

Sommario

Atti del convegno: Modelli Organizzativi a sostegno dell'economia sociale	127
prof. Antonio Scaglia <i>Preside della Facoltà di Sociologia – Università di Trento</i>	127
prof. Antonio Chiesi – <i>Università di Trento</i> Responsabilità Sociale e Rendicontazione	128
prof. Lorenzo Sacconi <i>Università di Trento e Università LIUC di Castellanza (VA)</i> La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa	
dott. Paolo Tomasin <i>Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Trento</i> Le origini del bilancio sociale in Italia	145
dott. Paolo Rossi <i>Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Trento</i>	146
dott. Paolo Tomasin <i>Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Trento</i>	152
dott. Mauro Pedrotti – <i>Dirigente Biochemie Spa</i>	154
dott. Alberto Zanutto – <i>Coordinatore Progetto Equal Moses</i>	158

Atti del convegno: Modelli Organizzativi a sostegno dell'Economia sociale*

prof. Antonio Scaglia

(Presidente della Facoltà di Sociologia – Università di Trento)

La collocazione di questo tipo di riflessione nella Facoltà di Sociologia di Trento vede coinvolti il professor Antonio Chiesi, Direttore di Dipartimento, che nutre un interesse specifico per i bilanci sociali, indirizzando la sua produzione scientifica in questo settore e coloro che hanno diretto questa iniziativa, la collega Silvia Gherardi e altri collaboratori che con lei si occupano di questo tipo di progettualità.

Volevo infine, mostrare le analogie tra la rappresentazione teatrale che ha proposto la Gabbia di Ferro di Weber e la Sociologia dell' Organizzazione del Lavoro. L'attore Loris Cecchini ha voluto mostrare quanto nella letteratura del grande sociologo tedesco, nella lettura del mondo capitalistico, venisse prefigurata la rigidità del sistema burocratico-tecnico-organizzativo e produttivo con accenti di forte preoccupazione, se non addirittura di tragicità. Durante la rappresentazione mi sembrava di trovare nei presenti, attori e partecipanti, una qualche strada per uscire da questa forma .

E ieri, nel rappresentare questo, mi sembrava ci fosse proprio il desiderio da parte di tutti quelli che erano presenti, attori o partecipanti, di trovare una qualche strada per uscire da quest'ottica. Gli artisti pensano sia possibile uscire da questa situazione attraverso l'arte.

Certamente l'evento teatrale può essere da stimolo e suggerire nuove strade per superare questo genere di ostacoli dell'organizzazione della vita quotidiana, sia produttiva che del lavoro, della organizzazione amministrativa e della vita sociale.

Ho l'impressione che una riflessione su questa questione possa trovare delle basi attraverso un seminario sull'economia sociale e sui modelli organizzativi che la possono rendere possibile.

* Il convegno di presentazione delle attività del progetto Moses si è tenuto a Trento, presso la Facoltà di Sociologia, il 3 Aprile 2003 ed è stato coordinato dalla prof.ssa Silvia Gherardi.

Gli interventi di seguito riportati sono bozze non riviste e non corrette dagli autori.

Questo potrebbe anche diventare un ambito nel quale i tirocini della nostra Facoltà possano trovare una utile collocazione, perché potrebbero approcciarsi etica, sociologia e modelli organizzativi in maniera molto proficua. Grazie e buon lavoro.

prof. Antonio Chiesi

(Università di Trento)

Responsabilità Sociale e Rendicontazione

Quando mi è stato chiesto di partecipare a questo seminario mi sono accorto che mi era stato assegnato il medesimo argomento del collega ed amico Sacconi, questo perché il termine *accountability* viene tradotto in italiano proprio con *Responsabilità*.

Quindi il mio primo problema è stato quello di inserire il mio contributo in un discorso molto più ampio, che proprio in quest'occasione si vuole indagare nelle sue molteplici sfaccettature. Attraverso l'analisi di una serie di casi specifici e concreti sperimentati in prima persona è possibile allargare la tematica fino al punto di vista teorico generale, come poi farà il prof. Sacconi e poi ancor più alla logica alla base del progetto Moses.

Quindi il mio intervento è finalizzato a illustrare alcuni casi concreti di redazione di bilancio sociale, esperienza che ha cominciato a svilupparsi nella seconda metà degli anni '90 e che ormai vanta qualche anno di sperimentazione. Purtroppo la redazione del bilancio sociale è ancora soggetta ad una notevole situazione di pionierismo, in quanto il dibattito sugli *standard* della rendicontazione sociale risulta ancora aperto e vengono fatte delle proposte fra loro diverse.

