Cooperstudi

# Responsabilità sociale e cooperazione: l'etica come identità

cooperstudi

**Centro Studi della Cooperazione Marchigiana**
*Via Tiraboschi 36/G – 60131 Ancona – Tel 071 2916235 Fax 071 2908509*
*www.cooperstudi.coop – info@cooperstudi.coop – Codice Fiscale: 93095150426*

**Gruppo di Progetto:**
*Lucio Cimarelli, Presidente*
*Massimo Lanzavecchia, Vicepresidente*
*Francesco D'Ulizia*
*Daniele Tassi*

A.G.C.I. Marche · CONFCOOPERATIVE Marche · legacoop marche · UNCI Federazione Regionale Marchigiana

# Presentazione

MARCELLO SECCHIAROLI,
ASSESSORE AI SERVIZI SOCIALI DELLA REGIONE MARCHE

*L'Europa è diventata uno spazio economico e politico comune a tutti i Paesi che la compongono, e si pone come trampolino di lancio per nuove politiche rivolte all'occupazione, allo sviluppo del mercato, alla promozione dei diritti fondamentali. L'impresa che si affaccia su questo scenario non è semplicemente un attore del sistema economico ma gioca il proprio ruolo nell'integrazione tra sistema economico, sociale e ambientale, consapevole della necessità di assumere un approccio responsabile nei confronti della comunità e di valorizzare relazioni con i propri* stakeholder *(dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, autorità pubbliche, parti sociali e gruppi di interesse).*



*Nelle imprese si va infatti affermando la consapevolezza della necessità e del valore della propria "cittadinanza sociale": le imprese si impegnano in modo più diretto a favore della comunità in cui operano legando il proprio nome ad una causa sociale. Alla base di tale comportamento c'è la convinzione, sempre più diffusa, che una società coesa è una società che riesce a valorizzare meglio proprie risorse e a creare più sviluppo e benessere. Inoltre l'impresa che ha un posizionamento etico acquisisce notorietà, ritorno d'immagine e migliora i rapporti con la comunità di riferimento.*

*La responsabilità sociale d'impresa è dunque oggi un fattore capace di generare ricadute positive attraverso la valorizzazione di elementi più ampi rispetto a quelli strettamente economici e finanziari: si va diffondendo sempre più, infatti, l'idea che la* performance *di un'organizzazione vada giudicata anche in termini di impatto socio-ambientale, e non solo di risultati economici.*

*È indubbio che si stia configurando, in materia ambientale e in materia di responsabilità sociale, una rapida crescita del livello di sensibilità dell'opinione pubblica e del contesto sociale, dei soggetti politico-istituzionali, e degli attori economici, atteggiamento che mette in moto un circolo virtuoso, stimolando le imprese a rispondere con prontezza alla nuova domanda.*

*Inoltre i mercati mondiali mostrano un alto grado di turbolenza ed instabilità, generato non solo da eventi "esterni"* (guerre, disastri naturali, allarme terroristico) *ma anche da elementi "interni": l'emergere di problematiche ambientali, la crescita di macroscopiche disuguaglianze tra Nord e Sud del mondo, le recenti drammatiche vicende della Parmalat, e di altre realtà aziendali di grandi dimensioni, che hanno causato enormi danni a migliaia di cittadini, sono appunto in parte imputabili a politiche di bilancio non trasparenti e ad un inesistente approccio etico nei confronti del sistema sociale. Contemporaneamente il livello di informazione attraverso cui il cittadino-consumatore è in grado di orientare le proprie scelte si è rivelato sempre più carente.*

**IV**

*A seguito di ciò oggi alle imprese viene chiesto non solo di produrre determinati risultati sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale, ma anche di fare ciò in modo socialmente responsabile, ovvero valutando e controllando il complesso di economie e diseconomie prodotte nei confronti di tutti i portatori d interessi con cui l'impresa interagisce.*

*Se per le imprese profit queste sono problematiche con cui confrontarsi solo da poco tempo, per l'impresa cooperativa tali principi fanno da sempre parte del suo "DNA": la forte peculiarità dell'impresa cooperativa risiede nel fatto di aver individuato e sviluppato delle prassi comportamentali capaci di fondere finalità di carattere economico ed emergenze sociali. Questo aspetto è riassumibile nelle categorie di mutualità interna e mutualità esterna, giuridicamente previste e legislativamente tutelate attraverso lo strumento di controllo della revisione la quale certifica il rispetto di quanto non economico fa parte strutturalmente dell'impresa cooperativa.*

*Questi principi fondatori, fortemente etici, che risalgono al momento della costituzione delle prime imprese cooperative centocinquanta anni or sono, da sempre conducono dunque le cooperative a vigilare sulla loro applicazione e sulla congruenza di tali principi con il contesto socioeconomico in cui esse operano.*

*La dimensione etica della cooperazione appare inoltre tracciabile sia negli statuti delle imprese cooperative che nelle loro prassi attraverso lo strumento della rendicontazione sociale il quale rappresenta, meglio di altre pratiche di responsabilità sociale, la natura dell'agire cooperativo.*

*Questo dibattito ha avuto una forte impulso dalla metà degli anni '80 quando si poneva la questione del protagonismo della cooperazione nelle politiche di crescita dell'offerta imprenditoriale (Legge Marcora e Legge sull'Imprenditorialità giovanile) necessaria per fronteggiare i processi ristrutturativi del tessuto produttivo del paese.*

*Da allora la cooperazione ha dimostrato grande attenzione alla questione della rendicontazione sociale e della responsabilità sociale delle imprese, ed ha lavorato per diffondere ciò che fa profondamente parte della sua natura in sintonia con le emergenze sociali e con i bisogni della collettività.*

INDICE

*Lucio Cimarelli*
RESPONSABILITÀ SOCIALE E COOPERAZIONE:
L'ETICA COME IDENTITÀ *pagina 1*

*Everardo Minardi*
ETICA COOPERATIVA, ELEMENTI DI IDENTITÀ
E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO *pagina 7*

*Mario Primo Salani*
RESPONSABILITÀ SOCIALE E GOVERNANCE PARTECIPATA
COME FATTORI GENETICI DELLA COOPERAZIONE *pagina 13*

*Laura Pagliaro*
GLI STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE SOCIALE *pagina 23*

*Salvatore Loprevite*
LE POLITICHE ISTITUZIONALI DI PROMOZIONE
DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE *pagina 33*

*Walter Dondi*
RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA:
IL CASO COOP ADRIATICA *pagina 51*

APPENDICE
GBS - PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE *pagina 59*

BIBLIOGRAFIA *pagina 103*

tuttavia sostenibile che una delle ragioni determinanti per la crescita di importanza della RSI, possa essere riconducibile al mutamento del sistema di regolazione: stiamo assistendo ad una profonda trasformazione sociale che viene sovente definita come passaggio dalla società *fordista* a quella *post-fordista*. Nel primo caso soggetti come lo Stato, il sindacato, le associazioni industriali e professionali - *attraverso le politiche keynesiane, la produzione fordista basata sulla fabbrica, il welfare state, il sostegno pubblico alle imprese* - hanno prodotto la contemporanea crescita di profitti e salari. Tuttavia questo modello appare ormai incamminato sul viale del tramonto, ed al suo posto stanno emergendo nuovi sistemi dai contorni ancora imprecisati, ma che sembrano presentarsi in maniera più destrutturata, policontesturale e policentrica, dove probabilmente avrà un peso progressivamente minore la mediazione dello Stato e delle forme tradizionali di rappresentanza (partiti, sindacato, ecc.), a favore di una crescente importanza della specificità soggettiva. In questo nuovo scenario si può legittimamente ipotizzare un rilievo crescente delle capacità che le organizzazioni avranno di suscitare fiducia nei loro *stakeholders*, attraverso la costruzione di connessioni forti con i territori, il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori, la soddisfazione dei clienti e degli utenti, l'impegno diretto nel raggiungimento di finalità socialmente condivise.



**UNA CONFERMA EMPIRICA?**

Questa ipotesi sembra essere confermata dai dati emergenti da una ricerca attualmente in corso, in cui si tenta di studiare la relazione tra soddisfazione dei lavoratori e soddisfazione degli utenti, in un gruppo di cooperative sociali. Per sommi capi si tratta di un lavoro che si basa sul monitoraggio del livello di soddisfazione di lavoratori e fruitori: una volta misurate queste grandezze, si va a verificare l'esistenza di un'eventuale correlazione tra loro. Ad una prima interpretazione dei dati (ancora parziali), sembra delinearsi uno scenario interessante:

• la soddisfazione dei lavoratori cresce quando nelle cooperative di appartenenza sono praticati i valori cooperativi: democrazia, partecipazione, autogestione, autoimprenditorialità;

1] PRESIDENTE DI COOPERSTUDI.

2] LIBRO VERDE PRESENTATO DALLA COMMISSIONE EUROPEA, *PROMUOVERE UN QUADRO EUROPEO PER LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE*, P. 7, BRUXELLES, 2001.

• nei centri operativi dove maggiore è la soddisfazione dei lavoratori, sembra crescere anche la soddisfazione degli utenti.

Più in dettaglio, per quanto concerne i lavoratori, emerge la soddisfazione per le motivazioni intrinseche legate alle caratteristiche valoriali dal lavoro svolto, alla condivisione delle finalità sociali, al clima organizzativo favorevole, al positivo rapporto con i colleghi ed anche con i dirigenti, mentre si dichiarano meno soddisfatti rispetto alla variabile *remunerazione*, che presenta un livello di gradimento piuttosto basso. È comunque significativo che nonostante ciò, i lavoratori si dichiarino complessivamente contenti del proprio lavoro, smentendo sul piano empirico l'idea dell'*homo oecoconomicus*, orientato alla massimizzazione dell'utilità individuale. Emerge al contrario il profilo di un lavoratore che sceglie di lavorare in cooperativa sociale, spinto da fattori quali l'approvazione sociale e la gratificazione personale.



I fruitori dal canto loro, apprezzano soprattutto la dimensione relazionale, empatica e non burocratizzata, offerta dalle cooperative sociali coinvolte nell'indagine.

Comparando infine i dati della soddisfazione dei lavoratori, con quella dei fruitori, si ottengono dei coefficienti di correlazione significativi che sembrano confermare l'ipotesi di una relazione tra le due variabili, che determina l'innesco di un circolo virtuoso:

a) l'incremento della soddisfazione dei lavoratori accresce la motivazione professionale;

b) ciò determina un impegno aggiuntivo che produce l'erogazione di un servizio maggiormente in grado di soddisfare i bisogni del fruitore, aumentandone il livello d'appagamento complessivo.

Dal lavoro sembrano insomma emergere interessanti connessioni tra la pratica dei principi cooperativi fissati dai *Probi Pionieri*, la soddisfazione dei lavoratori e la soddisfazione degli utenti delle cooperative oggetto dell'indagine. Il dato che sembra delinearsi conferma empiricamente che il piccolissimo movimento dei ventotto *Pionieri* delle origini, che agiva sulla base della reciproca fiducia e del vantaggio collettivo, attraverso l'uso sistematico della democrazia e dell'autogestione, rappresentano tutt'altro che un ricordo un po' *demodé*, da consegnare al *Museo di Storia della Cooperazione*. Al contrario i dati sembrano confermare

che l'applicazione dei paradigmi costitutivi della cooperazione, possono accrescere il vantaggio competitivo delle organizzazioni cooperative, la qualità percepita dai fruitori dei servizi, nonché il livello di maturità e partecipazione all'interno del territorio. Allo scopo di soddisfare tali esigenze, pare opportuno attuare dei modelli organizzativi, che recuperino la centralità della persona contenuta nei paradigmi fondativi della cooperazione. Oggi più che mai le intuizioni dei *Pionieri* sembrano pertanto attuali non soltanto sul piano etico, ma risultano coerenti anche con le consapevolezze raggiunte in materia di responsabilità sociale d'impresa. In altre parole gli elementi originari, presenti nell'archetipo cooperativo rochdaliano, possano avere delle implicazioni determinanti per l'eccellenza gestionale. L'utilizzo di strumenti di *governance* partecipata, di stili di *leadership* condivisi, possono rappresentare validi elementi di fidelizzazione del cliente-utente e nel rapporto con il territorio. Le persone, che compongono un'organizzazione, la loro capacità di lavorare in squadra, il clima organizzativo che si respira, sono degli elementi immateriali, che tuttavia sembrano molto correlati con il successo e l'eccellenza delle prestazioni, soprattutto se si erogano servizi piuttosto che prodotti, a causa della sincronicità del momento della produzione, con quello del consumo del servizio.



Pertanto, se correttamente interpretata, la cooperazione sembra avere nel suo patrimonio genetico, quegli elementi legati ai concetti di fiducia, collaborazione, reti sociali, associazionismo, partecipazione che secondo il parere di molti contribuiscono a fecondare il tessuto sociale: la presenza di cooperative, come anche di altre strutture a carattere associativo, contribuisce ad innescare abitudini partecipative e democratiche, che attivano la solidarietà, l'impegno civico tra i cittadini, l'assunzione di responsabilità, rappresentando delle vere e proprie palestre di democrazia.

Nonostante ciò, dobbiamo rilevare un paradosso:

• l'impresa capitalistica più illuminata, al fine di aumentare i propri profitti, sta promovendo strategie di responsabilità sociale, in risposta ad una serie di pressioni ambientali, economiche e sociali. "Lo scopo è di inviare un segnale alle varie parti interessate con le quali hanno rapporti: lavoratori dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pub-

blici e ONG. In questo modo, le imprese investono nel loro avvenire e sperano che il loro impegno volontario contribuirà ad aumentare la loro redditività"[3].

• Le cooperative invece, dimenticando gli insegnamenti dei *Pionieri* di Rochdale, si orientano talvolta nella direzione opposta: lasciandosi sedurre dai miraggi, del mercato, rischiando di assorbire modelli organizzativi verticali, tipici dell'impresa fordista, emulandone i difetti e assorbendone gli aspetti peggiori.



## Quali orientamenti per i prossimi anni?

Se sino ad oggi l'adozione di strategie di responsabilità sociale è stata lasciata alla sensibilità delle singole cooperative, che hanno assunto in maniera istintiva comportamenti eticamente consapevoli, promuovendo strategie coerenti nei confronti dei soci, dei lavoratori e del territorio, sembra invece giunto il momento di sostenere ed implementare la diffusione generalizzata di tali prassi.

Un ruolo di rilievo può essere giocato dalle associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo: un ruolo coraggioso, di orientamento e di guida, con l'obiettivo di generare dirigenti e cooperatori che sappiano leggere i nuovi scenari e dialogare con il territorio, che siano attenti ai bisogni, che sappiano esprimere solidarietà e partecipazione, che sappiano far emergere l'eticità e la socialità come elementi identitari dell'esperienza cooperativa, suggerendo l'adozione di procedure di gestione adeguate, sostenendo la formazione dei cooperatori affinché acquisiscano le competenze necessarie.

EVERARDO MINARDI[4]

# Etica cooperativa, elementi di identità e opportunità di sviluppo

Oggi si parla molto di etica nell'impresa, altresì si parla molto della necessità di recuperare e ricostruire comportamenti di tipo etico. Approfondendo il tema dell'etica in riferimento all'impresa cooperativa, può sembrare che si rappresenti un equivoco: una recente indagine, di cui ho avuto la responsabilità, riguardante l'identificazione da parte dei soci e dei lavoratori di una grossa impresa cooperativa del settore ortofrutticolo - metteva in evidenza la difficoltà, quasi l'imbarazzo dei cooperatori ad affrontare il problema dell'etica, di quali possono essere i comportamenti definibili come etici, sia sotto il profilo individuale, sia sotto il profilo di impresa.



Affrontare il tema di un rinnovato rapporto tra etica e impresa cooperativa, significa sottolineare la necessità di recuperare l'unità e la continuità tra la dimensione etica, cioè quella afferente la sfera dei valori, che hanno un'attinenza individuale, ma che sono condivisi dalla collettività, e la dimensione economica ed organizzativa.

Approfondire questo dato è importante nella storia e nell'esperienza di una società cooperativa, perché la cooperazione nasce all'interno di un contesto storico, politico, economico, dove in qualche maniera si porta a maturazione proprio la scissione tra la dimensione etica e la dimensione imprenditoriale. Non si tratta soltanto delle espressioni del paleocapitalismo, ma anche di quella crescita rapida, tumultuosa, spesse volte non accompagnata da normative capaci di svelare la situazione dei lavoratori, che possono trovarsi in condizioni di sfruttamento, come ad esempio, nel caso di una legislazione che non tutela il lavoro femminile o il lavoro minorile. Ci si riferisce ad un contesto in cui l'impresa cooperativa nasce come esperienza associativa, come una forma dove il mettersi insieme di lavoratori, costituisce la premessa

3] LIBRO VERDE PRESENTATO DALLA COMMISSIONE EUROPEA, *PROMUOVERE UN QUADRO EUROPEO PER LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE*, P. 3, BRUXELLES, 2001.

per la costruzione di un rapporto di tipo mutualistico, e quindi per raggiungere risultati e benefici, che siano appunto corrispondenti alla affermazione di valore, di carattere familiare e di carattere sociale, relegati al gruppo sociale di appartenenza, ma che vengono proposti e vissuti, in termini prioritari e dominanti da coloro che sono coinvolti nell'esperienza cooperativa.

Credo che questa scissione, questa separazione netta che si sviluppa sotto numerosi profili (senza entrare nel merito di teorie, di veri e propri paradigmi, che in qualche maniera si vengono a definire anche all'interno della scienza economica), sia all'interno dell'impresa; che cioè questo rapporto tra sfera etica e dimensione di impresa si afferma in termini permanenti, come un nesso inscindibile. Perché, allora, è importante sottolineare, riprendere, esplicitare di nuovo questo nesso, questo rapporto? Credo debba essere presa in considerazione - questo anche sotto un profilo di anomalia, se così si può dire, dell'impresa cooperativa - la realtà che l'impresa cooperativa nasce, e al tempo stesso si configura costantemente, seppure nella sua dinamica e nella sua evoluzione storica, come un *mix*, come una continua permanenza e continuazione fra l'esperienza associativa e la prassi di tipo imprenditoriale. Questo aspetto mi sembra estremamente importante da ricordare, soprattutto in un'epoca storica come la nostra, in cui la dimensione economica, sembra, in qualche maniera, privilegiare la dimensione organizzativa, le *performance* economiche, finanziarie e di mercato dell'impresa stessa, e quindi in qualche maniera la fuoriuscita, la manifestazione interna della capacità dell'impresa di fare mercato, di produrre reddito, di incrementare sì la ricchezza degli addetti, ma di ampliare la propria capacità di influenza, e quindi di espansione sul mercato.

Se ci domandiamo, perché riprendere questo nesso tra dimensione associativa e dimensione di impresa, rispondo, perché l'analisi storica ci consegna sempre e costantemente l'impresa cooperativa come una sorta di dilemma sociale, caratterizzato da una continua interazione, che in un'impresa di persone - al contrario di come avviene in un'azienda anonima di persone - tende sempre a generare nuove forme di interazione, nuove forme di imprenditorialità, nuove forme di mutualità, che hanno la capacità non solo di manifestarsi in termini di effetti interni all'impresa, e quindi in termini di esperienza associativa, ma anche di

mutualità esterna capace cioè di mettersi in relazione con la più ampia platea degli *stakeholders* diretti e indiretti, con cui l'impresa ha rapporti.

Oggi ci troviamo a parlare di questo dilemma: se, da un lato, vogliamo conservare questa struttura dualistica dell'impresa cooperativa o se, dall'altro lato, vogliamo risolverla dando una prevalenza a un polo a discapito dell'altro. Ci sono state delle affermazioni importanti sotto il profilo formale, anche, addirittura, sotto il profilo giuridico riguardo questa polarità tra associazioni e impresa.

La cooperazione sociale, ad esempio, si è espressa enfatizzando la dimensione associativa, come pure la dimensione della mutualità esterna, capace di generare un effetto solidaristico, che la cooperazione deve essere sempre in grado di dimostrare nei confronti dei terzi, dei destinatari della propria attività di produzione di beni e di servizi.



Ci sono, anche nella storia recente della cooperazione, delle tendenze e delle spinte che portano in un'altra direzione, e cioè verso una più netta e consapevole volontà, - fondandosi su basi attrezzate in termini di cultura e anche in termini di capacità dell'impresa cooperativa, - di fuoriuscire dai recinti ristretti, della propria area di influenza, per entrare più direttamente nell'economia di mercato, ed essere in grado, di intervenire all'interno dei processi di selezione, che l'organizzazione di mercato determina costantemente sui prodotti, sui servizi, e quindi, inevitabilmente, sui produttori, come sui destinatari dei beni e servizi, arrivando a produrre effetti di disegualianza economica e sociale.

Parlare, allora, di etica cooperativa non significa parlare di etica degli affari, non significa parlare di etica, che l'individuo deve essere in grado di sviluppare e di mantenere, in termini di virtuosità dei comportamenti, di fedeltà all'impresa, di una sempre costante acquisizione degli obiettivi dell'impresa come propri obiettivi di attività e di prestazione lavorativa; stiamo parlando di un qualcosa di più ampio, che mette in causa l'identità stessa dell'impresa cooperativa. Parlare di etica all'interno della cooperazione, significa mettere sempre e comunque in evidenza come il dilemma - che la genera e la rigenera continua-

mente, tra esperienza associativa e organizzazione imprenditoriale, - debba sempre rimanere un dilemma aperto, un dilemma irrisolto.

Io credo che, se puntassimo a risolvere questo dilemma o a caratterizzare l'impresa cooperativa come una completa, quasi informale realtà di un'esperienza sociale, verrebbe meno quella capacità di produrre mutualità, che invece è propria dell'identità cooperativa. Se dovessimo, per altro verso, risolvere il dilemma attraverso un più compiuto riferimento delle caratteristiche organizzative dell'impresa, cioè se dovessimo privilegiare la vera e propria razionalizzazione della cultura e della struttura imprenditoriale cooperativa, potremmo venire a perdere quegli elementi che costituiscono non soltanto il capitale sociale dell'impresa ma, soprattutto, una caratteristica fondamentale della cooperativa, che è quella di poter ricreare costantemente il proprio capitale sociale, senza dover sempre e costantemente ricorrere a politiche di carattere puramente monetario.



Ecco allora che il nodo è tutto qua: se e come sappiamo mantenere il dilemma aperto della struttura cooperativa, ciò che da identità all'impresa cooperativa.

Io credo che si debba prendere in seria considerazione l'ipotesi che non è il mercato che dà identità all'impresa cooperativa, come non è solo e soltanto l'esperienza di una volontà, che sviluppa l'identità della cooperativa, ma è quella continua capacità di formulare *mix* e combinazioni, quella continua miscelatura di componenti culturali e simboliche, la capacita del capitale sociale e professionale che sa collegarsi e coniugarsi alle innovazioni tecnologiche organizzative, sviluppando quella dimensione più di *hardware*, che è propria dell'impresa capace di stare sul mercato. Resta da valutare se e come possiamo mantenere questa struttura della identità come dilemma aperto e irrisolto tra dimensione associativa e dimensione imprenditoriale, configurandolo un elemento capace di produrre vantaggi aggiuntivi e competitivi".

Ci sono evidentemente alcune conseguenze importanti:

In primo luogo alimentare la cultura e la prassi di chi è coinvolto direttamente nell'esperienza cooperativa; la consapevolezza dell'importanza dell'elemento di forte identificazione nell'esperienza cooperativa.

Occorre cioè attuare politiche di imprese che devono garantire il massimo di identificazione dei lavoratori e degli addetti, con gli obiettivi della *mission* dell'impresa che. La *mission* dell'impresa si fonda sulla capacità continua di chi investe il capitale nell'impresa, sviluppando questo capitale lasciandosi coinvolgere nella condizione propria che vi deve essere tra la dimensione associativa e la dimensione imprenditoriale.

In secondo luogo è importante affrontare il problema della necessità di tenere vivo il processo di analisi sulla democrazia economica gestionale all'interno della impresa cooperativa - di cui non sempre si parla con la necessaria intensità - al fine di recuperare le capacità di innovazione che questo modello d'impresa stessa è in grado di sviluppare, rispetto ai modelli propri e specifici, altamente razionalizzati, dell'impresa di capitali.



In terzo luogo è urgente adottare strategie di sviluppo del capitale sociale e culturale dell'impresa cooperativa favorendo le conoscenze, la professionalità e la cultura dell'innovazione, come anche le componenti che manifestano il legame che c'è tra i soci lavoratori e il loro territorio, le matrici culturali delle comunità di cui fanno parte. Se si compie una attenta analisi di letteratura, non sempre all'interno delle società cooperative si nota una particolare sensibilità nei confronti delle dimensioni descritte, e sembra che la riscoperta di queste dimensioni sia avvenuta nelle imprese piccole e medie piuttosto che all'interno delle imprese cooperative.

In quarto luogo mi pare che sia importante un altro aspetto fondamentale che è conseguente alla caratteristica propria dell'impresa cooperativa come impresa aperta al dilemma accennato in precedenza: il mantenimento della logica e della prassi della rete delle imprese cooperative, per mantenere vitale il rapporto con i contesti sociali, culturali di origine, al fine di sviluppare al massimo sia la maturità interna, che quella dei riflessi degli effetti sociali esterni che l'impresa può produrre nei confronti del proprio ambiente di riferimento.

Infine lo sviluppo di quei mezzi e di quegli strumenti che contribuiscono a identificare l'impresa cooperativa nei rapporti con gli *stakehol-*

*ders*, come ad esempio:

• il codice etico;

• il Bilancio Sociale, da presentare ai soggetti e alle istituzioni della comunità;

• la promozione della imprenditorialità cooperativa;

• la massima estensione del criterio della responsabilità sociale d'impresa;

• i rapporti del sistema dell'economia civile, o terzo settore, (tendo in particolare considerazione i progetti di utilità sociale, la dimensione della cooperazione internazionale, la dimensione propria di quell'economia solidale, che ancora non sembra essere completamente al centro delle strategie di sviluppo della cooperazione nel suo complesso).



Per approfondire quest'ultimo punto, si può far riferimento al commercio equo-solidale, ma anche alle iniziative che riguardano le fasce deboli, che riguardano le strategie di prevenzione dei meccanismi e dei processi di esclusione sociale.

Io credo che tutti gli aspetti sopra descritti siano molto importanti, ed è valorizzando questi che l'etica della cooperazione diviene un elemento forte di identità, che non è un problema individuale, ma è un problema deontologico della cooperativa, che fa riferimento al suo essere al tempo stesso all'interno della società, all'interno dell'esperienza associativa, e dentro la dinamica strutturale strettamente selettiva di un'economia che da locale è diventata, oggi, sempre più globale.

MARIO PRIMO SALANI[5]

# Responsabilità sociale e governance partecipata come fattori genetici della cooperazione

## Un tema che non può essere né una moda né una panacea



Il tema della RSI di quella cooperativa in particolare è di quelli importanti, più di quanto noi stessi non siamo portati a riconoscere.

Dentro la domanda generalizzata di RSI c'è il tentativo di contribuire a correggere una *deriva del capitalismo* senza regole che ormai intimorisce anche i più disincantati. C'è l'emersione di una soggettività diffusa che non è più comprimibile, né è più tanto facilmente interpretabile da soggetti intermediari. C'è la crisi di rappresentanza che si registra a tutti i livelli nello stato, tra gli stati, tra ruoli e tra funzioni. Anzi è proprio questo stato di disagio complessivo e profondo il più temibile nemico di questa onda di crescente attenzione alla responsabilità sociale dell'impresa. Sempre più spesso capita di sentire il tema della responsabilità sociale ricondotto all'interno di una aporia difficilmente conciliabile i cui estremi sono: "una moda", oppure, all'opposto, una dinamica caricata di una interpretazione provvidenzialista e salvifica. Da una parte è una foglia di fico, un belletto o al massimo il cappello che le imprese mettono su un segmento di mercato più appetitoso di quanto il mercato medio globalizzato non consenta. Dall'altro un coacervo di attese, a supplire una politica sempre più latitante che finisce per trasformare in regole del gioco, e quindi ad attribuire contenuti obbligatori, a quello che dovrebbe essere un atto volontario di responsabilità e di solidarietà.

Sia la natura di strumento di marketing, che la deriva neo istituzionalista che è sottostante alla crescente vocazione normante, stravolgono un movimento e un processo di nobili ascendenti e di grandi potenzialità; ma quello che è più grave, eccitano soggettività, di dubbia

rappresentatività come nel caso di alcune organizzazioni intermedie di rappresentanza della società civile; infine, inquinano, o possono inquinare, modelli relazionali consolidati come nel caso del sindacato.

Sia la moda che le attese eccessive sono la precondizione di un effetto boomerang che sarebbe dannosissimo, proprio perché i problemi che originano questa attenzione e queste prassi hanno, come ho accennato, origini di grande spessore e rilievo sociale.



