

Sommario

3. Linee guida per la stesura di un Bilancio di Responsabilità Sociale	85
3.1 Introduzione	85
3.1.1 <i>Un quadro teorico: l'organizzazione e il suo ambiente di riferimento</i>	85
3.1.2 <i>Cosa si intende per ambiente di riferimento?</i>	86
3.2 I concetti fondamentali	87
3.2.1 <i>La responsabilità sociale dell'impresa</i>	87
3.2.1.1 <i>Una prima definizione</i>	87
3.2.1.2 <i>Esistono delle regole che possono orientare il comportamento dei manager verso la responsabilità sociale?</i>	87
3.2.1.3 <i>La responsabilità sociale come "processo"</i>	88
3.2.1.4 <i>Quale relazione esiste tra responsabilità sociale e management strategico?</i>	89
3.2.1.5 <i>La responsabilità sociale come fonte di legittimazione dell'organizzazione verso il suo ambiente</i>	90
3.2.1.6 <i>Cosa si intende per legittimità e perché è una risorsa importante per le organizzazioni?</i>	90
3.2.2 <i>Gli stakeholder</i>	91
3.2.2.1 <i>Introduzione al concetto di "stakeholder"</i>	91
3.2.2.2 <i>Come si individuano gli stakeholder rilevanti per l'organizzazione?</i>	92
3.2.2.3 <i>Quali sono gli effetti del rapporto organizzazione-stakeholder sull'identità dell'organizzazione?</i>	94
3.3 Gli strumenti per la rendicontazione sociale	96
3.3.1 <i>Il Bilancio Sociale</i>	96
3.3.1.1 <i>Perché le imprese decidono di redigere il Bilancio Sociale?</i>	96
3.3.1.2 <i>Come si realizza un Rapporto Sociale e quali vantaggi possiede?</i>	97
3.3.1.3 <i>Cosa significa realizzare un Bilancio Sociale seguendo i criteri della contabilità sociale?</i>	97
3.3.1.4 <i>Quali sono concretamente le peculiarità che distinguono l'approccio contabile da quello non contabile?</i>	98
3.3.1.5 <i>Quali sono gli sviluppi più recenti nell'elaborazione di modelli di Bilancio Sociale?</i>	99
3.3.1.6 <i>Quale è la finalità principale del Bilancio Sociale nelle sue più recenti teorizzazioni?</i>	100
3.3.1.7 <i>Quali principi di redazione si devono seguire se si intende redigere un Bilancio Sociale?</i>	100
3.3.1.8 <i>Come viene strutturato concretamente il documento di Bilancio Sociale?</i>	101
3.3.1.9 <i>Quale metodologia è opportuno seguire per redigere il Bilancio Sociale?</i>	102
3.3.2 <i>Il Bilancio di Responsabilità Sociale</i>	104
3.3.2.1 <i>Quali sono le principali caratteristiche del Bilancio di Responsabilità Sociale e come lo differenziano dal Bilancio Sociale?</i>	104

3.3.2.2	<i>Perché un'organizzazione dovrebbe decidere di redigere un BRS?</i>	106
3.3.2.3	<i>Che impatto produce l'adozione di un BRS sui rapporti che l'organizzazione intrattiene col suo ambiente di riferimento?</i>	106
3.3.2.4	<i>Come si ripercuote l'adozione di un BRS sulla struttura interna dell'organizzazione?</i>	108
3.3.2.5	<i>Con quali metodi è possibile implementare un Bilancio di Responsabilità Sociale?</i>	109
3.3.2.6	<i>Concretamente che forma assume il Bilancio di Responsabilità Sociale?</i>	110
3.3.2.7	<i>Quali caratteristiche organizzative facilitano l'implementazione del BRS?</i>	112
3.4	Il contesto europeo internazionale	113
3.4.1	<i>Il "Green Paper on Corporate Social Responsibility" dell'Unione Europea</i>	113
3.4.1.1	<i>Da quali condizioni si sviluppa la necessità di direttive europee in tema di responsabilità sociale?</i>	113
3.4.1.2	<i>Perché secondo la Commissione Europea alle imprese conviene assumersi della responsabilità sociale?</i>	115
3.4.1.3	<i>Cosa significa, secondo il Green Paper, assumersi responsabilità sociali? Quali ambiti dell'agire organizzativo coinvolge?</i>	116
3.4.1.4	<i>Come si possono concretizzare i principi relativi alla responsabilità sociale nella vita organizzativa?</i>	118
3.4.2	<i>Global Compact: la proposta delle Nazioni Unite per promuovere la responsabilità sociale</i>	120
3.4.2.1	<i>Chi sono i promotori e i partecipanti di questo progetto?</i>	120
3.4.2.2	<i>Quali sono gli impegni che derivano dall'adesione al Global Compact?</i>	121
3.4.3	<i>Gli standard internazionali per la rendicontazione sociale: SA8000 e AA1000</i>	123
3.4.3.1	<i>Come nascono gli standard internazionali sulla responsabilità sociale?</i>	123
3.4.3.2	<i>Cosa riguarda e come si può ottenere la certificazione SA8000?</i>	123
3.4.3.3	<i>In cosa consiste lo standard di processo AA1000?</i>	125

3. Linee guida per la stesura di un Bilancio di Responsabilità Sociale

a cura di Elisa Rotta

(Università degli Studi di Trento - Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale)

3.1 Introduzione

3.1.1 *Un quadro teorico: l'organizzazione e il suo ambiente di riferimento*

Nella società contemporanea emerge sempre più chiaramente come i comportamenti e le decisioni propri delle organizzazioni sono caratterizzati da ricadute sia economiche che sociali nell'ambiente circostante. Gli effetti della globalizzazione, lo sviluppo tecnologico continuo e l'emergere della questione ecologica sono solo alcuni dei temi che hanno portato la nostra società a riflettere sulle istituzioni che la caratterizzano e sui suoi valori.

In questo contesto emergono richieste di eticità, responsabilità sociale e sviluppo sostenibile: la società richiede che le organizzazioni facciano propri questi valori, anche a costo di modificare la loro identità e le loro pratiche d'azione, se vogliono legittimare la loro esistenza.

Le richieste provenienti dalla società civile trovano sempre più ascolto presso quelle organizzazioni che per sopravvivere nel loro ambiente necessitano legittimazione sociale. L'assunzione di responsabilità sociale diventa infatti un passaggio obbligato per ottenere legittimità.

Tutte le organizzazioni hanno bisogno di essere legittimate dal proprio ambiente di riferimento, ma per alcune questa necessità costituisce la ragione stessa della loro esistenza: queste sono le organizzazioni "value based", fondate sui valori, che si caratterizzano per avere una cultura organizzativa (composta da assunti, valori e pratiche d'azione) largamente condivisa dai membri, che costituisce il punto di riferimento per ogni attività ed è in continua relazione con i valori presenti nella società. Queste organizzazioni traggono legittimità dal fatto di essere portatrici di valori a cui anche la società in generale attribuisce rilevanza.

Le organizzazioni che basano la propria esistenza sulla condivisione di valori sono

le più coinvolte nei cambiamenti che avvengono all'interno della società contemporanea e, da quando i valori sociali predominanti si sono orientati all'etica e alla responsabilità sociale nell'agire d'impresa, hanno risposto alle richieste provenienti dal loro contesto di riferimento attraverso l'adozione di strumenti di rendicontazione, in grado di attestare la loro adesione ai valori predominanti nella società.

3.1.2 Cosa si intende per ambiente di riferimento?

L'interesse delle organizzazioni per i mutamenti culturali e valoriali dell'ambiente è motivato dalla forte relazione esistente tra un'organizzazione e l'ambiente in cui essa si trova e agisce.

L'ambiente dell'organizzazione non è un qualcosa di esterno a cui l'impresa può rapportarsi con modalità diverse ma è una realtà di cui l'impresa stessa fa parte: questo ambiente è composto da fattori economici, politici e socio-culturali, connessi tra loro. Tutte queste componenti interagiscono con l'organizzazione e ne influenzano il comportamento: per questo motivo ogni organizzazione non può prescindere né dalle richieste di risultati economici positivi né da quelle di un impegno socio-politico, ma deve cercare di realizzare un equilibrio che le soddisfi entrambe.

L'ambiente in cui l'organizzazione è inserita si configura come un reticolo (network) di organizzazioni, che interagendo tra loro si influenzano l'un l'altra. Fanno parte del reticolo tutti gli attori sociali con cui l'organizzazione entra in contatto durante la sua attività:

- le istituzioni che definiscono le norme cui l'azione organizzativa deve conformarsi;
- i fornitori di risorse (materiali e non) che occorrono all'organizzazione per sopravvivere e raggiungere i suoi obiettivi;
- i destinatari delle attività dell'organizzazione;
- tutti coloro che vengono influenzati da queste attività.

L'ambiente di riferimento di un'organizzazione non è qualcosa di predefinito ma è il risultato di un processo cognitivo che si svolge all'interno dell'organizzazione, durante il quale vengono selezionati quali sono gli interlocutori ritenuti rilevanti per l'organizzazione stessa. Attraverso processo cognitivo di selezione si dice che l'organizzazione "attiva il proprio ambiente di riferimento": questo processo viene prima di qualsiasi attività di controllo dell'ambiente.

Il tentativo delle organizzazioni di controllare l'ambiente passa attraverso la legittimazione e la responsabilità sociale: queste diventano risorse per poter gestire situazioni di incertezza presenti all'interno del contesto organizzativo di riferimento. In questo

senso la legittimazione non è più solo un vincolo per l'organizzazione ma diventa un'opportunità: ottenere legittimazione diventa l'obiettivo di una strategia sociale che consente all'organizzazione di ridefinire il proprio ruolo all'interno della società e quindi la propria posizione all'interno del reticolo di cui è parte.

3.2 I concetti fondamentali

3.2.1 *La responsabilità sociale dell'impresa*

3.2.1.1 *Una prima definizione*

Possiamo definire la **responsabilità sociale d'impresa** come una forma di auto-controllo da parte dell'organizzazione, che coinvolge elementi normativi, incentivi altruistici e imperativi morali. Jones (1980) – autore di uno dei primi lavori in cui si tratta l'argomento della responsabilità delle imprese – scompone questo concetto in due dimensioni: la prima riguarda la responsabilità come concetto astratto, mentre la seconda concerne l'applicazione concreta del concetto di responsabilità sociale e si rivela molto più complessa.

In sostanza, attribuire responsabilità sociale alle imprese significa stabilire che tali organizzazioni hanno obblighi verso gruppi della società, al di là degli stockholders (i detentori del capitale, delle azioni) e al di là di quanto è prescritto dalla legge. Tali obblighi vengono assunti volontariamente dall'impresa, ed estendendosi oltre il tradizionale dovere verso gli stockholders comprendono altri gruppi sociali, quali i clienti, gli impiegati, le comunità locali.

3.2.1.2 *Esistono delle regole che possano orientare il comportamento dei manager verso la responsabilità sociale?*

Data questa definizione a livello teorico, è opportuno considerare come devono agire, per essere socialmente responsabili, i manager che dirigono le aziende. Si apre, dunque, la questione se esistano dei criteri che possano orientare il processo decisionale in modo da mantenere gli obblighi di responsabilità sociale.

È opportuno sottolineare che l'individuazione di un set preciso di regole da rispettare non è realizzabile, vista la varietà delle situazioni che i manager devono affrontare, ma in ogni caso è necessario che la dirigenza dell'impresa abbia ben chiare determinate questioni, tra cui:

- chi sono i gruppi sociali coinvolti nell'agire d'impresa,

- con quali di questi gruppi occorre impegnarsi,
- quali dei loro interessi sono i più importanti
- come possono essere bilanciati tra loro questi interessi.

Già da queste premesse si può arguire che l'applicazione del concetto di responsabilità sociale non è per nulla semplice e scontata; dal momento che è più facile aderire in ambito teorico, al tema della responsabilità sociale delle imprese, rispetto ad applicarla concretamente. Per lungo tempo si è trascinato un dibattito sull'opportunità per le imprese di assumersi degli obblighi sociali e, nonostante tutte le difficoltà pratiche cui si è andati incontro, il concetto di responsabilità sociale non è stato abbandonato, anzi, al contrario, è continuato ad essere sostenuto ed applicato.

Da questo dibattito è emersa la necessità, nella società contemporanea, che le imprese si assumano responsabilità sociali, anche se rimane vago quale dovrebbe essere il contenuto di questa responsabilità, in termini pratici. Secondo alcuni studiosi il comportamento delle imprese, che si assumono obblighi sociali, è strettamente correlato con l'interesse pubblico, espresso dalle politiche pubbliche: in questo senso si ritiene che la politica pubblica, elaborata dalle istituzioni (ad esempio in merito a tematiche del lavoro e dell'ambiente), dovrebbe guidare i manager nelle loro decisioni inerenti alla responsabilità sociale.

Questa correlazione tra politica pubblica e responsabilità sociale si rivela problematica nella sua attuazione, dal momento che certe tematiche della politica pubblica sono molto dibattute, per cui non c'è sufficiente consenso per creare una politica pubblica coerente, in grado di guidare l'azione d'impresa. Sorgono molte difficoltà quando si prova ad usare la politica pubblica come criterio – guida per il processo decisionale relativo agli obblighi sociali delle imprese, perciò è molto più utile considerare le politiche pubbliche come stimoli per un appropriato coinvolgimento sociale dell'impresa, piuttosto che come criteri per il processo decisionale.

3.2.1.3 *La responsabilità sociale come "processo"*

Come abbiamo visto fin qui, non è possibile individuare un set di regole e criteri definiti una volta per tutte, che possano guidare i manager a prendere decisioni socialmente responsabili. È difficile anche raggiungere un consenso definitivo su ciò che può essere considerato un comportamento socialmente responsabile, vista la diversità degli interessi in gioco, che possono essere tra loro contraddittori, ed è impossibile definire la responsabilità sociale in termini di decisioni specifiche, valide in ogni situazione. Tutto questo porta a concludere che la Responsabilità Sociale d'impresa non può essere vista come un set di prodotti, ma va considerata come un processo.