Queste differenti proposte vengono talvolta applicate in contesti diversi e concordo molto sulla necessità che la giornata di oggi, dedicata all'economia sociale, si occupi anche delle esperienze del settore del mercato *for profit*, perché di fatto gli esempi concreti di bilancio che viene adottato dal settore *nonprofit* sono frequentemente mutuati da quel settore. Si presenta quindi il problema della adattabilità dei modelli elaborati nelle aziende *for profit*; è perciò opportuno domandarsi che cosa queste esperienze e questi modelli abbiano da dire e da insegnare al settore *nonprofit*. E a ben guardare questo fatto è solo apparentemente irragionevole, in quanto la questione della responsabilità sociale è al centro del settore *nonprofit* e perciò risulta paradossale che proprio questo settore, che dovrebbe avere al proprio centro il concetto stesso della responsabilità sociale, sia in ritardo nella tecnologia dell'analisi e

della misurazione del beneficio sociale che queste organizzazioni producono, mentre si deve constatare che nel settore *for profit* si riscontrino esperienze più avanzate.

Questo apparente paradosso è ulteriormente sottolineato dal fatto che le prime esperienze sono maturate in aziende multinazionali che rientrano a tutto tondo nella cultura anglosassone, che crede da sempre nella bontà e nella superiorità del mercato concorrenziale come meccanismo di ottimale allocazione delle risorse. L'Europa invece ha creduto molto meno nella bontà di questo meccanismo, di conseguenza si pone da sempre il problema dei fattori che possono contemperare l'efficienza del mercato con criteri di equità diversi, esterni al mercato. Da qui tutta la tradizione dell'intervento statale, che per esempio è storicamente presente in Europa molto più che oltreoceano o la recente attenzione e le speranze riposte in un ruolo crescente del settore *nonprofit* e dell'economia sociale etc a seguito della crisi fiscale dello Stato.

Quindi, entro questo quadro, a partire dalla seconda metà degli anni '90, si sono sviluppate anche in Italia alcune esperienze di rendicontazione sociale che sono state denominate *Bilanci Sociali*.

In questo contesto vorrei ricordare alcune singole esperienze e partire da queste per ampliare il dibattito con tematiche più vaste.

Vorrei di seguito ricordare brevemente alcuni aspetti di quest'esperienza basata su singoli casi, in modo che da questa il dibattito possa poi prendere le mosse ed allargarsi ad una tematica più vasta. Innanzitutto il termine "Bilancio Sociale" ha a che fare con il bilancio economico ed il bilancio civilistico.

C'è quindi l'idea che ci sia una "posta" del dare e una posta dell'avere: esiste cioè l'idea che l'azienda richieda un costo di rilevanza sociale rispetto ai quali, se si vuole che il bilancio sia positivo, corrispondano dei benefici sociali assicurati dall'azienda stessa all'ambiente circostante popolato da *stake-holders*. Quest'ultimo è un termine centrale nella rendicontazione sociale; al di là dei diversi modi di rendicontazione sociale la centralità dello *stake-holders* viene riconosciuta trasversalmente. Il termine *stake-holder* è un'assonanza del termine *share holder*; dove lo *share holder* è l'azionista.

Nella contabilità aziendale il problema è innanzitutto quello di fare riferimento all'azionista in modo che questo sia tutelato nell'integrità del patrimonio che ha conferito all'azienda e che possa essere remunerato per questo suo conferimento. Quindi, mentre il bilancio civilistico riguarda soprattutto chi fornisce il capitale - cioè lo *share holder* - che sostiene il rischio dell'impresa, la rendicontazione sociale pone al centro lo *stake-holder*, ossia tutti coloro che hanno un qualsiasi tipo di interesse legittimo nei confronti dell'azienda. Allora il problema principale è definire chi siano gli *stakeholders*: in ogni caso concreto di rendicontazione sociale è importante individuare l'elenco

specifico di stake-holders, in quanto questi possono essere diversi a seconda del tipo di impresa, del tipo di organizzazione, a seconda che si tratti di un'impresa for profit o di un'associazione senza scopo di lucro. Quindi un primo problema è individuare gli *stake-holders* rilevanti e di seguito determinare che cosa l'azienda o l'organizzazione in senso più lato dia e che cosa richieda a ciascuno degli *stakeholder*.

Perciò appare chiaro che le "poste" del dare e dell'avere riguardano il rapporto specifico con ciascun *stakeholder*. Inoltre esse hanno una rilevanza contabile e possono essere espresse in numeri ed in grandezze economiche di risorse, ma ovviamente questo non è sufficiente. Perché quando si parla di beneficio sociale in generale, quando si passa dai benefici privati che ciascuno stakeholder può trarre dall'attività dell'impresa (pensate per esempio al dipendente, certamente uno *stakeholder* importante cui l'azienda chiede un impegno lavorativo in cambio della remunerazione) allora il bilancio sociale vuole sottolineare che la partita del dare e dell'avere, come in questo esempio con il dipendente, non si esaurisce nello stipendio. Sappiamo benissimo che l'azienda fornisce al dipendente tutta una serie di benefici che non sono di tipo monetario e che vanno dalla formazione all'esperienza, dall'integrazione nell'azienda alla partecipazione a un sistema di valori esplicito o implicito entro cui un dipendente si trova, ad una atmosfera di relazioni industriali più o meno conflittuali, più o meno partecipative e condivise.

