quanto appena detto per verificarne la coerenza con la strategia di successo che si sta ricercando.

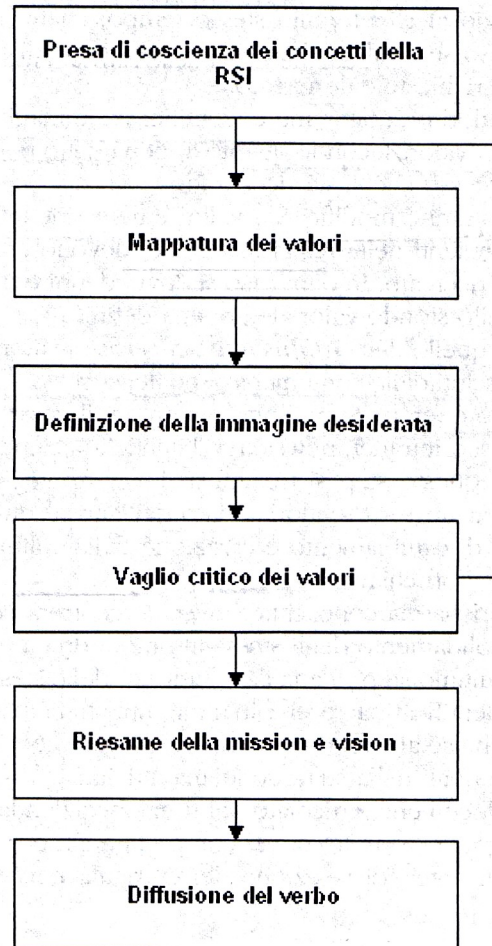
Successivamente si potranno modificare i valori emersi, identificandone di nuovi che, seppur non ancora presenti nella realtà aziendale, devono esserci al fine di ottenere quel modus operandi ricercato. In ogni caso si dovrà definire una mission e una vision che tengano conto dello sfondo valoriale appena definito.

Ultimo step da farsi è quello della «*diffusione del verbo*»: i valori per essere tali devono essere in primis conosciuti dalla comunità aziendale; successivamente devono diventare parte del quotidiano operare. Si possono pertanto utilizzare strumenti quali meeting aziendali, workshop, sito intranet, newsletter, bacheche aziendali, ecc. Spesso un'azienda in questo step si troverà a dover fronteggiare il problema di un generale «scetticismo» a un set di valori «calato dall'alto» e quindi a dover prevedere un percorso graduale di cambiamento e creazione della cultura aziendale desiderata, facendo leva sui suoi attori chiave.

Laddove il set di valori sia già conosciuto, invece, occorrerà compiere una politica di mantenimento e consolidamento degli stessi, al fine di drenare energia sulla tematica.

Di seguito si riportano gli step appena discussi (figura 4.1).

Fig. 4.1 - Step per l'assimilazione dei concetti di RSI



Fonte: Luca Condosta, *Il Bilancio Sociale d'Azienda*, Wolters Kluwer.

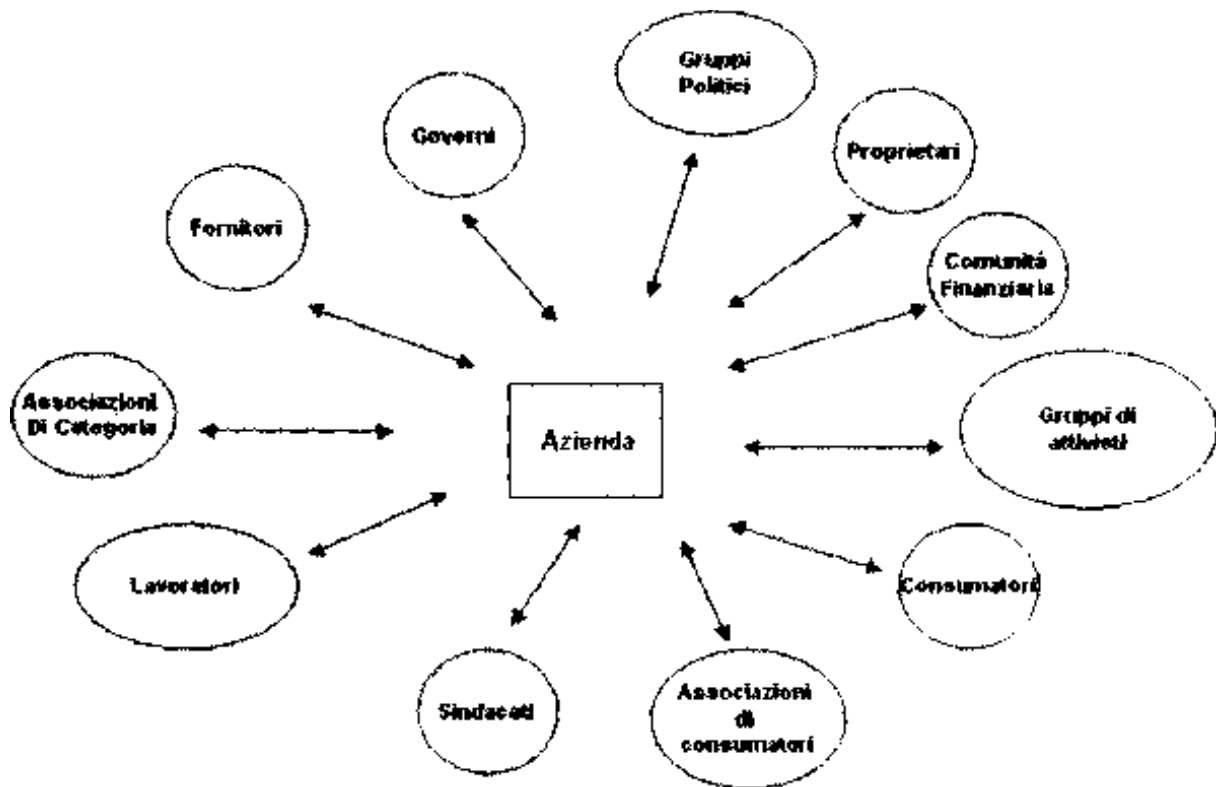
#### 4.1.2 Mappatura degli stakeholder e attività d'impresa