La visione processuale della responsabilità sociale introduce la dimensione tem-

porale a completamento del concetto di responsabilità sociale, questo significa che i manager sono chiamati ad esaminare attentamente l'impatto sociale delle loro decisioni prima di metterle in atto. La questione più importante è che l'impatto sociale delle decisioni venga preso in considerazione durante il processo decisionale stesso.

A questo punto, il comportamento dell'impresa non dovrebbe, nella maggior parte dei casi, essere giudicato dalle decisioni formali realmente raggiunte, ma dal processo attraverso il quale si è pervenuti a tali decisioni.

3.2.1.4 Quale relazione esiste tra responsabilità sociale e management strategico?

Parlando di processo decisionale e azione d'impresa, abbiamo introdotto, in modo indiretto, il tema del management strategico, del quale l'assunzione di responsabilità sociale altro non è che una manifestazione, in quanto può essere considerata come un attributo manageriale che mette in relazione, in modo consapevole, le funzioni dell'impresa con l'ambiente in cui essa è inserita. Il management strategico è definito come lo strumento per raggiungere l'interconnessione tra l'ambiente, la strategia e la struttura d'impresa: è dinamico e considera, come variabili intervenienti nel processo decisionale, quei fattori sociali, culturali e istituzionali su cui un'impresa può fondare la propria legittimità.

Nell'ottica del management strategico, la responsabilità si configura come parte integrante dell'orientamento strategico stesso e, più concretamente, come risposta ai problemi che l'impresa, con le sue azioni, solleva nell'ambiente economico, sociale e politico. Per realizzare questi obiettivi, si ritiene che la componente morale della responsabilità dovrebbe sostenere quella strategica, attraverso la risorsa organizzativa della condivisione di un sistema di valori, da parte di attori inseriti in un medesimo contesto. Il tema della condivisione dei valori all'interno dell'impresa, finalizzato all'applicazione della responsabilità sociale, introduce il concetto di democrazia industriale: infatti, per adottare un comportamento socialmente responsabile, è necessario che in tutta la struttura d'impresa si diffondano informazioni e conoscenze che contribuiscano a sviluppare una cultura partecipativa e di condivisione, verso gli impegni sociali che l'impresa intende assumersi. In quest'ottica, la democrazia industriale intende conciliare le rappresentanze degli interessi con il perseguimento di finalità economiche, al fine di produrre un orientamento strategico seguito da tutta la struttura d'impresa.

Introducendo il concetto di democrazia industriale come componente qualificante dell'assunzione di responsabilità sociali, all'interno di un management strategico, si interpreta l'impresa come un'arena politica, non più solo economica, dove il processo decisionale è caratterizzato da continue negoziazioni tra le rappresentanze di diversi interessi.

3.2.1.5 La responsabilità sociale come fonte di legittimazione dell'organizzazione verso il suo ambiente

Per l'impresa, assumersi responsabilità sociali significa, dunque, essere in grado di generare interconnessioni consapevoli tra l'impresa ed il suo ambiente, al fine di ottenere legittimazione. In questo senso, le funzioni dell'impresa ed il suo comportamento vengono sempre messi a confronto con l'ambiente, che diventa l'oggetto verso cui concretamente si esercita la responsabilità dell'impresa. Sapelli (1986) propone di considerare l'ambiente come "spazio e tempo, non solo della realizzabilità delle finalità economiche, ma anche dell'identità e della possibile legittimazione". Il concetto di ambiente viene riformulato seguendo un approccio multi – fattoriale, in cui i fattori da considerare sono:

- le relazioni economiche tra gli attori del mercato,
- le relazioni politico-sociali tra soggetti interni o esterni all'impresa, sulla base di identità, solidarietà e rappresentanza degli interessi,
- il sistema politico- istituzionale.

Questa attenzione per le componenti dell'ambiente, con cui ha a che fare l'impresa, è determinata dalla crisi di legittimità che ha investito l'agire d'impresa in questi ultimi decenni ed ha costretto le aziende a modificare il ruolo che ricoprono nella società. La crisi di legittimazione avviene in seguito alle ripercussioni, sempre più forti, che ogni azione d'impresa esercita sul tessuto sociale: dal momento che tutte le decisioni del management si riflettono sulla società, diventa legittima la richiesta della società stessa di essere informata – e, a volte, anche avere voce in capitolo – sugli effetti delle politiche aziendali, specie quelli che la riguardano più da vicino.

La responsabilità dell'impresa verso la società è la risposta sia alla necessità di legittimazione sia al superamento di una concezione solamente economica dell'impresa. L'assunzione di obblighi sociali avviene mobilitando le risorse interne di autocontrollo ed autodeterminazione, che superino l'alternativa tra il rigido ricorso alla legge formale e il riferimento a vaghi principi morali. Quando l'impresa assume la configurazione di attore a cui vengono attribuiti obblighi – ossia responsabilità – diversi dalla sua funzione originaria, di natura puramente economica, possiamo concordare con Sapelli (1990) nel definire tale impresa una "istituzione", in cui gli elementi sociali, economici e politici non sono disgiunti ma interagiscono e si influenzano l'uno con l'altro.

3.2.1.6 Cosa si intende per legittimità e perché è una risorsa importante per le organizzazioni?

Il concetto di legittimità è considerato composto da due dimensioni, una valoriale ed una cognitiva ed è definito come una percezione o assunzione generalizzata che le

azioni di un'organizzazione sono desiderabili, giuste ed appropriate entro un qualche sistema socialmente costruito di norme, valori, credenze e definizioni.

Vediamo dunque che la legittimità è una percezione, nel senso che rappresenta una reazione di un pubblico nei confronti di un'organizzazione, per come la percepisce, ed è socialmente costruita, nel senso che riflette una sovrapposizione tra i comportamenti delle organizzazioni legittimate e le credenze condivise dai gruppi sociali che compongono l'ambiente di riferimento. La ricerca di legittimità è un fenomeno costante in tutte le organizzazioni che fondano la propria esistenza sui specifici valori condivisi e che per mantenersi in vita hanno bisogno delle risorse presenti nell'ambiente, perché favorisce la persistenza dell'organizzazione nel tempo, garantendole un accesso più facile alle risorse. La persistenza delle organizzazioni legittime è inoltre garantita dal fatto che esse si riproducono senza molti sforzi in un sistema con cui condividono le credenze istituzionalizzate.

3.2.2 *Gli stakeholder*

3.2.2.1 *Introduzione al concetto di "stakeholder"*

Nelle teorie classiche sul management ogni azione dell'impresa andava giustificata in base al fatto di rispettare o meno gli interessi degli stockholder, ovvero gli azionisti. Gli sviluppi che hanno caratterizzato la società contemporanea conducono ad un cambiamento del modo in cui si guarda all'agire d'impresa: nasce il concetto di responsabilità sociale d'impresa, intesa come il riconoscimento del fatto che le imprese hanno degli obblighi verso gruppi sociali diversi dagli stockholder, che si aggiungono a quelli prescritti per legge.

Se inizialmente l'identificazione questi gruppi resta molto vaga, in un secondo momento si pone esplicitamente il problema di sviluppare il concetto di stakeholder per renderlo applicabile alla gestione d'impresa e, di conseguenza, all'implementazione della responsabilità sociale.

Innanzitutto è opportuno tracciare una breve storia di questo concetto. La parola "stakeholder" nasce nel 1963, presso lo Stanford Research Institute (SRI), e fa riferimento a quei gruppi senza il cui supporto l'impresa cesserebbe di esistere; letteralmente, gli stakeholder sono quegli attori che hanno, dal loro punto di vista, una "posta in gioco" (stake) nelle azioni dell'impresa. Dopo alcuni anni dalla definizione data dallo SRI, si definiscono gli stakeholder come "persone esterne all'impresa, che hanno idee su cosa dovrebbero includere le performances sociali ed economiche dell'impresa": questa definizione apre la strada all'uso del concetto stakeholder come punto di riferimento per diverse teorie di management strategico.

Nel 1977 l'Applied Research Center della Warthon School inizia un "Progetto Stakeholder" in cui vengono studiate le implicazioni di questo concetto su tre livelli: come teoria manageriale; come processo di management strategico; come modello analitico. È da questi tre livelli che prende inizio l'analisi sull'approccio stakeholder.

LIVELLO TEORICO. Dal punto di vista teorico vengono individuate due definizioni di stakeholder:

- Stakeholder in senso AMPIO: ogni gruppo o individuo identificabile che può influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione o viene influenzato dal raggiungimento di tali obiettivi;
- Stakeholder in senso STRETTO: ogni gruppo o individuo identificabile dal quale l'organizzazione dipende per la sua sopravvivenza.

LIVELLO DEI PROCESSI STRATEGICI. Il concetto stakeholder può essere impiegato per spiegare i processi di formulazione delle strategie. I due processi identificati sono il Processo Strategico sugli Stakeholder, attraverso il quale si analizza l'importanza relativa dei diversi stakeholder, il loro potenziale cooperativo e la loro minaccia competitiva e il Processo di Audit (rendicontazione) sugli Stakeholder, che consente di identificare gli stakeholder e stabilire l'efficacia delle strategie già in atto. In questo ambito l'approccio stakeholder fornisce gli strumenti per la realizzazione del management strategico.

LIVELLO ANALITICO. A questo terzo livello, il concetto stakeholder viene utilizzato in modo più ampio rispetto ai due precedenti, in cui si focalizzavano gli aspetti operativi o strategici. A livello analitico si vuole capire come può cambiare la relazione tra un'organizzazione e i suoi stakeholder, data l'implementazione, da parte dell'organizzazione stessa, di determinate politiche. Per riuscire ad interpretare che tipo di relazione si può instaurare è opportuno individuare gli stakeholder secondo due dimensioni: il potere e gli interessi (intesi come la posta in gioco che hanno con l'organizzazione). L'introduzione del concetto di potere, che rimarrà una costante nella definizione degli stakeholder, introduce la dimensione politica all'interno delle organizzazioni.

3.2.2.2 Come si individuano gli stakeholder rilevanti per un'organizzazione?

Se un'organizzazione si pone come obiettivo di agire in modo socialmente responsabile è indispensabile che individui quali siano i soggetti verso cui intende adottare questo tipo di comportamento. Il primo passo verso l'assunzione della responsabilità sociale è costituito dunque dall'esplicitazione, da parte del management, degli stakeholder e della loro rispettiva rilevanza rispetto all'agire organizzativo.

Dal momento che nel contesto in cui è situata un'impresa esistono molteplici stakeholder, si possono identificare le varie classi di stakeholder in base al possesso di uno o più dei seguenti attributi: potere di influenzare l'impresa, legittimità della relazione con l'impresa e urgenza delle richieste. In base a questa tipologia di attributi viene elaborata una teoria della rilevanza degli stakeholder, costituita da un modello dinamico che illustra il modo in cui i manager interpretano come prioritarie le relazioni con determinate classi di stakeholder.

Prima di presentare il modello dinamico della rilevanza, è opportuno soffermarsi sui tre attributi che sono stati scelti per individuare gli stakeholder.

Il POTERE viene classificato, nel contesto organizzativo, in base al tipo di risorsa su cui si fonda, per cui può essere: potere coercitivo, fondato sulla forza, potere utilitaristico, fondato sulle risorse materiali, e potere normativo, fondato sui valori e sulle norme. Un individuo ha potere se dispone di una di queste risorse per imporre la sua volontà nella relazione.

La LEGITTIMITA' è una percezione o assunzione generalizzata che le azioni di un soggetto sono desiderabili, giuste o appropriate in riferimento a un determinato sistema socialmente costruito di norme, valori, credenze e definizioni. Il concetto di legittimità è solitamente utilizzato all'interno delle definizioni che cercano un fondamento normativo per la teoria sugli stakeholder.

L'URGENZA è definita dal grado in cui le richieste degli stakeholder pretendono immediata attenzione da parte dei manager. Questo attributo è composto da due dimensioni, quella temporale e quella dell'importanza della richiesta.

La combinazione di questi tre attributi crea diverse classi di stakeholder, caratterizzate da differenti modelli di comportamento nei riguardi dell'impresa. Capire a quale classe appartengano i vari stakeholder è fondamentale, per i manager, per capire che tipo di relazione impostare con ciascuno di loro.

L'originalità di questa tipologia è di aver combinato tra loro due attributi, potere e legittimità, che solitamente vengono trattati separatamente e di aver introdotto il concetto di urgenza, che non viene considerato in nessuna teoria organizzativa ma ricopre un ruolo critico nel processo di identificazione degli stakeholder da parte dei manager.

Il modello è dinamico poiché ogni attributo è una variabile che può cambiare per ogni soggetto o relazione, dunque ogni soggetto può possedere, a seconda delle condizioni, nessuno, uno, due o tre attributi e dunque può appartenere, di volta in volta, a una diversa classe di stakeholder.

L'esistenza stessa degli attributi è il risultato di percezioni molteplici e dunque è

una realtà socialmente costruita: sono i manager, attraverso le loro percezioni degli attributi degli stakeholder, che costruiscono il loro ambiente, determinando quali stakeholder sono rilevanti tanto da ricevere l'attenzione del management.

Secondo questo modello, i soggetti che dai manager vengono percepiti senza potere, legittimità o urgenza non vengono considerati rilevanti per l'impresa e non sono stakeholder. Inoltre, la rilevanza degli stakeholder è positivamente correlata al numero cumulativo di attributi (potere – legittimità – urgenza).

Gli stakeholder che vengono percepiti con un solo attributo sono detti “latenti” e i manager potrebbero decidere di non prendere nessun tipo di decisione verso questi soggetti, poiché le pressioni cui li sottopongono risultano deboli.