Comunque, un primo risultato certamente non positivo è già stato conseguito: il troppo parlarne sta confondendo i concetti e sta producendo una banalizzazione imitativa desolante. Della confusione, l'ipotesi Maroni è l'esempio più eclatante, per le stravolgenti intenzioni che implica. Ma anche alcuni provvedimenti, caratterizzati da buonissime intenzioni, come quelli di alcune regioni che statuiscono forme di incentivazione per agevolare l'introduzione di modelli etici nei comportamenti delle imprese, sembrano produrre più difetti che utilità. La riprova dei secondi, cioè dei processi imitativi banalizzanti, può essere rintracciata nella produzione media di BS tra le imprese, spesso caratterizzati dall'assenza di reali fattori identitari, oppure belle copie (patinate e iconografiche) di strumenti comunicativi, a mezza strada tra un opuscolo istituzionale e il bilancio di esercizio.

### La Responsabilità Sociale Cooperativa

Per la cooperazione il problema è assai più complesso.

Da una parte si ha la sensazione, per non dire il convincimento, che la stiano copiando, che le imprese *for profit* saccheggino quello che è un patrimonio ricco di esperienze e di qualità. C'è una sensazione diffusa di una sorta di usurpazione, che, per di più, genera angoscia, in quanto si ha il convincimento che non solo ci sia un'appropriazione indebita, senza neanche la citazione della fonte, ma che la capacità di "vendere", da parte delle imprese *for profit* qualche cosa che solo assomiglia alla vera RSI, sia tale da finire per penalizzare la cooperazione nella qualità e nella quantità. Dall'altro c'è una certa insofferenza a dover dimostrare (e quindi entrare in competizione con *parvenu* di ogni genere e tipo) quello che non sembra

necessario dover dimostrare, perché è nella natura della cooperazione.

Ma non basta. La cooperazione stessa contribuisce, senza volerlo, a complicare le cose, con atteggiamenti scomposti e a volte superficiali. Nel bisogno di "recuperare" nell'immagine, si dimena, dimenticando le forme originarie e assumendo quelle derivate, quelle più comuni, che sono il risultato di processi che solo apparentemente sembrano gli stessi. Evita di porsi alcuni problemi che forse non trova conveniente affrontare e si accoda, non comprendendo che in questo modo "si fa il gioco del nemico".



Proverei a dipanare questa matassa. Comincerei dal tema stesso della responsabilità sociale. Il concetto deriva da una cultura diversa dalla nostra. Implica un problema di trasparenza e di *governance* negati o ridotti da una competizione mondiale che tutto finanziarizza e che allontana gli attori che interagiscono nel processo economico inteso in modo allargato. È volta ad attenuare una forma di capitalismo dominato dal profitto e incapace autonomamente di conciliare efficienza con efficacia sociale.

Nella responsabilità sociale dell'impresa c'è il concetto di un attore che si fa carico di problemi di soggettività, interni ed esterni all'impresa, in un'interazione con gli altri attori che si presenta non paritaria, al punto da generare proprio la necessità di dover essere compensata e riequilibrata. Infatti i soggetti che interagiscono nel processo economico non sono pari, tanto è vero che quando si parla di RSI subito si pone l'accento sulle prassi, alle quali si chiedere di correggere la tendenza autoreferenziale, la necesssità di interpretare il volontarismo in modo non paternalistico o filantropico; la necessità di individuare non solo le categorie degli aventi diritto a interloquire sull'azienda, ma anche a come farli agire assicurando il loro protagonismo.

Nelle imprese *profit* si arriva alla responsabilità sociale perché è il

neo protagonismo sociale che chiede di negoziare e discutere. Quando l'impresa fa della flessibilità non uno strumento eccezionale nella gestione ciclica o nella contingenza operativa ma un'ideologia plasmante la stessa forma capitalista, con questo trasferendo in modo non negoziato alla collettività quote crescenti di rischio che non intende più accollarsi, non può pensare che questo avvenga "senza colpo ferire". La collettività che partecipa al rischio vuole partecipare anche agli utili. Ma questo vale anche per l'ambiente che non è fonte inesauribile e discrezionale dell'imprenditore. E vale anche quando sempre nella politica della riduzione del rischio l'imprenditore decide di trasferire quote crescenti dello stesso, ai fornitori, attraverso forme di outsourcing, di decentramento produttivo. Non è pensabile che questo avvenga senza una contropartita che è la soggettività in qualche modo negoziale del fornitore nel processo di profittabilità dell'impresa committente.



Per la cooperazione il quadro è diverso, almeno nella sua espressione concettuale. La cooperazione non è, come l'impresa capitalista, il risultato di un processo di darvinismo formale. La cooperazione nasce "artefatta", volutamente artefatta. Nasce dalla volontà di essere diversa e si disegna diversa nelle regole di gestione e nelle funzioni. Nasce sulla base di bisogni collettivi non necessariamente opportunistici, anzi spesso rivendicativi e compensativi. Nasce avendo nel profitto non il fine ma il mezzo. Ha così meno senso porsi il problema di come ripartirlo per farne godere in quote diversificate la collettività. Nasce non speculativa verso i partner che la costituiscono e dovrebbe avere lo stesso atteggiamento verso quelli che collaborano al suo successo. Ed è una diversità che si rinnova ogni nuova cooperativa che nasce, che, infatti, nell'atto costitutivo e nel suo statuto riconferma, volutamente ed esplicitamente, questo patto originario e le sue conseguenti prassi.

La cooperativa adottando il concetto di mutualità adotta come criterio che la informa la parità. Non c'è dunque bisogno di correggere gli squilibri di peso nel capitale, perché non ce ne sono, dal lato degli attori che la costituiscono. Così come non ce ne sono, o sono fortemente attenuati, quelli relativi al protagonismo dei soci nel governo e

nella gestione dell'impresa che è partecipata per definizione e non è il risultato di una negoziazione o contrattualizzazione dei ruoli ex post. Il rapporto con l'ambiente sociale di appartenenza è di apertura non negoziata, almeno nei principi. Quello della porta aperta è il modo attraverso il quale la cooperazione ha fatto proprio uno dei bisogni fondamentali della collettività quello del lavoro; così come il principio della promozione cooperativa ha fatto proprio, anche con contraddizioni interne, il bisogno della crescita della base imprenditoriale locale nella consapevolezza che un'offerta imprenditoriale ampia è un bene per la collettività di appartenenza.



È per questo che quando si parla di cooperazione non occorre introdurre i distinguo tipici della Rsi nelle imprese *for profit*: quella cooperativa non è marketing, non è mecenatismo, non è oblazione. Quella che si realizza nella cooperativa è sicuramente l'interazione e la relazione che più si avvicina alla reciprocità.

So che la forma non fa il comportamento; che non tutta la cooperazione interpreta correttamente questi principi, che non tutte le cooperative trattano i fornitori come fossero conferitori, ed è naturale che questo accada. Ma per la cooperazione si tratta di modificare, temperare, comportamenti che sono "patologici", non deve inventare nulla. C'è, al fondo, una naturalezza nelle prassi che, probabilmente, è alla base della modesta visibilità che la cooperazione registra su questi temi.

Sempre più spesso capita, infatti, di rilevare come ci sia molta più responsabilità sociale di quanta non se ne dichiari e si manifesti. Si prenda in considerazione il tema della *governance* cooperativa. Il limite ai mandati nel governo dell'impresa, la turnazione obbligatoria che spesso rinveniamo nelle prassi di selezione dei gruppi dirigenti, le forme elettorali nella scelta e formazione delle *leadership* sono responsabilità sociale allo stato puro. Non è possibile che siano considerati aspetti negativi nella determinazione dei rating e non ne sia percepito il valore sociale.

La riserva indivisibile è rispetto dei bisogni della collettività di appartenenza, perché è contributo alla integenerazionalità dell'impresa, alla sua stabilità nel tempo che è uno dei cardini alla base della volontà, da parte della Comunità europea, dell'introduzione della RSI.

Si consideri la cooperazione di consumo. Avere i consumatori come soci è sicuramente qualche cosa di più che negoziare con le associazioni di rappresentanza dei consumatori, anche quando la partecipazione alle assemblee fosse manifestamente una porzione modesta della base sociale. C'è in questo almeno una misurazione della rappresentatività che è molto meno problematica di quella delle associazioni di rappresentanza o di alcune di esse.



Io credo che, per usare uno slogan, la cooperazione sia "responsabile" *ex ante*, mentre l'impresa capitalista può tentarlo, ma solo *ex post*.

Questa particolare condizione, non viene riconosciuta nella forma assoluta che ho descritto, sia pure sommariamente, da tutti. Ma anche gli studiosi più cauti, e fra tutti ricordo Sacconi, non possono non riconoscere che l'adesione alla cooperativa vuole dire dare vita ad una istituzione economica con un forte contenuto valoriale intrinseco che, quanto meno, agevola e favorisce l'adozione di comportamenti etici o orientati all'etica.

Eppure credo che si debba fare uno sforzo concettuale (se quello che sentiamo e raccontiamo, non fosse sufficiente) per costruire e legittimare questa diversità. Occorre trovarle una consistenza istituzionale solida se vogliamo evitare che si dia ragione a chi rappresenta la cooperazione quale forma minore e liminale, strumentale ai processi di transizione alla forma *profit* che resterebbe la forma, darwinianamente, principe dell'offerta produttiva. Ma soprattutto se non lo si fa, sarebbe un tradimento di centocinquanta anni di sacrifici e di fatica fatti per cambiare il mercato e le logiche del profitto, proprio nel momento in cui mercato e profitto si ridimensionano e si rimettono in discussione, guarda caso sulle linee della centenaria provocazione cooperativa. Senza considerare che sarebbe un autogol inaccettabile depotenziare la virtualità cooperativa in

un contesto di neosoggettività degli individui, di un neo protagonismo di lavoratori e consumatori consapevoli, per i quali la cooperazione si propone come modello attualissimo e potenzialmente ineguagliabile.

### Un confronto inevitabile, anzi, necessario

L'enfasi del dibattito anche se originato da temi e problemi esterni alla cooperazione, la obbliga dunque ad un confronto non evitabile. Anzi la induce a ricercare un confronto che, per certi versi, l'attuale maggioranza di governo sembra voler evitare o minimizzare.



Per un confronto efficace e visibile occorre però che la cooperazione sia in grado di interpretare e legittimare questa diversità, di cui non basta essere consapevoli. Questo comporta alcune conseguenze di grande rilievo: la prima è l'attenzione all'identità, la seconda è l'esemplarità.

Sul fronte dell'identità occorre che la cooperazione si convinca che questa è l'occasione, non per far vedere quanto è brava a fare BS, ma per ripensare in termini differenzianti, cioè eticamente differenziati, la sua natura, i contenuti contrattuali e normativi della sua forma. Che sia brava nei BS, lo dimostra la produzione, nel tempo e nella quantità. Ricordo che il primo abbozzo di bilancio sociale è un rendiconto sociale di settore, prodotto dalla Coop nel 1991. Le motivazioni che lo suggerirono erano, anche quella volta, esterne. La pressione della magistratura chiamata, a gran voce, ad occuparsi del lato oscuro degli affari del PCI, da ritrovare per forza nel suo braccio economico rappresentato dalla cooperazione; ma ebbe un ruolo significativo anche la polemica forte della Confindustria sulle presunte agevolazioni alla cooperazione e alla sua concorrenza sleale che mettevano in discussione la qualità del modello, lo svilivano a forma imprenditoriale grigia se non legalmente, almeno politicamente perseguibile.

A posteriori occorre, perfino, essere grati a quegli attacchi perché costrinsero la cooperazione a ripensare in termini di contenuti e di comunicazione, modelli di comportamento, prassi che, in quanto naturali, erano dati per evidenti "a prescindere". È stata una

stagione importante perché, ripensare, vuole dire formalizzare e, formalizzare, significa riflettere, mettersi in discussione, e quando la discussione riguarda i propri cromosomi non è facile né indolore.

Oggi c'è la condizione per un nuovo salto di qualità. Se è vero che gli altri si "appropriano" di quello che le appartiene, vuole dire che si ha il dovere di fare un passo avanti, per la volontà, si sarebbe detto in altri tempi, ideologica. Ma questo obbligo deriva, a mio avviso, invece, proprio dalla sua natura, di strumento in grado di dare voce, misurabile e cogente, a segmenti protagonisti della società; dalla sua capacità di percepire nuovi bisogni e dalla sua capacità di adattarvisi per la plasticità della sua forma. Per di più il suo essere costantemente il luogo della mediazione dell'efficienza con l'efficacia attribuisce all'un criterio i vantaggi del secondo: da concretezza ai convincimenti e alle volontà, misurandole con il criterio economico; dà, alla dimensione economica, una multi dimensionalità che la mette in sintonia con la complessità del mondo.



Dunque nulla deve essere fatto per ridurre l'identità. Anzi. Occorre essere attenti a processi di omogeneizzazione per adesione, che sono i più subdoli perché indotti dalla contingenza e dalla competizione. Occorre avere l'orgoglio delle proprie "categorie" concettuali e sapere che se vanno sostituite, aggiornate si devono trovare al proprio interno concetti e prassi più adeguate e non raccattarne di quelle che "girano" troppo. Anche per i concetti, vige la legge di Gresham: i concetti cattivi, quelli banali, ripetuti inflazionati, scacciano quelli buoni.

La consapevolezza della diversità impone anche di avere un atteggiamento più determinato e direi orgoglioso nella pubblicizzazione del agire etico cooperativo. Qui si pone, però, un problema che si collega a quanto appena detto. Occorre comunicare di più e meglio certamente, ma occorre che quello che si comunica sia, appunto, differenziato in qualità intrinseca e non formale. In questo senso io ritengo che se nulla osta, anzi può essere grandemente utile, che si scelga, come ha fatto il consumo, una certificazione sociale standard come l'SA8000, ma è, altrettanto chiaro, che questa non

esaurisce in alcun modo la rendicontazione sociale.

**Certificabilità e legittimazione delle prassi di RSI cooperativa**

Proprio la differenza, la specificità pone un problema che, mi pare, si stia sottovalutando.

Premesso che è inaccettabile, socialmente inaccettabile, l'autoreferenzialità, occorre che si ragioni sulla certificazione di questa eticità comportamentale. Io non credo che sia possibile che questo compito sia affidato allo stato, come, di fatto, propone il Ministro Maroni in un progetto che, quanto meno vede la cooperazione dissidente e che altri definiscono sciagurato. Né, credo, che lo possano fare, se non sulla veridicità delle "cifre" e delle "procedure", le società di certificazione o il mondo universitario, entrambi in piena effervescenza su un mercato potenziale di grande rilevanza.



Né credo che possa essere affidato al solo confronto con gli stakeholder, - anche se mi sembra uno dei fattori di più profonda differenziazione cooperativa (sia pure con qualche cautela, visti, per esempio, i comitati locali di Unicredito) - se non altro perché si perde la possibilità di confrontare e quindi di migliorare i profili etici.

Io credo che occorra che questa certificazione sia affidata a "meta" strutture composte, proposte dalle imprese, che possono identificarsi con le associazioni di categoria, ma che, credo, sarebbe bene che fossero esterne alle stesse, in modo da essere dotate di forte autonomia e di chiare deleghe in tal senso. Queste "quasi agenzie" dovrebbero essere incaricate di produrre, in confronto diretto con i principali *stakeholder*, sistemi normanti valoriali, validi per le proprie associate, assicurando la certificazione delle pratiche sulla base di procedurali anch'essi concordati con gli *stakeholder*. Questa soluzione presenta tre vantaggi. Il primo che consente di salvaguardare le specificità e le soggettività interpretative, che restano la condizione formale e sostanziale di ogni comportamento etico che non può non essere volontaristico, (altrimenti si tratta di norme che dovrebbero essere ospitate nel Codice Civile o nella normazione statuale). Il secondo è che favorisce e rende più chiaro il rapporto delle singole imprese con i propri stakeholder, evitando problemi di rappresentatività e di contrattualizzazione indebita. Il terzo,

il più importante: questo procedimento favorisce la costruzione di un "quasi mercato" tra le agenzie reputazionali che potrebbe consentire un processo di confronto, senza perdita identitaria, e potrebbe produrre un continuo innalzamento degli standard e delle prassi. Questa idea in Legacoop è stata già presentata con un orientamento positivo e ha preso la forma di un "osservatorio sulla responsabilità sociale cooperativa".

Una simile struttura, se si condividesse il disegno, potrebbe essere anche unitaria, delle tre centrali, senza particolari problemi di convergenza almeno sulle tematiche di fondo, se consideriamo che quello delle prassi etiche è uno dei terreni in cui si è più lavorato in questi anni conseguendo un risultato, poco noto, ma di grande spessore quale è il "Libro del buon governo cooperativo".

LAURA PAGLIARO[6]

# Gli strumenti di rendicontazione sociale

La responsabilità sociale è patrimonio sia delle grandi che delle piccole e medie imprese. Essa si manifesta al pubblico attraverso specifici strumenti informativi, cioè di comunicazione.

Voglio partire da questa constatazione: se da un lato si riconoscono all'impresa grandi capacità di iniziativa e di innovazione, sollecitando il suo intervento anche in ruoli diversi da quelli istituzionali, dall'altro la società è divenuta sempre più esigente nei confronti dell'impresa e richiede ad essa comportamenti impegnati e rigorosi nella sfera sociale e ambientale.



Alle imprese, quindi, non si richiede solo di produrre beni o servizi qualitativamente elevati, capaci di soddisfare bisogni, ma un impegno esplicito e trasparente sul tema della responsabilità sociale.

L'approccio alla responsabilità sociale supera per l'impresa il semplice rispetto degli obblighi legali e degli impegni contrattuali: sono invece approcci globali che integrano le dimensioni economiche, sociali e territoriali; a tal fine l'ambiente "socio politico" diviene una dimensione che l'impresa deve saper gestire allo stesso modo dell'ambito economico.

Proprio per questo il tema della responsabilità sociale determina per l'impresa un approccio proattivo perché nella riflessione strategica si integra la prevenzione dei rischi sociali, ambientali e societari.

Ecco allora l'esigenza, per l'impresa, di valorizzare la sua presenza in un contesto socio-economico allargato e di esaltare i valori e la cultura che essa esprime nello svolgimento delle sue attività. Tutto ciò trova espressione in un idoneo strumento: il bilancio sociale che oggi, possiamo dire, costituisce un'area di grandissima attenzione.

In tempi rapidi sono stati fatti notevoli progressi nell'impostazione di un insieme organico di "*reporting*" il cui fine è misurare, valutare e comunicare ai portatori di interesse i risultati complessivi

dell'impresa ed i loro molteplici impatti sulla società e sull'ambiente.

Quali le finalità del bilancio sociale:

rendere conto (*accountability*), ma anche

• governare e valorizzare le relazioni con i portatori di interesse (*governance*)

• facilitare la gestione dell'azienda (*management*)

Che cosa si comunica: missione, valori e visione, clima sul luogo di lavoro, dialogo sociale, diritti umani, coinvolgimenti nella comunità, sviluppo economico locale, ambiente, mercato ecc.



Perciò, bilancio sociale come strumento di informazione societario efficace per l'analisi e la verifica delle performance, sia economiche sia sociali, di una impresa che dà valore ai profili della gestione rivolti non al raggiungimento del profitto (per questo aspetto già esistono criteri consolidati di misurazione e valutazione) ma al soddisfacimento degli interessi dei diversi gruppi - *Stakeholders* interni e esterni - cui l'azienda si rivolge: parliamo di un documento in grado di raggiungere pubblici diversi e dotato di alta credibilità.

La comunicazione diventa così un fatto importante, ma non fine a se stesso; uno strumento che spiega e rende esplicita la crescita di una cultura imprenditoriale orientata ai valori.

Un'altra considerazione: l'adozione del bilancio sociale è una libera scelta dell'impresa: la volontarietà è un fatto sia di forma che di sostanza perché, non essendo un'imposizione dall'esterno non risponde a finalità di conformità ed essendo le motivazioni proprie dell'imprenditore egli fa la scelta di evidenziare i processi attraverso i quali crea valore per i propri interlocutori.

Per quanto riguarda la cooperazione, la presenza e l'efficacia di questo strumento diventa prima di tutto condizione necessaria per accreditare le cooperative come unità del movimento cooperativo nazionale e internazionale: in proposito vale la pena richiamare la dichiarazione di identità cooperativa approvata, nel settembre 1995, dal XXXI Congresso della ACI, nella parte in cui si afferma che nella "tradizione dei propri padri fondatori, i soci di una cooperativa credono fortemente nei valori etici dell'onestà,

della trasparenza, della responsabilità sociale e della cura verso gli altri".

Le cooperative, fin dalle origini, hanno sempre perseguito l'obiettivo di proiettare la loro azione nella società per trasformarla, pensando all'emancipazione dei soci e dei cittadini; oggi, a maggior ragione, vogliono far valere questa loro responsabilità sociale sapendo che la società è attenta ai loro comportamenti e aspetta risposte adeguate a nuovi bisogni di contesto.

Quindi, permangono e diventano sempre più stringenti e complessi i rapporti tra l'impresa cooperativa e la società, nel continuo tentativo di trovare il giusto equilibrio tra esigenze che spesso possono anche essere contrapposte.



Molte cooperative hanno adottato codici di condotta e/o hanno sviluppato rendiconti relativi agli impatti sociali ed ambientali.

Il bilancio sociale per le cooperative è uno strumento che permette di quantificare e qualificare le attività in termini mutualistici e solidaristici secondo i principi che sorreggono l'azione del movimento cooperativo; diventa anche uno strumento indispensabile alla cooperativa per riflettere e ragionare sulle strategie da adottare per il futuro; può essere anche il tentativo di dimostrare che la qualità, ad esempio, dei servizi, l'ottimizzazione di determinati costi e la ricaduta sociale sul territorio sono elementi che possono stare insieme.

Quindi le cooperative, qualunque sia la loro particolare missione, man mano che cresce il loro impatto sociale, oltre a praticare al loro interno - e a dimostrare - il principio di democraticità che caratterizza le organizzazioni multistakeholder, al loro esterno evidenziano non solo il rispetto dei vincoli di ordine economico e finanziario ma anche il rispetto della coerenza finalistica, ad esempio il rispetto dei vincoli di antispeculatività che caratterizzano le gestioni mutualistiche, il loro impegno sociale, in modo da legittimare il proprio operato nei confronti di tutti i soggetti interessati, rendendo così evidente e controllabile il diritto all'accreditamento sociale.

Questi sono i benefici che derivano dall'intensificarsi di un dialogo intrasociale con una comunicazione che crea valore. Se una azienda

6] PRESIDENTE AGCI SOLIDARIETÀ.

ha la capacità di costruire relazioni con l'ampio e variegato mondo degli stakeholder può comprendere e soddisfare meglio i loro bisogni. D'altra parte, fornire in modo trasparente una visione completa dell'impresa promuove la sua "reputazione". E certamente la reputazione fa parte di quegli "*intangibile asset*" che generano valore di mercato e vantaggio competitivo.

Quale la struttura del bilancio sociale. Il bilancio sociale, pur nella univoca finalità di intenti, è stato diversamente interpretato, sia nella sua struttura, sia nei contenuti, fino ad arrivare in Italia alla proposta presentata nel 2001 dal Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale (GBS).



La proposta presentata dal GBS individua nel bilancio sociale un documento da "redarre periodicamente alla fine di ogni esercizio, sulla base di linee guida, in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti delle attività aziendali e dovrà essere sottoscritto dall'organo di governo che si assume la responsabilità delle informazioni prodotte".

La struttura del bilancio sociale è stata indicata in questi termini: cinque parti fondamentali, precedute da una premessa metodologica (che indica postulati e principi di riferimento assunti come guida nel processo di rendicontazione) e seguite da una attestazione di conformità procedurale (relazione della società di revisione sul bilancio sociale come valutazione, espressa da organismi indipendenti, circa la corretta rispondenza del processo di rendicontazione agli standard e/o alle "*best practice*" di riferimento vigenti):

• L'identità aziendale quale espressione esplicita dei valori guida assunti per orientare, insieme alla missione, il disegno strategico e quindi le linee politiche e le scelte di intervento (obiettivi a medio e lungo termine e scelte per realizzarli: programmi, iniziative, azioni e risorse);

• Il rendiconto (produzione e distribuzione del valore aggiunto) quale indicatore delle risorse economiche prodotte e della loro ripartizione tra i principali stakeholder (I dati vanno rilevati dal conto economico e riorganizzati in modo da evidenziare il processo di formazione del valore aggiunto e la sua distribuzione tra gli *stakeholder* di riferimento);

• La relazione (di scambio) sociale quale rappresentazione qualitativa

e quantitativa dei flussi di scambio con i principali stakeholder (risorse umane, soci, finanziatori, clienti, fornitori, Pubblica Amministrazione, collettività e ambiente);

• Il sistema di rilevazione quale evidenza delle aspettative legittime e quindi del grado di consenso espresso dai differenti stakeholder nei confronti della cultura dell'impresa che si propone come soggetto di scambio;

• La proposta di miglioramento (orientamento per la futura gestione) quale indicazione programmatica per il futuro.



Alla base di un buon Bilancio Sociale vi deve essere sia la forte motivazione dei soci e del management che il coinvolgimento degli stakeholder altrimenti se è fatto dall'organizzazione soltanto al proprio interno, da un singolo ufficio, singola persona (perciò non condiviso e partecipato) diventa una brochure in cui le informazioni raccolte nulla aggiungono ai tradizionali strumenti di comunicazione.Il Bilancio Sociale, invece, secondo l'impostazione riportata non è soltanto uno strumento di comunicazione per l'interno e per l'esterno, della rendicontazione delle scelte qualificanti che investono l'identità, la gestione e la motivazione del patrimonio umano, la qualità del servizio e delle relazioni negoziali, la salvaguardia dell'ambiente e la destinazione degli investimenti, ma anche un processo di orientamento strategico finalizzato al miglioramento continuo della cultura dell'impresa.

Quindi in una visione di scenario globale la proposta del Bilancio Sociale, che è il completamento di un ciclo di rendicontazione trasparente ed esaustivo, costituisce un risultato di assoluta rilevanza, il primo passo di una svolta culturale.

Essa sancisce infatti la nascita di una vera comunicazione comparativa, secondo gli orientamenti attuali della comunità internazionale e dell'Unione Europea, non soltanto sulle qualità intrinseche dei singoli processi gestionali, bensì sulla qualità globale della stessa cultura d'impresa.

Accanto a questa proposta di bilancio sociale si sono venute sviluppando e affinando altre impostazioni di redazione ed anche di denominazioni di documenti, a seconda della natura delle imprese

che lo propongono e che quindi ne esaltano alcuni aspetti peculiari. Ciò avviene, ad esempio, con il bilancio di missione.

**Bilancio di missione**

È il bilancio sociale delle organizzazioni *non profit*, strumento attraverso il quale esse comunicano come e quanto sono state capaci di realizzare la propria mission. "Per una struttura non profit la rendicontazione sociale non è un'altra forma di rendicontazione, ma l'unica capace di descrivere la sua attività". "La comunicazione è il vero dividendo della *non profit*".

Se creare un sistema di relazione con gli stakeholder è una opzione per la struttura profit (CSR) diventa un must per la struttura *non profit*, già responsabile per definizione, ma con la *stakeholder relation-ship* si legittima.



Che cosa si comunica, in particolare, con il bilancio di missione:

i valori etici, cioè l'identità. I relativi contenuti muovono dalla missione dell'Ente e dal manifesto dei valori per toccare i settori di intervento, gli organi di gestione, le risorse umane, l'organizzazione interna;

i fatti, cioè la gestione. Si illustrano il modello operativo, i processi primari, ad esempio la programmazione degli interventi, la selezione dei progetti, i sistemi di monitoraggio, ecc.; si descrive l'attività di raccolta fondi, ecc.;

i risultati, cioè si dà conto dei progetti e delle iniziative finanziati, dei risultati conseguiti, degli *stakeholder*; si illustra il bilancio di esercizio e il *budget* di missione.

**Bilancio di sostenibilità**

L'impresa, se nell'adozione di strategie e modalità gestionali, riesce a garantire efficienza economica, tutela ambientale e attenzione alle conseguenze sociali vuol dire che è seriamente impegnata sui temi della responsabilità sociale. Cioè assume comportamenti etici, sociali e ambientali responsabili, detto altrimenti, sostenibili.

Quindi si può affermare che presso quell'impresa la modalità di produzione del valore risponde ad una esigenza di sostenibilità quando ha "capacità di assicurare il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la capacità delle generazione future di soddisfare i loro stessi bisogni". Ma il prerequisito della sostenibilità per un'impresa è il coinvolgimento degli *stakeholder* perché anche da essi venga assunto il tema della sostenibilità come strategico e utile, diffondendo così consa-

pevolezza e cultura della sostenibilità.