Sappiamo che i rapporti con i dipendenti riguardano anche la qualità del lavoro, perché l'azienda non è tenuta solo dal punto di vista economico a fornire la giusta remunerazione, ma è tenuta anche dal punto di vista sociale a rendere conto della qualità dell'ambiente di lavoro. La qualità dell'ambiente di lavoro difficilmente può essere quantificata con un indicatore. Di conseguenza si devono cercare degli indicatori che siano il più possibile di tipo oggettivo; per esempio, un'azienda con un tasso d'infortuni elevato è un'azienda che si trova in una situazione di deficit nella propria "posta" del dare e dell'avere con lo *stakeholder* dipendente rispetto ad un'azienda che riesce a mantenere molto basso il livello e il tasso d'infortuni. D'altronde, un lavoro pericoloso è un lavoro qualitativamente povero.

La rendicontazione sociale deve poi fare riferimento anche alla qualità soggettivamente sentita, perché spesso gli indicatori oggettivi della qualità possono non essere percepiti adeguatamente dagli attori che sono coinvolti oppure questi possono avere aspettative diverse e giudicare, negativamente o positivamente, una situazione che sulla base dei parametri oggettivi risulta diametralmente opposta. Ovviamente ci sono delle relazioni tra le condizioni di qualità del lavoro misurate con degli indicatori oggettivi e la percezione della qualità del lavoro; le due cose sono collegate, ma non esiste tra loro una stretta relazione.

Questa relazione può essere allentata dal fatto che i lavoratori condividono aspettative diverse sul lavoro; perciò la rendicontazione sociale deve tenere conto anche di questo fattore. Di conseguenza un primo problema riguarda il fatto che la rendicontazione sociale mira al miglioramento dei rapporti con gli *stakeholder*: questo non è semplicemente un meccanismo di comunicazione per mettere in buona luce l'organizzazione che vuole redigere un bilancio sociale, non è solo uno strumento di comunicazione, anche se di certo lo strumento di comunicazione è importante perché è un mezzo di trasparenza. Questo permette di far vedere aspetti di relazione tra l'organizzazione e gli *stakeholder* che non sono immediatamente evidenti o che addirittura non sono neanche presi in considerazione nella normale rendicontazione economica. Difatti, se guardiamo l'esperienza, alla base della motivazione del costruire dei bilanci sociali c'è la questione del miglioramento dei rapporti con gli *stakeholder* e non con gli *stakeholder* in generale, ma la maggior parte delle volte con un particolare stakeholder.

Per esempio nel caso della Zanussi Eletrolux il Bilancio Sociale costruito per l'esercizio 1997, uno dei primi in Italia, la motivazione alla rendicontazione sociale era data da un deterioramento dei rapporti con la comunità circostante a seguito della ristrutturazione, che aveva introdotto tecnologie molto avanzate e molto costose che avevano richiesto anche una ristrutturazione degli orari di lavoro ed in particolare aveva richiesto un orario di lavoro praticamente a ciclo continuo e l'introduzione dell'orario notturno di lavoro per un personale prevalentemente femminile. È quindi evidente quale sia stato l'elemento dirompente, proprio dal punto di vista della valutazione sociale; la domanda è :*"Ma allora quali possono essere le conseguenze sulle famiglie delle lavoratrici, in particolare?"*. È pertanto chiaro che l'azienda richiedeva un costo sociale che veniva considerato insostenibile da parte dei lavoratori. C'erano stati poi degli interventi, per esempio della autorità religiosa locale che aveva criticato l'introduzione del lavoro domenicale e anche questo veniva di conseguenza considerato un costo sociale di cui l'azienda doveva rendere conto. L'azienda ha accettato la sfida e ha deciso di rendere conto di questi costi sociali attestando in un documento, nelle "poste" del dare e dell'avere, sia gli elementi di costo sociale sia gli elementi di crescita e di vantaggio sociale che la presenza dell'azienda poteva assicurare sul territorio, dove era già fortemente radicata.

L'esempio che segue riguarda uno stabilimento il cui bilancio sociale è costruito con gli aiuti della legge varata a seguito della tragedia del Vajont, e quindi fin dall'inizio costruito con delle motivazioni che trascendevano le prospettive di utile di un investimento economico, ma che corrispondevano a delle esigenze di ripresa, di rinascita economica e sociale di una zona che negli anni '60 era stata colpita da una disgrazia di tipo collettivo.