Quando gli stakeholder possiedono due attributi, sono detti “in attesa” di ricevere l'attenzione dell'impresa ed assumono una discreta rilevanza presso il management; in particolare, se hanno potere e legittimità vengono considerati dai manager all'interno dei report annuali, sulla responsabilità sociale ed ambientale. Se, invece, possiedono legittimità e urgenza, ma non hanno potere, sono dipendenti da altri soggetti per acquisire il potere necessario a sostenere le loro richieste. Gli stakeholder dotati di potere ed urgenza, ma privi di legittimità, vengono considerati pericolosi poiché possono imporre il loro volere, senza seguire un comportamento appropriato al contesto.

La rilevanza degli stakeholder è alta quando si ritiene che possiedano tutti e tre gli attributi necessari per influenzare il management: in questo caso vengono chiamati stakeholder “definitivi”. Ricordando la dinamicità del presente modello, è probabile che quegli stakeholder che già possiedono legittimità e potere passeranno alla categoria degli stakeholder “definitivi”, qualora insorga una richiesta urgente indirizzata all'impresa.

Questo modello ha il merito di sottolineare la centralità del management nella gestione del rapporto con gli stakeholder, poiché fa dipendere l'identificazione e la rilevanza di questi ultimi dalle percezioni dei manager, seguendo un approccio di costruzione sociale della realtà e dell'ambiente in cui è collocata l'impresa.

3.2.2.3 Quali sono gli effetti prodotti dal rapporto organizzazione-stakeholder sull'identità organizzativa?

Il rapporto che l'organizzazione instaura con gli stakeholder ritenuti rilevanti va oltre la gestione strategica del proprio ambiente di riferimento e si estende ad altre sfere della vita organizzativa. In particolare è stata recentemente elaborata una teoria che coniuga il rapporto organizzazione-stakeholder con il processo di costruzione dell'identità organizzativa.

Sulla base di questa teoria si ritiene che la costruzione dell'identità organizzativa è portata avanti da manager e stakeholder, mentre sono simultaneamente impegnati nella costruzione delle loro identità individuali, attraverso processi di autocategorizzazione, identificazione cognitiva e autoaffermazione.

Adottare una visione basata sul rapporto manager-stakeholder significa inquadrare l'identità organizzativa come emergente dalle relazioni complesse che intercorrono tra i manager, i membri dell'organizzazione (stakeholder interni) e gli stakeholder esterni. L'approccio stakeholder ci fa considerare l'identità organizzativa come radicata in diversi sistemi di significato e di appartenenza organizzativa.

Per identità organizzativa si intende un set di credenze condivise tra top manager e stakeholder, riguardo alle caratteristiche centrali, durevoli e distintive di un'organizzazione; obiettivi, missione, pratiche e valori contribuiscono a formare le identità organizzative.

L'identità organizzativa è costruita socialmente attraverso processi, azioni ed eventi che specificano l'identità stessa nelle menti dei manager e degli stakeholder; questo processo di costruzione è dinamico, reciproco e coinvolge la riflessione dei manager e degli stakeholder sul significato degli eventi, delle politiche e delle azioni organizzative.

Il processo di costruzione dell'identità organizzativa inizia quando i manager rendono pubblica agli stakeholder l'immagine desiderata dell'organizzazione; la costruzione dell'immagine, oltre a far conoscere agli stakeholder le caratteristiche distintive dell'organizzazione, è anche un meccanismo attraverso cui i manager esplorano cos'è la loro organizzazione, quali sono i suoi valori e le sue credenze fondamentali.

A loro volta, gli stakeholder percepiscono ed interpretano le immagini organizzative presentate dai manager, e da questi dati costruiscono, a loro volta, una rappresentazione cognitiva dell'organizzazione. La percezione dell'organizzazione da parte degli stakeholder non è una definizione puramente descrittiva di forma, attributi e caratteristiche, ma è anche una valutazione culturale sui significati, sui valori. In seguito a questa valutazione dell'organizzazione gli stakeholder stabiliscono la legittimità dell'organizzazione stessa.

Quando i comportamenti degli stakeholder supportano gli obiettivi e le azioni organizzative, valutandole legittime, rafforzano, di conseguenza, le percezioni dei manager riguardo l'identità organizzativa. Quando, invece, gli stakeholder commentano negativamente e minacciano aspetti importanti dell'identità organizzativa costruita dai manager, accade che gli stessi manager si impegnano in un processo attivo di giustificazioni e rendicontazioni, fino ad arrivare, se queste non forniscono legittimità, ad un

cambiamento dell'identità organizzativa, assecondando le percezioni degli stakeholder.

I criteri, secondo cui i manager decidono quali stakeholder considerare rilevanti durante il processo di costruzione dell'identità, si basano sulle percezioni che i manager hanno del livello di potere, legittimità e urgenza dei loro stakeholder; quanto più i manager considerano gli stakeholder potenti, legittimi e dotati di richieste urgenti, tanto più considerano i loro valori, bisogni, credenze nella costruzione delle immagini organizzative desiderate.

L'identità organizzativa viene costruita attraverso un processo di costruzione sociale e negoziazione dei significati, che vede come protagonisti l'organizzazione e gli stakeholder. La prospettiva adottata da questo modello teorico è manageriale, come la maggior parte delle teorie sugli stakeholder, poiché solo i manager sono in possesso di quelle risorse organizzative che servono per costruire l'immagine organizzativa e per relazionarsi con gli stakeholder.

3.3 Gli strumenti per la rendicontazione sociale

3.3.1 *Il Bilancio Sociale*

3.3.1.1 *Perché le imprese decidono di redigere il Bilancio Sociale?*

Il ricorso al Bilancio Sociale da parte di un'impresa poggia su un triplice ordine di motivi (Vermiglio, 2000): sulla consapevolezza del fatto che l'impresa produce effetti sociali che sfuggono alla contabilità tradizionale con cui è redatto il bilancio d'esercizio; sul fatto che i dati contenuti nel bilancio d'esercizio hanno una valenza sociale che non traspare in quel contesto, ma che, invece, emerge in seguito alla riclassificazione delle voci di bilancio operata nel Bilancio Sociale; e, infine, sul fatto che l'impresa viene concepita come un centro nel quale convergono interessi, anche divergenti tra loro, riconducibili a vari gruppi di stakeholder.

Chi governa l'impresa ha il compito di temperare e trovare un equilibrio tra i vari interessi, in modo che tutti gli stakeholder raggiungano un livello di soddisfazione che ritengono accettabile; è in base a questo livello di soddisfazione che gli stakeholder legittimano l'agire d'impresa ed è, dunque, interesse di quest'ultima redigere un documento in cui si renda conto dell'impatto sociale che l'impresa ha avuto rispetto ai suoi stakeholder: questo documento è il Bilancio Sociale.

Per redigere un Bilancio Sociale vengono utilizzate diverse metodologie che cambiano la valenza ed il significato dello strumento stesso, e perciò sono spesso oggetto

di dibattito tra gli studiosi di questo tema. In generale possiamo raggruppare i Bilanci Sociali scritti fino ad oggi in tre macro-categorie (Baldi, 1990): il Rapporto Sociale, la Contabilità Sociale con approccio contabile e la Contabilità sociale con approccio non-contabile. Benché queste diverse metodologie siano convissute fino a tempi recenti, oggi si tende a standardizzare la forma e i contenuti di un Bilancio Sociale attraverso la creazione di un unico metodo per la sua redazione, che renda confrontabili tra loro i Bilanci Sociali redatti dalle diverse imprese.

3.3.1.2 *Come si realizza un Rapporto Sociale e quali vantaggi possiede?*

Il Rapporto Sociale consiste in una descrizione degli effetti sociali delle attività dell'impresa. I dati che presenta il Rapporto Sociale sono quantitativi e costituiscono solo un supporto alle descrizioni qualitative riguardo alla responsabilità sociale dell'impresa. Rusconi (1988) classifica il Rapporto Sociale come “inventario sociale” ossia come una “presentazione dettagliata delle conseguenze sociali dell'attività dell'impresa, che viene attuata ricorrendo alle più diverse unità di misura e modalità espositive”.

Una rendicontazione di questo tipo viene realizzata attraverso molte ed eterogenee unità di misura: questo comporta l'impossibilità integrare queste descrizioni in una valutazione sintetica. Di conseguenza, il maggiore limite riscontrabile nel modello del Rapporto Sociale è costituito dall'impossibilità di comparare i risultati sociali ottenuti da imprese diverse, che si traduce nella difficoltà, da parte degli stakeholder, di esercitare un controllo sociale sull'impresa.

I vantaggi di questo modello risiedono, invece, nella sua semplicità espositiva che si traduce in elevata chiarezza informativa; il suo obiettivo è, infatti, quello di fornire informazioni riguardo alle dimensioni sociali dell'agire d'impresa, attraverso descrizioni qualitative corredate da dati quantitativi.

3.3.1.3 *Cosa significa realizzare un Bilancio Sociale seguendo i criteri della contabilità sociale?*

Si ha un modello di Bilancio Sociale fondato sulla contabilità sociale quando vengono predisposte una serie di tecniche e di strumenti che consentono la pubblicazione degli effetti sociali dell'attività dell'impresa con continuità – cioè con scadenza periodica – e in forma rigorosa, ossia in modo da garantire requisiti di coerenza, obiettività e comparabilità allo scopo di consentire un effettivo controllo sociale.

Il problema centrale è dato dalla rendicontazione “rigorosa” dell'impatto sociale, che rimanda ai limiti dell'analisi quantitativa applicata alle dimensioni sociali dell'agire d'impresa. L'analisi quantitativa si è sviluppata in quello che è stato definito “approccio contabile”, mentre l'”approccio non-contabile” è caratterizzato dall'uso di metodologie qualitative.

3.3.1.4 *Quali sono concretamente le peculiarità che distinguono l'approccio contabile da quello non contabile?*

L'**approccio contabile** tenta di tradurre le dimensioni sociali in termini monetari, attraverso la quantificazione dei costi e dei benefici sociali che diventano il passivo e l'attivo del Bilancio Sociale. In particolare i "costi sociali" si suddividono in costi interni all'impresa riversati sulla società, come ad esempio i sottoprodotti negativi dell'attività economica, e i ricavi sociali interiorizzati, come ad esempio le infrastrutture sociali. I "ricavi sociali" sono costituiti dalle esternalità positive dell'attività economica e dai costi che l'impresa si sobbarca per la ricerca e il progresso tecnico-scientifico. Il terzo aspetto dell'approccio contabile è costituito dal concetto di "valore aggiunto", che riguarda la creazione della ricchezza economica dell'impresa e come viene distribuita tra i vari stakeholder; questo ultimo elemento costituisce un forte collegamento tra il Bilancio d'esercizio e quello Sociale.

Le tecniche usate nell'approccio contabile sono l'analisi costi-benefici, che individua l'interscambio tra impresa e ambiente, e la riclassificazione del conto economico a valore aggiunto, che estrapola dal bilancio d'esercizio le informazioni e i dati a valenza sociale.

In sostanza l'approccio contabile ha l'obiettivo di valutare in termini monetari le esternalità positive e negative prodotte dall'impresa, in modo da rendere confrontabili tra loro i Bilanci Sociali così redatti. Ci sono però dei limiti che non possono essere trascurati: innanzitutto l'approccio contabile è un approccio parziale, poiché esclude dalla sua analisi tutte le dimensioni sociali non monetizzabili, esprimibili solo in termini qualitativi; inoltre, nell'analisi costi-benefici, i benefici sono difficilmente individuabili, proprio perché non sono monetizzabili.

L'**approccio non-contabile** intende fornire un rendiconto delle dimensioni dell'impatto sociale dell'impresa inesprimibili in termini monetari, attraverso metodologie sia qualitative sia quantitative. Lo strumento di rilevazione principale in questo approccio è costituito dall'indicatore: il problema principale che questo metodo si trova ad affrontare è costituito dal fatto che gli indicatori delle dimensioni sociali presentano diverse difficoltà di identificazione, specialmente se si riferiscono a concetti qualitativi, perciò l'eterogeneità delle rendicontazioni rimane un fattore ineluttabile. In questo contesto, l'importante è che l'eterogeneità non vada a discapito della chiarezza informativa e della possibilità di controllo; è allora opportuno che l'impresa, consapevole delle dimensioni di cui è composta la sua responsabilità sociale, definisca un sistema di indicatori a cui fare riferimento nella redazione di ogni Bilancio Sociale, per consentire continuità e facilitarne il controllo. Emerge, a questo proposito, la necessità di una standardizzazione delle voci e delle misure come presupposto per la comparabilità delle imprese che operano nello stesso settore.

Come si accennava poco sopra, i problemi principali nell'approccio Non-contabile riguardano l'identificazione degli indicatori relativi alle dimensioni sociali non quantificabili, di stampo qualitativo. Le mancanze più comuni che caratterizzano il processo di definizione di tali indicatori sono collegate al rischio dell'incompletezza dell'elenco degli indicatori considerati e al pericolo che questo elenco si limiti a riflettere gli interessi di un solo stakeholder, più attivo o influente di altri, rinunciando così a integrare e gestire le esigenze di tutti gli interlocutori. Per evitare situazioni di questo tipo, visto che la funzione del Bilancio Sociale è principalmente quella di aprire un canale di comunicazione con i diversi interlocutori dell'impresa, è auspicabile un coinvolgimento diretto degli stakeholder nel processo di definizione degli indicatori qualitativi.

3.3.1.5 Quali sono gli sviluppi più recenti nell'elaborazione di modelli di Bilancio Sociale?

Dalla presentazione dei diversi approcci per la redazione del Bilancio Sociale è evidente come, grazie all'impiego dell'uno o dell'altro modello, questo documento può rivestire un ruolo diverso in quanto strumento di comunicazione e gestione dei rapporti con gli stakeholder, a seconda che sia redatto come Rapporto Sociale, oppure attraverso l'analisi costi-benefici e il calcolo dal valore aggiunto, o ancora seguendo il modello degli indicatori sociali.