Naturalmente il processo di costruzione di questo bilancio avviene prendendo in considerazione i fattori specifici dell'impresa su cui misurare la sostenibilità della gestione, indicandone gli obiettivi e gli indicatori (quantitativi) che rendicontano sulle tre dimensioni fondamentali della sostenibilità: il pilastro economico, il pilastro etico-sociale e il pilastro ambientale.

Un riferimento veloce agli altri strumenti di "accreditamento".



### Lo standard SA 8000 (*Social Accountability*)

La certificazione di *Social Accountability* presenta dei punti di collegamento con il Bilancio Sociale ma non coincide con esso. Lo standard SA 8000, in particolare, può rappresentare uno "strumento di gestione" per il *top management* di una impresa, mediante il quale tradurre in termini operativi la politica sociale in riferimento alla "tutela delle risorse umane". I risultati della gestione possono così essere successivamente organizzati, presentati e comunicati nel Bilancio Sociale.

Le SA 8000 sono il primo standard globale, con valore universale ed anche auditabile, per il "*sourcing* etico". Si tratta di uno standard che prescrive dei contenuti e/o dei livelli minimi di risultati. Sono state emesse nel 1997. La certificazione SA8000 garantisce il rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori presso l'azienda certificata e lungo tutta la filiera di fornitura.

Le fonti su cui si basa SA 8000 sono:

La Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo del 1948.

La convenzione delle Nazioni Unite per i Diritti del Bambino.

Altre convenzioni e raccomandazioni emesse dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).

Le parti interessate (*stakeholders*) sono tutti coloro che hanno interessi nei confronti delle "prestazioni etiche" dell'impresa:

Gli imprenditori

I lavoratori, con le loro famiglie ed i sindacati

Le organizzazioni non governative

Lo Stato

Le Chiese, le organizzazioni religiose e caritatevoli

I clienti e i consumatori

Il sistema di gestione di questo standard è mutuato dai sistemi di gestione aziendale già esistenti (ad esempio il sistema qualità, il sistema per la gestione ambientale, i sistemi per la sicurezza).

I requisiti dello standard SA 8000 riguardano il:

Lavoro minorile (ad esempio il divieto esplicito di utilizzare lavoratori al di sotto dei 14 - 15 anni).

Lavoro forzato (divieto di impiegare lavoratori forzandoli a svolgere la loro attività, ad esempio, facendosi consegnare somme di denaro o documenti d'identità prima di iniziare il rapporto di lavoro).



Salute e sicurezza (ambiente sano e sicuro, atteggiamento preventivo).

Questi requisiti nel nostro paese sono anche tutelati da obblighi di legge.

Libertà associativa e diritto alla contrattazione collettiva (divieto di discriminazione verso chi svolge attività di rappresentanza dei lavoratori).

Discriminazione (razza, casta, nazionalità, religione, sesso, abitudini, disabilità, politica, sindacalizzazione non condizionano l'assunzione, lo schema di retribuzione, avanzamenti di carriera, licenziamento, pensionamento, ecc.; L'azienda non può interferire nell'esercizio dei diritti dell'individuo).

Pratiche disciplinari (non sono consentite punizioni corporali, abusi verbali, coercizioni mentali e fisiche nei confronti dei lavoratori).

Orario di lavoro (l'orario di lavoro deve essere conforme a leggi e standard, non deve eccedere le 48 ore settimanali, ecc.).

Remunerazione (il salario deve essere almeno tale da poter soddisfare i bisogni di prima necessità; non ci possono essere riduzioni salariali dovute a provvedimenti disciplinari; non devono essere attuate forme di falso apprendistato o altri tipi di contratto che siano elusivi delle leggi o delle regole per l'assicurazione sociale; ecc.).

Chi può volere una certificazione SA 8000?

Le aziende che vogliono praticare, e però anche dimostrare, un comportamento etico sia per quanto si svolge all'interno delle loro mura sia

per quanto riguarda tutta la catena di subfornitura;

Le aziende che sono interessate a delocalizzare parte della loro catena produttiva in paesi in via di sviluppo dove alcune delle garanzie che noi siamo più abituati a conoscere e ad applicare sono meno forti e meno presenti;

Le aziende che scelgono di non delocalizzare e quindi si assumono dei costi e degli oneri superiori pur di non rischiare in termini di etica.

La certificazione si ottiene a seguito di visita ispettiva da parte di società di certificazione accreditata dal SAI (*Social Accountability International*, ente USA promotore e garante della norma).



SGS è stato il primo organismo accreditato per la certificazione SA 8000 (aprile 1998) e questo accreditamento ha una validità mondiale.

### Lo standard AA 1000 - *Accountability* 1000

È riferito all'ambito dello sviluppo di relazioni responsabili con gli stakeholder con l'intento di armonizzare i modelli di relazione.

È uno standard di *accountability*, il processo attraverso il quale si spiegano o si giustificano ai portatori di interessi legittimi gli atti, le omissioni, i rischi e le pendenze relativamente ai quali una organizzazione è responsabile.

Requisiti dell'*accountability* sono la trasparenza, il miglioramento continuo dell'organizzazione e la conformità agli standard preventivamente individuati e accettati.

AA 1000 è uno standard di processo ed è un modello dinamico, ispirato al miglioramento continuo; il modello si sostanzia in vari cicli di processo e fasi, e durante tutto il ciclo (dal disegno di base, alla consultazione, al dialogo successivo alla pubblicazione del rapporto sociale) pone sempre al centro i gruppi di *stakeholder* che vengono coinvolti in maniera tale da poter registrare i loro punti di vista: c'è l'impegno dell'organizzazione a dialogare, a costruire relazioni responsabili con i portatori di interessi legittimi.

Le finalità di questo coinvolgimento vanno nella direzione di prevenire e gestire possibili conflitti, migliorare i processi decisionali aziendali e i rapporti con gli investitori, costruire il consenso tra diverse prospettive, far crescere la fiducia all'interno dell'organizzazione. Per condurre

questo dialogo sono previsti diversi metodi: interviste individuali e di gruppo, focus group, seminari e workshop, riunioni pubbliche.

Facilitata in tutte le fasi è la verifica di terze parti.

AA 1000 si preoccupa anche di formulare guide line di qualità per gli auditor sociali ed etici sia stabilendo dei principi per il loro comportamento sia descrivendo un quadro di riferimento per lo sviluppo dell'intero ciclo di audit (termini dell'incarico, comprensione dei lavori e delle attività delle organizzazioni, pianificazione dell'audit, raccolta della documentazione necessaria, stesura del rapporto).



Una riflessione per terminare: già in questi esempi di rendicontazione mi sembra di cogliere la tendenza a ricondurre ad una logica unitaria e a metodologie compatibili i sistemi di rendicontazione. Un po' di tempo fa si era più propensi a creare in maniera esclusiva un bilancio finanziario, un bilancio ambientale e via dicendo e ciascun bilancio osservava una sua metodologia ed un suo linguaggio.

Ora mi pare che si faccia sempre più strada l'approccio "*Triple bottom line*", dei Paesi anglosassoni, in merito ai risultati complessivi conseguiti dall'impresa nel corso dell'esercizio.

Questa strada naturalmente soddisfa l'esigenza di semplificazione postulata dalle imprese, ma nello stesso tempo, attraverso la descrizione di un quadro complessivo, soddisfa i diversi pubblici e nulla toglie alla specificità e completezza delle singole sezioni del bilancio.

SALVATORE LOPREVITE[7]

# Le politiche istituzionali di promozione della responsabilità sociale delle imprese

1. Il tema delle politiche istituzionali di promozione della responsabilità sociale delle imprese è argomento attuale e di grande interesse, sia nella comunità scientifica sia nella prassi delle imprese. All'aggettivo *istituzionale*, e quindi all'espressione *politiche istituzionali*, è possibile attribuire varî significati[8]. Senza soffermarsi eccessivamente su questioni di tipo semantico, si accoglie il termine nel senso di ciò che è relativo ad un'istituzione politica o governativa.



A questo livello, infatti, oggi appare molto alta l'attenzione verso il tema della responsabilità sociale delle imprese. Questa attenzione, sebbene non si sia ancora tramutata in un insieme organico di norme, ha condotto alla definizione di un progetto in materia che appare già abbastanza definito nella sua architettura generale, meglio noto come "Progetto Corporate Social Responsibility - Social Commitment" (CSR-SC)[9].

Con il presente intervento, dopo aver proposto alcune considerazioni di carattere generale sulla nozione di responsabilità sociale che appaiono utili per lo svolgimento delle successive argomentazioni, si presenterà il progetto in questione con l'intento di coglierne i tratti caratteristici e gli aspetti di maggiore criticità.

2. In prima approssimazione, il termine responsabilità richiama nozioni di tipo giuridico. In particolare, esso evoca l'idea che di fronte al compimento di un'azione vietata dalla legge si debba rispondere con qualcosa che abbia natura sanzionatoria e/o risarcitoria.

In questo àmbito, quindi, la responsabilità si individua con un criterio di tipo negativo che si sostanzia nel divieto di compiere azioni considerate illegittime. Si tratta di una responsabilità valida *erga omnes*, ossia nei confronti di tutti i soggetti che rientrano nella fattispecie considerata dalla norma,

chiaramente delimitata e facilmente determinabile, perlomeno da un punto di vista astratto. Tra i soggetti nei confronti dei quali si estende questo tipo di responsabilità vi sono anche le imprese: esse possono rispondere direttamente del proprio comportamento con le sanzioni e/o i risarcimenti previsti; nei casi in cui, invece, per il comportamento sia statuita una pena, saranno le persone che hanno agito per conto dell'impresa a scontarla.

Nel momento in cui la responsabilità si qualifica con l'attributo di sociale e si riferisce alle imprese il quadro muta in maniera significativa[10].

All'espressione responsabilità sociale dell'impresa, infatti, non è facile attribuire un significato univoco, tant'è che di significati ne vengono attribuiti parecchi: attenzione verso gli interlocutori, cittadinanza aziendale, sviluppo sostenibile, etica aziendale, *triple bottom line* (triplice valutazione delle scelte aziendali sul piano economico, sociale e ambientale), etc.[11].



Anche le definizioni proposte sono molteplici. Tra queste, per le finalità del nostro intervento alcune meritano di essere riportate. Quella che definisce la responsabilità sociale come l'integrazione delle attività e dei valori del business, nell'ambito della quale gli interessi di tutti i partner, inclusi i clienti, i dipendenti, gli investitori e l'ambiente si rispecchiano nelle politiche e nelle attività aziendali[12]. Quella fornita nel libro Verde della Commissione Europea (2001), per cui la responsabilità sociale è concepita come un'integrazione su base volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate.

Come si evince da queste definizioni, la responsabilità sociale implica il passaggio da un criterio di tipo negativo, che vieta di agire in un determinato senso, ad un criterio di tipo positivo, ossia ad un criterio in base al quale non vengono definiti o imposti gli esiti delle azioni[13]. Non esistono, come nel caso delle responsabilità di tipo negativo nelle quali sono previsti limiti e regole cui le azioni devono attenersi, prescrizioni di legge che se non osservate fanno assumere natura illecita ai comportamenti e rendono responsabile il soggetto che li ha posti in essere. Si entra, in altre parole, in giudizi di merito che riguardano il comportamento e che, a differenza che per le responsabilità di tipo negativo, non solo non riguardano tutti ma sono relativi ad un tipo di responsabilità che "deve essere delimitata e riempita di senso attraverso un'azione che è prima di tutto di scelta morale individuale, che però poi deve essere socialmente definita, convenuta, pattuita"[14]. In

altre parole, quando si passa dal concetto generale di responsabilità a quello di responsabilità sociale si assume che il soggetto che pone in essere il comportamento non risponde genericamente soltanto dell'effetto dell'azione, ma risponde di quell'effetto a qualcuno, cioè ad una persona, ad una categoria di persone o a più categorie di persone nei confronti delle quali quell'operato esplica i propri effetti. Il dover rispondere del merito del comportamento a qualcuno implica che tra il soggetto che agisce e coloro sui quali si riflettono gli effetti delle scelte e delle azioni esista una pattuizione, un accordo, con il quale si conferisce un determinato valore alle azioni che saranno compiute ed ai loro esiti: è tale accordo che qualifica la responsabilità sociale[15]. Sicché, la valutazione di quest'ultima non può derivare semplicemente dall'apprezzamento che ne fa il soggetto che agisce né da quello che possono fare soggetti diversi da coloro nei confronti dei quali l'azione esplica i propri effetti. Tale valutazione deve essere condotta dai soggetti coinvolti dagli esiti delle azioni, sulla base dell'accordo, più o meno esplicito, con il quale si è conferito un significato a quegli esiti ed in relazione proprio a quel significato.



In questo contesto di primo e generale riferimento si innestano varî problemi, di ordine sia teorico che pratico, relativi ai processi di comunicazione sociale ed ai suoi strumenti nonché ai processi di valutazione

7] UNIVERSITÀ DI MESSINA.

8] NEL SUO SIGNIFICATO COMUNE L'AGGETTIVO ISTITUZIONALE INDICA CIÒ CHE È RELATIVO AD UN'ISTITUZIONE POLITICA O GOVERNATIVA; IN ALTRA ACCEZIONE COMUNE, ESSO PUÒ ANCHE INDICARE CIÒ CHE È RELATIVO AI PRINCIPI FONDAMENTALI DI UNA DISCIPLINA O DI UNA SPECIFICA TEMATICA SVILUPPATA NELL'ÀMBITO DI UNA DISCIPLINA. NEL CAMPO DEGLI STUDI AZIENDALI IL TERMINE ISTITUZIONALE È IMPIEGATO PER QUALIFICARE DIVERSI FENOMENI RELATIVI ALL'AZIENDA. IN PARTICOLARE, QUANDO SI OSSERVA L'AZIENDA NELLA DIMENSIONE CHE ATTIENE ALLE DECISIONI CHE SI ASSUMONO AL SUO INTERNO E ALLE AZIONI CHE NE SEGUONO, NELL'ÀMBITO DELLA COMPLESSIVA STRATEGIA AZIENDALE SI INDIVIDUANO UNA SPECIFICA STRATEGIA ISTITUZIONALE, O STRATEGIA SOCIALE, E LE CONNESSE POLITICHE POSTE IN ESSERE PER LA SUA REALIZZAZIONE. LA STRATEGIA SOCIALE È QUELLA STRATEGIA, O MEGLIO QUELLA PARTE DELLA STESSA, CON LA QUALE L'AZIENDA PUNTA AD OTTENERE IL CONSENSO DURATURO DA PARTE DEGLI INTERLOCUTORI SOCIALI CHE FORNISCONO LE RISORSE DI CUI ESSA HA BISOGNO. LE POLITICHE DELLA STRATEGIA ISTITUZIONALE, CHE POSSIAMO DEFINIRE POLITICHE ISTITUZIONALI, RAPPRESENTANO, IN QUESTO SCHEMA CONCETTUALE, LE AZIONI POSTE IN ESSERE PER LA REALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA SOCIALE. V. CODA, *L'ORIENTAMENTO STRATEGICO DELL'IMPRESA*, UTET LIBRERIA, MILANO 1995. SICCHÉ, PARLARE DI POLITICHE ISTITUZIONALI DI PROMOZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE, IN UN'ACCEZIONE DEL TUTTO SPECIALISTICA, POTREBBE ANCHE SIGNIFICARE PARLARE DELLA STRATEGIA SOCIALE E DELLE SUE POLITICHE, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO A QUELLA PARTE DI ESSE CHE SI OCCUPA DELLA COMUNICAZIONE VERSO GLI INTERLOCUTORI SOCIALI DELL'IMPRESA E DELL'INTERAZIONE CON GLI STESSI AL FINE DI OTTENERNE UNA CONVINTA ADESIONE ALLA PROPOSTA PROGETTUALE DELL'IMPRESA. PER APPROFONDIMENTI SULLA STRATEGIA SOCIALE CFR. R. PASTORE - G. PIANTONI (A CURA DI), *STRATEGIA SOCIALE DELL'IMPRESA*,

della responsabilità sociale. I due ordini di problemi appaiono strettamente collegati, posto che la valutazione della responsabilità sociale avviene sulla base dei dati e delle informazioni che l'impresa mette a disposizione dei suoi interlocutori sociali, oltre che dalla qualità di queste informazioni.

Per quanto attiene ai processi di comunicazione, è necessario che sia data voce, direttamente o indirettamente, a tutte le categorie di soggetti identificati quali *stakeholder* cui occorre rendere conto degli effetti dell'attività aziendale[16]. Ciò significa fare partecipare questi soggetti al processo di definizione degli obiettivi sociali. In altre parole, vuole dire dare contenuto al quel patto che, come abbiamo già detto, qualifica la responsabilità sociale dell'impresa. Se ciò non accadesse, i processi di comunicazione sociale sarebbero chiusi ed autoreferenziali; quelli di valutazione della responsabilità sociale perderebbero di valore e significato[17].



Per quanto attiene alla comunicazione ad alla valutazione della responsabilità sociale, che avviene essenzialmente proprio sulla base dei dati e delle informazioni di natura sociale che l'impresa mette a disposizione dei suoi interlocutori, si tratta di garantire il giusto livello di qualità dell'informazione[18]. Detta qualità dipende da alcuni caratteri che le informazioni devono possedere. Queste ultime, infatti, oltre a dover essere comprensibili, chiare ed intelligibili, devono essere coerenti rispetto ai valori dichiarati, verificabili ed attendibili[19].

3. L'attenzione verso il tema della responsabilità sociale delle imprese è relativamente recente[20]. Negli ultimi anni essa ha subito un forte

9] DETTO PROGETTO È STATO PRESENTATO PROPRIO IERI, SOTTO FORMA DI PROPOSTA, DAL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI A VENEZIA, IN OCCASIONE DELLA TERZA CONFERENZA EUROPEA SULLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. LA PROPOSTA È ESPOSTA IN MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *PROGETTO CSR-SC. IL CONTRIBUTO ITALIANO ALLA CAMPAGNA DI DIFFUSIONE DELLA CSR IN EUROPA*, 2003, WWW.WELFARE.GOV.IT.

10] PER APPROFONDIMENTI SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA È POSSIBILE CONFRONTARE, TRA GLI ALTRI: A. BANDETTINI, *RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'AZIENDA E BILANCIO D'ESERCIZIO*, IN AA. VV., "BILANCIO DI ESERCIZIO E AMMINISTRAZIONE DELLE IMPRESE", STUDI IN ONORE DI PIETRO ONIDA, GIUFFRÈ EDITORE, MILANO 1981; A. MATACENA, *LA RESPONSABILITÀ SOCIALE: DA VINCOLO AD OBIETTIVO. VERSO UNA RIDEFINIZIONE DEL FINALISMO D'IMPRESA*, IN AA.VV., "SCRITTI IN ONORE DI CARLO MASINI", TOMO I, EGEA, MILANO, 1993; D. ROTAW, *GENIUS BECOME RARE: A COMMENT ON THE DOCTRINE OF SOCIAL RESPONSIBILITY*, IN "CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW", VOL. XV, 1973, N. 2; G. RUSCONI, *IL BILANCIO SOCIALE D'IMPRESA. PROBLEMI E PROSPETTIVE*, GIUFFRÈ, MILANO 1988; S. TERZANI, *RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA*, IN «RIVISTA ITALIANA DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE», LUG.-AGO. 1984; F. VERMIGLIO, *IL "BILANCIO SOCIALE" NEL QUADRO EVOLUTIVO DEL SISTEMA D'IMPRESA*, GRAFO EDITOR, MESSINA 1984.

impulso dal funzionamento dei mercati, in relazione all'accresciuta sensibilità sociale dei clienti e dei diversi interlocutori che forniscono alle imprese le risorse umane, materiali e finanziarie di cui esse hanno bisogno per lo svolgimento della propria attività.

L'assunzione per cui i risultati sociali devono essere visti in una relazione di tipo circolare con quelli competitivi e con quelli economico-finanziari è supportata da numerose ricerche che sono state condotte[21]. Appare chiaro, ormai, che un'impresa che sconta una cattiva reputazione dal punto di vista sociale ha uno svantaggio competitivo nei confronti delle altre imprese che, invece, godono di buona fama sotto questo profilo.



A tale riguardo, si possono citare alcuni risultati dell'ultima ricerca Corporate Social Responsibility Monitor[22], dai quali emerge come alla domanda di responsabilità sociale rivolta alle imprese dai suoi interlocutori si accompagnano spesso comportamenti coerenti (Fig. 1). I dati della ricerca, infatti, indicano che una percentuale significativa di cittadini di numerosi paesi (24% in Italia) ha avuto nel corso dell'ultimo anno più di un'occasione per esprimere un giudizio sul comportamento etico o sociale di un'azienda. Indicano, inoltre, che in molti Paesi esiste un numero consistente di interlocutori, segnatamente di consumatori, che dalle riflessioni è passato ai fatti, boicottando i prodotti o i servizi delle aziende di cui erano noti i comportamenti socialmente irresponsabili (27% in Italia)[23].

**Fig. 1** - Tratta ed elaborata da Corporate Social Responsibility Monitor

11] È STATO OSSERVATO CHE IL CONCETTO DI "RESPONSABILITÀ SOCIALE" NON HA UN SIGNIFICATO OMOGENEO. "PER ALCUNI RICHIAMA L'IDEA DELLA RESPONSABILITÀ O DELL'*OBBLIGO GIURIDICO*; PER ALTRI SIGNIFICA UN COMPORTAMENTO *SOCIALE IN SENSO ETICO*; PER ALTRI ANCORA IL SENSO RECEPITO È QUELLO DI *RESPONSABILE DI* IN TERMINI CAUSALI; MOLTI LO EQUIPARANO AI *CONTRIBUTI DI BENEFICENZA*; CERTI ALTRI NE ACCOLGONO L'ACCEZIONE DI *SOCIALMENTE CONSAPEVOLE O CONSCIO;* MOLTI DI COLORO CHE NE SONO I FAUTORI PIÙ ACCESI LO CONSIDERANO SOLO UN SINONIMO DI *LEGITTIMITÀ* NEL CONTESTO DELLA *PERTINENZA* O DELL'ESSERE ADATTO O VALIDO; MENO NUMEROSI SONO COLORO CHE LO CONSIDERANO UNA SPECIE DI DOVERE BASATO SULLA FIDUCIA, CHE IMPONE AGLI OPERATORI ECONOMICI CRITERI DI COMPORTAMENTO PIÙ RIGOROSI DI QUELLI CHE DEVONO OSSERVARE I CITTADINI IN GENERE. ANCHE I TERMINI DI SOCIALMENTE *IRRESPONSABILE* O NON *RESPONSABILE* SONO SOGGETTI AD UNA VARIETÀ DI INTERPRETAZIONI." D. ROTAW, *OP. CIT.*

12] SI TRATTA DELLA DEFINIZIONE FORNITA DALLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY NEWSWIRE. CFR. Z. PATIR, *UN MANAGEMENT SOCIALMENTE RESPONSABILE NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE*, WWW.UNICOM.IT.

13] LE CONSIDERAZIONI BASATE SULLA DISTINZIONE TRA RESPONSABILITÀ DI TIPO POSITIVO E RESPONSABILITÀ DI TIPO NEGATIVO SONO TRATTE ED ELABORATE DA M. VIVIANI, *LE FORME DI RAPPRESENTAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE*, WWW.UIL.IT.

L'orientamento verso la responsabilità sociale ha, quindi, una spinta dal basso proveniente dal funzionamento dei mercati, per la quale le imprese dovrebbero essere indotte a considerare la qualità sociale del proprio comportamento non più un costo, ma un investimento che si ricollega ad una strategia di riposizionamento sui propri mercati basata sul valore competitivo dell'impegno sociale[24].

Abbiamo sin qui delineato, nei suoi caratteri essenziali, la nozione di responsabilità sociale ed evidenziato alcuni aspetti critici relativi alla sua valutazione. Abbiamo, altresì, visto come l'orientamento verso la responsabilità sociale costituisca per le imprese un'importante leva competitiva, un fattore di successo la cui importanza appare crescente nel tempo. Passiamo ad esaminare, adesso, il progetto presentato dal Ministero del Welfare.



4. La proposta, come abbiamo già detto meglio nota come progetto CSR-SC, ha l'intento di sviluppare linee guida e criteri condivisi per la valutazione, la rendicontazione e la verifica delle pratiche di Corporate Social Responsibility (d'ora in avanti CSR). Il progetto, realizzato con la collaborazione di un gruppo di ricerca dell'Università Bocconi, si è sviluppato intorno a due aree considerate di particolare criticità. La prima relativa al carattere di disorganicità dell'impegno sociale delle imprese in Italia, che pure è ritenuto rilevante dalle autorità governative. La seconda relativa ai parametri di certificazione sociale esistenti, giudicati insufficienti ed insoddisfacenti.

Il paradigma, ormai consolidato nella teoria e nella prassi, per cui la responsabilità sociale costituisce un importante fattore competitivo per l'impresa è posto alla base del progetto ed è riletto dal livello dell'impresa a quello del complessivo sistema economico. In tal senso, si afferma che la realizzazione di riferimenti comuni per la misurazione, la valutazione e il monitoraggio delle performance di CSR rappresentano degli elementi che influenzeranno significativamente le modalità di raggiungimento degli obiettivi strategici fissati per l'Unione Europea dal Consiglio di Lisbona

14] M. VIVIANI, *LE FORME DI RAPPRESENTAZIONE…, CIT.*, "IN ALTRI TERMINI: LA RESPONSABILITÀ DERIVA DA UN PROCESSO CHE SI AVVIA CON LA DEFINIZIONE, DA PARTE DEL SOGGETTO, DI CIÒ CHE DEVE ESSERE (DI CIÒ CHE È BENE, DI CIÒ CHE È NECESSARIO), MA CHE POI SI SVILUPPA E SI COMPLETA CON IL RICONOSCIMENTO SOCIALE CHE PROPRIO QUELLO È NECESSARIO".

15] M. VIVIANI, *LE FORME DI RAPPRESENTAZIONE…, CIT.*

16] SI FA RIFERIMENTO AI PRINCIPI DI *RESPONSABILITÀ* ED *INCLUSIONE* INDICATI DAL GBS TRA QUEL-

del marzo 2000, cioè divenire entro il 2010 l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale[25].

Altra idea di fondo che ispira il progetto è quella per cui le dichiarazioni in tema di CSR sono informazioni relative al mercato che, come tali, devono essere dimostrate. A tale proposito, nel documento si legge che, quando i singoli consumatori e gli investitori non sono in grado di verificare le informazioni che vengono loro fornite, le autorità pubbliche devono fissare una parità di condizioni per proteggerli da comportamenti non corretti[26].



Gli obiettivi assegnati al progetto sono, quindi, molteplici. Non si tratta, semplicemente, di far assumere a un sempre crescente numero di imprese comportamenti socialmente responsabili. L'importanza che gli interlocutori assegnano all'orientamento delle imprese verso la responsabilità sociale, cui abbiamo già avuto modo di accennare, induce a ritenere che la promozione di questa da parte delle imprese debba avvenire su basi attendibili. In altre

NECESSARI PER GARANTIRE LA GIUSTA QUALITÀ DEL PROCESSO DI FORMAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE. CFR. GBS - GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, *I PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE*, 2001, WWW.BILANCIOSOCIALE.IT.

**17]** QUANDO NON È POSSIBILE FARE PARTECIPARE DIRETTAMENTE I DIVERSI INTERLOCUTORI AL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI SOCIALI È, COMUNQUE, NECESSARIO CHE I VALORI E GLI OBIETTIVI DELL'AZIENDA VENGANO PORTATI A CONOSCENZA DEGLI *STAKEHOLDER* E VENGANO DA QUESTI CONDIVISI, AL FINE DI DARE SENSO, SIA PURE A POSTERIORI RISPETTO ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI, AL PATTO CHE QUALIFICA LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA.

**18]** PER APPROFONDIMENTI SUGLI STRUMENTI COMUNICAZIONE SOCIALE PUÒ ESSERE UTILMENTE CONFRONTATO F. VERMIGLIO (A CURA DI), *NUOVI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE AZIENDALE. CONFRONTO DI ESPERIENZE IN TEMA DI BILANCIO SOCIALE*", G. GIAPPICHELLI EDITORE, TORINO, 2001.

**19]** "*COMPRENSIBILITÀ, CHIAREZZA ED 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. *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. *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 CUI SI RIFERISCONO. PER ESSERE ATTENDIBILE, L'INFORMAZIONE DEVE RAPPRESENTARE IN MODO COMPLETO E VERITIERO IL PROPRIO OGGETTO, CON PREVALENZA DEGLI ASPETTI SOSTANZIALI SU QUELLI FORMALI." GBS - GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, *OP. CIT.*, PP. 14-15.