Una volta compreso il concetto di Responsabilità Sociale e come si voglia vivere lo stesso nel quotidiano operare, attraverso il rispetto dei valori definiti nel primo step, si dovranno individuare quelle categorie di soggetti che impattano e/o sono impattati dall'attività d'impresa: gli *stakeholder*.

Ad un occhio inesperto, questa mappatura potrebbe apparire alquanto ovvia: clienti, fornitori, dipendenti, azionisti.

Quello che viene richiesto in questa fase è di andare oltre le normali categorie, definendo quella che viene chiamata una «mappa razionale» degli stakeholder: partendo da una lista ordinaria di stakeholder, occorre identificare quelli tipici dell'impresa in questione, definendo i singoli gruppi in dettaglio. Quindi, si può utilizzare lo schema tradizionale degli stakeholder, qui di seguito rappresentato, come una checklist, per vedere se si sono dimenticate alcune categorie (figura 4.2).

Fig. 4.2 - Stakeholder e impresa



Fonte: Freeman E. R., *Strategic Management: a stakeholder approach*, Marshfield

La dottrina vede vari tentativi di classificazione degli stakeholder, in primis secondo la definizione che Freeman «*chiunque può influenzare o essere influenzato dall'organizzazione*» e, successivamente, quella di Clarkson<sup>18</sup>, «*chiunque sopporta i rischi d'impresa e, con il proprio contributo, ne assicura la sopravvivenza*». Questa ultima definizione si riferisce ai cosiddetti stakeholder primari, quali azionisti, investitori, dipendenti, consumatori, fornitori, Stato e comunità, escludendo, quindi, quei gruppi il cui ruolo è solo quello di influenzare i comportamenti dell'impresa.

<sup>18</sup> Clarkson M.B., *Stakeholder frame work for analyzing and evaluating corporate social performance*.

Mittchell, Agle e Wood usano un'altra classificazione, basata sui tre criteri di legittimazione a rivestire il ruolo, potere esercitabile nei confronti dell'impresa e urgenza dell'istanza rappresentata. Essi giungono, quindi, a suddividere gli stakeholder tra:

- stakeholder latenti: trattasi di quelle categorie che hanno uno solo dei tre attributi di cui sopra e che possono essere ulteriormente suddivisi in passivi, discrezionali o esigenti, a seconda del tipo di atteggiamento verso l'impresa;
- stakeholder in attesa: trattasi di quelle categorie aventi due degli attributi di cui sopra è che possono essere ulteriormente suddivisi in dominanti, pericolosi e dipendenti;
- stakeholder definitivi: in possesso di tutti e tre gli attributi di cui sopra.

Un altro modello è quello proposto da Werter e Chandler, che rappresentano gli stakeholder come tre cerchi concentrici:

- nel cerchio più piccolo si trovano gli organizational stakeholder (interlocutori interni), quali dipendenti, azionisti, rappresentanze sindacali;
- nel cerchio intermedio gli economic stakeholder (interlocutori legati da vincoli contrattuali con l'impresa), quali clienti, fornitori, finanziatori e distributori;
- nel cerchio più esterno i social stakeholder (interlocutori sociali), ossia comunità locale, nazionale, enti governativi, ambientalisti.