Vorrei anche portare un esempio completamente diverso per sottolineare come la motivazione che spinge ambiti opposti a scegliere il bilancio sociale sia stata di tipo simile. Passiamo dunque dal settore *for profit*, quello dello stabilimento metalmeccanico, al settore *nonprofit*, citando l'esempio del bilancio sociale della Fondazione Cariplo, cioè il bilancio di una fondazione bancaria. In questo caso la motivazione si inquadra entro un contesto ben noto, perché basta leggere i giornali degli ultimi tre anni per renderci conto del braccio di ferro tra le fondazioni bancarie da una parte e il Ministero del Tesoro dall'altra, con attacchi e difese reciproci. È ormai argomento di dominio pubblico che sulla questione del ruolo delle fondazioni bancarie ci sia una visione antitetica tra l'associazione delle fondazioni bancarie, così come si sono andate definendo con la legge Amato-Ciampi del 1992, e il Ministero del Tesoro, che per legge deve sovrintendere alla loro attività.

Il dibattito riguarda proprio la natura privata o pubblica di queste organizzazioni e fondazioni e il ruolo che queste ultime devono svolgere nel tessuto sociale locale. Le fondazioni bancarie sono radicate nel territorio locale, in quanto per statuto devono fare riferimento ad un particolare ambito territoriale e le erogazioni riguardano un territorio ben delimitato. Come da statuto la fondazione Cariplo deve occuparsi dei problemi culturali, sociali, di ricerca scientifica ecc., con alcune eccezioni che però sono ampiamente definite a certe province e cioè quelle della Lombardia a cui si aggiungono le province di Novara e di Verbania. Questo significa l'individuazione di uno *stakeholder* importantissimo da identificare con la comunità locale di riferimento. Ed è proprio nel rapporto con la comunità di riferimento che il bilancio sociale vuole dimostrare che la fondazione persegue i propri scopi statutari e non persegue, per esempio, obiettivi di controllo finanziario di banche, di finanziarie o di assicurazioni. Questo è dimostrabile innanzitutto con i numeri relativi alle erogazioni e alla loro destinazione, perché sempre più in questo caso il bilancio sociale è qualche cosa che favorisce anche una trasformazione interna dell'organizzazione che costruisce il bilancio stesso, inducendola a monitorare le proprie attività. Questa è una differenza rispetto al settore *for profit*, nel quale il principio di efficienza impone il controllo di gestione ed una serie di misure per cui chi ha la responsabilità dell'azienda sa più o meno costantemente a che punto è l'azienda. Questo è stato storicamente meno vero per il settore *nonprofit*, ma la mia idea è che ci sia una costante tendenza all'aumento del controllo e del monitoraggio sulla propria attività.

L'esperienza del bilancio sociale non solo aiuta al miglioramento dei rapporti con gli *stakeholder*, ma anche ad attrezzarsi internamente in modo da monitorare la propria attività ed è pertanto una spinta verso l'efficienza. È vero che le aziende *for profit* spronano all'efficienza sulla base della logica della concorrenza di mercato, che invece non esiste costituzionalmente nel settore *nonprofit*, ma il principio dell'efficienza deve

essere ugualmente perseguito sia nel settore *for profit* sia in quello *nonprofit*, perché per entrambi il problema è quello della locazione di risorse scarse in modo che fruttino il più possibile. Nel settore *for profit* le risorse devono fruttare il più possibile nel senso del profitto, mentre in quello *nonprofit* le risorse devono rendere il più possibile dal punto di vista del benessere sociale erogato.

Volevo terminare con un ultimo esempio di lavori attualmente in corso, portando alla vostra conoscenza il caso dello stabilimento siderurgico di Taranto. In questo frangente si può dire che il bilancio sociale tende a diventare un bilancio integrato socio-ambientale per la specificità della tematica. Ormai esiste una consolidata prassi di rendicontazione ambientale, per cui l'organizzazione rende conto del prospetto dell'ambiente e rendiconta sugli sforzi e sulle strategie ed attività svolte dall'azienda a tutela dell'ambiente. L'ambiente, in fondo, è parte del territorio circostante e quindi fa parte della comunità circostante e rientra nel più generale rapporto tra l'azienda e lo *stakeholder*-comunità. La comunità circostante è composta quindi dalle persone e dal territorio entro cui vivono. D'altronde l'idea della salvaguardia dell'ambiente può essere compresa correttamente solo in funzione del benessere della popolazione; quindi territorio e ambiente sono due componenti del più generale rapporto con lo *stakeholder*-comunità di riferimento.