**20]** IN ITALIA IL PRIMO BILANCIO SOCIALE SEMBRA AVER VISTO LA LUCE VERSO LA FINE DEGLI ANNI '80, NEL MONDO COOPERATIVO. CFR. M. VIVIANI, *COOPERAZIONE E BILANCIO SOCIALE: SUGGERIMENTI PER UNA PATERNITÀ CONSAPEVOLE*, IN "RIVISTA DELLA COOPERAZIONE", N. 1/2, 2000. SUL PUNTO APPARE UTILE SOTTOLINEARE CHE LA DOTTRINA AZIENDALE GIÀ QUALCHE ANNO PRIMA AVEVA RICHIAMATO L'ATTENZIONE

parole, che devono essere posti in essere tutti gli accorgimenti necessari perché gli *stakeholder* possano maturare un giudizio motivato, certo, fondato e quindi attendibile sul comportamento dell'azienda e di chi la governa; inoltre, che ciò debba avvenire tramite l'intervento di soggetti esterni che certifichino la validità delle dichiarazioni prodotte dalle imprese in materia sociale.

Le imprese che aderiscono volontariamente al progetto del Ministero si sottopongono ad una procedura di valutazione condotta da apposito organismo formato con un approccio di tipo multi-*stakeholder*: il CSR Forum[27]. La valutazione sarà condotta sulla base di una dichiarazione sociale presentata dall'impresa, il *Social Statement*, e costruita su un set di indicatori di *performance* sociale definito dalle autorità governative. Il set di indicatori è articolato in otto categorie, in base a gruppi di *stakeholder*:



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.

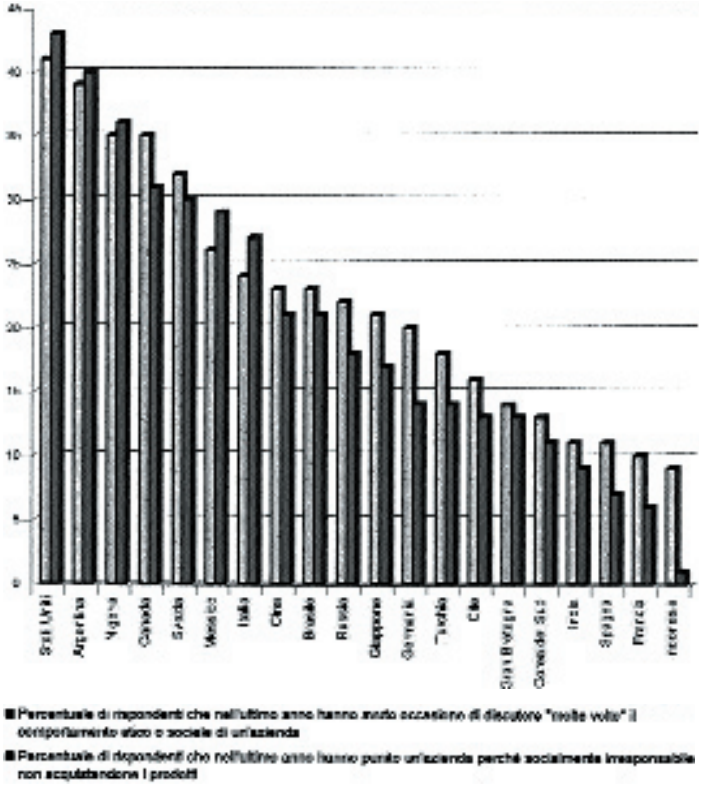
**Fig. 2 - Il progetto CSR-SC**

SUL TEMA. IL FATTO APPARE DEGNO DI NOTA PERCHÉ, SE CI SOFFERMIAMO PER UN SOLO ATTIMO A RIFLETTERE SUL RAPPORTO TRA LA REALTÀ DEL MONDO DELLE IMPRESE E LA TEORIA ECONOMICO-AZIENDALE, CI RENDIAMO CONTO COME NEL CASO IN SPECIE QUESTO RAPPORTO SIA RISULTATO SOVVERTITO RISPETTO ALLA SUA CONFIGURAZIONE TRADIZIONALE. IN GENERE, LO STUDIOSO DI ECONOMIA AZIENDALE OSSERVA I FENOMENI DELLA REALTÀ AZIENDALE E, QUANDO EMERGONO COMPORTAMENTI DI NATURA GENERALE, LI CODIFICA IN PRINCIPI UNIVERSALI. A QUEL TEMPO, IN VERITÀ, LA REALTÀ DELLE IMPRESE ITALIANE SI DIMOSTRAVA QUASI PER NULLA ATTENTA VERSO IL TEMA DELLA COMUNICAZIONE SOCIALE E, QUINDI, VERSO QUELLO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE. L'OPERA DEGLI STUDIOSI SI È POSTA, PERCIÒ, COME STIMOLO AL MONDO DELLE IMPRESE, COME SPINTA AD ORIENTARSI VERSO UNO STRUMENTO DEL QUALE SI PERCEPIVA LA GRANDE VALENZA INFORMATIVA E STRATEGICA. IN TAL SENSO, SI DEVONO RICORDARE CON PARTICOLARE ENFASI IL LAVORO DI EVERMIGLIO, *IL "BILANCIO SOCIALE" NEL QUADRO EVOLUTIVO..., CIT.* E QUELLO DI G. RUSCONI, *IL BILANCIO SOCIALE D'IMPRESA..., CIT.*

21] PER LA CONCEZIONE CIRCOLARE DEL FINALISMO D'IMPRESA SI RIMANDA A V. CODA, *OP. CIT.*, UTET, TORINO, 1988.

22] INDAGINE INTERNAZIONALE REALIZZATA ANNUALMENTE CON UN IDENTICO QUESTIONARIO IN 20 PAESI DI 5 CONTINENTI.

23] LA PRESENZA DI QUESTA SPINTA PROVENIENTE DAL MERCATO DOVREBBE COSTITUIRE UN FORTE STIMOLO VERSO L'ASSUNZIONE DI COMPORTAMENTI SOCIALMENTE ORIENTATI DA PARTE DELLE IMPRESE NONCHÉ VERSO L'ADOZIONE DI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE SOCIALE CON I QUALI L'IMPEGNO PROFUSO IN TALE CAMPO E I RISULTATI CONSEGUITI VENGONO PORTATI A CONOSCENZA DEGLI *STAKEHOLDER*.




IN VERITÀ, PERÒ, SEMBRA ESSERVI UN SOSTANZIALE RITARDO DEI PAESI DEL MEDITERRANEO, TRA CUI L'ITALIA, VERSO L'ADOZIONE DI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE SOCIALE; DETTO RITARDO, SIA PURE INDIRETTAMENTE, SEMBRA TESTIMONIARE UNA SCARSA ATTENZIONE DA PARTE DELLE IMPRESE VERSO IL TEMA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE. I RISULTATI DELL'EDIZIONE 2002 DELL'INDAGINE "SURVEY" CONDOTTA DALLA KPMG SUL *NON-FINANCIAL REPORTING* - SVOLTA PER L'ITALIA SU UN CAMPIONE COSTITUITO DALLE PRIME 100 IMPRESE ITALIANE (TOP 100) SULLA BASE DELLE CLASSIFICHE DI MEDIOBANCA, CONSIDERANDO LE PRIME 80 IMPRESE INDUSTRIALI, LE PRIME 10 BANCHE E LE PRIME 10 COMPAGNIE DI ASSICURAZIONE - FANNO EMERGERE COME "SOLO 12 TRA LE 100 IMPRESE CONSIDERATE PUBBLICANO UN *NON-FINANCIAL REPORT* SEPARATO. IN UN CONFRONTO CON GLI ALTRI PAESI COINVOLTI NELL'INDAGINE, L'ITALIA SI COLLOCA AL 13° POSTO SU 19, SEGUITA DA BELGIO (11), DAI PAESI DEL SUD EUROPA COME SPAGNA E GRECIA (DOVE SONO STATI PUBBLICATI RISPETTIVAMENTE 11 E 2 REPORT) E DELL'EST EUROPEO COME UNGHERIA E SLOVENIA (CON 8 E 5 DOCUMENTI RISPETTIVAMENTE); FANALINO DI CODA, IL SUD AFRICA CON UNA SOLA AZIENDA… LA PERCENTUALE DI IMPRESE ITALIANE AUMENTA CONSIDERANDO ANCHE L'INCLUSIONE DI INFORMAZIONI SOCIALI, AMBIENTALI O DI SOSTENIBILITÀ, NEI BILANCI DI ESERCIZIO (29%), MA LASCIA TUTTAVIA INVARIATO IL POSIZIONAMENTO DEL NOSTRO PAESE NELLA CLASSIFICA DEI 19 TOTALI CONSIDERATI DALLA *SURVEY*". S. FORNASIERO, *KPMG INTERNATIONAL SURVEY OF CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING 2002*, HTPP://KNOWLEDGE.SDA.UNI-BOCCONI.IT/TICONZERO.

Nell'ambito di ciascuna categoria gli indicatori sono suddivisi per aree tematiche e distinti in "Comuni" e "Addizionali"[28]. I primi devono essere utilizzati da tutte le imprese per la realizzazione del *Social Statement*; i secondi sono facoltativi per le imprese di maggiori dimensioni, considerate tali quelle con un numero di dipendenti uguale o maggiore di 50[29]. Gli indicatori possono essere di natura quantitativa e/o qualitativa.

Nella tabella che segue sono riportati i venti indicatori "Comuni" previsti dal modello.

**- Tabella 1 -**



La procedura di verifica è collegata ad un sistema di incentivi per le imprese che aderiscono al progetto e che ottengono una valutazione positiva del proprio *Social Statement*. La valutazione sarà condotta dal CSR Forum oltre che su quest'ultimo documento, anche considerando i pareri, i commenti e i reclami eventualmente proposti dagli *stakeholder* delle imprese. Per le imprese che ottengono una valutazione positiva del *Social Statement* è contemplata l'iscrizione in un apposito *data base* nazionale (Livello CSR)[30]. L'iscrizione dovrebbe avere durata triennale, con aggiornamento annuale degli indicatori. È prevista, inoltre, la creazione di un *Fondo Social Commitment*, cui possono aderire le imprese iscritte al *data base*. Si dovrebbe trattare di un fondo nazionale cui le imprese conferiscono quote ottenendone la defiscalizzazione. Al sistema, ancora allo studio, si aggiungerebbero ulteriori incentivi fiscali, previdenziali (smobilizzo del TFR a favore di fondi pensione integrativi), agevolazioni finanziarie e semplificazioni amministrative in atto allo studio.

Nel progetto di cui si discute, quindi, il Social Commitment costituisce un livello ulteriore rispetto alla CSR; in particolare, è il livello cui si possono spingere le imprese che vogliono partecipare in maniera attiva alle priorità di intervento sociale individuate dalle autorità governative. I contributi versati dalle imprese saranno, infatti, utilizzati dai gestori pubblici del fondo per la realizzazione di specifici interventi di natura sociale, coinvolgendo le imprese nelle politiche pubbliche previste in tale campo secondo una logica improntata al principio di sussidiarietà.

24] CELE - CENTRE FOR ETHICS, LAW & ECONOMICS, *PROGETTO Q-RES: LA QUALITÀ DELLA RESPONSABILITÀ ETICO-SOCIALE DELL'IMPRESA*, IN LIUC PAPERS N. 95, SUPPLEMENTO A OTTOBRE 2001.

Il modello prevede, infine, sistemi di verifica successiva (a campione) finalizzati ad accertare eventuali difformità delle situazioni concrete rispetto a quanto dichiarato con il *Social Statement*. Nel caso di violazioni, sono ipotizzati meccanismi di *moral suasion* consistenti, nell'attivazione di procedure dirette a dare pubblica evidenza alle violazioni, e meccanismi sanzionatori, consistenti nel ritiro dei benefici fiscali e nel mantenimento del finanziamento eventualmente erogato al Fondo SC.

5. L'analisi del progetto governativo, sia pure condotta per linee generali, ci fa capire che esso consiste in un sistema finalizzato alla diffusione di comportamenti socialmente orientati e alla partecipazione delle imprese al sistema di *welfare*, cui si affianca uno standard di definizione e valutazione della responsabilità sociale d'impresa.



Le finalità perseguite sono, quindi, molteplici. A quella di far assumere ad un sempre crescente numero di imprese comportamenti socialmente responsabili, a livello di CSR ed SC, si aggiungono finalità di certificazione; in tal senso, al sistema è rimesso il compito di fornire alle imprese la possibilità di dimostrare, su basi attendibili, la dimensione quali-quantitativa del loro impegno sociale. Ciò dovrebbe avvenire in relazione al tendenziale valore di oggettività che sembra possibile riconoscere al sistema risultante dalla dichiarazione di responsabilità sociale dell'impresa (*Social Statement*) e dalla valutazione che della stessa viene condotta da apposito organismo, esterno ed indipendente (CSR Forum).

Le considerazioni che appare possibile proporre sul progetto in questione sono numerose. Senza alcuna pretesa di completezza ed esaustività, di seguito si propongono le principali.

In primo luogo, ci sembra sia possibile affermare che il progetto si fonda su una nozione di responsabilità sociale che appare deterministica e generale, in quanto avulsa dalla situazione di contesto in cui ogni singola impresa opera e dal patto che essa ha instaurato con i suoi interlocutori.

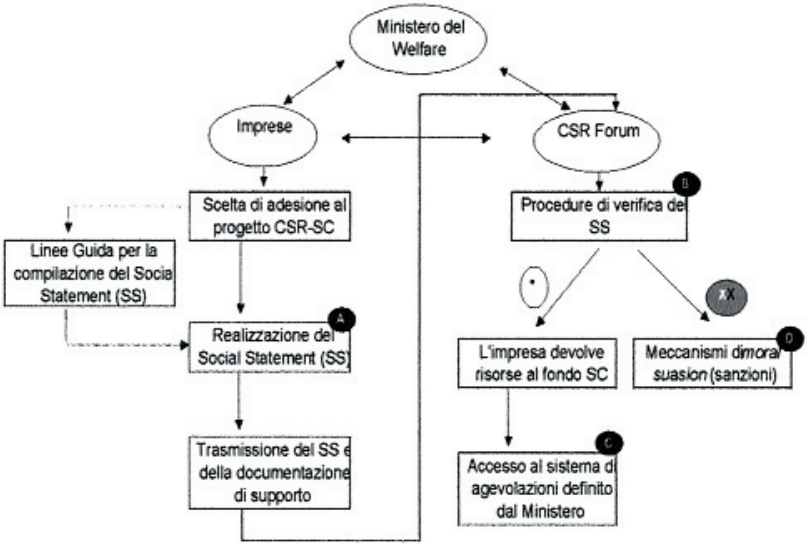
Non è la previsione di uno *standard* di valutazione che suscita perplessità[31], quanto piuttosto il modo in cui si ritiene di poter impiegare lo *standard* costruito per la valutazione della responsabilità sociale.

Gli indicatori previsti nel modello che tendenzialmente dovrebbero rappresentare degli *standard*, in effetti, non lo sono, perché non tengono conto

25] MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *OP. CIT.*, P. 5

26] *IBIDEM*, P. 7

27] LA STRUTTURA GENERALE DEL MODELLO PREVISTO È RIPORTATA NELLA FIGURA 2. *IBIDEM*, P. 35.




della situazione dell'impresa e di quella dei suoi *stakeholder*. Il soggetto esterno chiamato ad esprimere un giudizio che attiene al campo della responsabilità sociale dell'impresa sarà obbligato – o, comunque, indotto – a tenere conto di valori medi degli indicatori che formano lo *standard* di valutazione e che, in quanto tali, non saranno in alcun modo significativi. Questo discorso vale per qualunque *standard*, ma ancora di più nel campo della responsabilità sociale, la cui definizione dipende dalla volontà dell'impresa e dal modo in cui essa intende costruire il rapporto con i propri interlocutori sociali.

La costruzione di modelli e schemi che, inevitabilmente, finiranno per essere considerati validi in qualunque contesto suscita, quindi, notevoli

28] PER ESEMPIO, ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA RISORSE UMANE SI DISTINGUONO LE SEGUENTI AREE TEMATICHE: COMPOSIZIONE DEL PERSONALE; PARI OPPORTUNITÀ; FORMAZIONE; ORARI DI LAVORO PER CATEGORIA; MODALITÀ RETRIBUTIVE; ASSENZE; RELAZIONI INDUSTRIALI; AGEVOLAZIONI PER I DIPENDENTI; COMUNICAZIONE INTERNA; SICUREZZA E SALUTE SUL LUOGO DI LAVORO; SODDISFAZIONE DEL PERSONALE; TUTELA DEI DIRITTI DEI LAVORATORI.

29] MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *OP. CIT.*, P. 45 E SS.

| Categoria | Area Tematica | Indicatore |
|---|---|---|
| RISORSE UMANE | Pari opportunità | Politica verso persone con disabilità e le minoranze in genere |
| RISORSE UMANE | Formazione | Ore di formazione per categoria (al netto della formazione obbligatoria per legge o per contratto) |
| RISORSE UMANE | Agevolazioni per i dipendenti | Agevolazioni per i dipendenti |
| RISORSE UMANE | Sicurezza e Salute sul luogo di lavoro | Infortuni e malattie |
| RISORSE UMANE | Soddisfazione del personale | Tutela dei diritti dei lavoratori |
| SOCIAZIONISTI E COMUNITA' FINANZIARIA | Investor relation | Attività di comunicazione e rendicontazione |
| CLIENTI | Informazioni ed etichettature di prodotti/servizio (Sicurezza, LCA, Iniziative volontarie) | Attività di comunicazione e rendicontazione |
| FORNITORI | Politica di gestione dei fornitori | Politica di gestione dei fornitori |
| FORNITORI | Condizioni negoziali | Condizioni negoziali |
| STATO, ENTI LOCALI E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE | Norme e codici per il rispetto della legge | Norme e codici per il rispetto della legge e sistemi di auditing interno |
| COMUNITA' | Corporate giving | Corporate giving |
| COMUNITA' | Apporti diretti nei diversi ambiti di intervento | Istruzione e formazione |
| COMUNITA' | Apporti diretti nei diversi ambiti di intervento | Cultura |
| COMUNITA' | Apporti diretti nei diversi ambiti di intervento | Sport |
| COMUNITA' | Apporti diretti nei diversi ambiti di intervento | Ricerca e innovazione |
| COMUNITA' | Apporti diretti nei diversi ambiti di intervento | Solidarietà sociale (anche internazionale) |
| COMUNITA' | Apporti diretti nei diversi ambiti di intervento | Altro (ad esempio, volontariato, pordi sollo per la comunità) |
| COMUNITA' | Comunicazione e coinvolgimento della comunità (stakeholder engagement) | Comunicazione e coinvolgimento della comunità (stakeholder engagement) |
| COMUNITA' | Prevenzione della corruzione | Prevenzione della corruzione |
| AMBIENTE | Consumi di energia, materiali ed emissioni | Consumi di energia, materiali ed emissioni |



perplessità. Una cosa è un comportamento contrario ai normali principi di socialità ed etica (socialmente irresponsabile); cosa ben diversa è un concreto e fattivo orientamento verso la responsabilità sociale. Come può, infatti, un soggetto esterno all'impresa e diverso dai suoi *stakeholder* comprendere dove inizia la responsabilità sociale di quest'ultima? Ovvero dove essa finisca? La soglia minima al di sotto della quale un comportamento è contrario ai principi di socialità - in materia di impatto ambientale, tutela dei lavoratori, garanzie di qualità dei prodotti, tutela dei creditori, etc. - è garantita dal rispetto delle leggi, secondo criteri che valgono *erga omnes*.

30] A QUESTO LIVELLO, SECONDO LE INDICAZIONI FORNITE DAL MINISTERO, POTREBBERO GIÀ ESSERE STABILITE FORME AGEVOLATIVE, QUALI AD ESEMPIO LA POSSIBILITÀ DI UTILIZZARE UN SOCIAL MARK. L'UFFICIO, INOLTRE, POTREBBE METTERE A DISPOSIZIONE DEL PUBBLICO LO *STATEMENT* DELL'IMPRESA E REALIZZARE, COSÌ, UNA PROMOZIONE DELLA SUA IMMAGINE.

Quando si passa alla nozione di orientamento alla responsabilità sociale si estende il ragionamento a un qualcosa che riguarda l'impresa, il rapporto con i suoi interlocutori e il modo in cui essa intende gestirlo. A tale riguardo, non vi è chi non possa vedere come ciascuna azienda abbia una propria specifica identità per la quale configura in maniera caratteristica le relazioni con i suoi *stakeholder*[32]. Non esistono, da questo punto di vista, due aziende uguali. Tutto ciò, ad esempio, fa sì che due aziende, pur simili tra loro per l'oggetto di attività e per la dimensione strutturale ed operativa delle loro combinazioni economiche, possano aver dato un contenuto assai diverso al loro orientamento sociale.



La responsabilità sociale di queste imprese dovrà essere misurata attraverso una relazione, di tipo qualitativo o quantitativo, tra i risultati sociali ottenuti, ossia gli effetti dell'attività per gli *stakeholder*, e gli obiettivi assunti in stretta sintonia con questi ultimi, o comunque portati a loro conoscenza e da essi condivisi. Se il patto che l'impresa ed i suoi interlocutori pongono a base della responsabilità sociale è diverso, cambiano gli obiettivi da raggiungere e cambia la relazione tra questi e i risultati. Conseguentemente, cambia il significato degli indicatori di responsabilità sociale.

In altre parole, il controllo dei risultati sociali non può avvenire, neppure da parte di soggetti terzi, prescindendo dagli obiettivi assunti dall'impresa in sede di pianificazione strategica e di programmazione dell'attività sociale. Occorre, quindi, tenere conto caso per caso delle diverse situazioni, considerando ciò che l'impresa ha fatto rispetto a ciò che si era proposta di fare e contemplando nel giudizio anche l'andamento tendenziale assunto dai risultati sociali dell'impresa. Al di là dei vincoli di legge, che garantiscono il rispetto delle istanze avanzate dagli interlocutori ad un livello giudicato congruo dall'ordinamento giuridico, l'impresa, nel campo della responsabilità sociale, deve essere valutata rispetto a sé stessa, considerando in che misura essa è riuscita ad essere ciò che si era proposta di essere per i propri *stakeholder* (confronto tra obiettivi e risultati) e verificando, altresì, la sua capacità di migliorare nel tempo il grado di realizzazione delle aspettative di questi ultimi (giudizio tendenziale).

Il progetto governativo, quindi, potrebbe compiere un progresso significativo migliorando la qualità della scheda anagrafica prevista per la raccolta delle informazioni relative all'impresa, al fine di renderla idonea a maturare

un giudizio attendibile circa l'identità della stessa. Sarebbe anche necessario, però, che la valutazione del *Social Statement* avvenisse confrontando i risultati con gli obiettivi di natura sociale che l'impresa si era prefissata di realizzare[33]. A tal fine, le imprese potrebbero essere chiamate a fornire le necessarie informazioni sulla programmazione degli obiettivi sociali (*budget sociale*); dette informazioni dovrebbero essere oggetto di autonoma valutazione per poi costituire il termine di confronto per la valutazione dei risultati conseguiti dall'impresa. Altre perplessità relative al progetto di cui si discute riguardano la distinzione tra il livello CSR ed il livello SC. Esse sono di ordine sia teorico che pratico. Il livello di Social Commitment, o coinvolgimento sociale, come abbiamo visto, è considerato un livello diverso e superiore rispetto a quello di CSR. Da quanto si può leggere nella documentazione governativa, in questo livello rientrano le imprese che decidono di porre in essere iniziative concrete quali le sponsorizzazioni benefiche, il finanziamento di progetti di volontariato, etc. Dette iniziative dovrebbero passare, secondo un principio di sussidiarietà, dalla gestione diretta delle imprese e quella delle autorità governative, che le realizzeranno impiegando i fondi versati dalle stesse imprese che intendono aderire al Social Commitment. A livello teorico la distinzione suscita perplessità perché la responsabilità sociale è sintetizzabile nell'adozione da parte dell'impresa di un comportamento attento e corretto nei confronti delle istanze avanzate da tutti i suoi *stakeholder*.-È un concetto che, di per sé, trascende i limiti del non comportarsi male e si identifica con un fattivo comportamento dell'azienda favorevole al *bene sociale*. Essa si manifesta nei rapporti che l'impresa intrattiene con tutti gli *stakeholder* e non con una categoria soltanto di questi, quale potrebbe essere la collettività. In altre parole, l'attenzione manifestata dall'impresa verso quest'ultima rientra nel quadro della sua responsabilità sociale. Essa da sola non basta a qualificarla



31] L'ACCETTAZIONE VOLONTARIA DI STANDARD DI RESPONSABILITÀ SOCIALE E DI RENDICONTAZIONE SOCIALE E L'ADESIONE VOLONTARIA A PROCEDURE DI CERTIFICAZIONE ESTERNA SONO ELEMENTI CHE, EFFETTIVAMENTE, POSSONO GARANTIRE L'ORIENTAMENTO SOCIALE DELL'IMPRESA E CHE, NEL LORO INSIEME, POSSONO ANCHE SVOLGERE UN'IMPORTANTE FUNZIONE DI PROMOZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE. PERCHÉ CREANO CERTEZZA, ATTIVANO PROCEDURE DI TIPO IMITATIVO, FANNO ASSUMERE AGLI *STAKEHOLDER* MAGGIORE CONSAPEVOLEZZA CIRCA LA POSSIBILITÀ E L'IMPORTANZA DI VALUTARE L'ATTEGGIAMENTO SOCIALE DI UN'IMPRESA. LO STANDARD ACCOLTO DALL'IMPRESA E ACCETTATO DAI SUOI *STAKEHOLDER* PER ESSERE SIGNIFICATIVO NON SI DEVE LIMITARE A CONSIDERARE CIÒ CHE L'IMPRESA HA FATTO. ESSO DEVE ANCHE CONTEMPLARE, A MONTE, CIÒ CHE L'IMPRESA VUOLE ESSERE; A VALLE, IL MODO IN CUI I SUOI *STAKEHOLDER* HANNO PERCEPITO I RISULTATI CHE ESSA HA CONSEGUITO.

né può rappresentare un elemento che acquista una maggiore valenza sociale rispetto all'attenzione verso le istanze di tutti gli altri *stakeholder* dell'impresa[34].

Anche dal punto di vista concreto, infine, la previsione di un fondo gestito da autorità centrali per l'attuazione di politiche sociali mediante l'impiego dei contributi versati dalle imprese suscita dei dubbi. Questi ultimi sono validi soprattutto per le piccole imprese, che sono considerate le principali destinatarie del progetto CSR-SC. Gli atti di solidarietà e i gesti filantropici che le aziende pongono in essere a favore della comunità locale, nell'àmbito della complessiva strategia sociale, tendono, infatti, a rafforzare la visibilità dell'impresa ed il suo capitale reputazionale nell'ambiente in cui essa opera. È oltremodo difficile ritenere che le piccole imprese che intenderanno, in futuro, porre in essere azioni di questo tipo potranno trovare convenienza a farlo assegnando le risorse ad autorità governative centrali. Ciò, infatti, non garantirebbe quella diretta correlazione tra contributi versati dall'impresa e le azioni di solidarietà e di beneficenza di cui si discute. In altre parole, farebbe perdere all'impresa quella visibilità che essa ricerca, nel contesto ambientale in cui opera, con lo scopo di accrescere il proprio capitale reputazionale[35].



Ciò, nonostante sia fondamentalmente valida, nell'ottica del decisore pubblico, l'idea per cui con la gestione dei fondi a livello di autorità governative si potrebbe realizzare una distribuzione territoriale non solo più equa, privilegiando l'impiego dei fondi in aree del Paese maggiormente bisognose, ma anche più efficace, garantendo tra le varie politiche sociali quelle che appaiono prioritarie.

32] I DATI RELATIVI ALL'IMPRESA, IN BASE A QUANTO PREVISTO NEL PROGETTO DEL MINISTERO, SARANNO RACCOLTI MEDIANTE UNA SCHEDA ANAGRAFICA DA CUI RISULTERANNO LE SEGUENTI INFORMAZIONI: NOME; NATURA GIURIDICA DELL'ORGANIZZAZIONE (S.R.L., S.P.A., COOPERATIVA, ECC.); SETTORE DI ATTIVITÀ (O SETTORI IN CUI OPERA IN PREVALENZA); FATTURATO; SEDE PRINCIPALE; SEDI SECONDARIE; PRINCIPALI MERCATI DI RIFERIMENTO; NUMERO DI DIPENDENTI E LORO ETÀ MEDIA. NELLA SCHEDA ANAGRAFICA, INOLTRE, DOVRANNO ESSERE RIPORTATE INFORMAZIONI PIÙ SPECIFICHE, DIRETTE A RILEVARE L'IMPEGNO DELL'AZIENDA NELL'AMBITO DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY QUALI: L'ADOZIONE DI CODICI DI CONDOTTA; L'ADOZIONE DI SISTEMI DI QUALITÀ, DI GESTIONE DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA; CERTIFICAZIONI E REPORT SOCIALI, AMBIENTALI E DI SOSTENIBILITÀ.

## Bibliografia


Airoldi G.-Brunetti G.-Coda V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna 1994.