In questa classificazione si segnala come le rappresentanze sindacali siano considerate come interlocutori interni, al pari dei dipendenti, e invece come lo stato e gli enti governativi vengono messi nel cerchio più esterno, pur avendo con l'impresa dei vincoli che potrebbero giustificare la loro presenza nel cerchio intermedio.

Un'ulteriore analisi è stata fatta da Phillips, che distingue in:

- stakeholder contrattuali o normativi, verso cui l'organizzazione ha un obbligo morale;
- stakeholder secondari o derivati, verso cui non esiste alcun obbligo di equità, ma le cui azioni devono comunque essere considerate, alla luce del loro possibile impatto sugli stakeholder contrattuali.

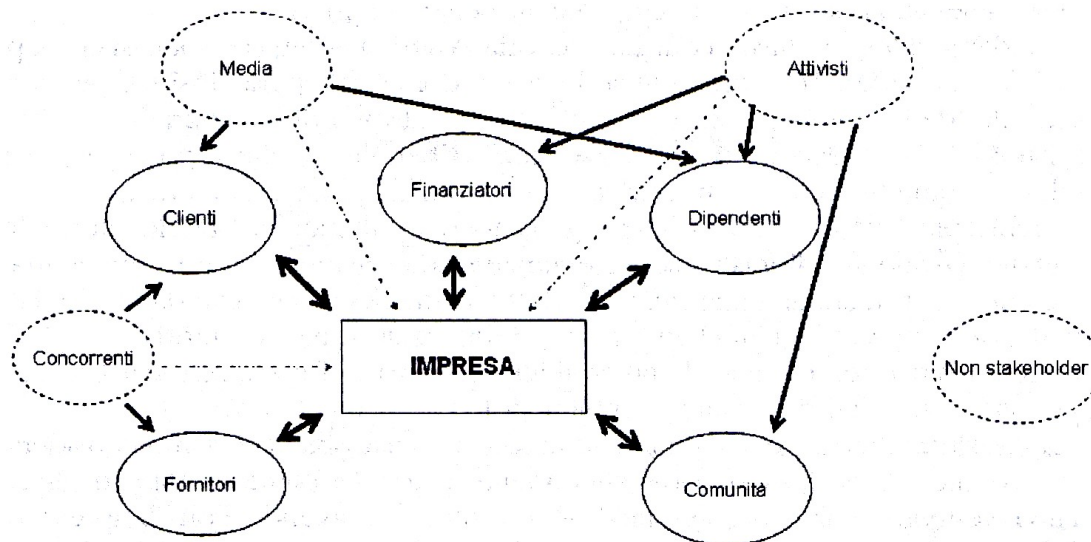
La peculiarità di questo modello sta nel fatto che il primo gruppo d'interlocutori deve essere curato in via prioritaria, il secondo, invece, in modo strategico per il loro potere d'impatto sui primi.

In *figura 4.3* si riporta una rappresentazione grafica di questo modello.

Un modello proposto da Sciarelli prevede, infine, quattro categorie di stakeholder:

- stakeholder contrattuali interni, ossia azionisti, management e dipendenti;
- stakeholder contrattuali esterni, ossia clienti, fornitori e finanziatori;
- stakeholder regolatori, ossia pubblica amministrazione, comunità locale e concorrenti;
- stakeholder di opinione, ossia media, gruppi di opinione e attivisti.

Fig. 4.3 - Modello degli stakeholder secondo Phillips



Fonte: Phillips R., Stakeholder theory and organizational ethics, Berret-Koehler Publishers

Una volta definiti i gruppi di stakeholder, occorre classificarli, per definire quali di questi devono essere ritenuti critici. I metodi di classificazione sono diversi: nel primo capitolo si è illustrato quello basato su potenziale di minaccia/possibilità di cooperazione. Qui si identificherà un altro, modello, proposto da Freeman, quello del potere/richiesta. La matrice in questione ha due dimensioni. La prima è quella dell'interesse o della posta in gioco, intendendo con ciò il tipo di interesse che il gruppo ha verso l'impresa (di proprietà, di mercato o di pura influenza). I tre gruppi identificati da Freeman sono quelli classici dell'economia aziendale. La seconda

dimensione è il potere, ossia la capacità di disporre di risorse con le quali realizzare un evento: si parla quindi di potere politico, economico o di voto.