Nel caso specifico dello stabilimento siderurgico di Taranto, la problematicità con un particolare *stakeholder*, in particolare il rapporto con i rappresentanti locali della comunità di riferimento, ha portato l'azienda a costruire un bilancio sociale. Per comunità di riferimento si intende un territorio che ha confini definiti statutariamente. Ad esempio è evidente che per la fondazione bancaria di cui si è poc'anzi trattato, è l'organizzazione che sul proprio statuto definisce lo *stakeholder* di riferimento, come comunità di riferimento. Nel caso di un'azienda *profit* la comunità locale non può essere definita da uno statuto o da una norma, bensì da una prassi, cioè stabilendo quale sia la comunità di popolazione che più viene coinvolta, vivendo in un determinato territorio, nei rapporti con l'azienda stessa. Quindi il problema della definizione dello *stakeholder*-comunità di riferimento è un problema empirico che deve essere risolto raccogliendo dei dati.

Innanzitutto il punto di partenza è vedere qual è il bacino di pendolarismo dei dipendenti, che definisce i confini i quali risultano essere sfumati, perché più ci si allontana dallo stabilimento più si riduce il numero dei dipendenti residenti. Talvolta però si presenta la situazione in cui coesiste una specie di sovrapposizione territoriale di diversi *stakeholder* e la combinazione di questi rafforza il rapporto tra l'azienda e la comunità circostante, per esempio quando un'azienda ha un proprio bacino di pendolarismo di dipendenti abbastanza concentrato, cioè non c'è lungo pendolarismo, ma c'è la cosiddetta *one company town*, la cosiddetta città costruita intorno ad una fabbrica, in

cui quindi i cittadini della città sono tutti dipendenti della fabbrica oppure quando i fornitori che lavorano a loro volta per la fabbrica sono tendenzialmente locali e operano perciò in un territorio in cui vivono anche i dipendenti oppure i clienti. Pensate ad esempio al settore del commercio, che tende ad avere una clientela locale; una catena di supermercati tende ad avere non solo i propri dipendenti che vivono nel territorio circostante, ma anche i clienti. Allora, quanti più stakeholder esistono e vivono su quello stesso territorio, tanto più importante e centrale diventa il rapporto sistemico tra l'azienda o l'organizzazione in generale e la comunità intesa come sistema in cui vivono e s'intrecciano i rapporti tra gli stakeholder.

Per concludere allora questo ultimo punto, è importante insistere sul fatto che occorre che la rendicontazione sociale si ponga il problema del rapporto tra i benefici ed i costi dichiarando anche questi in maniera molto onesta, affinché il bilancio sociale o in generale la rendicontazione sociale non sia una mera operazione di comunicazione, in cui l'obiettivo sia quello di mettere l'organizzazione di turno in buona luce. Questo permette di verificare quale sia il reale rapporto tra costi e benefici. Grazie.

prof. Lorenzo Sacconi

(Università di Trento – Università LIUC di Castellanza, Varese)

La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa

Dopo l'introduzione di Chiesi io non parlerò quasi affatto di bilancio sociale, ma cercherò piuttosto di inserire il bilancio sociale nel tema della responsabilità sociale d'impresa. In effetti il bilancio sociale è uno strumento gestionale che serve a qualche cosa e lo possiamo definire nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa. Quindi cercherò di dare una definizione di responsabilità sociale d'impresa ed in particolare proverò a collocare al giusto livello questo termine e le attività ad esso collegate, tra le quali quindi il bilancio sociale, cioè la rendicontazione; illustrerò di seguito i sistemi di gestione della responsabilità sociale d'impresa tra i quali si presenta la rendicontazione sociale ed il bilancio sociale in maniera organica ed integrata. Così facendo credo si riesca a comprendere un aspetto sul quale non mi soffermerò, in quanto mi sembra che l'intento di questa presentazione sia quello di tracciare un quadro generale, aspetto che certamente avrebbe richiesto una presentazione a se stante ed una riflessione sullo specifico del *nonprofit* nell'ambito della responsabilità sociale.

La mia tesi generale, che a tale proposito posso solo enunciare, ma che non potrò

argomentare più di tanto, è che le organizzazioni *nonprofit* (dove con questo termine mi riferisco all'associazionismo e alle fondazioni piuttosto che alla cooperazione sociale, che pur fa parte del mondo *nonprofit*, anche se ritengo si tengano separate in questa occasione), hanno in realtà su questo terreno un vantaggio competitivo rispetto al *for profit*.

Diciamo che l'organizzazione *nonprofit* può fare lo stesso e può essenzialmente guadagnare dei vantaggi di reputazione nei rapporti con i suoi *stakeholder* a costi inferiori grazie alle caratteristiche peculiari organizzative del mondo *nonprofit*. Infatti i costi di governo interni, che portano ad attuare una strategia di responsabilità sociale fra cui l'attuazione del bilancio sociale, sono inferiori per la natura di gran parte delle motivazioni di coloro che operano nel *nonprofit* e per le finalità intrinseche dell'attività dell'associazione e dell'organizzazione del *nonprofit*. Questo lo si capisce molto bene se collochiamo al livello giusto la responsabilità e il bilancio sociale, perché se questo viene collocato nelle strategie di comunicazione e di miglioramento dell'immagine....da questo punto di vista indubbiamente un'organizzazione capitalistica ha un grande vantaggio perché ha una macchina già pronta per la comunicazione che, se questo è il tema, è già pronta per essere adattata. Ma se invece la responsabilità sociale e la rendicontazione sociale, cioè la accountability, deve rendere conto, è qualcosa, come si vede dal titolo, che si colloca a livello del governo dell'impresa, ciò ha molto a che fare con i criteri di governo, la strategia dell'organizzazione e la necessaria comunicazione con coloro a cui si deve rendere conto per dimostrare di governare appropriatamente l'organizzazione.