Bandettini A., *Responsabilità sociale dell'azienda e bilancio d'esercizio*, in AA. VV., "Bilancio di esercizio e amministrazione delle imprese", Studi in onore di Pietro Onida, Giuffrè editore, Milano 1981.

Caselli L., *La ri-legittimazione sociale dell'impresa*, in "Sinergie", anno XI n. 31, p. 22.

Cassandro P. E., *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa,* in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", 7/8 1989.

C.E.I.S.C.O. (a cura di), *Il Bilancio Sociale come strumento di comunicazione per le imprese cooperative*, Roma 1999.

CELE - Centre For Ethics, Law & Economics, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità Etico-Sociale dell'impresa*, in Liuc Papers n. 95, Suppl. a ottobre 2001.

Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino 1988.

De Santis G.-Ventrella A.M., *Il bilancio sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1980.

Fornasiero S., *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002*, htpp://knowledge.sda.uni-bocconi.it/ticonzero.

GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *I principi di redazione del bilancio sociale*, 2001, www.bilanciosociale.it.

Griggio C., *La rendicontazione sociale*, in Matteo Bartolomeo (a cura di), "La contabilità ambientale d'impresa", Il Mulino, Bologna 1997.

Krause D., *La responsabilità sociale dell'impresa: interessi ed obiettivi*, in K. J. Hopt-G. Teubner, "Governo dell'impresa e responsabilità dell'alta direzione", Franco Angeli, Milano 1986.

Mari L. M., *Impresa cooperativa. Mutualità e bilancio sociale*, Giappichelli editore, Torino 1994.

Matacena A., *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in AA.VV., "Scritti in onore di Carlo Masini", tomo I, Egea, Milano 1993.




33] appare utile sottolineare che questo, pur attenuandole notevolmente, non eliminerebbe del tutto le perplessità che sono state avanzate circa la possibilità di porre in essere, nel campo della responsabilità sociale, valutazioni da parte di soggetti esterni all'impresa e diversi dai suoi *stakeholder*.

MATACENA A., *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit,* Il Sole24Ore, Milano 2002.
MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Progetto CSR-RC. Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa*, 2003, su www.welfare.gov.it.
PASTORE R.-PIANTONI G. (a cura di), *Strategia sociale dell'impresa*, Etas Libri, Milano 1984.
PATIR Z., *Un management socialmente responsabile nell'era della globalizzazione*, www.unicom.it.
ROTAW D., *Genius Become Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility*, in "California Management Review", Vol. XV, 1973, n. 2.
RUSCONI G., *Il ruolo del bilancio sociale nel contesto dell'economia aziendale*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", marzo/aprile 1987.
RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano 1988.
TERZANI S., *Responsabilità sociale dell'impresa*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», lug.-ago. 1984.
VERMIGLIO F., *Il "Bilancio Sociale" nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo Editor, Messina 1984.
VERMIGLIO F., *Considerazioni economico-aziendali sull'impresa cooperativa*, Messina, 1990.
VERMIGLIO F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, G. Giappichelli editore, Torino, 2001.
VIVIANI M., *Cooperazione e bilancio sociale: suggerimenti per una paternità consapevole*, in "Rivista della cooperazione", n. 1/2, 2000.
VIVIANI M., *Le forme di rappresentazione della responsabilità sociale*, www.uil.it.



34] SULLA CATEGORIA "COMUNITÀ" NEL PROGETTO GOVERNATIVO VIENE POSTA ECCESSIVA ENFASI A DISCAPITO DELLE ALTRE CATEGORIE DI INTERLOCUTORI. A TALE PROPOSITO, BASTA SOTTOLINEARE CHE DEI VENTI INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE (RIFERITI, COME ABBIAMO VISTO, A OTTO CATEGORIE DI INTERLOCUTORI) COSIDDETTI "COMUNI", OSSIA OBBLIGATORI PER TUTTE LE IMPRESE, BEN NOVE SONO RELATIVI ALLA CATEGORIA DI CUI SI DISCUTE.

35] ALCUNI DEI BENEFICI PREVISTI PER LE IMPRESE CHE SI SPINGERANNO FINO AL LIVELLO SC SONO, PERALTRO, GIÀ PREVISTI NEL NOSTRO ORDINAMENTO. IL CHE, RAFFORZA IL VALORE DEI DUBBI CHE SONO STATI AVANZATI. AI SENSI DELL'ARTICOLO 65 T.U.I.R., INFATTI, GLI ONERI DI UTILITÀ SOCIALE, INTESI QUALI EROGAZIONI AD ENTI, ORGANIZZAZIONI E ISTITUZIONI SENZA SCOPO DI LUCRO SONO GIÀ DEDUCIBILI DAL REDDITO D'IMPRESA E, QUINDI, DEFISCALIZZATI. ALCUNI LO SONO SENZA LIMITI DI SORTA, ALTRI ENTRO DETERMINATI LIMITI COMMISURATI AL REDDITO DICHIARATO.

WALTER DONDI[36]

# Responsabilità sociale d'impresa: il caso Coop Adriatica



Coop Adriatica è una delle maggiori cooperative italiane di consumatori, chiuderemo l'anno con circa 760.000 soci, abbiamo 115 punti vendita e circa 8.000 dipendenti, realizziamo circa 1.700 milioni di euro di vendite, quindi con un sensibile incremento sul 2002. Fare cooperazione di consumatori, vuol dire tradurre in impresa i valori, i bisogni, e le domande delle persone. La strategia di Coop Adriatica parte da una dichiarazione di intenti: creare valore, a partire dai valori.

Cioè, noi consideriamo che per un'impresa cooperativa, e particolarmente per un'impresa cooperativa di consumatori, il punto di partenza non possono essere che i valori, ed è a partire da questi valori che è possibile creare la ricchezza, creare valore sociale.

Vuol dire sviluppare un'attività imprenditoriale cercando in ogni momento di essere coerenti con quel tipo di scelta strategica: ecco un altro elemento di novità, su cui poi vorrei ritornare nelle riflessioni che farò sul tema generale della Responsabilità Sociale di impresa.

Il problema, infatti, non è soltanto quello di come si redistribuisce la ricchezza, la diversa finalità dal profitto dell'impresa cooperativa, ma sono le modalità con le quali si produce la ricchezza. Cioè gli elementi che caratterizzano il processo produttivo dell'impresa, i diversi aspetti del processo economico dell'impresa. L'attenzione deve essere posta sugli effetti che la nostra attività determina sulle imprese, sulle persone, soci e lavoratori, ma anche sull'ambiente in generale, nel quale la cooperativa opera. Da qui, nasce la scelta di Coop Adriatica di passare alla sostenibilità, perché, proprio per gli elementi che ho cercato di spie-

gare fino a adesso, abbiamo a un certo punto ritenuto inadeguato uno strumento di rendicontazione sociale *ex-post*, com'è il Bilancio Sociale. Questa affermazione pregherei di prenderla così come l'ho detta perché implicherebbe una serie di valutazioni. Il Bilancio Sociale è stato ed è uno strumento importantissimo per dare conto di ciò che l'impresa cooperativa in particolare fa nella mutualità interna ed esterna.

Tuttavia, proprio per il ragionamento che facevo prima, il problema che ci si pone davanti è quello di come si produce la ricchezza, in base a quali meccanismi imprenditoriali. Il Bilancio Sociale era inadeguato, e abbiamo scelto una strategia di sostenibilità. La sostenibilità, secondo la definizione della *World Commission on Environnement & Developpement*, è la capacità di assicurare il soddisfacimento delle necessità del presente, senza compromettere la capacità delle generazioni future, di soddisfare i propri bisogni. Che cosa vuol dire? Basta richiamare il dato che ormai conosciamo tutti, che il 20% della popolazione mondiale consuma l'80% della ricchezza prodotta e che se noi estendessimo questo modello economico di sviluppo all'altro 80%, probabilmente il nostro mondo non reggerebbe. Peraltro, alcuni elementi li stiamo vedendo. Basta pensare a quello che succede in Cina e quali sono gli effetti del processo di crescita e di sviluppo così forte della Cina per rendersi conto di che cosa questo può significare. Tuttavia, è del tutto evidente che noi non possiamo pensare che i cinesi continuino a vivere a lungo come hanno vissuto fino a oggi, o anche gli indiani. E quindi noi non possiamo pensare che il nostro modello di consumo di tipo occidentale possa continuare così.



Questo è l'assunto, il punto di partenza, la visione lunga, se mi consentite. Da qui la capacità di avviare una strategia di sostenibilità, che significa coniugare tre aspetti fondamentali dell'attività imprenditoriale:

- economico, perché è del tutto evidente che senza la capacità di produrre ricchezza, di avere imprese forti, in equilibrio, non si può fare nessuna sostenibilità, si produce soltanto distruzione di ricchezza, se una impresa alla fine deve chiudere, distrugge posti di lavoro;
- sociale, cioè la capacità di dare alle persone sicurezza e salute, di contribuire, nella distribuzione della ricchezza, agli aspetti sociali e di qualità della vita.

• ambientale, perché è importante la riproducibilità nel tempo delle risorse naturali.

Questo non in termini generali, ma nel processo produttivo dell'azienda: questo è il tema della Responsabilità Sociale. Questo cosa significa in concreto, per noi almeno? Significa passare da singole azioni sostenibili a una gestione complessiva della propria attività secondo criteri standard socialmente responsabili e come tali riconosciuti e certificati. Cosa vuol dire? Già adesso facciamo delle azioni sostenibili: quando apriamo un supermercato e utilizziamo un sistema di illuminazione a risparmio energetico, facciamo un'azione sostenibile, anche se quell'impianto costa di più. Il problema è che dobbiamo essere in grado di realizzare una strategia che metta insieme le singole azioni in un disegno complessivo, per cui vuol affermare che qualsiasi attività che io faccio risponde a questi criteri di fondo. Questo è il tema. Significa passare dalla singola azione alla strategia, secondo criteri standard certificati. Questo vuol dire che io devo documentare le mie azioni. Perché esistono le certificazioni SA8000, il Greenlight e così via, perché le cose che io faccio devono corrispondere a degli standard stabiliti all'inizio e riconosciuti anche dall'insieme delle società e della collettività, possibilmente anche dalle istituzioni, perché io devo documentare in maniera trasparente quello che faccio. Significa rileggere e reinterpretare il processo di accumulazione e produzione della ricchezza, misurando la qualità sociale, ambientale creata, destinando il valore prodotto a obiettivi e programmi che incrementino la sostenibilità della cooperativa.



È del tutto evidente, che c'è anche l'elemento della distribuzione della ricchezza, ma a partire da un processo di accumulazione che sia coerente, e che risponda in modo moderno alle caratteristiche della cooperazione: intergenerazionalità, mutualità interna-esterna. Abbiamo visto prima nella definizione di sostenibilità che essa è la capacità di riprodurre nel tempo le risorse e la natura. Quindi è un concetto tipicamente cooperativo, perché guarda alle generazioni future, e credo sia coerente il concetto che esprimeva Salani prima, l'intergenerazionalità; che è uno degli elementi fondanti della cooperazione.

Per fare questo ci siamo dati due strumenti. Uno è il preventivo di soste-

36] DIRETTORE POLITICHE SOCIALI E COMUNICAZIONE, COOP ADRIATICA.

nibilità. Noi non andiamo semplicemente a rendicontare alla fine dell'anno quello che abbiamo fatto, ma ci diamo degli obbiettivi, e li comunichiamo all'interno e all'esterno, perché vogliamo essere trasparenti, e la Responsabilità Sociale è anche essere trasparenti, democratici, favorire la partecipazione. L'identità cooperativa funziona se i soci e anche gli stakeholder e la collettività sanno esattamente cosa facciamo; se lo teniamo per noi serve a poco.

Il secondo motivo, è che per realizzare obbiettivi così ambiziosi, perché anche se adesso l'ho resa semplice, chi lavora in un impresa sa che al momento di decidere se fare un investimento o no, si è portati immediatamente a pensare alla economicità, alla possibilità di ripagarselo quel tipo di investimento, è del tutto naturale che sia così, e quindi, nel brevissimo, è normale che invece di investire su impianti a risparmio energetico, che costano magari il 50% in più, si decida di utilizzare impianti tradizionali. Però se noi ragioniamo in un'ottica di strategia di sostenibilità, anche chi all'interno dell'impresa è deputato di fare l'investimento, ad acquistare gli impianti, le attrezzature, sarà portato a fare una scelta che invece è coerente con l'impegno della cooperativa. Il preventivo di sostenibilità è quindi un elemento di indispensabile coinvolgimento della intera impresa, perché è fondamentale al fine di diffondere una cultura della sostenibilità, cioè del fatto che noi dobbiamo perseguire degli obbiettivi di più lungo termine. Per questo serve il preventivo. E poi, naturalmente, ci serve per misurare alla fine dell'anno se gli obiettivi che ci siamo dati all'inizio dell'anno sono stati raggiunti oppure no. Se li abbiamo raggiunti, bene, se non li abbiamo raggiunti andremo ad indagare sui motivi, e cercheremo di migliorare. Quindi il percorso di sostenibilità è un percorso di miglioramento continuo, che fa i conti con gli elementi complessivi della Responsabilità Sociale. Mi fermo qui perché vorrei dedicare dieci minuti al tema più generale che è stato posto, la Responsabilità Sociale d'impresa.



Sono convinto che ci sono, nel modo in cui viene affrontato questo tema, delle componenti di moda, ormai si è scoperto un tema nuovo e quindi si fanno convegni su convegni, si fanno iniziative su iniziative, la gara a chi è più bravo e più bello a fare un Bilancio Sociale.

Tuttavia non c'è soltanto un problema di moda, c'è un problema

reale. Ce lo ha spiegato il Papa, nel momento in cui è finito il Comunismo, il problema adesso è come il sistema capitalistico è in grado di tenere conto del problema della sostenibilità, di compatibilità, e siccome abbiamo sotto gli occhi tutti i giorni l'Enron, per parlare degli Stati Uniti e la Cirio, per parlare dell'Italia, o si potrebbe parlare della Nike, che faceva lavorare bambini e bambine per due dollari al giorno e rivendeva le scarpe a duecento; i peccati del capitalismo inducono una parte di questi a fare un bagno rigenerante. Ma non c'è solo l'elemento della moda. Sbaglieremmo se pensassimo questo. Diceva prima il Prof. Loprevite, quando citava quei dati per cui il 60-70% dei consumatori valuta al momento in cui fa gli acquisti se quella marca, se quel prodotto incorpora sfruttamento del lavoro minorile o incarna comportamenti poco etici. Sta a significare che c'è un problema di riposizionamento complessivo delle imprese, su questi terreni. Ed è un fatto positivo. Se la Nike smette di sfruttare i bambini è un fatto positivo, anche se lo fa per ragioni solo commerciali, almeno smette di sfruttare i bambini.



Ma il tema della Responsabilità Sociale o dell'identità è un tema nostro, è un tema dell'impresa cooperativa. Che in passato abbiamo forse un po' dimenticato, forse non valorizzato adeguatamente. In ogni caso, io credo che noi abbiamo un problema di come facciamo vivere nelle nostre strategie e nella nostra azione quotidiana, i valori cooperativi. E quella che ci viene dai privati, io la considero una sfida, che noi dobbiamo raccogliere. Questo non significa che il loro approccio sia condivisibile, tanto meno è condivisibile l'approccio del Governo italiano, tuttavia il problema esiste. E io non credo che sia sufficiente richiamare i sacri principi.

Il fatto che le cooperative siano geneticamente diverse dalle imprese private è certamente un dato che va assunto, ma non è sufficiente. E non è sufficiente, badate, neanche scriverlo più spesso, o più grande nei manifesti, o sui nostri giornali, o dirlo in maniera più compiuta. Il rischio, che io pavento, è che se noi ci limitiamo a coltivare la nostra diversità, andiamo verso un processo di emarginazione rispetto un mondo che cambia e si trasforma e ci lancia quelle sfide che cercavo di dire prima. Per questo io penso che noi dobbiamo riflettere attentamente sulla adeguatezza degli

strumenti che abbiamo a disposizione per misurare, esprimere e raccontare, all'interno e all'esterno, la nostra Responsabilità Sociale, o la nostra identità come (sia a me che a Salani) piace più chiamarla. E tuttavia il problema è questo, ripeto, riflettere sulla adeguatezza degli strumenti che noi abbiamo a disposizione. Io penso che i bilanci sociali così come attualmente sono realizzati, siano parzialmente inadeguati e quindi dobbiamo cominciare un lavoro di ricerca e di approfondimento, per cercare di definire quali sono gli strumenti più adeguati per l'impresa cooperativa a esprimere tutto il proprio valore sociale, la propria socialità. Questa è l'innovazione che io credo indispensabile avviare. Altrimenti c'è un rischio che noi si coltivi una "diversità positiva", in una situazione di progressiva emarginazione dallo scenario politico. L'ultima cosa che voglio dire è a proposito del "Progetto Maroni" che ci veniva presentato.



Lo dico a scanso di equivoci: bene, finalmente anche le istituzioni pubbliche, il Governo Italiano, hanno preso atto che il tema della Responsabilità Sociale è un problema serio che va affrontato, bisogna diffondere il tema perché poi, in fondo, le imprese pensano che l'essere responsabili per loro significa pagare le tasse, o addirittura, come diceva Victor Milton Friedman, la principale responsabilità delle imprese è fare profitto. Ma qual è il punto? Che quello che ha messo in piedi il ministro del Welfare, in collaborazione con la Bocconi, è qualcosa che ha poco a che fare con il significato vero della Responsabilità Sociale. Perché, al di là di tutta la costruzione teorica, dove vuole arrivare Maroni? Vuole arrivare al Social Committement, e sapete cosa vuol dire Social Committement? Io cito dal Corriere della Sera: "Tra gli obiettivi di Maroni c'è l'istituzione di un fondo sociale nel quale far confluire volontariamente risorse che le imprese già oggi destinano a impieghi di carattere sociale, spesso in maniera disordinata". Spiega Maroni: "Oggi succede che moltissime aziende diano somme di denaro ai comuni, alle parrocchie, ad associazioni per interventi sociali, dalla realizzazione di strutture sportive, all'acquisto dei computer per le scuole, questi interventi finiscono per concentrarsi tal volta al di là delle necessità, sulle aree del nord - pensate un po' Maroni che si lamenta che vadano troppo al Nord - e più alta presenza di imprese, lasciando scoperto il sud". Di qui la proposta di Maroni di costituire un fondo nazionale, gesti-

to da una struttura indipendente, che individua di anno in anno la priorità sociale sulla quale intervenire. Ma l'hanno già individuata: è l'assistenza agli anziani durante l'estate. Sapete cosa vuol dire, tradotto? Dateci i soldi per tappare i buchi del Welfare. Questo è alla fine ciò a cui si riduce il progetto di Responsabilità Sociale del Governo. E dice: se si fanno queste cose (non so se è d'accordo Tremonti) si ottengono degli sgravi fiscali. Questo è. Tra l'altro c'è una contraddizione enorme. Prendiamola per buona la proposta: ma voi pensate che una piccola impresa che sta a Pesaro, che decide di destinare una parte della propria ricchezza per l'ospedale di Pesaro, per una comunità di recupero dei tossicodipendenti, sia disponibile a darlo a un fondo nazionale non gestito da lui che non sa dove va a finire? Il legame col territorio, lo stakeholder comunità locale dove va a finire? A parte che, come ho cercato di dire prima, questa non è responsabilità sociale, questa è devoluzione, questa è filantropia. Guardate che lo facciamo anche noi come Coop Adriatica, ma ci guardiamo bene dal dire che questa è la nostra Responsabilità Sociale. Questa si misura in un'altra maniera, nella modalità con la quale produciamo la ricchezza, nella modalità con la quale facciamo partecipare i nostri soci e i lavoratori alla vita dell'azienda. Questa è la Responsabilità Sociale, ma questa è tutt'altra cosa e io davvero sfido chiunque pensare che è possibile per un qualsiasi imprenditore che è conosciuto, che costruisce anche così la propria reputazione, a fare una scelta di questo genere. Nel momento in cui, stiamo parlando di federalismo, devoluzione, sussidiarietà, si fanno proposte del genere? Io la considero uno scandalo, e io spero vivamente che le imprese non accetteranno.

# Appendice

## GBS
## Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale



# Principi di redazione del bilancio sociale*

Il Gruppo di Studio G.B.S. è sorto ufficialmente nel 1998 (la prima riunione si è tenuta a Milano il 15 ottobre1998). Ma è stato concepito un anno prima, a Taormina, in occasione di un seminario internazionale sul tema promosso o organizzato dall'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di Messina e dalla Fondazione Bonino - Pulejo.

A quell'incontro parteciparono studiosi di diversi Paesi (Francia, Inghilterra, Spagna, Portogallo, Italia) e numerosi addetti ai lavori.

Nel fare il punto sullo stato dell'arte, emerse la necessità di creare un collegamento stabile fra coloro che si interessavano di bilancio sociale e qualcuno propose di costituire il "club del bilancio sociale". L'idea fu presa sul serio. Roberto Marziantonio[1] la portò avanti e si fece promotore, con KPMG[2], SMAER[3] e Strategia d'Immagine[4], della costituzione di un comitato al quale hanno aderito spontaneamente, e in più riprese, studiosi di varie discipline e operatori che hanno apportato il contributo della loro esperienza.

IL GRUPPO DI STUDIO

Francesco Vermiglio (Università di Messina) - *Presidente*
Ondina Gabrovec Mei (Università di Trieste) - *Vice-Presidente*

Claudio Badalotti (Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano)

Leandro Barozzi (Arthur Andersen)
PierMario Barzaghi (KPMG)
Ruggero Bodo (Sodalitas)
Mario Boella (KPMG)
Mauro Castelli (Reconta Ernst & Young)
Stefano Cavazza (Smaer)
Gianfranco Cavazzoni (Università di Perugia)
Antonio Chiesi (Università di Trento)
Franco Dalla Sega (Università Cattolica di Milano)
Tina Giglio (Smaer)
Riccardo Giovannini (Arthur Andersen)
Luciano Hinna (Università di Tor Vergata di Roma)
Fabrizio Iannoni (KPMG)
Carlo Luison (PricewaterhouseCoopers)
Libero Mario Mari (Università di Perugia)
Alberto Martinelli (Università di Milano)
Roberto Marziantonio (Istituto Europeo per il Bilancio Sociale)
Antonio Matacena (Università di Bologna)
Mario Molteni (Università Cattolica di Milano)
Mario Morcellini (Università La Sapienza di Roma)
Pietro Portaluppi (Consiglio Nazionale dei Ragionieri e Periti Commerciali)
Luisa Pulejo (Università di Messina)
Enrico Rimoldi (Strategia d'Immagine)
Gianfranco Rusconi (Università di Bergamo)
Lorenzo Sacconi (Università Cattaneo di Castellanza)
Alberto Salsi (Reconta Ernst & Young)
Claudio Travaglini (Università del Molise)
Alessandra Vaccari (Smaer)
Mario Viviani (Smaer)



PRESENTAZIONE

# Lo scopo: diffusione e disciplina del bilancio sociale. Motivi di fondo

*] IL CONTRIBUTO CHE SEGUE È SCARICATO DAL SITO WWW.BILANCIOSOCIALE.IT.

La recente evoluzione del ruolo svolto dalle aziende ha comportato il riconoscimento di una dimensione sociale della loro attività, che si affianca e si integra con i profili economici, finanziari e competitivi della gestione.

La collettività esprime, in modo sempre più intenso, bisogni e attese che incidono sulla crescita del sistema aziendale, sulla concezione stessa di sviluppo e sulla sua sostenibilità; crescita e sviluppo che devono essere compatibili con i bisogni e le attese espresse dalla collettività. D'altra parte il consenso e la legittimazione sociale favoriscono il raggiungimento e l'implementazione di vantaggi reddituali e competitivi.



La crescente consapevolezza del ruolo che le aziende assolvono in campo sociale, ha prodotto una ripresa dell'interesse della dottrina e della prassi verso la comunicazione sociale.

Fino a qualche decennio addietro, infatti, si riteneva sufficiente comunicare esclusivamente i dati relativi all'andamento economico e finanziario della gestione, perché queste erano le prevalenti informazioni richieste da quanti avevano interessi nelle aziende. Oggi esiste un interesse generale che si manifesta non solo come somma delle aspettative delle singole persone che con l'azienda intrattengono rapporti diretti, ma anche come interesse della collettività. Le aziende, pertanto, devono adottare una politica di comunicazione ampia, diffusa e trasparente in grado di soddisfare una domanda crescente di informazioni che riguardano, da un lato, i risultati reddituali e competitivi della gestione e, dall'altro, gli effetti sociali connessi allo svolgimento dell'attività.

I modelli di rendicontazione degli effetti sociali dell'attività aziendale sono stati, in questi ultimi anni, oggetto di un'ampia riflessione, che ha consentito di individuare nuovi schemi di rappresentazione dei

1] ROBERTO MARZIANTONIO È IL PRESIDENTE DELL'IBS (ISTITUTO EUROPEO PER IL BILANCIO SOCIALE) ED È MEMBRO DEL COMITATO SCIENTIFICO DEL SEAN – SOCIAL&ETHICAL, AUDITING & ACCOUNTING NETWORK (FONDATO DA KPMG E DA STRATEGIA D'IMMAGINE). IL CONSORZIO SEAN "NASCE CON L'OBIETTIVO DI REALIZZARE SISTEMI DI ANALISI E RILEVAZIONE DEGLI SCAMBI SOCIALI D'IMPRESA E DI IDENTIFICARE LE METODOLOGIE PIÙ CORRETTE PER L'IMPOSTAZIONE E LA REVISIONE CONTABILE DEGLI STESSI".

2] KPMG, PRESENTE IN 844 CITTÀ DI 155 PAESI, È UNA DELLE MAGGIORI ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI MONDIALI NELL'AMBITO DELL'ORGANIZZAZIONE E REVISIONE CONTABILE E DEI SERVIZI ALLE IMPRESE.

3] SMAER, SOCIETÀ DI CONSULENZA DI DIREZIONE OPERANTE DAL 1982 NEL SETTORE DELL'ECONOMIA SOCIALE (ENTI PUBBLICI E NON PROFIT).

4] G&M STARETEGIA D'IMMAGINE, CON SEDE A MILANO, È DA OLTRE 25 ANNI UNA DELLE PIÙ QUALIFICATE STRUTTURE SPECIALISTICHE DI COMUNICAZIONE STRATEGICA D'IMPRESA.

risultati raggiunti e di affinare la capacità segnaletica di quelli esistenti.

Il bilancio sociale, in particolare, in un primo momento ha suscitato un certo interesse in dottrina cui, però, hanno fatto seguito soltanto effetti limitati e sperimentazioni assai eterogenee. Nonostante i differenti impulsi che il bilancio sociale ha subito negli ultimi anni, la materia appare ancora non chiaramente definita; aree di incertezza permangono riguardo alla forma espositiva dei dati e dei valori, al contenuto informativo e alle funzioni svolte da questo strumento informativo. A ciò si aggiunga che si riscontrano anche differenze terminologiche sulla denominazione del documento in parola, quali: bilancio sociale, bilancio societale, rendiconto o resoconto sociale, bilancio socio-economico, ecc.



Per rispondere alle cresciute esigenze informative espresse dalla società, il "Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale" (GBS) ha inteso definire le caratteristiche di uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consenta alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo.

Si tratta di un documento da affiancare a quelli già esistenti, in grado di fornire, ai diversi soggetti interessati, informazioni sugli effetti sociali che derivano dalle scelte delle aziende. Il flusso di informazioni sulle performance sociali da diffondere all'esterno, se da un lato aumenta le possibilità di scelta da parte degli attori economici, dall'altro favorisce il consenso e il coinvolgimento della collettività, consentendo alle aziende di rafforzare la propria reputazione. Esso, peraltro, rende disponibili al management i dati necessari per la valutazione ed il controllo dei risultati prodotti, nonché utili per la definizione delle strategie da attuare in campo sociale.

### Caratteri generali

Il documento in oggetto viene denominato "bilancio sociale". Con questa espressione non si intende fare riferimento a un documento che accoglie dati e indicatori bilancianti, così come richiamato dalla tecnica contabile, bensì mettere in evidenza la natura di un documento di sin-

tesi da redigere periodicamente, formato in base a regole e procedure precostituite alle quali ci si deve attenere. Si tratta di un documento autonomo, in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale.

L'autonomia del bilancio sociale va intesa in senso relativo; essa riguarda il documento e non le informazioni in esso contenute, le quali devono presentare un forte aggancio con fonti certe e verificabili e con procedure definite, per evitare il rischio che le informazioni prodotte appaiano mere dichiarazioni d'intento, e come tali, sfuggano a qualunque controllo e confronto spaziale e temporale.