Queste differenze di metodologia e di obiettivi conducono alla proliferazione di un gran numero di documenti, tutti denominati Bilancio Sociale, dal contenuto e dagli intenti profondamente diversi; per fornire una certa unitarietà al documento, in modo da non perderne il significato originario e non rendere il concetto di Bilancio Sociale un'etichetta che le imprese possono affibbiare ad ogni iniziativa di "public relations", in tempi recenti abbiamo assistito a diversi tentativi, peraltro coerenti tra loro, di sistematizzare a livello teorico lo strumento, indicandone i contenuti minimi, le finalità e la struttura. In particolare il contributo di Vermiglio (2000) riporta le conclusioni in merito ai principi di redazione del Bilancio Sociale, elaborate dal "Gruppo del Bilancio Sociale", fondato nel 1998 con lo scopo di dare a questo documento un contenuto uniforme.

Il contributo di Chiesi (2000) illustra come si costruisce un Bilancio Sociale secondo il "Gruppo Comunità e Impresa", fondato nel 1996 da Chiesi, Martinelli e Pellegatta; questo intervento si concentra molto più del precedente sugli aspetti metodologici che si incontrano nel processo di redazione del Bilancio Sociale e può essere interpretato come l'applicazione concreta ed ampliata dei principi di redazione presentati a livello teorico da Vermiglio.

Secondo il "Gruppo del Bilancio Sociale", il Bilancio Sociale "è un documento integrativo di comunicazione e di valutazione dell'aspetto sociale dell'attività azien-

dale. Serve per calcolare, rappresentare e controllare i risultati sociali; serve anche per programmare la strategia e gli obiettivi sociali”. In quanto documento integrativo viene considerato collegato al tradizionale bilancio d’esercizio, ma al contrario di quest’ultimo non ha precise regole di redazione. Ciononostante questo documento, per chiamarsi Bilancio Sociale, deve possedere dei contenuti minimi definiti, che vengono redatti nel rispetto di determinate procedure e che contengono anche dati quantitativi di derivazione contabile esposti in forma di bilancio. In quanto strumento di comunicazione, un Bilancio Sociale è destinato all’esterno dell’impresa, a tutti gli stakeholder, e dunque deve essere messo a disposizione di chi ha interesse a conoscerlo; inoltre, deve essere redatto periodicamente e deve abbracciare tutto l’esercizio sociale, al fine di rendere possibile il controllo e la verifica esterni delle informazioni che contiene.

Il Bilancio Sociale viene considerato come un corollario del bilancio d’esercizio, dal quale trae una parte significativa delle informazioni che contiene: per questo motivo dev’essere redatto in seguito o, al limite, in contemporanea al bilancio d’esercizio stesso.

3.3.1.6 Quale è la finalità principale del Bilancio Sociale nelle sue più recenti teorizzazioni?

La finalità principale del Bilancio Sociale è quella di fornire notizie utili sulla dimensione sociale dell’agire d’impresa, rendendo conto degli impegni assunti, delle azioni compiute e dei risultati ottenuti. Le informazioni che contiene devono essere integrative rispetto a quelle contenute nel bilancio d’esercizio, e devono essere notizie di reale interesse per gli stakeholder.

3.3.1.7 Quali principi di redazione si devono seguire se si intende redigere un Bilancio Sociale?

I principi di redazione cui si deve ispirare un Bilancio Sociale sono molteplici, tra di essi ne troviamo alcuni peculiari a questo tipo di documento, mentre altri caratterizzano anche il bilancio d’esercizio. I principi peculiari riguardano: l’esplicitazione dell’identità dell’impresa, che ha l’obiettivo di rendere noto al pubblico quali sono i valori dell’impresa e in che modo si collegano con le politiche e le decisioni aziendali; il processo seguito per la redazione del Bilancio Sociale; l’identificazione degli stakeholder e la loro inclusione nella costruzione del documento; la descrizione delle metodologie di indagine e reporting adottate; ed infine, la verificabilità delle informazioni attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta, rendicontazione e verifica dei dati e delle informazioni.

I principi che il Bilancio Sociale condivide con quello d’esercizio sono: la chiarezza, la neutralità e la completezza delle informazioni che contiene; la competenza degli

avvenimenti presi in considerazione, la loro credibilità e la rilevanza che hanno presso i gruppi di stakeholder; la comparabilità tra i bilanci redatti dalla stessa azienda nel corso del tempo, e tra bilanci redatti da aziende diverse, appartenenti allo stesso settore industriale.

3.3.1.8 Come viene strutturato concretamente il documento del Bilancio Sociale?

Per quanto riguarda il contenuto, è opportuno che nel Bilancio Sociale si faccia riferimento ai rapporti che l'impresa intrattiene coi diversi gruppi di stakeholder e, al contempo, che si forniscano informazioni sugli obiettivi dell'impresa e sui suoi valori di riferimento. Entrando nel dettaglio della struttura del Bilancio Sociale, Vermiglio articola il documento in tre parti:

1. **IDENTITA' DELL'AZIENDA.** In questa sezione, l'impresa deve fornire informazioni riguardo alla sua identità, ai suoi obiettivi di riferimento, al suo modo d'agire, al fine di rendere possibile una valutazione della coerenza tra questa dichiarazione d'intenti e il suo effettivo comportamento. Nello specifico, le informazioni sull'identità coinvolgono: l'assetto istituzionale dell'impresa, ovvero quali sono le caratteristiche degli azionisti, del management, qual è il peso dei dipendenti all'interno della struttura del governo dell'impresa; i valori di riferimento etici e deontologici che orientano il processo decisionale; e la missione dell'impresa, cioè quei principi generali relativi all'oggetto della sua attività, ai suoi stakeholder e alla società in generale.
2. **CALCOLO DEL VALORE AGGIUNTO.** Il calcolo del valore aggiunto prodotto dall'impresa e il modo con cui viene distribuito tra gli stakeholder costituiscono la parte contabile del Bilancio Sociale, nella quale vengono riclassificati i dati quantitativo-monetari di origine contabile, che fanno parte del bilancio d'esercizio. Si ritiene che l'introduzione di dati che provengono dal bilancio d'esercizio elimina quasi del tutto il rischio che il Bilancio Sociale sia considerato un documento autoreferenziale o una dichiarazione di buone intenzioni.
3. **RELAZIONE SOCIALE.** In questa sezione, l'argomento principale è costituito dai rapporti che intercorrono tra l'impresa ed i suoi stakeholder. Innanzitutto l'impresa identifica quali sono i suoi interlocutori e, in seguito, per ciascuno di essi riferisce quali obiettivi si proponeva di raggiungere e quali risultati ha effettivamente ottenuto. Per aumentare la credibilità e la neutralità dell'informazione fornita, l'impresa, in questa fase, può coinvolgere gli stakeholder principali o incaricare individui terzi indipendenti di verificare la qualità del processo e il rispetto dei principi metodologici definiti a monte.

Nel modello del Gruppo Comunità e Impresa, la fase di Auditing e valutazione

sociale viene inserita nel Bilancio Sociale nel momento in cui questo strumento passa da mezzo di avanzata comunicazione aziendale a mezzo per il controllo dell'impatto sociale, grazie alla diffusione di tecniche di comparazione condivise. Come si è anticipato, la valutazione del Bilancio Sociale spetta a soggetti terzi, indipendenti e fornisce un giudizio sia riguardante il contenuto del documento, ovvero l'impatto sociale dell'agire d'impresa, sia riguardante le metodologie di stesura del Bilancio Sociale.

Sempre in questo modello troviamo la voce del Budget Sociale la cui funzione, sul piano strategico, è quella di migliorare il rapporto impresa-stakeholder. A questo proposito, il Budget Sociale fissa gli obiettivi futuri che l'impresa si propone di raggiungere, a partire dai risultati già ottenuti esposti nel Bilancio Sociale.

3.3.1.9 Quale metodologia è opportuno seguire per redigere il Bilancio Sociale?

Secondo il modello del "Gruppo Comunità e Impresa", all'inizio della redazione del Bilancio Sociale occorre analizzare l'unità di analisi, ovvero studiare che caratteristiche possiede l'organizzazione che intende impegnarsi nella stesura del Bilancio Sociale. Considerando come unità di analisi il management, si esamina il tipo di organizzazione a cui questo management appartiene.

Come classificazione delle organizzazioni cui è possibile applicare un Bilancio Sociale, viene proposta una tipologia in cui le diverse organizzazioni vengono analizzate sulla base di due dimensioni: l'orientamento profit o no-profit e la complessità ambientale ed organizzativa; in tal modo vediamo che il soggetto d'analisi può essere, ad esempio, uno stabilimento, una multinazionale, una cooperativa sociale o un ente pubblico. A seconda delle caratteristiche dell'unità di analisi vengono individuate le diverse tematiche riguardo cui si dovrà rendere conto nel Bilancio Sociale: ad esempio, se il soggetto del Bilancio Sociale è uno stabilimento, i contenuti del Bilancio Sociale dovranno riguardare l'impatto ambientale, il rapporto con la comunità locale, mentre se il soggetto è costituito da una cooperativa l'attenzione maggiore sarà rivolta alla base sociale e al modo in cui il valore aggiunto è distribuito ai soci.

Attraverso lo studio delle unità di analisi, si sottolinea come anche le organizzazioni no-profit possono trarre notevoli vantaggi dalla redazione di un Bilancio Sociale, dal momento che questo documento favorisce la trasparenza dell'agire organizzativo e consente, attraverso indicatori costruiti ad hoc, la valutazione e il controllo dei risultati ottenuti in rapporto ai fini. Questa prima analisi viene utilizzata per redigere la prima sezione del Bilancio, relativa all'identità dell'impresa, alla sua struttura ed ai suoi obiettivi.

Il secondo passo del processo di costruzione del Bilancio Sociale è costituito dall'individuazione degli stakeholder. Per definire chi sono gli stakeholder di un'orga-

nizzazione è opportuno fare una ricerca ad hoc, preliminare alla stesura del Bilancio Sociale, tenendo ben presente il fatto che un maggior numero di stakeholder condurrà a redigere un Bilancio Sociale molto più complesso. Gli stakeholder vengono suddivisi in interni all'organizzazione ed esterni: i primi rivestono ruoli formali all'interno della struttura organizzativa, alla quale sono legati da rapporti contrattuali; i secondi, invece, non sono parte costitutiva dell'organizzazione, e possono avere o meno rapporti di tipo contrattuale con essa.

Tra i possibili stakeholder di un'organizzazione vengono individuati:

- La comunità locale, sia a livello di individui residenti in prossimità dell'organizzazione, sia a livello ambientale. Nel primo caso il Bilancio Sociale si impegnerà a valutare il contributo dell'impresa alla produzione di valore aggiunto locale, nel secondo si concentrerà sull'impatto ambientale dell'agire d'impresa.
- La comunità nazionale, in quanto lo Stato interviene nell'agire d'impresa attraverso la fornitura di infrastrutture (benefici per l'organizzazione) e nel prelievo fiscale (costi).
- Il personale dipendente: per questo stakeholder il Bilancio Sociale deve analizzare il rapporto tra impresa e dipendenti in termini sia qualitativi che quantitativi, utilizzando indicatori non solo economici ma anche qualitativi, riguardanti la qualità del lavoro ed il livello di soddisfazione. È opportuno inoltre analizzare le politiche del personale che vengono attivate e con quali risultati.
- Gli azionisti, che intrattengono con l'impresa rapporti di natura prevalentemente strumentale. Questi rapporti possono essere analizzati in base ad indicatori quantitativi ed economici, quali ad esempio la distribuzione degli utili costanti e la progressiva valorizzazione patrimoniale.
- I clienti, i consumatori o gli utenti (dipende dal tipo di organizzazione): il rapporto con questi stakeholder viene interpretato attraverso gli indicatori qualitativi riguardanti la soddisfazione per il prodotto/servizio, i programmi di qualità totale e le certificazioni, l'impatto ambientale del prodotto.
- I fornitori, rispetto ai quali è opportuno che l'impresa definisca delle politiche di selezione, sulla base anche di principi etici. Questo comportamento dell'impresa le permetterà di aumentare la responsabilità sociale lungo tutta la filiera produttiva, poiché anche i fornitori sono tenuto ad assumersi degli obblighi sociali, specie nei confronti dei loro lavoratori e dell'ambiente.
- Le generazioni future, che introducono nel Bilancio Sociale il tema della sostenibilità. In questo senso vanno inserite nel documento le implicazioni di

lungo periodo o irreversibili che coinvolgeranno in modo positivo o negativo la comunità locale, quella nazionale ed in genere la società civile.

Dopo aver individuato gli stakeholder dell'impresa occorre considerare la rilevanza sociale delle azioni dell'impresa, in relazione all'impatto che esercitano sugli stakeholder. Il criterio per classificare le attività socialmente rilevanti si fonda sull'analisi delle conseguenze più o meno dirette che tali azioni possono avere.

In queste fasi di progettazione e di stesura del Bilancio Sociale, in cui si identificano gli stakeholder, le attività socialmente rilevanti dell'impresa e si predispongono gli indicatori che dovranno poi valutare il comportamento sociale dell'organizzazione, è opportuno che ci sia un coinvolgimento diretto dei diversi stakeholder, specie nelle fasi di raccolta e analisi dei dati e nella discussione dei risultati. Questo coinvolgimento è finalizzato ad ottenere: una maggiore efficienza nell'individuazione delle fonti da cui si ricavano i dati, un maggiore equilibrio e imparzialità nel processo di stesura del Bilancio Sociale e per poter valutare, sulla base di questo documento, il futuro budget sociale.

Attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder, aumenta il **carattere partecipativo** del Bilancio Sociale, in tal modo questo strumento sviluppa appieno le sue funzioni di controllo e valutazione delle attività di un'impresa nei confronti dei suoi stakeholder.

Il processo di individuazione degli stakeholder e di analisi del rapporto che l'impresa instaura con essi, attraverso le sue azioni socialmente rilevanti, costituisce la terza fase del Bilancio Sociale presentata precedentemente, detta Relazione Sociale.

Il calcolo del valore aggiunto, nella seconda sezione del documento, viene effettuato attraverso la riclassificazione delle voci del conto economico; nel Bilancio Sociale, una volta calcolato il valore aggiunto, si evidenzia come è stato distribuito tra i diversi stakeholder dell'impresa.