Allora voi capite che questo è assai vicino a qualcosa d'intrinseco nelle finalità dell'impresa sociale del *nonprofit* e può essere un poco meno naturale per un'impresa *for profit* la quale deve compiere un percorso attraverso il quale ci si rende conto che lo shareholder al quale si rende conto per primo ha una convenienza anch'egli a rendere conto agli altri stakeholder del fatto che ci sono dei doveri anche nei loro confronti e perciò si fanno delle attività anche nei loro confronti. E c'è un passaggio intermedio: conviene al proprietario o all'azionista prendersi gli impegni verso gli altri. Mentre diciamo così, nell'ambito dell'organizzazione *nonprofit* per definizione questo impegno verso le categorie beneficiarie e nella cooperazione sociale più di uno stakeholder sono già parte attiva dell'impresa. Naturalmente quest'organizzazione potrebbe porsi il problema della loro responsabilità verso il finanziatore verso il quale potrebbero essere non del tutto responsabili e quindi il problema a cui si è già accennato della razionalizzazione del comportamento nei confronti del finanziatore. Ma in quest'ambito ovviamente il bilancio sociale è fondamentale come la responsabilità sociale perché come strumento di responsabilità sociale è un modo per chiarire i doveri fiduciari che si hanno nei confronti non

sono dei beneficiari ma anche de donatori innanzitutto. Tutto questo tema porterebbe a parlare specificamente di bilancio di responsabilità sociale e di governance dell'organizzazione nonprofit.

Quello che invece voglio fare è stare sulle generali e cercare appunto di definire che cos'è la responsabilità sociale, a quale livello si colloca, le ragioni economiche visto che di mestiere vorrei fare l'economista e, di conseguenza, passare a ulteriori due punti. Un punto è la connessione con l'etica d'impresa ed il secondo punto sono le motivazioni alle quali ci si può rivolgere per sostenere la responsabilità sociale. Di qui, da questi elementi, chiarirò il problema dei sistemi di gestione. Perché i sistemi di gestione della responsabilità sociale hanno una certa logica e una certa struttura e sono fatti un certo modo. Vi illustrerò poi una ipotesi che è stata elaborata nell'ambito di un progetto che dura da tre anni e che si chiama Q.RES. È un progetto per la qualità della responsabilità sociale d'impresa e vorrei illustrarvi i vari pezzi del sistema di gestione in cui vedrete c'è la rendicontazione come passaggio cruciale che risponde alla logica di un sistema di gestione per la responsabilità sociale che ho prima illustrato.

Una brevissima definizione di responsabilità sociale. Che cosa non è: non è una politica settoriale per la beneficenza e non è una politica per l'immagine. Il dibattito su questi temi si sta evolvendo. Per esempio è stata contrassegnata dal Green Paper della Commissione Europea che poi è stato anche seguito da un White Paper. Questo nel 2001-2002 e quindi è un lavoro in corso d'elaborazione. La tendenza è quella di identificare la responsabilità sociale come un modello di governance allargata dell'impresa nel quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei confronti sia degli shareholder che verso gli stakeholders.

È importante capire bene come identificare gli *stakeholder*. Secondo me gli *stakeholder* si possono identificare in due modi. Il primo è quello di dar come dispositivo per identificare lo *stakeholder* di un'impresa quei soggetti che sono legati all'impresa da relazioni e transazioni idiosincratiche, cioè tali per cui il benessere dei soggetti interessati dipende significativamente dagli investimenti che hanno fatto per interagire con l'impresa e anche l'impresa dipende per i suoi scopi e le sue attività da questi investimenti, che non sono unicamente investimenti di capitale finanziario. Il capitale umano è fondamentale da questo punto di vista. I lavoratori che apprendono delle tecniche, che apprendono un linguaggio, una cultura e addirittura si trasferiscono per lavorare, rappresentano un importante investimento in capitale umano. La ricerca e la conoscenza che porta il consumatore a fidarsi di un prodotto e di un servizio è un investimento fondamentale che lega in maniera idiosincratica.