Mettendo gli stakeholder nella griglia appena definita ci si trova nella situazione illustrata in *tabella 4.1*. Questa analisi è particolarmente importante per vedere come i soggetti si muovono lungo la diagonale. Ecco che una tendenza attuale è quella di gruppi di consumatori o comunità locali che acquistano quote ingenti di fondi d'investimento, al fine di passare da un potere prettamente politico ad un potere formale o di voto, pur mantenendo sempre un interesse puramente di influenza. La diagonale di questa matrice, rappresenta proprio l'evolversi del management, che è passato da una mera attenzione ai soggetti dotati di potere formale o di voto, ad un coinvolgimento ed esame da parte dei detentori di un potere economico, fino a tenere in considerazione nelle sue scelte anche i detentori di puro potere politico. Questa matrice può essere adattata dalla singola impresa in sede di mappatura degli stakeholder, così da ampliare l'analisi degli stessi.

Tabella 4.1 - Gerarchizzazione degli stakeholder

POTERE	Formale o di voto	Economico	Politico
INTERESSE			
di Proprietà	Azionisti CdA		
Economico		Consumatori Competitors Fornitori Titolari di Bond Sindacati	Governi Stranieri
di Influenza			Unioni di consumatori Governi Associazioni di categoria

Fonte: Luca Condosta, *Il Bilancio Sociale d'Azienda*, Wolters Kluwer.

Una volta mappati i soggetti, occorrerà identificare nell'ambito delle attività svolte dall'impresa, quali sono quelle che impattano maggiormente questi soggetti e,

quindi, quali hanno punti di contatto con essi. Si cercherà di ragionare in termini di analisi di rischi, comprendendo le attività coinvolte da eventuali «richieste» da soggetti esterni, e quindi tra queste, quelle che costituiscono i punti di forza da valorizzare presso i soggetti esterni attraverso una buona rendicontazione. Il risultato del processo di mappatura degli stakeholder, quindi, è il punto focale di un buon bilancio sociale e permette all'impresa di effettuare una forte autocritica sul suo business e produce un elenco di soggetti che chiaramente può cambiare nel tempo al mutare delle condizioni esterne o interne della impresa stessa.

#### ***4.1.3 Identificazione indicatori e modalità di raccolta degli stessi***

Un argomento abbastanza dibattuto in azienda, quando si cerca di redigere un bilancio sociale, è quello degli indicatori. La dottrina definisce l'indicatore come un valore quantitativo e qualitativo permette di correlare gli effetti più rilevanti dal punto di vista economico, sociale e ambientale all'attività svolta dall'impresa.

In sede di definizione degli indicatori sarà necessario rispondere alle seguenti domande:

- cosa misurare?
- come misurare?
- quando procedere alla misurazione?
- quali collegamenti esistono tra i diversi parametri di misurazione individuati?

Per quanto attiene alla prima domanda, gli indicatori devono cercare di misurare ed esprimere come le attività economiche contribuiscono alla performance sociale dell'impresa. Questo step di analisi, come si comprende, potrà essere affrontato solo se i due precedenti step, di assimilazione dei concetti di RSI e mappatura stakeholder e attività di impresa, sono state effettuate correttamente.

In questo step occorre infatti chiedersi quali sono i driver che riescono a misurare quel valore creato e distribuito ai vari stakeholder.

La ricerca degli indicatori da includere può avvenire attraverso modalità diverse. Quella preferibile è un approccio condiviso, basato su un brainstorming iniziale del Gruppo di Lavoro del bilancio sociale per poi arrivare ad una codifica finale degli stessi e ad una loro razionalizzazione.



Può essere utile scomporre anche i singoli indicatori e comprendere i legami tra gli stessi. La scomposizione degli indicatori è utile specialmente per poter procedere poi con la raccolta delle informazioni, mentre il legame tra gli stessi può costituire un punto di partenza per la lettura e l'interpretazione dei dati stessi.

Per ogni indicatore occorrerà procedere con un test pilota per vedere se lo stesso è facilmente reperibile o occorrono ulteriori analisi o assunzioni per ricavarlo. In questo secondo caso, occorrerà darne menzione nel bilancio sociale, magari in una nota metodologica, al fine di fare comprendere come i dati sono ricavati. Una volta definiti indicatori e relazioni esistenti tra gli stessi, dovrà esserne definita anche la tempistica degli stessi: avremo quindi indicatori raccolti con riferimento al periodo di reporting (annuale) e altri indicatori che, laddove ritenuti fondamentali per il loro collegamento con la strategia di fondo dell'impresa, possono essere monitorati con frequenze maggiori.