3.3.2 Il Bilancio di Responsabilità Sociale

3.3.2.1 Quali sono le principali caratteristiche del Bilancio di Responsabilità Sociale e come lo differenziano dal Bilancio Sociale?

Finora è stata spesso sottolineata l'opportunità, da parte dell'impresa, di assumere un ruolo proattivo nel gestire i rapporti coi propri stakeholder, adottando un comportamento socialmente responsabile. Ora intendo mostrare come l'adozione di un Bilancio di Responsabilità Sociale (Baldi, 1990) possa servire a questo scopo, presentandosi come **strumento per la gestione strategica** dell'impresa, prima ancora che come strumento informativo.

Mentre il Bilancio Sociale si configura come uno strumento informativo e di

controllo ex post, finalizzato alla documentazione e formalizzazione dei rapporti tra l'impresa ed il suo ambiente (inteso come stakeholder), nel Bilancio di Responsabilità sociale si introduce un elemento di progettazione preventiva che precede ed orienta la rendicontazione consuntiva che avviene successivamente. Questo elemento progettuale-strategico stabilisce un'importante differenza tra il Bilancio Sociale e il BRS (Bilancio di Responsabilità Sociale), in quanto configura quest'ultimo documento come uno strumento strategico a disposizione del management.

Nel BRS vengono infatti esplicitati, in sede preventiva, gli obiettivi dei vari progetti sociali, le modalità attraverso cui dovranno essere conseguiti e gli interlocutori a cui sono indirizzati: attraverso questo documento l'impresa rende manifesti i contenuti che intende dare alla responsabilità sociale e la strategia che intende seguire per realizzarli. In questo senso il BRS è, per quanto riguarda i contenuti, il prodotto di un processo di negoziazione sugli obiettivi sociali e, per quanto riguarda i destinatari, il prodotto di un processo di selezione degli stakeholder. In tal modo, proponendosi come uno strumento per razionalizzare le decisioni e rendere esplicite le scelte il BRS esprime la sua natura gestionale, che lo distingue dal Bilancio Sociale.

Gli aspetti gestionale, strategico e progettuale del BRS sono gli elementi fondamentali che lo differenziano dal Bilancio Sociale e trovano la loro collocazione nella dimensione preventiva del documento stesso. A fianco di questa prima parte, troviamo il momento consuntivo, necessario per la verifica delle realizzazioni sociali dell'impresa. Questa seconda dimensione consuntiva e informativa richiama la struttura del Bilancio Sociale, e come quest'ultimo documento rende conto dell'impatto sociale dell'agire d'impresa rispetto ai vari stakeholder, attraverso l'analisi del rapporto tra azioni ed obiettivi.

La peculiarità della struttura del BRS, rispetto al Bilancio Sociale, è costituita dalla sua **dimensione processuale**, che consente il riorientamento della strategia sociale dell'impresa sulla base delle verifiche consuntive, che segnalano spostamenti o coincidenze rispetto ai progetti sociali esplicitati preventivamente. In questo senso, possiamo dire che la dimensione processuale del BRS richiama una "filosofia di budget".

Il concetto di budget fa riferimento alla definizione di un programma di gestione valido nel breve periodo e alla verifica della sua concreta realizzazione: con questo documento vengono individuati degli obiettivi dell'organizzazione, per i quali vengono stanziati delle risorse e si attribuiscono ai diversi centri di gestione le responsabilità per la conversione di questi obiettivi in risultati concreti. Il BRS si ispira a questa filosofia di budget, formulando obiettivi sociali, esplicitandone le modalità di raggiungimento e valutando gli spostamenti tra gli obiettivi preventivati ed i risultati concreti ottenuti.

Riassumendo le caratteristiche del BRS, vediamo che si configura come **uno stru-**

mento gestionale ad orientamento strategico, orientato ad una filosofia di budget. In esso possiamo trovare:

- elementi di informazione, in quanto documenta gli impatti sociali dell'agire d'impresa;
- elementi di conoscenza, poiché attraverso l'esplicitazione degli obiettivi delinea l'identità dell'impresa;
- elementi di progettazione, dati dall'individuazione degli stakeholder cui intende rivolgersi;
- elementi gestionali, per il coordinamento delle aspettative dei diversi interlocutori sociali;
- infine, elementi di valutazione, attraverso cui si valuta l'efficienza sociale dell'impresa.

3.3.2.2 Perché un'organizzazione dovrebbe decidere di redigere un BRS?

Dopo aver individuato le principali caratteristiche, a livello teorico, del BRS, possiamo risalire alle motivazioni che possono spingere un'impresa ad adottarlo come strumento strategico per la gestione della responsabilità sociale. Innanzitutto notiamo che si presenta come uno strumento più consono, rispetto al Bilancio Sociale, per il perseguimento di strategie sociali verso gli stakeholder, specialmente quelli interni, in virtù dell'approccio proattivo ed interattivo che caratterizza il processo di stesura del BRS, nel quale vengono coinvolti e responsabilizzati tutti i livelli della struttura organizzativa e vengono esplicitati e negoziati con gli stakeholder i programmi sociali. Inoltre, visto il carattere processuale e l'elevato livello di coinvolgimento della struttura, questo documento non si presta in nessun modo ad essere usato per le public relations e, di conseguenza, si presenta anche presso gli stakeholder come un valido strumento per la gestione delle responsabilità sociali delle imprese.

3.2.2.3 Che impatto produce l'adozione di un BRS sui rapporti che l'organizzazione intrattiene col suo ambiente di riferimento?

L'impatto che l'adozione di un BRS produce sui rapporti organizzazione-ambiente viene definito "effetto originario" e riguarda il modo in cui il BRS consente di gestire il rapporto tra l'impresa ed i suoi stakeholder; concretamente, l'effetto originario del BRS si sostanzia nella gestione del consenso sociale, attraverso processi di negoziazione.

Il bisogno di legittimazione dell'impresa moderna spinge l'impresa stessa ad elaborare una strategia di responsabilità sociale. Affinché l'assunzione di impegni sociali non rimanga una vaga dichiarazione d'intenti, l'impresa deve individuare nell'ambiente quali sono i suoi interlocutori rilevanti, verso i quali assumersi una responsabilità sociale: in

questa fase si rivela molto utile adottare un approccio stakeholder alla gestione d'impresa, grazie al quale si identificano gli stakeholder dell'impresa, le loro richieste e il loro livello di influenza. Il processo di costruzione della mappa sociale dei possibili stakeholder costituisce parte integrante della redazione di un Bilancio di Responsabilità Sociale.

Dopo aver costruito la mappa sociale degli stakeholder possibili, l'impresa deve selezionare tra essi gli stakeholder che ritiene essere strategicamente rilevanti, ed attivare con loro processi di negoziazione per la definizione degli obiettivi sociali che l'impresa intende perseguire nei loro confronti.

Una volta definita la mappa degli stakeholder e formulati gli obiettivi sociali che si intendono perseguire all'interno del documento preventivo, l'impresa deve gestire la realizzazione dei progetti sociali programmati, poiché, in sede consuntiva, si valuterà la sua capacità di mantenere gli impegni sociali, realizzando gli obiettivi preventivati. Per questo motivo, nel BRS non solo vengono enunciati gli obiettivi ma anche le modalità attraverso cui devono essere realizzati, in tal modo il Bilancio di Responsabilità Sociale diventa lo strumento di "politica" per la gestione dei progetti sociali, attraverso il coordinamento delle attività dell'impresa nelle diverse aree sociali.

L'effetto originario che caratterizza il documento in fase preventiva riguarda l'attivazione dei processi di negoziazione e partecipazione degli stakeholder, che sono interpretabili secondo le tre categorie analitiche: exit, voice e loyalty. In particolare vediamo che la probabilità di exit, rottura del rapporto, si riduce notevolmente qualora l'impresa attivi momenti di confronto con gli stakeholder, dando loro la possibilità di esprimersi e comunicare l'immagine che hanno dell'impresa e le aspettative che in essa ripongono. All'interno dei processi di negoziazione degli obiettivi sociali, gli stakeholder possono esercitare la loro facoltà di voice, cioè di protesta, per esercitare pressioni sull'impresa, affinché questa realizzi le loro richieste. Il comportamento di loyalty (consenso) si attiva quando gli stakeholder sono soddisfatti dell'agire sociale d'impresa nei loro confronti e, di conseguenza, la legittimano in quanto impresa socialmente responsabile.

L'effetto originario nella fase consuntiva si manifesta attraverso l'attivazione di processi di consultazione, coinvolgimento, e partecipazione degli stakeholder nel processo di stesura del BRS: grazie a ciò gli stakeholder possono esercitare un controllo diretto sull'agire sociale d'impresa, che si contrappone al controllo strategico dell'impresa dei rapporti coi suoi interlocutori (effetto originario della fase preventiva).

Date queste considerazioni sul carattere dell'effetto originario nei diversi momenti della stesura del BRS, viene resa esplicita la valenza bidirezionale del BRS: da un lato, l'impresa può intervenire attivamente sul rapporto che intrattiene col suo ambiente e, dall'altro, i suoi stakeholder hanno la possibilità di dar voce alle loro richieste, influenzando l'agire d'impresa.

3.3.2.4 *Come si ripercuote l'adozione di un BRS sulla struttura interna dell'organizzazione?*

Interpretando il BRS in funzione del suo impatto sull'organizzazione interna dell'impresa, a questo strumento viene attribuito un ruolo di gestione e di diagnosi: gestione perché inserisce gli obiettivi e le strategie sociali all'interno della progettazione complessiva dell'impresa, e diagnosi aziendale perché consente un controllo sociale interno attraverso la valutazione degli spostamenti o delle coincidenze tra obiettivi preventivati e risultati raggiunti.

Il modello del BRS, rispondendo a una filosofia di budget, finisce per delineare un modello globale di funzionamento dell'impresa, in quanto coordina il comportamento delle diverse unità organizzative, al fine di raggiungere gli obiettivi preventivati; grazie a questa attività di controllo e coordinamento interno, la gestione sociale diventa parte integrante della gestione strategica complessiva dell'impresa e il BRS diventa uno strumento del management per elaborare questa strategia.

A questo punto diventa sempre più evidente, grazie all'ampiezza degli effetti indiretti, che l'adozione di un BRS non influenza solo la strategia sociale dell'impresa, né tantomeno è solamente uno strumento per la rendicontazione dell'impatto sociale. Il Bilancio di Responsabilità Sociale, infatti, è uno strumento in grado di cambiare il modello di management complessivo per il governo dell'impresa, reinterpretando le finalità e gli obiettivi dell'impresa stessa.

L'adozione di un BRS ha un impatto anche sul sistema informativo aziendale, sulla dimensione del potere e su quella cognitiva:

- per quanto riguarda il **sistema informativo**, vediamo che la realizzazione un BRS comporta la messa a punto di un sistema per la raccolta di informazioni, con al suo interno dispositivi di feed-back, per il controllo delle diverse fasi di elaborazione ed implementazione.
- rispetto alla **dimensione del potere**, il BRS può essere interpretato come un meccanismo di "checks and balances" (controlli e bilanciamenti), in quanto, attraverso l'esplicitazione delle responsabilità e delle strategie dell'impresa, rende possibile la trasparenza delle azioni organizzative e, di conseguenza, il controllo delle dinamiche e degli equilibri di potere in seno all'impresa.
- dal **punto di vista cognitivo**, il BRS rivela le sue potenzialità in qualità di strumento di coordinamento ed integrazione delle diverse mappe cognitive individuali riguardanti l'impresa, la sua identità ed i suoi obiettivi, favorendo così processi di apprendimento organizzativo. In questo senso il BRS consente la gestione del processo di costruzione della mappa organizzativa collettiva, attraverso la definizione della strategia sociale che l'impresa intende perseguire.

L'influenza che il BRS ha sullo sviluppo delle mappe cognitive collettive lo configura come un mezzo per l'integrazione culturale dell'impresa, che può portare sia al rafforzamento dell'identità stessa sia ad un possibile cambiamento della cultura organizzativa. Questo intervento sulla cultura organizzativa è reso possibile dal fatto che all'interno del Bilancio di Responsabilità Sociale si esplicitano i valori dell'impresa, i suoi obiettivi e la sua percezione del rapporto con l'ambiente in cui è collocata.

3.3.2.5 *Con quali metodi è possibile implementare un Bilancio di Responsabilità Sociale?*

La natura processuale e strategica del BRS budget influenza la metodologia di realizzazione di un BRS, in quanto implica la predisposizione di dispositivi per l'allocazione delle risorse, per la gestione della strategia sociale e per il controllo dei risultati ottenuti.

Per la rendicontazione in fase consuntiva, la proposta del modello del BRS è di utilizzare un tipo di **contabilità "per obiettivi"**. La caratteristica di questo approccio è quella di tentare un'integrazione tra obiettivi economici ed obiettivi sociali, formulati in base alle realtà sociali ed economiche percepite significative per l'impresa. Vengono poi stabiliti degli indicatori che valutano il rapporto tra le finalità economiche e sociali prospettate e le attività concrete dell'impresa in un determinato periodo: il grado di realizzazione degli obiettivi diviene l'argomento del documento consuntivo, che, sottoposto alla valutazione dei soggetti interessati, fornisce un feedback per il periodo successivo.

L'approccio per obiettivi è in sintonia con la dimensione processuale del BRS, in cui la definizione della strategia sociale e la selezione degli stakeholder conduce a fissare degli obiettivi, che vengono poi valutati ed eventualmente riorientati in sede consuntiva, grazie all'intervento degli stakeholder.

Una volta stabiliti gli obiettivi sociali, la loro realizzazione passa attraverso la responsabilizzazione dei centri di gestione, e ciò consente di controllare l'attuazione della strategia sociale. Questo controllo di gestione si basa su meccanismi di retroazione (feedback) e si articola nelle fasi tipiche del budget: definizione degli obiettivi, valutazione degli scostamenti tra risultati attesi e ottenuti, ed eventuale intervento correttivo.