Quindi la fiducia del consumatore, il capitale umano del lavoratore, la fiducia della comunità circostante che accetta, con una licenza per esempio, di fare installare nel suo

territorio uno stabilimento, attualmente si basa sul fatto che non si avrà un impatto sociale negativo o inquinante dal punto di vista ambientale. Tutti questi possono essere investimenti che legano in maniera idiosincratca. Dall'altra parte, i rapporti che identificano gli *stakeholder* possono essere viceversa legati a significativi effetti esterni, cioè sono soggetti che non partecipano ad una transazione, non fanno uno scambio, un accordo, ma che ricevono degli effetti. Ad esempio, voi non avete fatto nessun accordo con un'impresa che si stabilisce dalle vostre parti, non siete il Consiglio Comunale che ha deliberato sulla licenza richiesta dall'impresa, però beneficate dell'effetto positivo. Magari qualcuno della vostra famiglia vende di più o fornisce più servizi o all'opposto constata gli effetti negativi come l'aumento del traffico, dell'inquinamento etc.

Il secondo concetto importante è quello del dovere fiduciario, il dovere che nasce cioè da una relazione tra uno "sfiduciante" e uno "sfiduciato". L'idea è semplicemente questa: se voi avete un interesse ma non avete il potere o la capacità decisionale di portarlo a termine, rilasciate una delega d'autorità ad un soggetto che diventa il vostro fiduciario, il quale ha la discrezionalità di scegliere modi, modalità e addirittura di fissare gli obiettivi da perseguire, poiché l'interesse è troppo vago per definire gli obiettivi. Ma tutto ciò deve essere fatto in ultima istanza per promuovere l'interesse di colui che dà fiducia, dello sfiduciante. I doveri fiduciari sono quelli che costringono il fiduciario ad esercitare la sua autorità, le sue decisioni e la sua discrezionalità a vantaggio dello sfiduciante.

Ora è del tutto chiaro che il modello di *governance* delle imprese è pensato prevalentemente per la valorizzazione degli *shareholder*; cioè le imprese massimizzano i profitti per garantire che il *management*, cioè chi governa le imprese tutti i giorni, sia un fiduciario dello shareholder. Se ciò ha un senso, è quello di allargare i doveri fiduciari di chi governa le imprese per rispondere agli interessi di altri stakeholder e quindi trattare questi come soggetti portatori di diritti cui rispondono degli ulteriori doveri fiduciari. Quindi passare da un modello *mono stakeholder* all'impresa *multi stakeholder*. È del tutto ovvio, per aprire una finestra e collegarsi al *nonprofit*, che queste, dal punto di vista della teoria economica e del diritto, sono senza proprietario in quanto non c'è nessuno che si appropria del valore residuo. È vero che il Presidente comanda e detiene il diritto residuale, decidendo cosa fare, però non si appropria del residuo, che deve tornare a vantaggio di un insieme dei soggetti beneficiari e non del proprietario. Se il residuo è stato donato, si deve tener conto dei desideri dei donatori in base al tipo di organizzazione *nonprofit*; nella cooperazione sociale il residuo deve anche tornare a vantaggio di quelli che collaborano. Allora vedete che in generale questa *governance* allargata dell'impresa per alcuni aspetti la fa assomigliare alle caratteristiche tipiche dell'organizzazione *nonprofit*.

Quali sono le basi economiche della CSR (corporate social responsibility)? È la

responsabilità sociale di impresa, che ormai è di moda in quanto ci sono tanti documenti, c'è un'elaborazione a livello comunitario, c'è addirittura il tentativo di porre un freno e esiste a livello europeo uno schema generale su cosa si vorrebbe fare sull'argomento. Si sta cercando di elaborare uno standard europeo. Non confondete questo con la politica attuata in materia dal Governo Italiano, che sta drammaticamente focalizzando tutta l'attenzione su questo tema e sul problema di canalizzare le donazioni dal privato al governo. Questo *modus agendi* rappresenta un serio allarme per gli operatori del mondo *nonprofit*, perché sta affermando l'idea che il denaro delle imprese deve essere stanziato unicamente sulla base di programmi stabiliti dal Ministero del Welfare. In pratica non sarebbe riconosciuto alcun titolo meritorio all'impresa che facesse delle donazioni a un'associazione *nonprofit*, che non opera in un programma riconosciuto tra quelli approvati dal Governo e dal Ministro del Welfare. Questo è un meccanismo assai preoccupante per il mondo *nonprofit*, pur rispondendo al tentativo di riformare la materia. Anche in Italia è stata intrapresa questa strada che, quantomeno, sminuzza o limita la responsabilità sociale all'unico tema "donazione dell'impresa" verso la società ed in maniera molto preoccupante spinge a prosciugare il mondo delle donazioni e canalizzarlo verso il settore pubblico.

Si è parlato prima di fondazioni bancarie e dovrebbe accendersi una lampadina nella testa perché si cerca di applicare questo stesso meccanismo, che era stato fatto direttamente sul salvadanaio, ai soggetti più ricchi, cioè le imprese. Poi c'è la carità e la beneficenza dei singoli cittadini, ma è chiaro che le donazioni delle imprese sono le più significative.