Il bilancio sociale, in prima approssimazione, deve essere redatto da tutte le aziende, sia quelle che producono per il consumo interno (azienda di consumo), sia quelle che producono per il mercato (imprese), sia quelle che destinano la produzione a terzi in forma diversa dallo scambio (azienda di erogazione). Si tratta quindi di predisporre un insieme di principi generali di redazione del bilancio sociale, individuandone le specifiche regole applicabili nelle singole realtà aziendali in relazione, ad esempio, all'attività svolta o alle dimensioni assunte.

I principi di seguito adottati possono, con gli opportuni accorgimenti, essere applicati a qualunque tipo di azienda, indipendentemente dalla forma giuridica, dall'oggetto dell'attività e dalla dimensione. In ogni caso il documento in oggetto deve essere sottoscritto dall'organo di governo che si assume la responsabilità delle informazioni prodotte.

Il bilancio sociale deve essere redatto *periodicamente*; di norma alla fine di ogni esercizio. Si tratta, quindi, di un documento *consuntivo* nel quale sono indicate le linee programmatiche per il futuro. Perciò si ritiene opportuno inserire notizie e indicazioni sugli obiettivi formulati, per rendere possibile il confronto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi perseguiti, nonché conoscere i programmi futuri. La periodicità del documento consente, inoltre, di effettuare confronti temporali sui risultati raggiunti.

Il bilancio sociale è un documento *pubblico* rivolto agli interlocutori sociali che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'esercizio dell'attività: da un lato coloro che impiegano risorse in azienda sotto forma di mezzi patrimoniali, prestazioni di lavoro, forniture di merci

e servizi, ecc., dall'altro coloro che utilizzano i risultati dell'attività aziendale e sui quali si riflette anche indirettamente tale attività.

Destinatari del bilancio sociale sono, quindi, tutti gli *stakeholder*[1] e la collettività in generale. Naturalmente le informazioni sui risultati sociali, così come quelli sui risultati economici, rivestono, per i differenti soggetti, importanza diversa in relazione ai contributi apportati e alle conseguenti attese che ne derivano. In linea generale, tuttavia, il bilancio sociale contribuisce a fornire e diffondere una reputazione in grado di favorire il dialogo con tutti gli *stakeholder*.



## Criteri di lavoro del gruppo

Prima di entrare nel merito delle singole parti è necessario sottolineare alcuni criteri che il Gruppo di Studio ha adottato.

Si è innanzitutto consapevoli che la disciplina del bilancio sociale è destinata a modificarsi tanto velocemente quanto questo strumento prenderà piede ed entreranno in gioco altri protagonisti, intendendo per essi sia le aziende che i cultori della materia.

Secondariamente, per quanto esistano ormai collaudate relazioni internazionali tra coloro che a vario titolo trattano di contabilità sociale, sono ancora evidenti i caratteri nazionali del modo in cui il bilancio sociale viene concepito e realizzato. Tali differenze tenderanno tuttavia a ridursi di pari passo con lo sviluppo dei processi economici e politici di internazionalizzazione. In modo particolare è da credere che, a livello europeo, non si tarderà molto a tentare un'armonizzazione di metodi e criteri mediante i quali le aziende rendono conto in modo responsabile e trasparente (*accountability*).

Infine, tra i componenti del Gruppo di Studio, esistono differenze di concezioni e di prassi di realizzazione che, tuttavia, non solo non hanno impedito il dialogo, ma hanno permesso la messa a fuoco di rilevanti similitudini ideali e processuali e l'individuazione di precise ricorrenze le quali - pur a volte partendo da premesse disciplinari e concettuali differenti - contrassegnano l'esperienza di tutti i componenti del Gruppo di Studio.

Ciò comporta che le indicazioni di questo documento hanno contemporaneamente la natura di individuazione di linee guida e di sintesi concettuale delle elaborazioni che, disgiuntamente e congiuntamente, i

componenti del Gruppo di Studio hanno potuto elaborare. Per queste ragioni assieme, ciò che segue è una serie di indicazioni di principio e generali, non assimilabili ad alcuno specifico processo adottato da singoli componenti del Gruppo di Studio, ma stabilmente presente nella elaborazione e nella prassi e nella convinzione di ognuno di essi.

L'opportunità di limitarsi a indicazioni molto generali equivale, inoltre, a non irrigidire o vincolare la procedura di redazione del bilancio sociale, nella prospettiva di un allargamento o adattamento di questi principi in ragione del crescere - come si è detto - di nuove relazioni e del presentarsi di nuovi protagonisti. Le indicazioni che seguono, quindi, sono considerate dal Gruppo di Studio "indicazioni di minima", e per questo - a maggior ragione - vincolanti nel processo di cui si sta trattando. Dal che discende che eventuali deroghe rispetto a tale contenuto dovranno essere adeguatamente motivate.



## Il documento

Il documento presenta e illustra i principi e le indicazioni procedurali che il Gruppo di Studio ritiene essenziali e necessari per la redazione del bilancio sociale.

Tali principi e indicazioni sono stati in parte desunti dall'esperienza e dalla dottrina, e in parte messi a punto con la discussione e il confronto con i modelli di *accountability* più accreditati a livello internazionale[2].

L'assunto di partenza è la necessità di individuare criteri che diano uniformità al bilancio sociale. Non si tratta solo di rendere comparabili i bilanci riferiti a periodi differenti e ad aziende diverse, ma di garantire attendibilità, trasparenza e pubblicità, per consentire a chi legge di comprenderli e di maturare fondati giudizi. Il testo è suddiviso in due parti principali e una terza in forma di appendice. La prima parte espone i principi che devono presiedere la costruzione e redazione del bilancio sociale; la seconda contiene differenti capitoli, corrispondenti alle tre distinte sezioni nelle quali il Gruppo di Studio ha suddiviso il bilancio.

Si tratta rispettivamente di:

1. *"identità aziendale";*
2. *"produzione e distribuzione del valore aggiunto";*
3. *"relazione sociale".*

La costruzione di un bilancio sociale può impegnare il governo dell'azienda per diversi esercizi. Può richiedere un'azione di progressivo coinvolgimento di volontà umane e mezzi tecnici, e può essere caratterizzata da diversi stadi evolutivi. Ben vengano quindi le azioni di rendicontazione sociale, anche quando esse siano parziali o non perfettamente strutturate. Il Gruppo di Studio ritiene però che a queste forme sperimentali o introduttive non possa essere ascritto il ruolo e il nome di bilancio sociale. Il Gruppo ritiene che possano essere chiamati bilanci sociali solo quelli che abbiano il contenuto minimo previsto da questo documento e che siano stati redatti nel rispetto dei principi e del processo di seguito descritti.



# Parte prima
# **Obiettivi e principi**

1] SONO *STAKEHOLDER* QUEI SOGGETTI (INTESI NEL SENSO DI INDIVIDUI, GRUPPI, ORGANIZZAZIONI) CHE HANNO CON L'AZIENDA RELAZIONI SIGNIFICATIVE E I CUI INTERESSI SONO A VARIO TITOLO COINVOLTI NELL'ATTIVITÀ DELL'AZIENDA PER LE RELAZIONI DI SCAMBIO CHE INTRATTENGONO CON ESSA O PERCHÉ NE SONO SIGNIFICATIVAMENTE INFLUENZATI.

## 1.1. Obiettivi del bilancio sociale

Il bilancio sociale si propone di conseguire i seguenti obiettivi:

• fornire a tutti gli *stakeholder* un quadro complessivo delle performance dell'azienda, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale;

• 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 di scelta degli *stakeholder*;

In particolare ciò significa:



• dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'azienda e della loro declinazione nelle scelte imprenditoriali, nei comportamenti gestionali nonché nei loro risultati ed effetti;

• esporre gli obiettivi di miglioramento che l'azienda si impegna a perseguire;

• fornire indicazioni sulle interazioni fra l'azienda e l'ambiente nel quale essa opera;

• rappresentare il valore aggiunto e la sua ripartizione.

## 1.2. Principi di redazione del bilancio sociale

In capo al bilancio sociale v'è l'osservazione che ogni azienda, in diverso modo e misura, possiede e manifesta un determinato indirizzo etico, che informa le scelte strategiche e le azioni quotidiane.

V'è dunque la convinzione che - nella prospettiva del bilancio sociale - il governo dell'azienda debba rendere espliciti gli scopi che esso affida all'attività imprenditoriale e le norme che regolano i comportamenti di manager e dipendenti.

I principi di redazione del bilancio sociale fanno riferimento alla sfera dell'etica, alla dottrina giuridica e alla prassi della professione contabile. In particolare ai principi e valori condivisi di etica pubblica ed

2] TRA GLI STANDARD PIÙ SIGNIFICATIVI A LIVELLO INTERNAZIONALE RICORDIAMO:
• ACCOUNTABILITY1000 - 1999 - ISEA (INSTITUTE FOR SOCIAL & ETHICAL ACCOUNTABILITY);
• THE COPENHAGEN CHARTER, A MANAGEMENT GUIDE TO STAKEHOLDER REPORTING - 1999 - ERNST & YOUNG, PRICEWATERHOUSECOOPERS, KPMG, HUSET MANDAG MORGEN;
• SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES - 2000 - GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE);
• VOLUNTARY GUIDELINES FOR CSR REPORTING & COMMUNICATION - 2000 - CSR EUROPE.

economica e, per quanto attiene al campo del diritto, alla Costituzione e alla legislazione vigente, nazionale e comunitaria, e ai principi fondamentali dei diritti dell'uomo (Carta dei Diritti dell'ONU). Infine, per quanto riguarda gli aspetti più professionali o procedurali, ai principi contabili nazionali e internazionali (Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri, IASC/IFAC).

Ciò è tuttavia solo premessa al fatto che la singola azienda possa far riferimento ad ambiti etici, normativi o professionali più specifici. Infatti, posta la necessità di osservare i riferimenti normativi di cui sopra, ogni ulteriore specificazione dei valori cui si ispira l'azienda appare utile e necessaria.



È essenziale però che tali peculiarità osservino, nel manifestarsi, criteri espliciti, condivisi e ricorrenti. La qualità del processo di formazione del bilancio sociale e delle informazioni in esso contenute è garantita dal rispetto dei seguenti principi.

1. *Responsabilità*: occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di *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 dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. È necessario 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 della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.

6. *Neutralità*: il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni.

7. *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.

8. *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.

9. *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.



10. *Comprensibilità, chiarezza ed 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.

11. *Periodicità e ricorrenza*: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.

12. *Omogeneità*: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.

13. *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.

14. *Significatività e rilevanza*: bisogna tenere 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.

15. *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.

16. *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 cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve

rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.

17. Autonomia delle terze parti. Ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del bilancio sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio[3].

# Parte seconda
# Struttura e contenuti del bilancio sociale

**Premessa**

Di seguito sono descritte le parti che compongono il bilancio sociale. Esse sono:



1. *L'identità aziendale*, che implica l'esplicitazione dell'assetto istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento e del disegno strategico.

2. *La produzione e distribuzione del valore aggiunto*, che rappresenta il principale tramite di relazione con il bilancio di esercizio e che rende evidente l'effetto economico (o economicamente esprimibile) che l'attività d'azienda ha prodotto sulle principali categorie di *stakeholder*.

3. *La relazione sociale*, che espone sinteticamente i risultati ottenuti in relazione agli impegni e ai programmi e agli effetti sui singoli *stakeholder*.

## 2.1. Identità aziendale

Per mettere gli *stakeholder* e il pubblico nella condizione di formarsi un giudizio e compiere la valutazione delle performance dell'azienda bisogna rendere possibile la comparazione tra gli assunti valoriali e strategici che informano l'attività dell'azienda e le risultanze dell'attività stessa. È dunque necessario che l'esposizione di tali assunti valoriali preveda:

- l'enunciazione dei principi e valori, in modo da consentire l'interpretazione del loro significato e del modo in cui sono stati applicati ai casi concreti;
- la conseguente possibilità, da parte dei lettori, di formulare un giudizio di coerenza tra assunti valoriali e performance realizzate.

Ciò comporta che l'azienda deve esporre in modo esauriente la propria identità, costituita dal suo assetto istituzionale, dai valori di riferimento, dalla missione da realizzare, dalle strategie e dalle politiche.

### 2.1.1. Assetto istituzionale

In capo all'esposizione degli assunti valoriali, dovranno essere forniti al lettore gli elementi conoscitivi che rendano possibile l'identificazione "oggettiva" dell'azienda, quali: l'assetto proprietario e l'evoluzione della governance, i principali elementi che ne definiscano la storia e l'evoluzione, la dimensione, la collocazione sul mercato e l'assetto organizzativo.



### 2.1.2. Valori di riferimento

Si devono rendere espliciti gli orientamenti valoriali, i principi etici e i codici deontologici effettivamente seguiti che vengono assunti dall'azienda per guidare le scelte strategiche, le linee politiche e i comportamenti operativi di coloro che contribuiscono alla gestione.

Benché si ritenga che la cultura e lo stile dell'azienda siano variabili e soggettivi e si riconosca il pluralismo dei valori e delle convinzioni morali, è necessario esplicitare alcuni criteri formali per assicurare che l'espressione del sistema di valori abbia significato e sia comprensibile al lettore. I requisiti formali sono:

Pare d'obbligo tuttavia consigliare che le aziende realizzino alcune prove di comprensibilità della formulazione prescelta e, in particolare, la espongano in modo sintetico.

### 2.1.3. Missione

È necessario descrivere le principali finalità che l'azienda intende perseguire in campo economico e sociale. Rientrano nelle finalità sociali i contributi agli *stakeholder* sotto forma di specifici vantaggi o gli apporti alla collettività in termini di accrescimento del benessere, di qualità della vita, di innovazione, di integrazione sociale, di mutualità e solidarietà.

### 2.1.4. Strategie

Occorre illustrare gli obiettivi a medio-lungo termine che l'azienda persegue e le scelte che intende porre in essere per realizzarli, in termini

3] IN PRESENZA DI VALUTAZIONI, GIUDIZI E COMMENTI DI TERZE PARTI INCARICATE, QUESTI FORMERANNO OGGETTO DI APPOSITO ALLEGATO.

di programmi, iniziative, azioni e risorse.

### 2.1.5. Politiche

È necessario rappresentare gli obiettivi a breve termine e le scelte di indirizzo e di intervento, ai fini della gestione delle risorse ad essi relative[4].

## 2.2. Produzione e distribuzione del valore aggiunto



### 2.2.1. Equivalenza algebrica e bilanciamento con la contabilità generale d'esercizio

Il parametro del valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori (*stakeholder*) che partecipano alla sua distribuzione.

Il processo di calcolo riclassifica i dati del conto economico in modo da evidenziare la produzione e la successiva distribuzione del valore aggiunto agli *stakeholder* di riferimento. Nel processo di distribuzione si tiene conto anche dell'effettiva attribuzione del risultato di esercizio.

Il valore aggiunto può avere una dimensione al netto o al lordo degli ammortamenti. La dimensione al lordo accomuna alla nuova ricchezza prodotta i flussi di graduale reintegrazione dei costi dei fattori produttivi durevoli. Quando si accolga tale dimensione, gli ammortamenti vanno attribuiti - in sede di distribuzione - alla remunerazione dell'azienda. Eventuali analisi e informazioni aggiuntive, rese necessarie della natura dell'azienda o dal procedimento di rilevazione seguito, dovranno essere riportate in una apposita sezione della relazione sociale: occorrerà comunque illustrare le motivazioni che giustificano queste ulteriori specificazioni.

### 2.2.2. Il prosepetto di determinazione del valore aggiunto

Il valore aggiunto viene rappresentato in due distinti prospetti:

- il prospetto di determinazione del Valore Aggiunto, individuato

dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi intermedi;

• il prospetto di riparto del Valore Aggiunto, ricomposto quale sommatoria delle *remunerazioni* percepite dagli interlocutori interni all'azienda e delle liberalità esterne.

I due prospetti sono bilancianti.

Il Valore Aggiunto può riflettere varie configurazioni a seconda del livello di aggregazione dei componenti reddituali:

a) Valore Aggiunto Caratteristico (V.A.C. )

b) Valore Aggiunto Ordinario (V.A.O. )

c) Valore Aggiunto Globale (V.A.G. )



La configurazione prescelta è quella del Valore Aggiunto Globale, che può essere considerato sia al netto che al lordo degli ammortamenti.

Ulteriori indicazioni per la determinazione del valore aggiunto prodotto sono evidenziate in appendice.

**PROSEPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO**

| | |
|---|---|
| Prescrittività: | i valori affermati devono essere intesi come la guida effettiva del comportamento e dell'attività dell'azienda; |
| Osservanza: | i valori affermati devono essere effettivamente rispettati e osservati nell'azienda; |
| Stabilità: | i valori devono essere cogenti per una durata significativa; |
| Generalità: | i valori devono ricoprire l'insieme delle attività e delle relazioni tra l'azienda e i suoi *stakeholder*; |
| Imparzialità: | i valori affermati, se hanno validità generale, devono essere applicati in modo imparziale tra tutte le categorie di *stakeholder* e se riferiti a una specifica categoria di *stakeholder*, in modo imparziale tra i soggetti in essa compresi; |
| Universalizzabilità: | i valori devono essere intesi dall'azienda in modo non occasionale ed essere considerati come validi in tutti i casi analoghi, cioè in tutti i casi in cui ricorro- |

### 2.2.3. Il prosepetto di riparto del valore aggiunto

#### A - Remunerazione del personale

Con il termine "personale" si intende il gruppo di soggetti che intrattengono con l'azienda rapporti di lavoro per i quali l'interesse economico personale è legato in termini prevalenti e duraturi con quello dell'azienda stessa.

Il gruppo è diviso in due sottoinsiemi fondamentali:

• personale dipendente (con contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato);

• personale non dipendente.



L'evoluzione di medio periodo del peso dei due sottoinsiemi dovrà essere analizzata e descritta nella relazione sociale.

Le remunerazioni del personale vengono scisse in tre classi:

a) remunerazioni dirette;

b) remunerazioni indirette;

c) eventuali quote di riparto del reddito.

Le **remunerazioni dirette** comprendono tutte quelle componenti, finanziarie o in natura, che concorrono a misurare il beneficio economico - immediato o differito - che il dipendente ricava dal rapporto con l'azienda. Costituiscono dunque remunerazioni dirette del personale:

• le retribuzioni dirette;

• le quote di trattamento di fine rapporto (TFR);

• le provvidenze aziendali.

I compensi in natura, da comprendere nella voce *remunerazioni dirette*, concernono la fornitura diretta di beni e servizi (viveri, alloggio, riscaldamento, ecc,) sia che costituiscano prodotti tipici aziendali, sia beni acquisiti all'esterno dell'azienda. La valutazione segue, rispettivamente, il criterio dei costi di produzione e dei prezzi medi correnti. Non costituiscono retribuzione i rimborsi spese.

Le *provvidenze aziendali* raggruppano i valori dei benefici - mensa, asili nido, borse di studio, ecc. - che le aziende elargiscono ai propri dipenden-

4] I PRIMI DUE PUNTI (VALORI E MISSIONE) SI PRESUMONO STABILI NEL MEDIO PERIODO E IN QUESTO SENSO RAPPRESENTANO CERTAMENTE LA PREMESSA RICORRENTE DI DIVERSI SUCCESSIVI BILANCI SOCIALI. I RIMANENTI PUNTI (STRATEGIE E POLITICHE) SONO, AL CONTRARIO, FRUTTO DI ADATTAMENTI E LOGICHE DI PROGRAMMAZIONE, IL CUI RESPIRO OSCILLA INDICATIVAMENTE DA UNO A CINQUE ANNI.

ti.

Le **remunerazioni indirette** assommano i contributi sociali a carico dell'azienda. I costi che l'azienda sostiene per il personale non vengono percepiti come remunerazione dall'interlocutore, in quanto si trasformano in benefici acquisiti in modo indiretto per il tramite dell'Ente preposto alla gestione del servizio sociale.

**B - Remunerazione della Pubblica Amministrazione**

L'aggregato in oggetto rappresenta il beneficio economico acquisito dalla Pubblica Amministrazione, in termini diretti, per effetto dell'operare dell'azienda (nei limiti dei dati risultanti dal bilancio di esercizio). L'aggregato può essere dettagliato per tipologia di istituzione pubblica. La remunerazione dell'aggregato (o dei suoi eventuali dettagli) potrà avere segno positivo o negativo. Gli elementi costitutivi dell'aggregato Remunerazione della Pubblica Amministrazione nonché delle sue eventuali classi di dettaglio sono:



- Imposizione diretta;
- Imposizione indiretta;
- (-) Sovvenzioni in c/esercizio.

Le imposte che l'azienda versa a titolo di ritenute e quelle che non risultano dal conto economico in quanto non costituiscono un costo di esercizio, devono essere indicate nella relazione sociale nella categoria di *stakeholder* relativa alla pubblica amministrazione.

**C - Remunerazione del capitale di credito**

Costituiscono interlocutori (*stakeholder*) dell'aggregato in oggetto, i fornitori di capitale ad interesse esplicito: di funzionamento o di finanziamento; di breve o di lungo termine. Le classi di dettaglio riflettono la seguente analisi:

- Oneri finanziari su capitale di credito a breve termine;
- Oneri finanziari su capitale di credito a lungo termine, ulteriormente suddivise per classi di finanziatori.

**D - Remunerazione del capitale di rischio**

La remunerazione del capitale di rischio è data dall'ammontare dei dividendi o degli utili distribuiti alla proprietà. Tale ammontare può risultare superiore o inferiore al reddito conseguito. L'aggregato può essere ulteriormente dettagliato in ragione dell'assetto proprietario.

## E - Remunerazione dell'azienda

| VALORE AGGIUNTO GLOBALE | | | |
|---|---|---|---|
| | (n) | (n-1) | (n-2) |
| **A) Valore della produzione** | | | |
| 1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni<br>- rettifiche di ricavo<br>2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci)[5]<br>3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione<br>4. Altri ricavi e proventi<br>**Ricavi della produzione tipica** | | | |
| 5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia) | | | |
| **B) Costi intermedi della produzione**<br>6. Consumi di materie prime,<br>Consumi di materie sussidiarie<br>Consumi di materie di consumo<br>Costi di acquisto di merci<br>(o Costo delle merci vendute)<br>7. Costi per servizi<br>8. Costi per godimento di beni di terzi<br>9. Accantonamenti per rischi<br>10. Altri accantonamenti<br>11. Oneri diversi di gestione | | | |
| VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO | | | |
| C) Componenti accessori e straordinari | | | |
| 12. +/- Saldo gestione accessoria<br>Ricavi accessori<br>- Costi accessori | | | |
| 13. +/- Saldo componenti straordinari<br>Ricavi straordinari<br>- Costi straordinari | | | |

5] LE COMPONENTI REDDITUALI DELLA PRODUZIONE MERCANTILE POSSONO ESSERE INSERITE ANCHE SECONDO LA LOGICA DEL COSTO DEL VENDUTO, SEGUENDO L'IMPOSTAZIONE CIVILISTICA.

In questo contesto l'azienda è considerata interlocutore autonomo. Poiché si tratta di valori contenuti nel bilancio d'esercizio, l'aggregato comprende soltanto gli accantonamenti a riserva nel caso in cui si consideri il Valore Aggiunto Netto, ovvero anche gli ammortamenti ove si consideri il Valore Aggiunto Lordo. Nel caso in cui si prenda in considerazione il valore aggiunto netto, il processo di accumulazione, quantificato da ACCUM $> 0$, è, nel medio periodo, condizione di sviluppo, come ACCUM $< 0$, in linea di massima, indica una condizione di declino. ACCUM $= 0$ indica uno stato di sopravvivenza. Nel caso in cui si consideri il valore aggiunto lordo, ai fini dell'individuazione dello stato di sopravvivenza, la remunerazione dell'azienda deve essere almeno uguale agli ammortamenti[6].



**F - Le liberalità esterne**

Le quote di valore aggiunto riguardanti le liberalità esterne, non hanno natura di remunerazione ma costituiscono vere e proprie distribuzioni. Il dato ha rilevanza esplicativa in quanto concorre ad esprimere la *sensibilità sociale esterna dell'azienda*.

**Prospetto di riparto del valore aggiunto**

## 2.3. Relazione sociale sezioni fondamentali

### 2.3.1. Contenuti della relazione

La sezione di bilancio indicata col nome relazione sociale, contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati e degli effetti prodotti sui singoli *stakeholder*.

Oltre ai risultati economici - desunti dal bilancio ordinario e già indicati nel prospetto del valore aggiunto - l'azienda ha prodotto per i propri *stakeholder* altre utilità, che ora essa identifica e descrive, avvalendosi di misurazioni e comparazioni, di resoconti narrativi, di quadri descrittivi, di testimonianze e pareri, e di ogni altro mezzo che renda infine possibile la costruzione di un quadro esauriente.

Oltre a ciò che essa è in grado di identificare con precisione, vi sono certamente altri effetti che l'azienda ha prodotto in modo diretto o indiretto, con maggiore o minore consapevolezza, e che si riferiscono a varie categorie di *stakeholder*: la relazione dovrebbe permettere ai diversi

pubblici di conoscere ciò che l'azienda ha realizzato e di intrattenere poi con essa rapporti più definiti e soddisfacenti.

La relazione sociale deve presentarsi come una serie ordinata di informazioni che fanno riferimento all'enunciato sull'identità (valori, missione, strategie e politiche) oltre che agli *stakeholder* individuati, dando al lettore la possibilità di verificare quanto tale enunciato sia stato più o meno realizzato e rispettato, e permettendo conseguentemente una valutazione complessiva sul comportamento imprenditoriale.



Gli elementi essenziali della relazione sociale riguardano:

• l'indicazione degli impegni assunti ovvero gli obiettivi e le norme di comportamento (ad esempio: codice di comportamento, politiche aziendali, procedure operative, manuali di qualità, etc.) che conseguono dalla identità aziendale;

• l'identificazione degli *stakeholder* a cui il bilancio sociale si indirizza;

• l'esplicitazione delle politiche relative ad ogni categoria di *stakeholder*, dei risultati attesi e della coerenza ai valori dichiarati;

• il processo di formazione del bilancio sociale, che permette di evidenziare le relazioni tra obiettivi ed esiti connessi all'attività aziendale;

• l'ordinata e completa esposizione dei fatti, delle informazioni quantitative e qualitative, delle comparazioni, dei giudizi e più generalmente dei dati utili a descrivere la relazione tra assunti ed esiti;

• le opinioni e i giudizi degli *stakeholder* a cui si da voce all'interno del bilancio sociale nel rispetto del principio di inclusione;

• le eventuali comparazioni (benchmarking) adatte a mettere il lettore nelle condizioni di meglio valutare le performance dell'azienda. I benchmark vanno operati solo se i dati vengono desunti da fonti ufficiali e pubbliche;

• gli obiettivi di miglioramento per l'esercizio successivo, riguardanti sia il processo che il merito;

• gli eventuali pareri e giudizi delle parti terze, incaricate di verificare la qualità del processo o la sua rispondenza agli assunti metodologici stabiliti.

### 2.3.2. Identificazione degli *stakeholder*

L'azienda deve definire a quali categorie di *stakeholder* il proprio bilancio sociale è particolarmente indirizzato, specificando, se del caso, quali sono quelle che assumono rilievo prioritario.

In linea generale, e con riferimento alle aziende di produzione che scambiano nel mercato con orientamento al profitto, si ritiene che si debbano rendicontare le azioni e relazioni con i seguenti *stakeholder*[8]:

L'azienda avrà facoltà di segmentare, suddividere, classificare le categorie nei modi più rispondenti alle necessità di comprensione. Per ogni categoria di *stakeholder* dovranno essere esplicitate le politiche adottate mirando, attraverso il richiamo agli impegni espressi nella parte sull'identità, a ricercare la coerenza con gli obiettivi dichiarati. Deve sempre essere resa certa e trasparente la ratio con cui i redattori del bilancio sociale hanno organizzato le informazioni (quantitative e qualitative) che non derivano direttamente



| DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO | | | |
|---|---|---|---|
| | (n) | (n-1) | (n-2) |
| A - Remunerazione del personale | | | |
| Personale non dipendente | | | |
| Personale dipendente | | | |
| a) remunerazioni dirette | | | |
| b) remunerazioni indirette | | | |
| c) quote di riparto del reddito | | | |
| B - Remunerazione della Pubblica Amministrazione | | | |
| Imposte dirette | | | |
| Imposte indirette | | | |
| - sovvenzioni in c/esercizio | | | |
| C - Remunerazione del capitale di credito | | | |
| Oneri per capitali a breve termine | | | |
| Oneri per capitali a lungo termine | | | |
| D - Remunerazione del capitale di rischio | | | |
| Dividendi (utili distribuiti alla proprietà) | | | |
| E - Remunerazione dell'azienda | | | |
| +/- Variazioni riserve (Ammortamenti[7]) | | | |
| F - Liberalità esterne | | | |

6] ACCUM = ACCUMULAZIONE DELL'AGGREGATO RELATIVO ALLA REMUNERAZIONE DELL'AZIENDA (AGGREGATO E NEL PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO).