Non bisogna infatti scordarsi dello stretto legame esistente tra questi indicatori e la performance globale dell'impresa: il sapere declinare il successo dell'impresa in indicatori è sfidante da un lato, ma altrettanto utile dall'altro e consente un esame critico della attuale posizione competitiva.

In merito agli indicatori relativi alla prospettiva economico-finanziaria, è utile l'approccio della BSC (balanced scorecard) che li declina a seconda della fase del ciclo di vita in cui l'azienda si trova: crescita, maturità e raccolta.

Nella fase di crescita, ossia nella prima fase del ciclo di vita, i prodotti e servizi hanno un alto potenziale di crescita e i ritorni iniziali non sono necessariamente alti rispetto agli investimenti sostenuti: ecco che misura di performance possono essere il tasso di crescita dei risultati reddituali e il tasso di crescita dei ricavi nei mercati di riferimento, per gruppi di clienti o aree geografiche.

Nella fase di maturità, quando l'azienda deve effettuare ancora investimenti e reinvestimenti per ottenere ritorni maggiori sul capitale investito, si potranno utilizzare indicatori che si collegano al concetto di redditività: reddito operativo e margine lordo, ROI, ROCE, EVA. In fase di raccolta, quindi uno stadio avanzato del ciclo di vita del business, il management sarà alla ricerca dei frutti degli investimenti fatti nei cicli precedenti: l'obiettivo principale sarà massimizzare il cash flow e ogni periodo dovrà avere un pay-back period certo e breve.

Si riporta in *tabella 4.2* un riepilogo degli indicatori sopra citati per strategia di business.

*Tabella 4.2 - Indicatori economico-finanziari per strategia di business*

	<b>Espansione dei ricavi e del mix</b>	<b>Riduzione dei costi e incremento produttività</b>	<b>Miglior utilizzo degli asset</b>
<b>Crescita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso di crescita dei ricavi per segmento</li> <li>• Percentuale di ricavi da nuovi prodotti, servizi e clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricavi per dipendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello degli investimenti in percentuale sui ricavi</li> <li>• Spese di ricerca e sviluppo in percentuale sui ricavi</li> </ul>
<b>Mantenimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota di mercato sui clienti obiettivo</li> <li>• Tasso di cross-selling</li> <li>• Percentuale di ricavi da nuove applicazioni</li> <li>• Redditività di linea di prodotto e di cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di costo rispetto ai concorrenti</li> <li>• Tasso di riduzione dei costi</li> <li>• Livello dei costi indiretti in percentuale sui ricavi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitale circolante</li> <li>• ROCE per le categorie di asset più importanti</li> <li>• Tassi di utilizzo degli asset</li> </ul>
<b>Raccolta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redditività di linea di prodotto e di cliente</li> <li>• Percentuale di clienti non redditizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi unitari (per singola unità di output, per singola transazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo di rientro degli investimenti</li> <li>• Tempo di attraversamento</li> </ul>

Fonte: AA.VV., *Balanced Scorecard: come misurare le prestazioni aziendali*, Amministrazione & Finanza ORO

Per quanto attiene alla dimensione dei clienti, indicatori che si possono mutuare dalla BSC sono: quota di mercato, tasso di fidelizzazione dei clienti, capacità di acquisizione di nuovi clienti (misurata per esempio con il tasso di variazione dei nuovi clienti sul totale clienti), grado di soddisfazione dei clienti, livello di redditività dei clienti. Per quanto riguarda la dimensione dei dipendenti, gli indicatori utilizzabili sono il grado di soddisfazione dei dipendenti (che a sua volta può dipendere dal grado di coinvolgimento nelle decisioni, dal riconoscimento del proprio lavoro all'incoraggiamento della creatività e innovazione), il grado di fidelizzazione dei dipendenti (legato agli investimenti in formazione e alla identificazione con i valori e la cultura aziendale) e la produttività dei dipendenti.

#### 4.1.4 Stesura del documento

Dopo aver raccolto i dati relativi agli indicatori di performance economici e socio-ambientali, occorre analizzare gli stessi e al termine assemblare il documento finale. Molto tempo sarà speso nel redigere la parte descrittiva del documento, specialmente quella relativa al perimetro di consolidamento e alla nota metodologica: il primo servirà per garantire il principio delle completezza, o in mancanza dello stesso quello della trasparenza, laddove l'omissione di un sito o di una consociata viene comunque menzionato nel bilancio sociale; la nota metodologica diventa, invece, fondamentale per comprendere le modalità con cui i dati sono stati raccolti, assemblati e presentati. Una volta creata una bozza del documento, lo stesso dovrà essere condiviso dall'intero Gruppo di Lavoro e poi portato alla direzione per l'approvazione finale. A proposito di questo step finale, un aspetto molto apprezzato dalle società di rating finanziario, è il fatto che il bilancio sociale, in quanto comunicazione rilevante per l'investitore, sia formalmente approvato dal CdA e successivamente approvato o comunque presentato all'assemblea dei soci. Questo momento di approvazione, che apparentemente potrebbe sembrare puramente formale, in realtà costituisce un momento nel quale l'impresa riconosce l'importanza del documento e il fatto che le informazioni in esso contenute rivestono una criticità per chi effettua scelte di investimento nel capitale aziendale.