Il controllo di gestione si applica su singole sezioni dell'impresa, cui vengono attribuite responsabilità specifiche, finalizzate alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Questo approccio al controllo di gestione rispecchia quello che avviene in ambito economico, ma può essere applicato anche alla gestione di un BRS, sfruttando le strutture gestionali già esistenti, vista la natura socio-economica unitaria dell'impresa.

Nel processo di costruzione di un BRS occorre intervenire sul sistema informa-

tivo, con l'introduzione di metodologie predisposte per cogliere informazioni sulle interazioni sociali tra impresa ed ambiente. Seguendo l'approccio della contabilità per obiettivi, è opportuno predisporre un sistema di rilevazione che fornisca informazioni di feedback sulle attività dell'impresa, e segnali l'eventuale scostamento tra queste e la strategia sociale esplicitata.

La contabilità sociale per obiettivi necessita pertanto di una metodologia di rilevazione ed analisi degli scostamenti tra obiettivi preventivati e risultati ottenuti, al fine di poter valutare l'efficienza sociale dell'impresa.

Come abbiamo già notato per la rendicontazione del Bilancio Sociale, quando ci si trova a studiare dimensioni sociali qualitative, si incontrano diverse difficoltà nel fissare gli standard di adempimento sociale dell'impresa e nel rendere conto degli stati rilevati. Un modo per affrontare queste difficoltà è costituito dagli indicatori sociali.

La definizione degli indicatori si inserisce all'interno del processo di definizione della strategia sociale, in cui si sviluppano momenti di negoziazione tra l'impresa e gli stakeholder in merito agli obiettivi sociali da selezionare. Definendo in questa sede anche gli indicatori, relativi alle dimensioni degli impegni sociali che l'impresa intende assumersi, è possibile rilevare in sede consuntiva il raggiungimento o meno di un dato obiettivo.

Il sistema di indicatori costruito in fase preventiva entra a far parte del sistema informativo e svolge un ruolo di rendicontazione e di gestione dell'attività dell'impresa, fornendo informazioni sul processo di implementazione della strategia sociale.

Se le dimensioni degli indicatori sono quantificabili, l'analisi degli scostamenti e la fase di rendicontazione non sono difficoltose; se invece le dimensioni sono qualitative si presenta il problema della rigorosità dell'analisi. Per fare in modo che gli indicatori selezionati siano davvero rilevanti per le dimensioni che si intendono valutare, è necessario coinvolgere gli stakeholder nel processo di definizione degli indicatori, per garantire la possibilità di controllo sociale.

Il controllo sulla metodologia di realizzazione del BRS è affidato a figure esterne all'impresa, denominate "sindaci revisori dei conti sociali", il cui compito è quello di apportare garanzia e veridicità al documento ed istituzionalizzare gli obiettivi sociali preventivati, rendendoli vincolanti.

3.3.2.6 Concretamente che forma assume il Bilancio di Responsabilità Sociale?

Innanzitutto, la presenza della dimensione preventiva porta alla redazione di due diversi documenti, uno preventivo e l'altro consuntivo.

Il documento preventivo è di tipo orientativo e descrittivo e dovrebbe includere:

l'esplicitazione delle linee generali della strategia sociale; l'individuazione delle aree della responsabilità sociale e la selezione degli stakeholder con cui l'impresa intende impegnarsi; la fissazione di obiettivi per ogni area di intervento, in seguito alla negoziazione con gli stakeholder; le modalità per il conseguimento degli obiettivi e l'individuazione del sistema di indicatori sociali.

Più in dettaglio vediamo che nel preventivo vengono indicati:

- per ogni stakeholder, quali sono le politiche generali che si intendono perseguire;
- per ogni politica, quali sono gli obiettivi di breve e medio periodo che occorre raggiungere;
- per ogni obiettivo, quante e quali azioni concrete bisogna attuare per realizzarlo.

Tabella 1 – struttura del documento preventivo: per ogni stakeholder vengono individuati Politiche, Obiettivi ed Azioni

Stakeholder

I° Politica	Obiettivo A	Azione 1
		Azione 2
		Azione 3
	Obiettivo B	Azione 4
		Azione 5
		Azione 6
II° Politica	Obiettivo C	Azione 7
		Azione 8
		Azione 9
	Obiettivo D	Azione 10
		Azione 11
		Azione 12

Inoltre **per ogni azione** vanno esplicitate le seguenti voci:

- le *spese* e le *entrate*, che richiamano la filosofia di budget insita nel BRS;
- gli *indicatori di performance*, indispensabili per poter valutare i risultati delle azioni intraprese, e rendere dunque il BRS un reale strumento di gestione e non un documento valido unicamente per le pubbliche relazioni;
- i *tempi* e le *scadenze* da rispettare;
- le *responsabilità organizzative*, che riguardano non solo il management team, ma anche diversi livelli di collaboratori, a loro volta organizzati in gruppi.

Il documento consuntivo dovrebbe, invece, comprendere: i dati quantitativi e le

valutazioni qualitative sullo stato di attuazione delle politiche sociali negoziate; l'analisi dello scostamento tra risultati ottenuti per ogni singola azione e gli standard prefissati e le indicazioni per il futuro.

3.3.2.7 *Quali caratteristiche organizzative facilitano l'implementazione del BRS?*

L'analisi finora svolta sul Bilancio di Responsabilità Sociale rileva che questo strumento ha un impatto molto forte sull'impresa, sulla sua strategia e sulla sua struttura. Per questo la sua realizzazione, che implica un ripensamento radicale dell'agire organizzativo, è molto più impegnativa di quanto non accada per l'implementazione del Bilancio Sociale ed è opportuno che ogni impresa che intende impregnarsi nell'implementazione di un BRS sia consapevole di tutte le potenzialità di questo strumento e dell'impatto che avranno sull'impresa stessa.

Partendo da questa considerazione, è utile individuare quali dovrebbero essere le caratteristiche organizzative che consentono la piena esplicitazione delle potenzialità del BRS, poiché il BRS non è uno strumento applicabile indiscriminatamente a tutte le imprese, come può essere invece il Bilancio Sociale o un altro strumento per la rendicontazione, ma, al contrario, esistono delle condizioni culturali e strutturali che influenzano la possibilità di implementazione del BRS, così come è stato progettato a livello teorico.

Innanzitutto il BRS si configura come strumento gestionale, adatto all'esercizio di un **management strategico**; ciò implica che la sua implementazione è subordinata al fatto che i manager abbiano maturato una concreta esperienza nella pianificazione strategica degli obiettivi organizzativi e si siano già cimentati nel processo decisionale strategico e gestionale.

Una seconda caratteristica peculiare del BRS riguarda il coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle politiche che illustrano l'orientamento strategico dell'impresa. Questo implica che, da parte dei manager, ci sia un atteggiamento di ascolto delle esigenze e delle richieste di quegli stakeholder che sono percepiti rilevanti per l'impresa. Questo tipo di coinvolgimento si realizza più facilmente in un'impresa caratterizzata da una cultura manageriale che attribuisce valore alla partecipazione e che è abbastanza forte e condivisa da non temere il confronto con le diverse richieste, talvolta contrastanti tra loro, che provengono dagli stakeholder dell'impresa.

Indubbiamente la capacità di ascolto dei manager e la loro disponibilità a coinvolgere gli stakeholder nel processo di definizione delle policy sono influenzati dalle capacità di gestione dei manager, senza le quali è molto difficile comporre le richieste degli stakeholder, salvaguardando allo stesso tempo l'identità dell'organizzazione i suoi orientamenti strategici.

In terzo luogo, il modello teorico del BRS prevede il coinvolgimento, oltre che degli stakeholder nel processo di definizione delle politiche generali, anche di tutta

la struttura organizzativa nel processo di definizione delle azioni concrete da implementare per realizzare gli obiettivi prefissati e nel processo di attuazione delle azioni stesse. Affinché sia possibile attivare un coinvolgimento di questa portata è necessario che l'impresa sia caratterizzata da una diffusa **condivisione della cultura organizzativa**; in particolare è opportuno che i membri siano consapevoli di quali sono gli obiettivi dell'organizzazione, i valori che orientano il comportamento e definiscono l'appropriatezza delle pratiche d'azione. Se manca la condivisione, da parte dei membri, dei valori che spingono il management a realizzare un Bilancio di Responsabilità Sociale sarà molto difficile coinvolgerli nell'implementazione delle azioni e, di conseguenza, sarà problematico raggiungere gli obiettivi prefissati nel BRS.

Uno strumento di questo tipo, data la sua valenza gestionale, viene applicato con successo quando modifica le pratiche d'azione organizzativa a tutti i livelli, orientandole verso l'adozione di un comportamento socialmente responsabile. Queste nuove pratiche organizzative comportano l'attivazione di gruppi di lavoro trasversali rispetto alle suddivisioni funzionali dell'attività economico-produttiva e, per questo motivo, richiedono che la struttura organizzativa sia caratterizzata da **flessibilità e capacità di comunicazione** e interazione tra i diversi reparti e divisioni.

Se nell'organizzazione sono presenti queste caratteristiche – capacità gestionali, cultura della partecipazione, condivisione della cultura organizzativa a tutti i livelli della struttura, flessibilità strutturale e comunicazione trasversale alle divisioni funzionali – è molto più probabile che lo strumento del BRS espliciti tutte le sue potenzialità.

3.4 Il contesto europeo e internazionale

3.4.1 *Il "Green Paper on Corporate Social Responsibility" dell'Unione Europea*

3.4.1.1 *Da quali condizioni si sviluppa la necessità di direttive europee in tema di responsabilità sociale?*

In seguito alle continue richieste che società ha rivolto alle organizzazioni per fornire rendicontazioni delle loro azioni, le imprese hanno risposto adottando codici di comportamento per regolamentare l'agire d'impresa, non solo nei confronti degli shareholders, ma anche verso gli stakeholder, ovvero quegli attori sociali coinvolti, più o meno direttamente, nelle attività dell'impresa. Al giorno d'oggi sono moltissime le organizzazioni che pubblicano informazioni sulle loro performance in ambito sociale, per dimostrare ai loro stakeholders di agire in modo etico, morale e responsabile.

Ampliando l'orizzonte oltre la singola impresa, si può notare che in tutto il mondo degli affari e della finanza sta prendendo sempre più piede la convinzione che la performance di un'impresa debba essere misurata secondo un approccio integrato – il Triple Bottom Line Approach – che combini i dati relativi alla prosperità economica con la qualità ambientale e il capitale sociale.

Come ho già accennato, l'adozione volontaria di impegni e responsabilità sociali ha condotto ad una enorme varietà di approcci alla responsabilità sociale e di strumenti di rendicontazione ("report"). Il fatto che non sia possibile comparare i diversi "report" in materia di responsabilità sociale, ha portato alla nascita, in questi ultimi anni, di molte organizzazioni che hanno tentato di standardizzare le procedure di rendicontazione sociale ed ambientale, per facilitare gli stakeholders nella valutazione delle imprese.

Una sistematizzazione, a livello europeo, della questione degli standard è avvenuta nel Novembre 2000, quando CSR Europe – il network composto dalle maggiori imprese europee impegnate nella Responsabilità Sociale – ha adottato le "Linee guida volontarie per l'azione riguardo alla comunicazione e rendicontazione della responsabilità sociale d'impresa". Questa iniziativa segna un primo passo, da parte della comunità imprenditoriale europea, verso la costruzione di una cultura caratterizzata dall'accettazione dell'assunzione di responsabilità sociali.

Gli sviluppi del concetto di Responsabilità Sociale hanno portato la Commissione Europea a presentare nel Luglio 2001 il "Green Paper", un documento in cui viene sostenuta l'importanza, per le imprese europee, di assumersi le responsabilità sociali ed ambientali per le loro azioni, al fine di soddisfare le richieste provenienti dalla società civile, di migliorare la competitività a lungo termine sul mercato e, non da ultimo, di "rendere l'UE la più competitiva e dinamica economia "knowledge-based" (basata sulla conoscenza) nel mondo, caratterizzata da una crescita economica socialmente ed ambientalmente sostenibile e da una grande coesione sociale" (dalla dichiarazione dei capi dei Governi degli Stati membri, al Concilio Europeo di Lisbona, nel Marzo 2000).

Il "Green Paper" è scritto con l'intento di fare il punto della situazione di tutte le esperienze in ambito di Responsabilità e Rendicontazione sociale, e di fornire a tutte le imprese europee una base comune da cui poter partire, per intavolare un dibattito su questi temi. L'obiettivo finale di questo documento è riuscire a delineare un "quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese". Il concetto di "quadro" richiama la flessibilità e la natura orientativa e non coercitiva delle disposizioni europee riguardo a queste tematiche. Per delineare questo quadro, si ritiene opportuno che "le imprese collaborino con i pubblici poteri, al fine di individuare strumenti innovativi, in grado di far progredire la loro responsabilità sociale" (Green Paper, 2001).

In generale, i contenuti del "Green Paper" possono essere estesi anche a livello

internazionale, dal momento che l'Unione Europea è direttamente impegnata nei progetti di cooperazione allo sviluppo. Un approccio europeo alla responsabilità sociale delle imprese intende costituirsi come parte integrante del più ampio quadro in cui si iscrivono le varie iniziative realizzate dalle organizzazioni internazionali, quali Global Compact delle Nazioni Unite (2000), la Dichiarazione tripartita dell'ILO sulle imprese multinazionali e la politica sociale e i Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali. In particolare, a livello internazionale, un aspetto essenziale della responsabilità sociale delle imprese è definito dal nucleo fondamentale delle norme dell'ILO (International Labour Organization), che riguarda la libertà di associazione, l'abolizione del lavoro forzato, la lotta alla discriminazione etnica e di genere, e l'eliminazione del lavoro infantile. È opportuno notare che, a livello internazionale, i valori cui si fa riferimento, quando si parla di assunzione di responsabilità sociali, diventano quelli ritenuti fondamentali dalle organizzazioni delle Nazioni Unite: specificazioni ulteriori sono inopportune, poiché in questo contesto si ha a che fare con culture diverse, caratterizzate da diversi valori che, di conseguenza, influenzano i contenuti da dare alla responsabilità sociale.