7] SOLO NEL CASO IN CUI SI CONSIDERI IL VALORE AGGIUNTO LORDO.

dalla contabilità ordinaria. La declinazione delle relazioni fra assunti ed esiti, correlata ai diversi *stakeholder*, deve permettere contemporaneamente:

• il giudizio sulla premessa dei valori;

• il giudizio sulla performance: l'esito esposto corrisponde più o meno alle sue premesse valoriali;

• il rilievo degli effetti negativi dell'azione aziendale laddove sono identificabili e/o misurabili.

Di seguito si specificano alcune indicazioni di massima dei principali aspetti che, per ogni categoria di *stakeholder*, devono essere esplicitati.



### 2.3.3. Principali assunti per categoria di *stakeholder*

Contenuti comuni alle relazioni con tutti gli *stakeholder*:

• Linee politiche e risultati attesi coerenti ai valori di riferimento e alla missione;

• Processo di rilevazione: aspettative legittime e grado di soddisfazione/consenso;

• Informazione e comunicazione;

• Contenzioso e litigiosità.

In aggiunta ai suddetti elementi comuni per tutti gli *stakeholder*, si elencano di seguito i contenuti raccomandati per ciascuno di essi:

- PERSONALE

(a) Composizione del personale (distintamente fra personale dipendente, non dipendente e volontariato)

(b) Consistenza per età, sesso, livello d'istruzione, qualifica, funzione, anzianità, provenienza territoriale, nazionalità e tipologia contrattuale.

(c) Organizzazione del lavoro

(d) Turnover (per sesso, qualifica, età, nazionalità, motivi)

(e) Attività sociali

(f) Politica delle assunzioni

(g) Politiche di pari opportunità

(h) Formazione e valorizzazione

(i) Sistema di remunerazione ed incentivazione

(j) Attività sanitaria e sicurezza sul lavoro

(k) Relazioni industriali

- SOCI

(a) Ripartizione percentuale del capitale fra soci, distinti per natura giuridica e nazionalità[9]

(b) Agevolazioni riservate ai soci

(c) Remunerazione del capitale investito

(d) Partecipazione dei soci al governo dell'azienda e tutela delle minoranze

(e) Investor relations

- FINANZIATORI



(a) Composizione, tipologia e caratteristiche dei finanziatori e dei finanziamenti[10]

(b) Rapporti con istituti di credito

(c) Investor relations

- CLIENTI / UTENTI

(a) Caratteristiche ed analisi della clientela e dei mercati serviti[11]

(b) Sistemi di qualità

(c) Valutazione della soddisfazione dei clienti (customer satisfaction)

(d) Condizioni negoziali[12]

- FORNITORI

(a) Caratteristiche ed analisi dei fornitori[13]

—> Personale
—> Fornitori
—> Soci
—> Pubblica Amministrazione
—> Finanziatori
—> Collettività
—> Clienti / utenti

(b) Sistemi di qualità

(c) Condizioni negoziali

(d) Ricaduta sul territorio

(e) Rispetto degli standard omogenei nella catena di fornitura[14]

- PUBBLICA AMMINISTRAZIONE[15]

(a) Imposte sul reddito, tasse e contributi versati

8] L'ELENCO POTRÀ SUBIRE INTEGRAZIONI E MODIFICHE IN RELAZIONE A CLASSI E/O FORME ISTITUZIONALI DI AZIENDE. IL GRUPPO SI IMPEGNA A FORNIRE IN PROSIEGUO DI TEMPO APPOSITI DOCUMENTI.

(b) Contributi, agevolazioni fiscali e/o finanziamenti agevolati ricevuti suddivisi per area di destinazione

(c) Tariffe differenziate (agevolate)

(d) Rapporti contrattuali con la Pubblica Amministrazione

(e) Norme interne e sistemi di controllo volte a garantire l'osservanza della legge

- COLLETTIVITÀ INTERESSI DI NATURA SOCIALE

(a) Descrizione degli apporti diretti al sociale in termini di arricchimento della qualità della vita nei diversi ambiti di intervento:



- Istruzione
- Sport
- Sanità
- Cultura
- Ricerca
- Solidarietà sociale

(b) Rapporti con associazioni e istituzioni

- INTERESSI DI NATURA AMBIENTALE

(a) Sistemi di gestione ambientale e di gestione del rischio

(b) Formazione ed educazione

(c) Indicatori di performance ambientali

(d) Utilizzo e consumo di energia e di materiale non riciclabile

SEZIONI INTEGRATIVE[16]

### 2.3.4. Giudizi e opinioni degli *stakeholder*

Uno dei punti qualificanti dei bilanci sociali intensi come strumento di dialogo deve essere il coinvolgimento degli *stakeholder*. L'azienda deve esplicitare tale coinvolgimento sin dal primo impianto di Bilancio Sociale. In particolare:

• è necessario ipotizzare il coinvolgimento graduale almeno dei pubblici che l'azienda ritiene fondamentali;

• non esistono criteri predefiniti di coinvolgimento degli *stakeholder*,

ma tali criteri devono essere esposti chiaramente nel bilancio stesso;

• gli *stakeholder* possono essere consultati sia direttamente, sia attraverso campionamenti, sia attraverso rappresentanze. Del criterio prescelto si dovrà dare specifica informazione;

• la voce degli *stakeholder* può riguardare gli assunti valoriali di partenza, ma soprattutto gli esiti gestionali e le performance sociali oggetto del bilancio.

### 2.3.5. Commenti e dichiarazioni dell'azienda



Una componente centrale della relazione sociale è rappresentata dai commenti, valutazioni e giudizi sui risultati sociali dell'azienda e dall'identificazione degli obiettivi per il successivo esercizio, fondati sui risultati esposti nel bilancio sociale.

Ciò potrà avvenire secondo modalità differenti, ma tali in ogni caso da far identificare in modo chiaro la responsabilità riguardo agli esiti e al giudizio su di essi da parte dell'azienda stessa. In modo particolare, in chiusura della relazione sociale, l'azienda dovrà - in termini sintetici - valutare la relazione tra gli esiti descritti, gli enunciati valoriali di partenza e le opinioni che gli *stakeholder* hanno espresso.

### 2.3.6. Miglioramento del bilancio sociale

L'azienda dovrà esprimersi anche riguardo i miglioramenti previsti per la redazione del bilancio sociale stesso.

In modo particolare per le aziende alle prime realizzazioni, diviene necessario chiarire agli *stakeholder* il modo in cui - nelle successive edizioni del bilancio sociale - sarà possibile far aumentare completezza,

9] COMPOSIZIONE, TIPOLOGIA, CARATTERISTICHE DEI SOCI (IN PARTICOLARE SE PERSONE FISICHE) E PERCENTUALE DI PARTECIPAZIONE.

10] TASSI, TASSI AGEVOLATI, DURATA, GARANZIE, ALTRE INFORMAZIONI.

11] IN PARTICOLARE EVIDENZIARE L'ESISTENZA DI SITUAZIONI DI DIPENDENZA UNILATERALE/BILATERALE, E/O LA STRUTTURA DI MONOPOLIO O OLIGOPOLIO.

12] AD ESEMPIO NATURA, FORMA, DURATA E RINEGOZIABILITÀ DEL CONTRATTO; GRADO DI COMPLETEZZA E DI INFORMAZIONE; POTERE NEGOZIALE DELLE PARTI; DISTINZIONI TRA CONTRAENTE PUBBLICO O PRIVATO.

13] IN PARTICOLARE EVIDENZIARE L'ESISTENZA DI SITUAZIONI DI DIPENDENZA UNILATERALE/BILATERALE, E/O LA STRUTTURA DI MONOPOLIO O OLIGOPOLIO.

14] A TITOLO DI ESEMPIO SA 8000.

trasparenza, inclusione (degli *stakeholder*) e proattività del documento.

# Parte terza: Appendice
# Informazioni per la determinazione del valore aggiunto



## A - La determinazione del valore globale della produzione

Il Valore Globale della Produzione è determinato dalla seguente sommatoria di ricavi:

1. Ricavi della produzione tipica aziendale:
a) venduta: Ricavi di vendita prodotti e servizi;
b) immagazzinata: Var. rimanenze prodotti finiti; Var. rimanenze prodotti semilavorati; Var. rimanenze semilavorati;
c) distribuita: Ricavi di prodotti e servizi distribuiti;
d) reimpiegata: Ricavi di prodotti e servizi reimpiegati.

2. Ricavi della produzione atipica aziendale:
a) Incrementi di capitali fissi per produzioni in economia (lavori interni);
b) Valore delle produzioni in economia (interne) di servizi.

3. Ricavi di produzioni collaterali (ricavi della gestione mercantile o di prestazione di servizi nel contesto di un'azienda industriale).

I ricavi della produzione atipica e quelli della produzione tipica reimpiegata (punti 2a + 2b + 1d) costituiscono la categoria delle Produzioni

15] TUTTE LE SUDDETTE ATTIVITÀ CON RIFERIMENTO AI DIVERSI LIVELLI: • RAPPORTI CON ORGANISMI INTERNAZIONALI; • RAPPORTI CON L'UNIONE EUROPEA; • RAPPORTI CON LO STATO; • RAPPORTI CON LA REGIONE; • RAPPORTI CON GLI ENTI LOCALI.

16] QUEST'ULTIMA PUÒ RAPPRESENTARE UNA PARTE A SE STANTE, QUALORA ASSUMA IMPORTANZA RILEVANTE.

per uso interno. La loro valutazione rispecchia i costi di produzione.

**B - I COSTI-CONSUMI INTERMEDI**

Alla determinazione del valore aggiunto partecipano i costi-consumi intermedi di competenza del periodo. Sono costi-consumi intermedi del periodo quelli che non costituiscono remunerazione per gli interlocutori interni. La selezione dei costi-remunerazione è strettamente legata alla individuazione degli interlocutori interni.

**C - I COMPONENTI ACCESSORI E STRAORDINARI**



I componenti accessori di reddito, tipici della gestione patrimoniale e finanziaria, vengono accorpati per tipologia di gestione accessoria. Nelle aziende che hanno come attività tipica fondamentale un'attività industriale o mercantile, le tipologie di produzione accessoria sono riconducibili al seguente schema di dettaglio

a) gestione immobiliare;
b) gestione mobiliare;
c) gestione partecipativa;
d) gestione di finanziamento;
e) altre gestioni speciali.

La gestione finanziaria viene qui intesa come la gestione di investimenti che producono dividendi e interessi attivi. Il concetto di gestione finanziaria coincide con quello proposto dal Codice Civile, che comprende anche la gestione partecipativa. La gestione finanziaria è quindi un sottosettore della gestione accessoria.

Il complemento - la gestione accessoria non finanziaria - produce ricavi connessi alla gestione di attività (investimenti) non finanziarie e quindi, fitti attivi, royalties, utili di partecipazione in investimenti comuni, ecc.

I componenti straordinari di reddito vengono accorpati separatamente per non ledere la comparabilità nel tempo del reddito della gestione ordinaria, in quanto ad essa estranei.

Gli eventi che generano componenti straordinari di reddito sono generalmente:

- eventi casuali;
- rettifiche di costi e ricavi di precedenti esercizi;

• eventi occasionali.

## Schemi di traslazione dal conto economico di esercizio ai prospetti del valore aggiunto



Legenda:
R.CAR ricavi caratteristici
R.ACC. ricavi accessori Ris.
G.ACC. risultato gestione accessoria
VGP valore globale produzione
CO.S componenti straordinari P&P profitti e perdite
CO.INT costo intermedio Sval. svalutazione S.do saldo Rem. remunerazione

Un particolare riconoscimento va espresso ai componenti del Comitato Ristretto che si è impegnato nell'operazione di armonizzazione e di sintesi degli elabo-

| ELEMENTO | CONTENUTO secondo il P.C.12[17] | NATURA | RILEVANZA AI FINI DEL V.A. |
|---|---|---|---|
| | | | |
| A.1 - Ricavi delle vendite e delle prestazioni | Ricavi di vendita<br>• prodotti | R. CAR. - prod. tipica fond. | VGP |
| | • merci | R.CAR. - prod. tipica coll. | VGP |
| | • prodotti semilavorati (ricambi) | R.CAR. - prod. tipica fond. | VGP |
| | • semilavorati<br>• materie | eventi occasionali: danno luogo a comp. str. di redd. in termini di eccedenze | CO.S -P&P di realizzo |
| | Ricavi di prestazioni di servizi | R.CAR. - prod. tipica coll. | VGP |
| A.2. - Variazioni delle rim. di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti | Le var. delle quantità di cui a A.1) | Componenti CAR. (+/-) della prod. tipica fond. o coll | VGP |
| | Tranne Materie | concorrono a determinare il consumo di materie (+/-) componenti della prod. tipica coll.o, inserite tra i costi concorrono a determinare il costo delle merci vendute | Consumi materie |
| | e merci | | VGP |
| A.3 - Variazioni dei lavori in corso su ordinazione | Valutazione delle commesse in corso | R.CAR. | VGP |

17] IL CONTENUTO CIVILISTICO FA RIFERIMENTO AI SEGUENTI PRINCIPI CONTABILI: P.C. 12 - DOCUMENTO DELLA COMMISSIONE PER LA STATUIZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI; P.C. I1 - DOCUMENTO INTERPRETATIVO DEL P.C.12, SERIE INTERPRETAZIONI - DOCUMENTO I1 DELLA COMMISSIONE PER LA STATUIZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI (MAGGIO 1998).

| | | | |
|---|---|---|---|
| A.4 - Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni | Costi capitalizzati in contropartita alle classi B.I - Imm. imm. e B.II imm.mate. | R.CAR.:<br>• produzione tipica, prodotti impiegati (reimpiego per consumo interno)<br>• produzione atipica per impiego interno | VGP<br><br><br><br>VGP |
| A.5. - Altri ricavi | • Proventi di gestioni accessorie | • R.ACC. delle gestioni non finanz. | Ris. G.ACC. |
| | • Plusval. al. beni strumentali | Componenti straordinari | CO.S. |
| | • Sopravv. e insuss. relative a valori stimati che non derivino da errori (normale aggiornamento | Componenti straordinari | CO.S. |
| | • Ricavi e prov. diversi di natura non finanziaria | Produzione tipica (o collaterale) distribuita o impiegata in qualità di circolante (rilevata in contropartita a costo) | VGP |
| | - rimborsi spese | rettifica del costo specifico rimborsato | Rett. costo |
| | - penalità addebitate | Comp. straordinari, salvo eccezioni routinarie da verificare | CO.S. |
| | -rimborsi assicurativi, ecc. | Comp. straordinari | CO.S. |
| | • Contributi in c/ esercizio ( non di natura straordinaria) dovuti in base alla legge o a disposizioni contrattuali<br>• Prescrizione di debiti | Contributi pubbl. o priv. connessi con la produz. caratteristica o accessoria che costituiscono integrazione di ricavi o rettifica di costi<br>• È una rettifica di costo di prec. esercizi, ovvero una insussistenza di passività | • Contr. PU-<br>- Rem. PU. Amm (recuperare i valori posti in rettifica di costo)<br>• Contr. PRI -<br>- Ris. G.A. o VGP<br>CO.S. |

| ELEMENTO | CONTENUTO secondo il P.C.12 | NATURA | RILEVANZA AI FINI DEL V.A. |
|---|---|---|---|
| | | | |
| B.6 - Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci | Importi netti, comprensivi dei costi accessori di acquisto (in alternativa al B7) *Le imposte di fabbricazione e l'IVA non recuperabile sono incorporate nel costo dei beni*. | Costi d'acquisto certi, assimilati e presunti destinati:<br>• alla prod. caratt. fondamentale<br>• alla prod. caratt. coll.<br>• alla produz. caratt. atipica di beni o di serv. (mense, asili, | ecc.)<br>+(+/-var) = Consumi di mat. = CO.INT.<br>CO.INT. oppure +(+/-var) = Costo Venduto = CO.INT<br>+(+/-var) = Consumi= =CO.INT. |
| B.7 - Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci | Elenco di natura esemp., tra i quali, significativi per il V.A.<br>• Provvigioni ad agenti e rappres.<br>• Compensi ad amm., sindaci e rev.<br>• Costi del pers. distac. di altre aziende<br>• Prestaz. di pers. est.<br>• Costi mense gest. da terzi (al netto dei costi addeb. ai dip.)<br>• Costi dei buoni pasto distrib. ai dip.<br>• costi di agg. prof.<br>• Vitto e all. di dip. in trasferta<br>• Accantonam. ai seguenti fondi: Fondo ind. cessaz. rapporti di agenzia e rapp., fondi indenn. suppl. alla cliente- | la, fondo indenn. di rapp. di coll. coord. e cont.<br>Costi di competenza, finanziari e in natura<br>a) di natura residuale rispetto alle categorie B.8, B.9, B.10, B.11, B.12, B.13, chiaramente interpretabili<br>b) ma non definiti per la analoga residualità della voce B.14, Oneri diversi di gestione | CO.INT. tranne<br>Rem. per non dip.<br>Rem. per non dip.<br>Rem. per non dip.<br>Rem. per non dip.<br>Rem. per dip.[18]<br>Rem. per dip.<br>Rem. per dip.<br>CO.INT./Rem<br>Rem. per non dip. |

18] LA RILEVAZIONE DELLA FATTISPECIE NON È PROPOSTA NEI TERMINI PIÙ CORRETTI, MA È QUANTITATIVAMENTE CORRISPONDENTE.

| | | | |
|---|---|---|---|
| B.8 - Per godimento di beni di terzi | Costi di utiolizzazione di beni mat. o | immat. di terzi<br>Costi di competenza, finanziari o in | natura<br>CO.INT. |
| B.9. - Per il personale | Solo personale dipendente<br>a) Salari e stipendi comprens. dei comp. per straordinario, inden. di rischio, ind. sostitutiva di mensa, ind. di trasferta, ecc)<br>b) Oneri sociali, previd. e assic., al netto degli importi fiscaliz.<br>c) trattamento di fine rapporto<br>d) trattamento di quiescenza e simili<br>e) Altri costi (del personale dipend.)<br>- indennità di prepensionamento<br>- Quote assoc. versate a favore dei dip.<br>- Borse di studio a favore di dip. o famil. | - Erogaz. dirette a favore di dip.<br>Il termine "personale" non individua neces. solo risorse impieg. con contratto di lavoro dip. L'individuazione del P.C.12 è ristretta e dilatata quella del B.7<br>b) La scelta compensa una sovvenzione pubblica con il costo.<br>e) Il contenuto può mascherare Liberalità a favore dei dipendenti. Anche se fiscalmente detraibili, le liberalità non sono costi, ma volontari | riparti di reddito a favore del personale dipendente<br>a) Rem. per. dip. - rem. diretta<br>b) Rem. per. dip. - rem. indiretta / Rem. P.A.: sovv.<br>c) +d) Rem per. dip - Rem. diretta<br>e) Rem. per. dip.: rem. diretta o quote di part. al redd. |
| B.10 - Ammortamento e svalutazioni | • Ammortamenti e svalutazioni di natura ordinaria su attività non finanziarie<br>• Svalutaz. dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide | Costi caratteristici o accessori a seconda dell'investim. (attività) di riferim. Le svalutaz. di regola sono sempre straordinarie<br>Accant. al Fondo effet. in base alle statist. regresse e dunque prevedibili e comparabili. Il non comparabile è straord. | a) Sval. CAR.: CO.S.<br>b) Sval. ACC.: S. do G.ACC.[19] |

19] SI ACCOGLIE L'OPZIONE DELL'ACCESSORIO CUMULATIVO.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | B.11 | | |
| B.12 - Accant. per rischi | Accant. ai Fondi iscritti nella classe B del passivo dello S.P. (esclusi acc. ai fondi imposte e di quiescenza), e dunque la | classe "Altri" Costi di competenza per la copertura di eventi incerti nell'esistenza e certi o incerti nell'importo | CO.INT |
| B.13 - Altri accanton. | Accanton. ai Fondi iscritti nella classe B del Passivo - Riferim. al Doc.19 dei principi contabili e elenco esemplific. | Costi di competenza per la copertura di eventi certi nell'esistenza, ma incerti nell'importo | CO.INT. |
| B.14 - Oneri diversi di gestione | Costi della gestione caratteristica e delle gestioni accessorie (diverse da quella finanziaria) Costi di natura tributaria che non sono oneri accessori di acquisto. In particolare:<br>a) Costi derivanti dalle gestioni accessorie<br>b) Minusvalenze da alienazione di beni strumentali impiegati nella normale attività produttiva<br>c) sopravvenienze e insussistenze passive che non derivano da errori (aggiornamento di stime compiute in precedenti esercizi, perdite realizzate su crediti a seguito di transazioni, ecc.) | Individuando più specificat. il B/7, questa posta poteva essere residuale. Essendo entrambe meram. esemplific., il costrutto generale non è determinato in modo inequivocabile<br>a) costi diretti gest. investim. accessori<br>b) Componenti straordinari<br>c) Componenti straordinari | <br>a) Ris. G.ACC.<br>b) CO.S.<br>c) CO.S. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | d) Imposte indirette, tasse e contrib. che non costituiscano costo access. di acquisto + accantonam. per contenzioso<br>e) Costi ed oneri diversi, di natura non finanz. Segue elenco solo esemplif.<br>- contributi ad associazioni sindacali e di categoria<br>- Omaggi ed articoli promozionali<br>- Oneri di utilità sociale non iscrivibili nel B.9<br>- Liberalità<br>- Abbonamenti a giornali e riviste<br>- Costi d'acquisto di giornali, riviste e pubbl. varie<br>- Spese per deposito e pubblicazione di | bilanci, verbali, ecc.<br>d) Costi di competenza certi e assimilati non incorporati nel costi di acquisto costi di competenza presunti<br>e) Confusione tra costi e liberalità, costituenti riparti di reddito | d) Rem: PU.A. (vanno recuperati i costi incorporati)<br>e)CO.INT./Rem/ Distribuzioni a vantaggio sociale-Liberalità esterne |



## Introduzione

LUCIO CIMARELLI[1]

# Responsabilità sociale e cooperazione: l'etica come identità

### Qualche considerazione preliminare

In questi ultimi anni sta assumendo dimensioni significative il dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI). All'affermarsi di tale

| ELEMENTO | CONTENUTO secondo il P.C.12 | NATURA | RILEVANZA AI FINI DEL V.A. |
|---|---|---|---|
| | | | |
| C.15 - Proventi da partecipazioni - | Dividendi<br><br>- Plusvalenza da alienazione partecipazioni iscritte nell'attivo circolante<br>- Ricavi di vendita diritti di opzione<br>- utili da *joint ventures* e consorzi<br>-eventuali utili in natura distribuiti da aziende partecipate | Comp. period. di reddito gest. partec.<br>Evento occasionale, salvo diversa indicazione<br><br>- componente straordinario<br>Ricavo occasionale | Componente periodico<br>G. ACC. - Partecipativa<br>(L'opzione per l'accessorio cumulativo rende irrilevante la distinzione tra periodico e straordinario) |
| C.16 – Altri proventi | a) Da crediti iscritti nelle immob. (inter. e aggi su prest.concessi)<br>b) Da titoli iscritti nelle immob. che non costit. partecipaz.<br>c) Da titoli iscritti nell'attivo circol. che non costit. partecipaz.<br>d) Proventi diversi dai precedenti<br>- utili da assoc. in partec. e cointeressenze<br>-interessi attivi su conti e dep.bancari<br>-interessi da clienti<br>-inter. da crediti attivo circ. (v / dip., v/ Erario, v/Enti prev., ecc)<br>-sconti finanz. non in fatt. per pronta cassa<br>-utili su cambi (con. a | cred. e deb. in valuta<br>-plusval. da alien. tit. iscritti attivo circol.<br>Comp. period., ricavo di compet. gestione di finanz.<br>b) Componente periodico, ricavo di compet. gest. mobil.<br>c)Comp. periodico, ricavo di compet. gest. mobiliare<br>Con alcune eccezioni si tratta di comp. periodici, ricavi di compet. gestioni varie accessorie<br>-possono avere natura straordinaria o essere differenze diminutive dei costi di acquisizione o aumentative dei ricavi | G.ACC - Finanziamento<br><br>G.ACC - Mobiliare<br><br>G.ACC. - Mobiliare<br><br>G.ACC. - Varie<br><br>CO.S. / rettifiche di costi o ricavi |

| | | | |
|---|---|---|---|
| C.17 - Interessi passivi ed altri oneri finanziari | Oneri finanz. di competenza. Seguono alcuni esempi esemplif.<br>- interes. e sconti passivi (commis., spese banc., ecc) su finanz. ottenuti<br>- differenze negative di indiciz. su prestiti<br>- interessi su dilaz. di debiti di fornit. e interessi di mora<br>- sconti concessi per pagam. pronta cassa<br>- perdite su cambi (maturate o realizz.)<br>- minusvalenze da alienaz. di titoli e partecipaz.iscritte | nel circolante<br>Costi periodici di competenza per finanziamenti ottenuti, con alcune eccezioni<br>- possono avere natura straord. o essere differenze aumentative del costo di acquisiz. o dimin. dei ricavi<br>- Compon. periodici o aperiodici, costi di compet. gest. | mobil. e partecip.<br>Rem. del capitale di credito<br>CO.S./rettifiche di costi o ricavi<br>G.ACC. - Mobiliare e partecipativa |



rati predisponendo il documento ufficiale Prof. Francesco Vermiglio (Università di Messina) Presidente del G.B.S. Dr. Carlo Luison (PricewaterhouseCoopers) Prof. Gianfranco Rusconi (Università di Bergamo) Prof. Lorenzo Sacconi (Università Cattaneo di Castellanza) Dott.ssa Alessandra Vaccari (Smaer) Stampato a cura della Adnkronos Comunicazione S.p.A. Roma Aprile 2001

# Bibliografia di riferimento


AA.VV., *Responsabilità Sociale e Bilancio Sociale di Impresa: esperienze e prospettive negli Stati Uniti e in Europa*, Franco Angeli /documenti Isvet, Milano 1981.

AA.VV., *Responsabilità sociale e bilancio sociale d'impresa*, Franco Angeli, Milano 1981.

AA.VV., *La strategia sociale dell'impresa*, ETAS Libri, Milano 1984.

AA.VV., *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino 1986.

AA.VV., *Capitali responsabili. Navigare ai confini della finanza etica*, Monti, Saronno 2003.

| ELEMENTO | CONTENUTO secondo il P.C.12 | NATURA | RILEVANZA AI FINI DEL V.A. |
|---|---|---|---|
| | | | |
| D.18 - Rivalutazioni di attività finanziarie | Ripristino di valore nei limiti delle svalutazioni precedentemente operate in<br>- partecipazioni<br>- immobiliz. finanz. che non costituiscono partecipaz.<br>- titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipaz. | Rettifiche di costi imputati in precedenti esercizi, connessi con<br>- Gestione partecip.<br>- Gestione mobil. e Gestione di finanziamento<br>- Gestione mobiliare | G.ACC. (L'opzione per l'accessorio cumulativo rende irrilevante la distinzione tra periodico e straordinario) |
| D.19 - Svalutazioni di attività finanziarie | Svalutazioni di<br>- partecipazioni<br>- immobiliz. finanz. che non costituiscono partecipaz.<br>- titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipaz. | Svalutaz. (o Minusval. non realizzate)<br>- Gestione partecip.<br>- Gestione mobil. e Gestione di finanz.<br>- Gestione mobiliare | G.ACC. (L'opzione per l'accessorio cumulativo rende irrilevante la distinzione tra periodico e straordinario |
| D.22. - Imposte sul reddito dell'esercizio | Tributi diretti quali | | |

| ELEMENTO | CONTENUTO secondo il P.C.12 | NATURA | RILEVANZA AI FINI DEL V.A. |
|---|---|---|---|
| | | | |
| E.20 -Proventi straor.<br>E.21 - Oneri straor. | a) Oneri, plusval. e minusval. derivanti da operaz. con rilevanti effetti sulla struttura dell'azienda<br>- oneri di ristrutturazioni aziendali<br>- plus e minusvalenze da conferimenti di aziende e rami aziendali, fusioni, ecc<br>- plus e minusvalenze derivanti in generale da operaz. di natura straord., di riconversione produttiva, ristrutturaz., ecc<br>- plus o minusvalenze da espropri o nazionalizzaz. di beni | naturali o da fatti estranei alla gestione finanziaria<br>Componenti reddituali connessi a mutazioni strutturali | CO.S. |
| | b) plus e minusvalenze derivanti dall'alienaz. di imm. civili e altri beni non strumentali all'attività produt. e non afferenti gest. finanz. | Profitti e perdite di realizzo di attività accessorie non finanziarie | CO.S: |
| | c) plusvalenze e minusvalenze da svalutazioni e rivalutazioni di natura straordinaria | Rivalutazioni e svalutazioni | CO.S. |
| | d) sopravvenienze attive e passive derivanti da fatti | | CO.S. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | - furti e ammanchi (gli indennizzi assicurativisono sopravvenienze attive) | - costi e ricavi di eventi casuali | |
| | - perdite e danneggiam. a seguito di eventi naturali straord. | - costi e ricavi di eventi casuali | |
| | - liberalità ricevute in danaro o natura che non costituiscono contributi in c/esercizio | - ricavo di evento casuale | |
| | - oneri per multe, ammende, penalità | - costo di evento casuale | |
| | - oneri da cause e controversie non pertinenti alla normale gestione dell'impresa | - costi e ricavi di eventi casuali | |
| | - perdita o acquisizione a titolo definitivo di caparre | - costi e ricavi di eventi casuali | |
| | -indennità varie per rotture di contratti | - costi e ricavi di eventi casuali | |
| | e) componenti di reddito relativi ad esercizi precedenti | - Rettifiche di costi e ricavi di precedenti esercizi | CO.S. |
| | f) Compon. straord. conseguenti a mutam. nei proncipi contabili adottati | -L'esplicitazione è nella Nota Integrativa | |
| | g) Imposte relative a precedenti esercizi -tutte le imposte, con i relativi accessori, relative a esercizi precedenti. | | Rem. PU.A. |
| | • dirette | • quote di riparto di reddito | |
| | • indirette | • rettifiche costi e ricavi prec.es. | |

tendenza non è probabilmente estranea - almeno nel nostro Paese - la vicenda di *tangentopoli*, che agli inizi del decennio scorso, ha screditato non poco l'immagine delle istituzioni politiche ed economiche. La necessità di riacquistare affidabilità, ha spinto le aziende ad investire risorse umane ed economiche in questo settore. Questa ovviamente non è la sola causa che ha prodotto tale orientamento, che sta peraltro diffondendosi in tutte le società industriali avanzate. Ciò è testimoniato anche dal fatto che la Commissione Europea ha ritenuto di doversi pronunciare in proposito, attraverso la diffusione di un Libro Verde che inquadra così l'argomento:

> Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività[2].