#### 4.2 Considerazioni conclusive

Gli step indicati sono la semplificazione di un processo che deve vedere anzitutto una forte *sponsorship* da parte del top management. Molteni<sup>19</sup> ricorda infatti, nella sua definizione di RSI, l'importanza del *commitment* del vertice aziendale nello sposare la causa della RSI, per farla diventare parte del quotidiano operare. Qui si aggiunge che la presenza di una forte *sponsorship* può facilitare la raccolta delle informazioni e il supporto della linea nel definire quali sono gli stakeholder e quali sono i KPI più indicativi della performance aziendale.

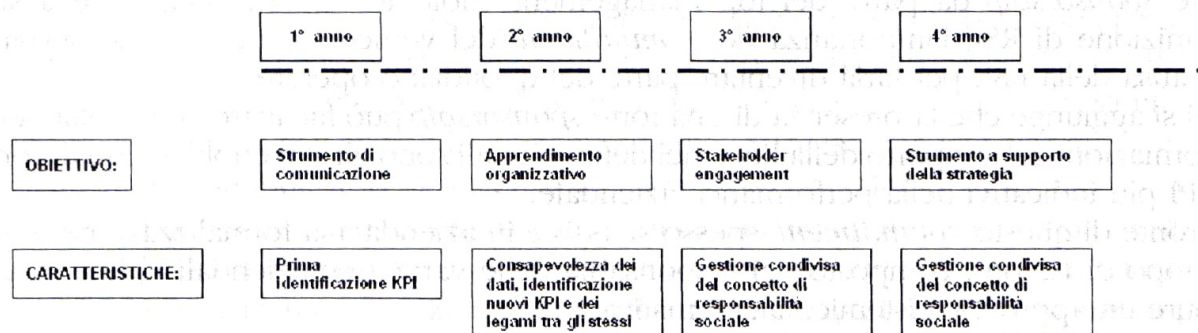
---

<sup>19</sup> Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, V&P Università

A fronte di questo *commitment*, spesso si assiste in azienda alla formalizzazione di un Gruppo di Lavoro, composto dai responsabili delle varie aree aziendali al fine di garantire un approccio sistemico alla tematica. Il percorso di redazione del bilancio sociale è un percorso graduale e soprattutto non reversibile: una volta avviato, questo processo di apertura verso l'esterno genera aspettative di informativa che non possono più essere interrotte, pena di essere considerati non più trasparenti. Le fasi di questo percorso possono essere così definite (*figura 4.4*):

- nel primo anno della sua introduzione il bilancio sociale è visto come uno strumento di comunicazione esterna o interna, vengono identificati i primi KPI e non tutti gli oggetti che potrebbero rientrare nel perimetro di consolidamento sono ben esplorati (es. alcune società sono escluse, ecc.);
- nel secondo anno, l'obiettivo è più legato ad un apprendimento organizzativo, nel senso che le persone coinvolte nella redazione del documento diventano più consapevoli del dato e della sua utilità, tanto che ne identificano di nuovi e creano relazioni tra quelli già presenti;
- nel terzo anno vengono introdotti strumenti di gestione dello stakeholder engagement, al fine di rendere condivisa non solo la fase di redazione del documento, ma anche quella di gestione della responsabilità sociale;
- intorno al quarto/quinto anno di redazione, il bilancio sociale diventa uno strumento stabile, con dati alimentati da tutte le funzioni aziendali e indicatori utili a misurare la performance aziendale a tutto tondo, diventando anch'essi parte del piano strategico pluriennale.

Fig. 4.4 - Evoluzione del processo di redazione del bilancio sociale



Fonte: Luca Condosta, *Il Bilancio Sociale d'Azienda*, Wolters Kluwer.

## **5. L'APPLICAZIONE PRATICA AL CASO DEL GRUPPO GR INFORMATICA**

Dopo aver presentato nei capitoli precedenti la teoria del “perchè” e “come” si redige il bilancio sociale, ora prenderò in considerazione un caso pratico relativo al “Gruppo GR Informatica” di Lecco, che mi ha commissionato la stesura del suo bilancio sociale, presente come allegato a questo documento; nel prossimo paragrafo esso verrà presentato nel suo complesso.