3.4.1.2 Perché secondo la Commissione Europea alle imprese conviene assumersi delle responsabilità sociali?

La Commissione Europea sollecita le imprese ad assumersi delle responsabilità sociali facendo leva, non su motivazioni etiche o ambientaliste, ma sulla competitività economica. Partendo dal presupposto che “essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo maggiormente nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con gli stakeholder” (Green Paper, 2001), si sottolinea il fatto che le imprese, che hanno investito in tecnologie ecologicamente responsabili, hanno aumentato la propria competitività, così come quelle che hanno applicato norme sociali nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro hanno avuto di riflesso un impatto positivo sulla produttività; prospettando un aumento della competitività, l'assunzione di responsabilità sociali non si configura più come un obbligo da evitare, ma come un valido strumento strategico per migliorare la propria posizione economica: alle imprese, essere socialmente responsabili conviene.

I vantaggi di tenere un comportamento socialmente responsabile sono riscontrabili anche a livello finanziario, dal momento che le istituzioni finanziarie fanno ricorso sempre più spesso ad elenchi di criteri sociali ed ecologici per valutare il rischio di prestito e di investimento nei confronti delle imprese. Tali criteri vengono utilizzati per costruire degli indici sociali dei mercati borsistici, quali: il Domini 400 Social Index, un indice di 400 titoli di imprese, selezionati in base ai criteri di performance

sociale, da una società di consulenza statunitense che si occupa di investire in fondi che soddisfino richieste di tipo etico; e il Dow Jones Sustainability Group Index, un indice di sostenibilità globale derivato dall'indice globale Dow Jones. Particolarmente significativo, a conferma del vantaggio economico che deriva dall'assunzione di responsabilità sociali, è il fatto che il Dow Jones Sustainability Group Index è progredito del 180% dal 1993 al 2001, contro il 125% del Dow Jones Global Index. Ci si aspetta che un'impresa socialmente responsabile registri benefici superiori alla media poiché la sua attitudine ad occuparsi di tematiche sociali ed ecologiche viene considerata un indicatore della qualità della gestione.

3.4.1.3 Cosa significa, secondo il Green Paper, assumersi responsabilità sociali? Quali ambiti dell'agire organizzativo coinvolge?

Nel Green Paper il concetto di responsabilità sociale viene scomposto in due dimensioni, una interna all'impresa ed una esterna, dall'esame delle quali è possibile individuare quali sono gli ambiti d'azione su cui occorre intervenire per realizzare un comportamento socialmente responsabile.

- **Dimensione interna**

Nell'ambito dell'impresa, un comportamento socialmente responsabile ha ripercussioni, in primo luogo, sui dipendenti e comporta, ad esempio, investimenti nel capitale umano, nella salute e nella sicurezza sul luogo di lavoro e nella gestione delle ristrutturazioni aziendali; un comportamento ecologicamente responsabile, invece, riguarda soprattutto la gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, un comportamento socialmente responsabile può aiutare a diminuire i problemi di turn-over e a motivare i dipendenti nel loro lavoro; per raggiungere tale obiettivo, si consiglia alle imprese di attivare corsi di formazione permanente per tutti i dipendenti, di adottare strategie di responsabilizzazione del personale, attraverso la partecipazione al processo decisionale, di potenziare il circuito di informazione nell'impresa. Inoltre viene considerato fondamentale applicare il principio di uguaglianza etnica e di genere, per quanto riguarda il reclutamento e le retribuzioni.

Un'ulteriore componente della responsabilità delle imprese, verso i propri dipendenti, è considerata la capacità di adattamento alle trasformazioni aziendali, nel rispetto delle esigenze dei propri lavoratori: "ristrutturare in un'ottica socialmente responsabile significa equilibrare e prendere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti ed alle decisioni" (Green Paper, 2001). Qui emergono i valori della partecipazione e del coinvolgimento, secondo cui il processo decisionale si configura come un processo aperto, di informazione e consultazione.

Il comportamento ecologicamente responsabile influenza la gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali. Uno strumento a disposizione delle imprese è la Politica integrata dei prodotti (PIP), che si realizza attraverso la collaborazione tra pubblici poteri e imprese. La PIP si basa su un esame dell'impatto dei prodotti lungo tutto il ciclo di vita e presuppone un dialogo tra le imprese e le parti sociali interessate per individuare la strategia più efficace e meno costosa. Dunque, nel settore dall'ambiente, la PIP può essere considerata come un quadro di riferimento per la promozione della responsabilità sociale delle imprese. A livello di Unione Europea, è stato sviluppato anche un sistema comunitario di gestione ambientale e di audit (EMAS) ISO 19000, con lo scopo di incoraggiare gli imprenditori a creare, di propria iniziativa, dei sistemi di gestione ambientale e di audit, in grado di promuovere miglioramenti continui in materia di tutela ambientale; i risultati ottenuti vengono resi pubblici e convalidati da organismi accreditati.

- **Dimensione esterna**

Questa dimensione si riferisce al fatto che l'impresa è chiamata ad assumersi responsabilità sociali non solo verso gli stakeholder interni, ma anche verso quelli collocati all'esterno: i partner commerciali e i fornitori, i clienti, i poteri pubblici le organizzazioni che rappresentano la comunità locale e, più in generale, la società civile a livello globale.

Per quanto riguarda la relazione tra impresa e comunità locale, nel Green Paper si auspica che l'impresa assuma un ruolo attivo nella creazione di buoni rapporti con le organizzazioni che rappresentano la comunità locale, al fine di ottenere da queste una delle risorse più importanti per l'agire d'impresa: la legittimità sociale. Per potersi integrare nel mercato locale, sia dei prodotti che del lavoro, è necessario che le imprese agiscano in modo da aumentare il capitale sociale a loro disposizione.

In risposta alla necessità di aumentare la flessibilità delle imprese, le grandi imprese hanno sviluppato forme di out-sourcing (esternalizzazione), instaurando rapporti commerciali con piccole società in qualità di clienti, fornitori o subappaltatori. Questo orientamento strategico se, da un lato, ha aumentato la capacità di adattamento delle grandi imprese alle variazioni del mercato, dall'altro le ha rese dipendenti dall'operato dei loro partner commerciali; tale dipendenza è riscontrabile sul piano economico, ma anche su quello sociale, cosicché le imprese, che adottano un comportamento socialmente responsabile, si devono assicurare che anche i propri fornitori e subappaltatori si attengano agli impegni sociali presi.

Sotto la pressione costante delle organizzazioni non governative e dei gruppi di consumatori, le imprese e i settori di attività si dotano sempre più spesso di codici di

condotta relativi alle condizioni di lavoro, ai diritti dell'uomo e alla tutela dell'ambiente, in particolare destinati a subappaltatori o fornitori.

È necessario notare che, anche se possono contribuire a promuovere le norme internazionali del lavoro, i codici di condotta dipendono, per la loro efficacia, dalle modalità di applicazione e dalle verifiche cui sono sottoposti. Per essere realmente utili nel promuovere la responsabilità sociale, questi codici di condotta dovrebbero essere applicati a tutti i livelli della catena organizzativa e produttiva: in quest'ottica, la formazione dei dirigenti, delle risorse umane e delle comunità locali all'attuazione dei codici è essenziale.

Vista la proliferazione dei codici di condotta, la Commissione Europea "auspica la realizzazione di un codice di condotta europeo che agevoli una maggiore standardizzazione dei codici di condotta volontari (Green Paper, 2001); tal codice si dovrebbe basare su norme internazionali e sarebbe finalizzato alla creazione di un osservatorio europeo sul tema della responsabilità sociale.

3.4.1.4 Come si possono concretizzare i principi relativi alla responsabilità sociale nella vita organizzativa?

Anche se numerose imprese riconoscono la necessità di assumersi responsabilità sociali all'interno dei loro piani di sviluppo, poche tra queste imprese sono state in grado di concretizzare queste enunciazioni di principi, dando vita a processi di gestione adeguati. La Commissione Europea, da parte sua, invita ad adottare un **approccio olistico** alla responsabilità sociale, attraverso il quale si sostiene che le imprese dovrebbero integrare questi impegni di responsabilità alla gestione quotidiana della totalità della catena produttiva, coinvolgendo dunque tutta la struttura aziendale, non solo quei settori che si occupano di gestire i rapporti con l'esterno.

Per realizzare questa "ristrutturazione" aziendale, orientata verso la responsabilità sociale, sono richieste delle competenze specifiche da parte sia del gruppo di management, sia dei dipendenti: per acquisire tali qualifiche e competenze diventa necessario adottare misure di formazione e ri-adequamento professionale, che coinvolgono tutta la struttura aziendale.

L'approccio olistico alla responsabilità sociale prevede, nel concreto, la gestione integrata della responsabilità sociale. Questo comporta il fatto che le dichiarazioni di principio e i codici di condotta, che enunciano gli obiettivi, i valori dell'impresa e le responsabilità che essa intende assumersi verso le parti sociali interessate, non devono rimanere dei documenti formali senza alcuna ricaduta sul piano pratico, ma devono tradursi in azioni all'interno dell'impresa, nelle sue strategie e nelle sue decisioni quotidiane. Per raggiungere questa concretizzazione, le imprese sono invitate ad aggiungere

la dimensione sociale ed ecologica nei loro programmi e nei loro bilanci, e a valutare le loro prestazioni in questi settori, avvalendosi di audit sociali ed ambientali e di programmi di formazione continua.

Possiamo dire che il primo passaggio per realizzare l'approccio olistico alla responsabilità sociale è quello di tradurre in azioni concrete le dichiarazioni di principio e i codici di condotta etica redatti dalle imprese, in modo da generare un cambiamento che coinvolga tutta la struttura aziendale e ne modifichi l'orientamento strategico e gestionale; il secondo passaggio di questo approccio è costituito dalla fase di rendicontazione e di audit sociale: affinché l'assunzione di responsabilità sociale sia completa occorre che l'impresa renda noto, a tutte le parti sociali interessate alla sua attività, quello che concretamente ha fatto per realizzare i suoi obiettivi di gestione socialmente responsabile ed eticamente corretta.

Per quanto riguarda la rendicontazione, come avremo modo di sottolineare più avanti, vediamo che sono sempre più numerose le organizzazioni che redigono relazioni su temi quali: la responsabilità sociale, la protezione dell'ambiente, la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro. Il problema principale che si riscontra esaminando queste relazioni è quello della loro eterogeneità, sia per quel che concerne il contenuto da dare al concetto di responsabilità sociale, sia per gli indicatori e gli strumenti che vengono utilizzati per misurarla. Questa estrema diversificazione rende improponibile ogni tentativo di comparazione e può condurre ad una perdita di credibilità verso gli strumenti di rendicontazione; per ovviare a questi inconvenienti, la Commissione Europea sostiene la necessità di delineare, a livello internazionale, un consenso globale sul tipo di informazioni da fornire, sul formato di presentazione e sull'affidabilità delle procedure di valutazione e di audit.

Se, come abbiamo visto, è importante per le imprese rendere conto di quanto hanno fatto concretamente per mantenere gli impegni di responsabilità sociale, altrettanto fondamentale è la verifica dell'autenticità delle informazioni, contenute in questi documenti di rendicontazione, da parte di organismi terzi indipendenti. Il processo di verifica è necessario per evitare l'accusa che tali documenti siano solamente progetti di relazioni pubbliche, privi di ricadute concrete sull'agire d'impresa.

Riassumendo quello che viene considerato l'approccio olistico alla responsabilità sociale d'impresa, secondo le valutazioni della Commissione Europea, vediamo che tale prospettiva di realizza attraverso diverse fasi:

- Il primo passo è quello della “dichiarazione dei principi”, in cui l'impresa enuncia cosa intende per responsabilità sociale e verso chi intende assumerla.
- in seguito a ciò è necessario che l'impresa modifichi il proprio comportamento concretamente, attraverso iniziative di formazione per manager e dipendenti,

al fine di ri-orientare gli obiettivi e le strategie secondo criteri di responsabilità sociale ed ambientale.

- In terzo luogo, l'impresa è chiamata a rendere conto pubblicamente di quanto ha fatto per essere responsabile e per mantenere gli impegni presi nella formulazione iniziale dell'assunzione di responsabilità; a questo proposito si fanno sviluppando modelli di rendicontazione, quali ad esempio il bilancio sociale, l'adesione alla normativa Social Accountability 8000.
- La quarta ed ultima fase che compone l'approccio olistico è costituita dall'audit, dalla verifica da parte di organismi esterni all'impresa della veridicità delle dichiarazioni dell'impresa e dell'attendibilità della sua rendicontazione; in questo contesto di verifica si sviluppano le iniziative di attribuzione di etichette sociali ed ecologiche e gli indici delle agenzie d'investimento.

3.4.2 Global Compact: la proposta delle Nazioni Unite per promuovere la responsabilità sociale

3.4.2.1 Chi sono i promotori e i partecipanti di questo progetto?

Global Compact è un progetto presentato dal Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, al World Economic Forum tenutosi a Davos, Svizzera, nel gennaio 1999; è indirizzato a tutte le imprese, specialmente quelle che operano su scala internazionale, che intendano assumersi degli impegni nelle aree dei diritti umani, degli standard per il rispetto delle condizioni di lavoro e dell'ambiente.

Concretamente il progetto intende unire sotto un'unica denominazione - Global Compact, appunto - le imprese, le organizzazioni delle Nazioni Unite, le ONG (organizzazioni non governative) e altre parti sociali, al fine di sviluppare una partnership tra questi interlocutori e di sviluppare un mercato globale più inclusivo ed equo.