La citazione del Libro Verde, mostra come la RSI non abbia soltanto un fondamento di tipo filantropico, ma sia considerata funzionale alla produzione del profitto. Non a caso il contesto nel quale maggiormente si è sviluppato il dibattito sulla responsabilità sociale, è quello dell'impresa capitalistica: le aziende *for profit* per accrescere la loro credibilità, competitività e redditività, hanno deciso di migliorare la propria reputazione, promovendo delle strategie, attraverso cui si obbligano a migliorare il sistema sociale di cui sono parte. Se ciò corrisponde al vero, appare necessario chiedersi come mai tale strategia emerga soltanto oggi e non sia stata utilizzata in precedenza. In altre parole: se l'etica fa crescere la capacità di un'azienda di produrre reddito, perché le imprese non si sono orientate prima in questa direzione?

Non è facile abbozzare delle risposte esaustive, perché la problematicità e la complessità dei fenomeni sociali, è tale da non consentire la formulazione di un'unica interpretazione in grado di spiegare manifestazioni che solitamente hanno cause molteplici e complesse. Sembra

AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino 1967.
ANSOFF H. I., *Le strategie sociali per l'impresa*, in PASTORE R.-PIANTONI G. (a cura di), *Strategia sociale dell'impresa*, Etas Libri, Milano 1984.
ARDUINI S., *Economicità e socialità nella direzione dell'impresa moderna*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, marzo - aprile 1996.
ARICI R., *Forme di rendicontazione sociale nelle cooperative*, in *Rivista della cooperazione* n. 1/2 2000.
ARUAJO V., *Quale visione dell'uomo e della società?,* in L. BRUNI-V. MORAMARCO ( a cura di), *L'economia di Comunione: verso un agire economico a "misura di persona"*, Vita e Pensiero, Milano 2000.
AVI M. S., *Il bilancio come strumento di informazione verso l'esterno*, Cedam, Padova 1990.
AXELROD R., *Giochi di reciprocità. L'insorgenza della cooperazione*, Feltrinelli, Milano 1985.
AXELROD R., *The Complexity of Cooperation*, Princetron University Press, Princeton NJ 1997.
BAGNASCO ARNALDO, *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo della piccola impresa in Italia*, Il Mulino, Bologna 1998.
BAGNASCO ARNALDO, *Cooperazione senza fiducia originaria*, in *Stato e Mercato* 3/2002, Il Mulino, Bologna 2002.
BANDETTINI A., *Contabilità sociale dell'azienda e bilancio sociale*, in *Scritti in onore di Pietro Onida*, Giuffrè, Milano 1983.
BANDETTINI A., *Spunti di riflessione sulle esperienze dei maggiori paesi europei in tema di bilancio sociale*, in *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzimi*, Giuffrè, Milano 1987.
BARBETTA G.-MAGGIO F., *Nonprofit*, Il Mulino, Bologna 2002.
BARTOLOMEO-MALAMAN-PAVAN-SAMMARCO, *Il bilancio ambientale d'impresa*, Il Sole 24 Ore ed., Milano 1995.
BARTOLOMEO M.-DAL MASO D., *Finanza e sviluppo sostenibile*, Il Sole-24 Ore Libri, Milano 2001.
BARTOLOMEO M. (a cura di), *La contabilità ambientale d'impresa*, Il Mulino, Bologna 1997.
BAUER R.A.-FENN D.H., *The Corporate Social Audit*, Russel Sage Foundation, New York 1972.
BECCATTINI G., *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino 2000.
BECCATTINI G., *Metafore e vecchi strumenti. Ovvero: della difficoltà di introdurre "il territorio" nell'analisi socioeconomica*, in G. BECCATTINI-M. BELLANDI-G.

DEI OTTATI-F. SFORZI (a cura di), *Il caleidoscopio dello sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Torino 2000.
BECCHETTI L.-PAGANETTO L., *Finanza etica commercio equo e solidale. La rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale*, Donzelli, Roma 2003.
BELKAOUI A., *Socio-Economic Accounting*, Quorum Books, Connecticut 1984.
BELLANCA NICOLÒ, *Il capitale sociale nel capitalismo che cambia*, in *Stato e Mercato* 2/2002, Il Mulino, Bologna 2002.
BEMI R., *L'attività sociale delle imprese, l'esperienza anglosassone*, Fondazione Italiana per il volontariato n. 9/1996, Roma 1996.
BEN & JERRY'S, 1998, *Doppio Gusto*, Baldini & Castoldi, Milano 1998.
BENVENUTO G., *Il Bilancio Sociale come momento di verifica dell'accordo*, in *L'Impresa*, n. 6/1976.
BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino 1990.
BIANCHI M., *Contabilizzare il fattore umano nelle imprese*, in *Contabilità e Bilancio*, n. 9/1986.
BICCIATO F. (a cura di), *Finanza etica e impresa sociale. I valori come fattori competitivi*, Il Mulino, Bologna 2002.
BIRINDELLI G.-TARABALLA A., *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Franco Angeli, Milano 2001.
BLANCHARD K.-O'CONNOR M., *Il Manager etico. Managing By Values*, Sperling & Kupfer, Milano 1998.
BOLOGNA G., *L'impronta ecologica. Uno strumento di verifica dei percorsi verso la sostenibilità*, Dossier di Attenzione n. 4/1999.
BONOMI ALDO, *Per un credito locale e globale. La geocomunità del capitalismo italiano,* Baldini e Castaldi, Milano 2003.
BORZAGA CARLO (a cura di), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali,* Fondazione Italiana per il Volontariato (FIVOL), Roma 2000.
BOSIO R., *Guida all'altra informazione sul web*, EMI, Bologna 2003.
BRAVO GIANGIACOMO, *Istituzioni e capitale sociale nella gestione di risorse comuni. Il caso dei sistemi di irrigazione valdostani*, in *Rassegna Italiana di Sociologia* n. 2/2002, Il Mulino, Bologna 2002.
BROOKS L. J. (JNR), *Canadian Corporate Socila Performance*, CMA, Hamilton 1986.
BROWN L., *Building for Sustainable Society*, Norton, New York 1981.
BRUNI LUIGINO-ZAMAGNI STEFANO, *Economia civile. Per una fondazione etica dell'economia non individualita*, Il Mulino, Bologna 2004.

BUGARI A.-COMITO V., *Come leggere i bilanci aziendali*, Editori Riuniti, Roma 1981.
C&I - GRUPPO COMUNITÀ E IMPRESA, *Il bilancio sociale - Qualità Sociale e Stakeholder Management*, Milano 1999.
CAPALDO P., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, in *Relazione al XVIII Convegno Annuale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale*, Roma, settembre 1995.
CAPRIGLIONE F., *Etica della finanza e finanza etica*, Laterza, Roma-Bari 1997.
CARLZON J., *La piramide rovesciata,* Angeli, Milano 1989.
CARSON R., *Primavera silenziosa*, Feltrinelli, Milano 1999.

CASSANDRO P. E., *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 7/8 1989.
CATTANEO A.-CINCERA M. (a cura di), *Capitali coraggiosi. Verso la Banca Etica*, Alfazeta, Parma 1996.
CAVALIERI E., *Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, marzo 1981.
CENTRO ENRICO PASTORE, *Il bilancio sociale dell'impresa*, in *L'Impresa*, n. 6/1976.
CERVELLINI Q., *Un approccio aziendale al rapporto impresa - ambiente*, in *Sinergie – rivista di studi e ricerche*, gennaio-agosto 1990.
CHERUBINI S.-MAGRINI R, *Il management della sostenibilità sociale*, Franco Angeli, Milano 2003.
CHIESI A.-MARTINELLI A., *Il Bilancio Sociale*, Ed. Il Sole 24 Ore, 1999.
CHIESI ANTONIO M.-MARTINELLI ALBERTO-PELLEGATTA MARIO, *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano 2000.
CHIRIELEISON CECILIA, *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano 2002.
CISI M., *Mappa per il bilancio sociale*, in *Il Sole 24 ore*, n. 4-12/2000.
CISI M., *Il bilancio ambientale*, Giappichelli Editore, 2003.
CLOZA G., *Banca Bassotti*, Stampa Alternativa, Roma 2000.
CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino 1988.
CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1996.
COLOMBO G. M.-STIZ G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, IPSOA.
COOPER D. J.-HOPPER T. M. (eds), *Critical Accounts*, Macmillan, Basingstoke

1990.
CORNO F., *Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo*, CEDAM, Padova 1989.
CORTICELLI R., *L'azienda: economicità e socialità*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio-febbraio 1995.
CORTICELLI R., *La crescita dell'azienda. Ordine ed equilibrio nell'unità produttiva*, Giuffrè, Milano 1998.
CRACOGNA D., *Bilancio sociale dell'impresa*, in *Economia Pubblica* n. 4/5 1981.
CROZIER MICHEL, *L'impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale,* Il Sole 24 Ore Libri, Milano-1989.

D'EGIDIO FRANCO, *La fine della grande illusione,* Sperling & Kupfer, Milano 1998.
DAL MASO D.-ZANONI D., *Responsabilità sociale d'impresa. Concetti e strumenti per le banche*, Bancaria Editrice, Roma 2002.
DALLE DONNE A.-DURAND C. ed altri (a cura di), *Bilancio Sociale ed Ambientale*, collana Metodi e Strumenti di IPSOA.
DALLE E BONUINE, *La coscienza sociale dell'impresa*, ISEDI, Torino 1976.
DALLE F.-BOUNINE J., *Quand l'entreprise s'eveille à la conscience sociale*, Robert Laffort ed., Giovanna Tempesti (traduzione dal francese a cura di), *La coscienza sociale dell'impresa*, Isedi, Milano 1976. D.D.L. n° 1517/1981.
DE PAULI STEFANO-GUERINI STUDIO, *Il valore dei valori. Comunicare la responsabilità sociale dell'impresa,* Guerrini Studio, Milano 2004.
DE SANTIS G.-VENTRELLA A. M., *Il bilancio sociale dell'impresa*, Franco Angeli/Documenti Isvet, Milano 1980.
DE VIO S., *Immagine, relazioni interne e relazioni esterne*, in *L'impresa*, n. 2/1988.
DEY C.-EVANS R.-GRAY R. H., *Towards Social Information Systems and Bookkeeping: A note on developing the mechanisms for social accounting and audit*, in *Journal of Applied Accounting Research* n. 2 (3), pp36-69, December 1995.
DI NARDI G., *L'impresa fra socialità ed efficienza*, in *Rivista di politica economica* n. 3/1978.
DI TORO P., *L'etica nella gestione dell'impresa. Studi sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla qualità del suo modo di essere*, in *Studi di Ragioneria e di Economia Aziendale* (collana diretta da Giuseppe Catturi), CEDAM, Padova 1993.
DONALDSON T.-DUNFEE W., *Business Ethics as Social Contract*, Harvard Business School Press 1998.
DONALDSON T.-PRESTON L. E., *Stakeholder aziendali*, in *Sviluppo e Organiz-*

*zazione*, n. 152/1995.
DRUCKER PETER, *Technology, Management & Society*, Harper & Row, New York 1957*, Tecnologia, management e società,* Etas Kompass, Milano, 1971.
DRUCKER PETER, *Menaging of Results*, William Heinemann Ltd., London 1964*, La professione del dirigente,* Etas Kompass, Milano, 1965.
ELKINGTON J.-FENNELL SH., *Can business leaders satisfy the triple bottom line?*, in *Visions of ethical business*, Financial Times Management, Londra 1998.
ELSTER J., *The cement of society. A study of social order*, Cambridge Cup 1989.
ESTES R., *Corporate Social Accounting*, Whiley e Son Inc., New York 1976.
ETZIONI AMITAI, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall 1964*, Sociologia dell'organizzazione,* Il Mulino, Bologna 1967.
FAZZI L., *Una o più forme di bilancio sociale per le organizzazioni senza fine di lucro*, in *Economia Pubblica*, n. 1/1998.
FERINI L., *Bilancio sociale ed "essere cooperativa"*, in *Consumi e Società*, gennaio-febbraio/1998.
FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano 1987.
FREEMAN R. E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, ed. Pitman, 1984.
GABROVEC MEI O., *Il bilancio sociale*, in *Amministrazione & Finanza. Quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale*, n. 6/1993.
GABROVEC MEI O.,, *Business ethics e codici etici*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1996.
GALLICANI M., *La finanza etica nei sud del mondo*, Emi, Bologna 2003.
GAMBETTA DIEGO, *Le strategie della fiducia,* Torino, Einaudi 1989.
GAMBLING T., *The accountants' guide to the galaxy, including the profession at the end of the universe*, in *Accounting, Organizations and Society* n. 10 (4), 1985.
GEORGE S., *Fermiamo il WTO*, Feltrinelli, Milano 2002.
GESUALDI F., *Manuale per un consumo responsabile. Dal boicottaggio al commercio equo e solidale*, Feltrinelli, Milano 2003.
GIRARDI G.-ANDREAUS M., *Responsabilità sociale e strumenti di rendicontazione*, in *Impresa Sociale* n. 9, marzo 1993.
GRAY R. H.-OWEN D.-ADAMS C., *Accounting & accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall, London 1996.
GRAY R. H.-KOUHY R.-LAVERS S., *Corporate Social and Environmental Reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure*, in *Accounting, Auditing and Accountability Journal* n. 8 (2), 1995.
GRAY R. H.-OWEN D. L.-ADAMS C., *Standards, stakeholders and sustainability*,

in *Certified Accountant*, March 1995.
Gray R. H.-Owen D. L.-Adams C., *Accounting and Accountability: Social and environmental accounting in a changing world*, Hemel Hempstead, Prentice Hall 1996.
Guthrie J.-Parker L. D., *Corporate Social Reporting: a rebuttal of legitimacy theory*, in *Accounting and Business Research* vol. 9, n. 76, 1989.
Hinna Luciano (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
Iammarrone M., *Il punto sul bilancio sociale*, in *Oikonomia* n. 2, giugno 2000.
J. Von Neumann-O. Morgenstern, *Theory of games and economic Behavior*, Princeton University Press 1944*, Teoria dei giochi,* Boringhieri, Torino 1963.
Jacoby N.H., *Corporate Power and Social Responsibility*, Mac Millan, New York 1973.
Jensen R., *Phantasmagoric Accounting: research and analysis of economical, social and environmental impact of corporate business*, 1976.
La Valle Davide, *Il capitale sociale nella teoria dello scambio*, in *Stato e Mercato* 2/2002, Il Mulino, Bologna 2002.
Lanza A., *Lo sviluppo sostenibile*, Il Mulino, Bologna 1999.
Lanza Sergio-Calcaterra Michele-Perrini Francesco, *Etica, finanza e valore d'impresa,* EGEA, Milano 2003.
Lehman C., *Accounting's Changing Roles in Social Conflict*, Paul Chapman, London 1992.
Longstreth B.-Kesenblum D., *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, Praeger, New York 1973.
Magatti M.-Monaci M., *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino 1998.
Malagoli M.-Andretta A., *Fare i conti con l'ambiente*, Ipsoa, 2001.
Malavasi A., *La responsabilità sociale dell'impresa*, in *Rivista della cooperazione*, n. 1/2, 2000.
Manni F., *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa*, Giappichelli, Torino 1998.
Manzone Gianni, *La responsabilità dell'impresa. Business ethics e dottrina sociale della Chiesa in dialogo*, Queriniana, Brescia 2002.
Marchesini G. Carlo, L'impresa etica e le sue sfide. Interventi, interviste, casi, EGEA, Milano 2003.
Marchi L.-Paolini A. Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino 1995.

MARI L. M., *Impresa cooperativa. Mutualità e bilancio sociale*, Giappichelli, Torino 1994.
MARQUÈS F., *Le bilan social. L' homme, l' entreprise, la citè*, Dalloz, Parigi 1978.
MARRA ANNA, *L'etica aziendale come motore di progresso e di successo. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese*, Franco Angeli, Milano 2002.
MARZIANTONIO R., *Bilancio – la lente dell'immagine*, IPSOA, 1985.
MARZIANTONIO R., *Comunicazione Cultura & Immagine*, G & M Strategia d'Immagine, Milano 1994.
MARZIANTONIO R., *Comunicazione e processi di miglioramento - la cultura d'impresa come sistema di scambio*, G&M Strategia d'Immagine, Milano 1997.
MARZIANTONIO R., *La cultura d'impresa come sistema di scambio*, G & M Strategia d'Immagine, Milano 1997.
MARZIANTONIO R., *Il Bilancio Sociale*, Milano 1998.
MASLOW ABRAHAM HAROLD, *Motivation and personality, New York Harper & Row, 2° edizione 1970, Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1982.
MASSARI ROBERTO, *Le teorie dell'autogestione,* Coop. Edizioni Jaca Book, Milano 1974.
MASSARO CARLO, Etica e impresa. Una lettura cristiana della business ethics, ISU Università Cattolica, 2002.
MASSEI M. ALESSANDRA, *Interesse pubblico e responsabilità sociale: regolatori del comportamento aziendale*, EGEA, Milano 1992.
MATACENA A., *Impresa e ambiente - Il bilancio sociale*, Clueb, Bologna 1984.
MATHEWS M. R., *Socially Responsible Accounting*, Chapman & Hall, London 1993.
MATSUSHITA KONOSUKE, *L'uomo e l'impresa. Etica degli affari e responsabilità del management secondo il fondatore della Panasonic,* Sperling & Kupfer, Milano 1994.
MAULUCCI M. (a cura di), *Se l'impresa sceglie l'etica. Relazione sindacale e responsabilità sociale dell'impresa,* Ediesse, Roma 2004.
MAUNDERS K.-T., *Employment Reporting - an investigation of user need, measurement and reporting issues and practice*, ICAEW, London 1984.
MC GREGOR DOUGLAS, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw Hill, New York*, L'aspetto umano dell'impresa*, F. Angeli, Milano 1972.
MEDAWAR C., *The Social Audit: a political view*, in *Accounting, Organizations and Society* n. 1 (4), 1976.
MEDAWAR C., *The Social Audit: Consumer Handbook*, Mac Millan, London

1978.
MESSINA A. (a cura di), *Denaro senza lucro. Manuale di gestione finanziaria per il terzo settore*, Carocci Faber, Roma 2003.
MINTZBERG HENRY, *Structure in Fives. Designing Effective Organizations.* Englewood Cliffs Prentice Halls*, La progettazone dell'organizzazione aziendale.*Il Mulino, Bologna 1985.
MOLTENI MARIO, *Responsabilità sociale dell'impresa. Verso la sintesi socio-competitiva*,Vita e Pensiero, Milano 2004.
MONTEBUGNOLI ALESSANDRO, *Come complicare l'economia sociale. Per una nuova stagione del welfare*, Ediesse, Roma 2000.
MORO G.-PROFUMO A., *Plus Valori. La responsabilità sociale delle imprese*, Baldini & Castaldi, Milano 2003.
MOSCONI R.-SALEMME L., *I presupposti e le procedure di revisione del Bilancio Sociale nelle società cooperative*, in *Rivista della cooperazione* n. 12, 2000.
MUSO I., *Introduzione all'economia dell'ambiente*, Il Mulino, Bologna 2000.
MUTTI ANTONIO, *La teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale*, in *Rassegna Italiana di Sociologia* n. 4/2003, Il Mulino, Bologna 2003.
NIBALE G., *L'economia e l'etica d'impresa*, Cacucci, Bari 1991.
NIBALE G., *L'etica aziendale, l'economicità aziendale e l'economicità sociale*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, gennaio-febbraio 1996.
NORMANN RICHARD, *Service management: strategy and leadership in service busines, La gestione strategica dei servizi,* Etas Libri, Milano 1985.
ORMEROD P., *L'economia della farfalla. Società, mercato e comportamento*, Instar Libri, Torino 2003.
PARASURAMAN A.-ZEITHAML VALARIE A.-BERRY LEONARD L., *Delivering Quality Service*, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc.*, Servire qualità,*McGraw-Hill Libri Italia, Milano 1991.
PARKER L. D.-FERRIS K. R.-OTLEY D. T. (eds), *Accounting for the human factor*, pp 168-193, Prentice Hall International, Sidney 1989.
PAROLIN G., *La relazione che accresce il valore*, in *Etica per le professioni* n. IV (2002)3.
PARRI LEONARDO-SANDRI FEDERICA, *La ricostruzione istituzionale di in economia locale. Il consorzio "Melinda" in Val di Non*, in *Rassegna Italiana di Sociologia* n. 2/2002, Il Mulino, Bologna 2002.
PASINI A., *Il bilancio sociale*, in *Amministrazione e Finanza* n. 16/1988.
PASSERI RICCARDO, *Valutazioni imprenditoriali del processo di formazione dell'etica d'impresa. Primi elementi di riflessione*, CEDAM, Padova 2001.
PEARCE J.-RAYNARD P.-ZADEK S., *The Social Audit Workbook for Small Orga-*

*nisations*, 1996.
PELLAGRA VITTORIO, *Rispondenza fiduciaria: principi e implicazioni per la progettazione istituzionale*, in *Stato e Mercato* 2/2002, Il Mulino, Bologna 2002.
PERKS R. W., *Accounting & Society*, Chapman & Hall, London 1993.
PERSIO MARIO, *Etica e impresa. L'intelligenza morale come forza dinamica*, Franco Angeli, Milano 1999.
PESTOFF V., *Rendiconto sociale per cooperative e organizzazioni nonprofit*, in *Impresa sociale*, luglio-agosto 1996.
PETROLATI P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori*, CLUEB 1999.
PICCARDO CLAUDIA, *Empowerment - Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona,* Raffaello Cortina Editore, Milano 1995.
PIETROGRANDE F., *Il Bilancio Sociale e le Cooperative Sociali*, in *Rivista della cooperazione* n. 1/2, 2000.
PISCITELLI G., *Uno strumento di comunicazione per le imprese cooperative*, in *Rivista della cooperazione* n. 1/2, 2000.
PUCCI L.-VERGANI E., *Il Bilancio Sociale nel Terzo settore, guida pratica alla redazione*, Egea, Milano 2001.
PULEJO L., *Esperienze in tema di bilancio sociale: il modello francese*, Giappichelli, Torino 1996.
RANGHIERI F., *La comunicazione ambientale e l'impresa*, Il Mulino, Bologna 1998.
REBORA G., *Comportamento d'impresa e controllo sociale*, Etas Libri, Milano 1981.
REES W.-WACKERNAGEL M., *L'impronta ecologica*, Edizioni Ambiente 1996.
RINALDI VANNI, *Che cos'è l'economia sociale*, Liocorno, Roma 1996.
ROBERT R BLAKE-JANE SRYGLEY MOUTON,-*Gli stili di direzione,* Etas Kompass, Milano 1969.
ROGATE C.-TARQUINI T., *Il bilancio sociale negli enti locali. Scenario, metodologia ed esperienze*, Maggioli Editore.
RONIGER LUIS, *Towards a comparative sociology of trust in modern societies, La fiducia nelle società moderne: un approccio comparativo,* Soveria Mannelli: Rubettino Editore, Messina 1992.
RUSCONI G., *Il ruolo del bilancio sociale nel contesto dell'economia aziendale*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, marzo-aprile 1987.
RUSCONI G., *L'etica dell'impresa nell'ambito degli studi economico-aziendali,* in *Rivista taliana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, settembre-ottobre 1996.
RUSCONI G., *Etica e impresa. Un'analisi economico aziendale,* CLUEB, 1997.

RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano 1998.
RUSCONI G., *Bilancio sociale d'impresa: gli scopi e il contesto*, in *Rivista della cooperazione* n. 1/2, 2000.
SACCO P.-ZAMAGNI S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico,*Il Mulino, Bologna 2002.
SACCONI L., *Etica degli affari. Individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano 1991.
SACCONI L., *Economia, etica, organizzazione. Il contratto sociale dell'impresa,* Laterza, Bari 1997.

SACCONI L., *Un contratto sociale per l'impresa*, in *Etica per le professioni* n. IV(2002)3.
SALEMME L., *Metodiche redazionali ed applicative del bilancio sociale o rapporto sociale nel settore della pesca*, AGCI PESCA, marzo 2001.
SANGALLI FLAVIO, *La cooperativa eccellente,* Il sole 24 ore, Milano 1999.
SCHLITZER G., *Il Fondo monetario internazionale*, Il Mulino, Bologna
SCIFO G., *Etica e affari*, in *L'impresa* n. 2/1988.
SCIOLLA LOREDANA, *Quale capitale sociale? Partecipazione associativa, fiducia e spirito civico*, in *Rassegna Italiana di Sociologia* n. 2/2003, Il Mulino, Bologna 2003.
SELVATICI C., *Bilancio sociale: il quadro di riferimento culturale e operativo*, in *Rivista della cooperazione* n. 1/2 2000.
SEN A., *Etica ed economia*, Laterza, Roma-Bari 2002.
SEN A., *Globalizzazione e libertà*, Mondatori, Milano 2002.
SEN A., *La libertà individuale come impegno sociale*, Laterza, Roma-Bari 2003.
SENNETT R., *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano 2002.
SIGNORINO GUIDO, *Applicare l'economia al territorio. Le dinamiche di interazione tra economia e ambiente ecologico e sociale*, Carocci Editore, Roma 2003.
STIGLITZ J., *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Einaudi, Torino 2003.
SUPERTI FURGA F., *Note introduttive al bilancio sociale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, novembre-dicembre 1977.
TERZANI S., *Responsabilità sociale dell'azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, luglio-agosto 1984.
TINKER A.M.-LEHMAN C.-NEIMARK M., *Corporate Social Reporting: falling down the hole in the middle of the road*, in *Accounting, Auditing and Accountibility Journal*, n. 4 (1), 1991.
TINKER A.M. (ed), *Social accounting for corporations*, MUP, Manchester 1984.

TINKER A.M., *Paper Prophet: a social critique of accounting*, Holt Saunders, Eastbourne 1985.
TRABUCCHI R., *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio sociale*, in *L'Impresa*, n. 9-10/1976.
VACCARI A., *Principi in pratica - Bilancio sociale e cittadinanza d'impresa*, Liocorno, Roma 1998.
VERMIGLIO F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grapho Editor, Messina 1984.
VIALE G., *Un mondo usa e getta. La civiltà dei rifiuti e i rifiuti della civiltà*, Feltrinelli, Milano 2000.
VIVIANI M., *Specchio Magico - Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna 1999.
VIVIANI M., *La vera forza degli "Stakeholder"*, in *Etica per le professioni* n. IV (2002)3.
YUNUS M., *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano 1998.
ZADEK S.-PRUZAN P-EVANS R., *Building Corporate AccountAbility. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan Publications, London 1997.
ZAMAGNI S. (a cura di), *Non profit come economia civile*, Il Mulino, Bologna 1998.
ZAMAGNI S., *Nelle mani del "consumatore-cittadino"*, in *Etica per le professioni* n. IV, (2002)3.
ZAMAGNI STEFANO (a cura di), *Il nonprofit italiano al bivio*, Egea, Milano 2002.