### **5.1 Il Gruppo GR Informatica**

Il Gruppo G.R. Informatica fornisce servizi, prodotti e soluzioni informatiche ad aziende ed attività commerciali. Con la sua ampia offerta consente di migliorare i processi gestionali e l'organizzazione aziendale. G.R. Informatica, società capogruppo, è stata fondata nel 1981 con lo scopo di realizzare un pacchetto gestionale adatto a soddisfare le esigenze delle aziende. In seguito ai mutamenti del mercato, la società ha ampliato la propria offerta tramite una politica di aggregazione di altre aziende. Nel 1986, grazie all'affiancamento di una società specializzata nella fornitura e nell'assistenza hardware, nasce il Gruppo G.R. Informatica. Nel 2001, sempre nell'ottica di fornire soluzioni e servizi a 360°, il Gruppo si amplia con la costituzione di due nuove società, per poi consolidarsi con l'acquisizione nel 2002 di Zecca S.p.A. e nel 2006 di Easynet s.r.l.

Nel 2007 Easynet Srl acquisisce la società Accedere S.r.l., che opera nel campo della connettività internet e servizi a banda larga.

Nel 2008 avviene la cessione del ramo d'azienda dell'attività di Dtech S.r.l., che porta alla riorganizzazione del Gruppo G.R. Informatica:

- Conferimento del ramo d'azienda della G.R. Informatica S.r.l. alla Zecca S.p.A.
- Variazione della ragione sociale di Zecca S.p.A. in Agomir S.p.A.
- Aumento del capitale sociale in 360.000,00 euro a fronte del conferimento

Per questo il 2009 è un anno ricco di progetti e nuove iniziative per il gruppo G.R. Informatica che compie un importante passo avanti, guardando al futuro: Zecca S.p.A. assume una nuova ragione sociale **Agomir S.p.A.** e con il nuovo nome si ampliano di fatto anche i suoi orizzonti di azione.

In Agomir S.p.A. vengono concentrate le seguenti attività: dalle applicazioni software in ambito gestionale al networking e al system management, proponendo una vasta gamma di soluzioni applicative sui temi più attuali. Al futuro guarda anche il nome scelto per la società operativa del Gruppo( AGO dal greco “condurre” e MIR dalla tradizione slava “pace”) che esalta la cultura del fare, tipica del territorio lecchese, e contemporaneamente invita a guardare avanti fiduciosi, al di là degli schemi.

Il 7 settembre 2010 viene costituita Enerca S.r.l. G.R. Informatica partecipa in Enerca al 20%. Le aziende che nel 2010 compongono il Gruppo sono:

- **G.R. Informatica S.r.l.** (Holding del Gruppo)
- **Agomir S.p.A.**
- **Easynet S.r.l.**
- **Enerca S.r.l.**

Oltre a una rete di società partner che agiscono come rivenditori su tutto il nord Italia e un centro di ricerca e sviluppo interno.

### *5.1.1 Le società del Gruppo*

**GR Informatica:** specializzata nella realizzazione di software gestionali, si pone l'obiettivo di fornire prodotti e servizi che coprano tutte le attività dell'impresa (dai flussi operativi al controllo di gestione). Fornisce, inoltre, prodotti e servizi a studi di commercialisti e consulenti del lavoro.

**Agomir S.p.a.: Agomir S.p.A.** fornisce servizi, prodotti e soluzioni ad aziende ed attività commerciali. Con la sua ampia offerta consente di migliorare i processi gestionali e l'organizzazione aziendale.

**Easynet s.r.l:** nasce a Lecco nel 1995 facendo il suo ingresso nel settore dell'Information Technology come Internet Provider, proprio quando Internet iniziava ad affacciarsi sul mercato innescando importanti cambiamenti. L'obiettivo di Easynet consiste da sempre, non solo nel progettare e realizzare strumenti all'avanguardia, adeguati alla gestione e organizzazione interna ed esterna di ogni tipo di azienda (Internet, Intranet, Extranet), ma anche nell'offrire ai propri clienti un supporto consulenziale a 360°.