Le imprese che si sono impegnate a far parte del Global Compact sono diverse sia per settore industriale sia per area geografica di appartenenza, tutte però hanno in comune il fatto di essere considerate dei leader nel loro mercato e di aspirare a gestire una crescita economica in modo responsabile, tenendo in considerazione gli interessi e i problemi di tutti gli stakeholder – inclusi gli impiegati, gli investitori, i clienti, i partner commerciali e le comunità locali.

Partendo dal presupposto che il processo di globalizzazione, così come si sta sviluppando, non è sostenibile, il progetto Global Compact è stato creato per aiutare le imprese che vi partecipano a ridefinire le loro strategie, al fine di realizzare una globalizzazione più equa. Affinché questo obiettivo venga raggiunto i promotori del progetto - le Nazioni Unite – hanno sottolineato che le imprese che vi aderiscono non

devono considerarlo come un “porto franco”, che permette loro di avere un’immagine d’impresa responsabile senza dimostrare un reale impegno e dei risultati concreti; la partecipazione è volontaria, ma comporta un coinvolgimento attivo delle imprese alle iniziative promosse dall’ONU.

3.4.2.2 *Quali sono gli impegni che derivano dall’adesione al Global Compact?*

Il Global Compact richiede alle imprese di accogliere, sostenere ed attuare i Nove Principi che costituiscono il fulcro del progetto, relativi ai diritti dell’uomo, agli standard del lavoro e all’ambiente. Riguardo ai diritti umani sono stati sanciti i due seguenti principi:

1. Il mondo degli affari dovrebbe supportare e rispettare la protezione dei diritti umani, sanciti a livello internazionale;
2. Le imprese devono assicurarsi di non essere complici di abusi rispetto ai diritti umani.

Per quanto concerne gli standard del lavoro, le imprese dovrebbero sostenere:

3. la libertà di associazione e riconoscere a tutti gli effetti il diritto alla contrattazione collettiva;
4. l’eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato o obbligato;
5. l’effettiva abolizione del lavoro minorile, e
6. l’eliminazione delle discriminazioni nel campo occupazionale.

Relativamente all’ambiente, le imprese devono seguire i seguenti principi:

7. supportare un approccio precauzionale alle sfide ambientali;
8. sostenere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale, e
9. incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ambientalmente compatibili.

Le imprese che intendono partecipare al progetto devono dichiarare in modo esplicito di impegnarsi a realizzare questi principi. Questa dichiarazione d’intenti deve essere resa pubblica a tutti gli stakeholder e deve essere inserita nel programma di sviluppo e nella missione dell’impresa. Inoltre l’adesione a Global Compact deve essere indicata nel Report Annuale e in tutti i documenti pubblici: il fatto di pubblicizzare il proprio impegno, da un lato migliora l’immagine dell’impresa, che si configura come responsabile, ma, dall’altro, la obbliga a rendere conto dei risultati concreti che ottiene nell’applicazione dei Nove Principi.

Il successo del progetto viene misurato in base ai cambiamenti effettivi che provoca a livello di gestione d’impresa e di elaborazione di nuove strategie.

L'adesione ai Nove Principi è solo il primo passo che viene richiesto alle imprese che vogliono partecipare al Global Compact. Questo progetto, infatti, intende essere uno strumento per promuovere l'apprendimento, da parte di tutti i partecipanti, di pratiche socialmente responsabili per la gestione d'impresa. Il processo di apprendimento si realizza attraverso il dialogo all'interno del Global Compact Learning Forum (Forum per l'Apprendimento), ed ha come obiettivo la traslazione dei principi in pratiche di management e in cambiamenti concreti all'interno dell'impresa.

Questo Forum per l'Apprendimento si riunisce ogni anno. In questa occasione, ogni impresa aderente al progetto è invitata ad esporre un esempio di azioni concrete, che ha messo in atto per realizzare almeno uno degli obiettivi contenuti nei Nove Principi. Tutti gli esempi raccolti costituiscono le basi del processo di apprendimento, descrivendo i fattori del successo e le cause dei fallimenti. Il Learning Forum aspira ad aiutare le imprese ad apprendere direttamente l'una dall'altra, e anche dai commenti dei gruppi di lavoro, composti da organizzazioni della società civile e dalle comunità accademiche.

Il dialogo tra tutte le organizzazioni partecipanti è la caratteristica peculiare del progetto Global Compact e si realizza, oltre che nel Learning Forum, anche nei Policy Dialogues (Dibattiti sulle Politiche), che vengono organizzati a scadenza annuale sulle tematiche delle sfide contemporanee della globalizzazione. I dibattiti sulle politiche incoraggiano la creazione di network tra le imprese e le organizzazioni della società civile, alla ricerca di nuove e innovative soluzioni ai problemi complessi della globalizzazione.

Il Global Compact si configura, dunque, come strumento per l'incontro di tutte le parti sociali interessate alla responsabilità sociale delle imprese, raccolte sotto l'egida delle Nazioni Unite, che conferiscono al progetto legittimazione a livello internazionale. L'obiettivo di fondo è quello di creare delle partnership tra tutti i soggetti coinvolti, al fine di sviluppare un processo di apprendimento continuo, fondato sulle pratiche, che porti alla diffusione su scala globale di comportamenti d'impresa socialmente ed ambientalmente responsabili. A questo punto risulta evidente come la partecipazione al progetto non può essere soltanto formale, ma richiede un orientamento delle imprese al cambiamento strutturale, nell'ottica di assunzione di impegni sociali di cui si deve rendere conto alla comunità internazionale. Aderire al Global Compact ha perciò un forte impatto sulla gestione d'impresa e sulle sue strategie di sviluppo future.

3.4.3 *Gli standard internazionali per la rendicontazione sociale: SA8000 e AA1000*

3.4.3.1 *Come nascono gli standard internazionali sulla responsabilità sociale?*

L'attenzione diffusa in ambito internazionale per la responsabilità sociale ha portato alla nascita di numerose organizzazioni non governative, il cui obiettivo è quello di sviluppare strumenti per misurare la responsabilità sociale. Queste organizzazioni elaborano standard per la valutazione dell'agire d'impresa, al fine di poter fornire agli stakeholder dell'impresa dei validi strumenti informativi per misurare le performance sociali dell'azienda stessa.

Gli standard che vengono elaborati costituiscono il mezzo che consente alle imprese di certificare il loro comportamento responsabile. La certificazione è resa possibile dal fatto che la conformità agli standard è verificata da un organismo terzo, esterno all'impresa, che può valutare l'operato della stessa, eliminando la possibilità che la responsabilità d'impresa si riduca ad uno strumento di marketing e promozione dell'immagine, senza alcun riscontro sostanziale nell'agire d'impresa.

Questi standard si possono suddividere in due categorie: la prima comprende gli standard di contenuto, la seconda quelli di processo. Gli **standard di contenuto** sono definiti tali perché indicano quali sono le componenti della responsabilità sociale delle imprese e invitano le aziende a includere tali elementi nella loro pianificazione strategica e nei loro documenti pubblici. SA 8000 fa parte di questa prima categoria, il suo obiettivo principale è quello di definire i contenuti della responsabilità sociale che l'azienda deve assumersi verso i suoi dipendenti e verso i dipendenti dei suoi fornitori.

La seconda categoria è quella degli **standard di processo**, i quali individuano quali sono le pratiche che le imprese devono seguire per potersi definire socialmente responsabili. Tra questi standard di processo quello che sta ottenendo la diffusione maggiore è AccountAbility 1000 (AA1000), creato nel 1999 dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), la cui missione è promuovere e supportare la capacità di rendicontazione delle imprese.

3.4.3.2 *Cosa riguarda e come si può ottenere la certificazione SA8000?*

Questo standard è stato promosso nel 1997 dal Council of Economical Priorities Accreditation Agency, CEPAA (derivazione del CEP – Council on Economic Priorities, un istituto americano nato nel 1969 con lo scopo di fornire a consumatori ed investitori informazioni sull'eticità del comportamento delle imprese), in seguito alle campagne svolte dalle Associazioni di tutela dei diritti civili dei lavoratori dei paesi in via di sviluppo. In particolare gli elementi trattati dallo standard SA8000 sono il lavoro

infantile e minorile, il lavoro obbligato (ovvero senza consenso), la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, la libertà di associazione, la discriminazione, la retribuzione e l'orario di lavoro. Nell'elaborazione delle norme da seguire in questi ambiti, SA8000 si ispira alla Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo dell'ONU, e alle Convenzioni dell'ILO.

La logica sottostante a SA8000 è che la dimensione etica dell'impresa non può prescindere dall'assunzione di responsabilità sociali per ciò che accade lungo tutta la catena produttiva, dunque l'impresa deve impegnarsi a far rispettare questo standard anche ai propri fornitori. Per questo motivo lo standard SA8000 ha riscosso un notevole successo nei settori industriali tessile e manifatturiero, nei quali è più diffusa la pratica di delocalizzare la produzione nei Paesi in via di sviluppo, dove il costo del lavoro è più basso ma spesso sono più alti i rischi di abusi per quel che riguarda i diritti dei lavoratori. La certificazione SA8000 consente alle imprese di esercitare un maggiore controllo sulla catena produttiva e, di conseguenza, sui prodotti finali destinati ai consumatori: questo si traduce in un vantaggio competitivo poiché l'impresa può garantire l'eticità dei prodotti, incrementando la fiducia e la fedeltà dei consumatori.

Il percorso che l'impresa deve seguire per conseguire la certificazione SA8000 è composto dalle seguenti fasi (Martinelli e de Colle, 2000): in preparazione alla certificazione, l'impresa deve nominare un responsabile dell'implementazione, in seguito a ciò inizia il processo di implementazione vera e propria che include attività di formazione e la stesura di principi di politica etico-sociale e di un codice di comportamento per ottenere la conformità allo standard da parte dei fornitori. Prima di iniziare l'audit vero e proprio, l'azienda è invitata a svolgere al proprio interno un pre-audit, ovvero una simulazione di valutazione per comprendere se è effettivamente in grado di ottenere la certificazione ed eventualmente per mettere in atto azioni correttive. La fase di audit viene svolta unicamente da enti esterni accreditati dal CEPAA, i quali verificano l'osservanza dei requisiti SA8000 e rilasciano la certificazione. Una volta ottenuta la certificazione, l'impresa è tenuta a sostenere un sistema manageriale di gestione di SA8000, per il mantenimento dei requisiti richiesti dallo standard: questa attività di gestione viene monitorata e controllata periodicamente dagli enti certificatori accreditati.

Tra i molti standard che si sono sviluppati negli ultimi anni SA8000 ha riscosso un successo notevole anche in Italia, soprattutto grazie a Coop Italia che è stata la prima impresa europea ad ottenere questa certificazione. La causa di questo successo viene individuata nella relativa semplicità e facilità di implementazione, che si avvicina molto a quella adottata nei sistemi di qualità ISO 9000 e ISO 14000.

3.4.3.3 In cosa consiste lo standard di processo AA1000?

Tra questi standard di processo quello che sta ottenendo la diffusione maggiore è AccountAbility 1000 (AA1000), creato nel 1999 dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), la cui missione è promuovere e supportare la capacità di rendicontazione delle imprese. AA1000 è nato per migliorare le performance complessive delle organizzazioni mediante l'aumento della qualità nell'accounting, nell'auditing e nel reporting sociale ed etico. In particolare, per "accounting" si intende la creazione di una contabilità per misurare le performance etico-sociali delle imprese, attraverso valutazioni qualitative ed indicatori quantitativi; l'"auditing" è la possibilità di far verificare da terzi sia processo di accounting sia la veridicità e completezza delle informazioni raccolte nella rendicontazione; infine il "reporting" è la pubblicazione di un documento con cui l'impresa comunica agli stakeholder la valutazione della propria performance sociale. AA1000 si propone di migliorare l'utilizzo di queste tre componenti attraverso la realizzazione del seguente processo:

1. **Planning.** Vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e vengono identificati gli stakeholder;
2. **Accounting.** Vengono raccolte le informazioni e identificati gli indicatori e gli obiettivi;
3. **Auditing e Reporting.** Si realizza un documento (report) da sottoporre agli stakeholder per ottenerne l'approvazione;
4. **Embedding.** Si creano procedure di supporto per integrare e rafforzare il processo, integrandolo nei sistemi di gestione dell'impresa.
5. **Stakeholders engagement.** Viene instaurato un dialogo con tutti gli stakeholder.

La natura processuale di AA1000 rende questo standard aperto a considerare tutti gli stakeholder, senza concentrarsi su alcuni soggetti particolari, come invece accadeva con gli standard di contenuto. In particolare agli stakeholder viene riservato un ruolo attivo: infatti, vengono coinvolti nel processo di accounting, auditing e reporting sin dalla prima fase, in cui si identificano gli indicatori. Il dialogo tra l'impresa e i soggetti coinvolti nella sua attività è finalizzato alla massima trasparenza del comportamento d'impresa e permette di creare un clima di collaborazione e fiducia che rende più completi gli strumenti di rendicontazione.

Il principio fondamentale di AA1000 è il concetto di "rendere conto" (accountability), ovvero la capacità di giustificare le azioni di cui l'impresa si assume la responsabilità verso quei soggetti che detengono un interesse legittimo nei suoi confronti. Per sviluppare una rendicontazione efficace, AA1000 ha individuato dei principi di qualità che le imprese devono seguire: l'inclusività, all'interno delle fasi del processo, rispetto agli interessi legittimi di tutti gli stakeholder; la completezza e la qualità delle

informazioni, per cui nessun settore dell'agire d'impresa può essere sistematicamente escluso dall'attività di rendicontazione e tutte le informazioni devono essere affidabili, comprensibili e significative ; la comparabilità delle performance nel tempo e rispetto a parametri di confronto esterni; la regolarità dell'attività di rendicontazione e la sua comunicazione al pubblico.

Il carattere processuale di AA1000 ci permette di considerarlo uno standard "fondativo", ovvero un quadro di riferimento per chiarire i concetti relativi alla rendicontazione sociale ed etica; proprio per questo suo carattere metodologico, questo standard si rivela molto utile alle imprese che intendono cimentarsi nelle attività di accounting, auditing e reporting sociale ed etico.