## **5.2 Redazione del bilancio sociale**

L'iter di redazione del bilancio è cominciato con l'incontro con il Presidente del Gruppo e con la mia tutor aziendale, che dopo avermi assegnato l'incarico si sono resi subito disponibili per collaborare nella stesura degli obiettivi. La conversazione ha avuto come tema principale l'intento, da parte loro, di redigere negli anni un documento sempre migliore per far vedere ai diversi stakeholder l'identità aziendale in un modo esaustivo, che fosse cioè comprensibile ed andasse a portare le informazioni di cui necessitavano. Per raggiungere tale scopo sono stati da subito presi in considerazione i vecchi bilanci sociali costruiti dal Gruppo, che sono stati accuratamente analizzati per individuare le sezioni che più necessitavano di approfondimenti o modifiche. Dopo l'analisi dei bilanci del Gruppo, ho pensato di raccogliere i bilanci sociali di alcune grandi società, quali Enel, Intel, Intesa San Paolo, IBM, Vodafone, ecc., per avere una visione completa del documento che avrei dovuto stendere. Questa operazione è stata effettuata analizzando attentamente la documentazione teorica che ci ha permesso di fare un'associazione tra i bilanci raccolti e gli standard internazionali ampiamente descritti nel capitolo 3 di questo documento. Da questo studio iniziale, ho constatato che da qualche anno a questa parte il Gruppo G.R. Informatica stendeva un documento abbastanza in linea, soprattutto per il numero di parti e gli argomenti esposti, con quelli delle grandi aziende sopra citate.

Successivamente in collaborazione con la mia tutor abbiamo definito la struttura del bilancio e analizzato il fabbisogno informativo richiesto a soddisfarlo.

Dopo aver raccolto tutti i dati necessari per la stesura del Bilancio Sociale è iniziata la fase di elaborazione degli stessi. Ad esempio, per quanto riguarda la parte relativa alla Relazione economica, il conto economico è stato riclassificato secondo gli

standard GBS in quanto le linee guida G3 del GRI non forniscono alcuna informazione relativa alla parte economica, per la determinazione del valore aggiunto globale lordo. Ho considerato anche i bilanci civilistici degli esercizi 2008 e 2009 per avere una serie storica degli indicatori economico patrimoniali e poterli così confrontare tra loro.

La vera novità del bilancio sociale 2010 è la presenza, nella parte economica, dei dati prelevati dal bilancio consolidato, ovvero , un documento consuntivo di esercizio che vuol rappresentare la situazione economica, patrimoniale e finanziaria di tutte le imprese del Gruppo.

Una volta elaborati i dati per ogni sezione è cominciata la stesura del documento ufficiale con una particolare attenzione alla grafica, studiata in modo semplice, ma che grazie alle immagini presenti rende la lettura più piacevole senza distogliere l'attenzione dalle informazioni contenute.



## 6. Bibliografia

**Commissione Europea**, Libro Verde, Bruxelles, 2001

**M.E. Di Giandomenico**, *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*

**L. Andriola, C. Serafini**, *Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto*

**L. Hinna**, *Il bilancio sociale*

**Carroll A.B.**, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western

**Clarkson M.B.**, *Stakeholder frame work for analyzing and evaluating corporate social performance.*

**Coda V.**, *Valori imprenditoriali e successo delle imprese*, in Finanza, Marketing e Produzioni.

**AA.VV.**, *Balanced Scorecard: come misurare le prestazioni aziendali*, Amministrazione & Finanza ORO

**Accountability**, *AA1000 Framework.*

**American Accounting Association**, *Report of the Committee on accounting for social performance.*

**Birindelli G. Bruno E., Taraballa A.**, *La business ethics e la comunicazione esterna d'impresa*, Franco Angeli.

**Condosta L.**, *Il Bilancio Sociale d'Azienda*, Wolters Kluwer.

**Freeman E. R.**, *Strategic Management: a stakeholder approach*, Marshfield

**GBS**, *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè Editore

**GRI**, *Linee Guida per il reporting di sostenibilità - Versione 3-0.*

**Manni F.**, *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa*, Giappichelli.

**Marziantonio R., Mario Mari**, *Il Bilancio Sociale fra Teoria e Prassi*, G&M Strategia d'Immagine

**Mc Coy C.**, *Management of values*, Pitman

**Molteni M.**, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, V&P Università

**Moro G. e Profumo A.**, **Plus valori. La responsabilità sociale dell'impresa**, Baldini, Castoldi, Dalai Editore.

**Ondina Mei in Rusconi G., Dorigatti M.**, *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli

**Progetto CSR-SC.** *Il contributo italiano alla campagna di diffusione del CSR in Europa.*

**Rusconi G.**, *Il bilancio sociale. Economia, etica, e responsabilità dell'impresa*, Ediesse.

**Sciarelli S.**, *Etica Aziendale e finalità imprenditoriali*, Economia&Management.

**Sciarelli S.**, *Etica e Responsabilità Sociale nell'impresa*. Giuffrè Editore

## **Il Bilancio Sociale 2010 del Gruppo G.R. Informatica**