Quali sono le basi economiche della responsabilità sociale di impresa? In senso generale, si deve pensare che tutti i rapporti tra le imprese ed i loro interlocutori, i suoi *stakeholder*, possono essere caratterizzati da relazioni contrattuali, che sono tuttavia in un certo senso imperfette; nella teoria economica questi si chiamano "contratti incompleti".

La competenza contrattuale fa sì che questi contratti vadano soggetti a rinegoziazioni e se si è impegnati in questa relazione contrattuale con investimenti significativi, con contratto incompleto potreste essere espropriati del vostro investimento. Può sembrare complicato, ma invece il meccanismo è molto semplice; se voi provate a pensare alla questione di qualcuno che va in un'impresa come ricercatore e s'impegna in un progetto di ricerca che per il suo completamento prevede una durata molto lunga, ma suo il contratto può essere rinegoziato durante il percorso, uno può temere che metà del suo lavoro non gli venga riconosciuto, perché viene licenziato, ma in realtà rimane in casa. Uno potrebbe essere licenziato il giorno prima di portare a termine un risultato per il quale riceverebbe un grosso riconoscimento. Naturalmente tutte queste questioni creano problemi d'inefficienza: il timore di essere trattati iniquamente durante

una negoziazione crea un'inefficienza, perché le parti non sono spinte ad investire in maniera efficiente. Questo può riguardare il lavoro e l'investimento finanziario, come ad esempio il timore che il capitale prestato non sia usato adeguatamente nel corso del tempo etc.

La risposta che fornisce la teoria dell'impresa e la ragione per cui esistono le imprese è che si cerca appunto di proteggere chi fa gli investimenti, conferendo loro un potere decisionale. Si chiama autorità o gerarchia: potere decisionale di decidere in ultima istanza con quello che si chiama diritto residuale di controllo, cioè l'autorità ed il diritto di decidere, associati alla proprietà. Chi è protetto da questo diritto vede difesi i suoi investimenti e quindi è propenso a farli. Naturalmente in certi casi può delegare tutto ciò a un *management*, mantenendo però il diritto residuale di controllo, cioè il diritto di licenziare il *management* o di cambiarlo o di cambiare la struttura societaria. Il vantaggio è che in questo modo c'è la possibilità di proteggere i propri investimenti. Il contratto incompleto è tutelato dal diritto di proteggere i propri investimenti ed è completato dal diritto di decidere su ciò che non può essere negoziato. Naturalmente ci sono dei difetti in questo modello, e cioè che non c'è mai una sola parte a rischio di essere espropriata. È vero che c'è un investimento specifico del capitale, ma c'è anche un investimento specifico del lavoro, del capitale umano, del capitale sociale della comunità. Ci sono vari investimenti. Questo discorso vale per le imprese di capitale, ma anche per gli altri tipi di imprese.

Non è che non vale per l'impresa cooperativa: un'impresa cooperativa di lavoratori protegge gli investimenti in capitale umano, ma altri investimenti potrebbero non essere protetti. Ad esempio come è stata protetta la fiducia dei consumatori? Allora diciamo di fare la cooperativa di consumo. Benissimo. E l'investimento del capitale del lavoro come viene protetto? Questo problema esiste sempre. Non c'è una sola parte a rischio. In generale i vari rapporti sono garantiti e trattati da contratti incompleti e c'è sempre quindi il rischio di un abuso di questo potere discrezionale nei confronti degli altri *stakeholder*. Naturalmente questo si manifesta in una possibilità di rinegoziare minacciando la loro esclusione dall'impresa. Tutto questo porta a crisi di legittimità interna, a crisi di fiducia esterna e a quelle cose i cui esempi concreti erano portati nell'intervento di Chiesi, cioè le ragioni per cui si fanno i bilanci sociali, per evitare questi rischi di crisi di fiducia e di legittimità.

Il problema generale è che il soggetto che ha un contratto incompleto con l'impresa e con questa una relazione imperfettamente garantita e che non è protetto da un diritto residuale che a suo volta è riconosciuto in dovere fiduciario, va soggetto ad un comportamento opportunistico e quindi genera una crisi di fiducia o di reputazione dell'impresa. Quello che sta emergendo con questi ragionamenti sull'etica di impresa e la responsabilità sociale è che se uno vuole disegnare una forma completa di *governance*

dell'impresa, posto che abbia disegnato la struttura di governo, stretta dal rapporto tra proprietà e management (il sistema gerarchico e di comando), deve tuttavia completarlo con una serie di ulteriori protezioni che si chiamano doveri fiduciari nei confronti degli ulteriori *stakeholder*, i quali devono ritenere di essere trattati equamente da chi ha questo maggiore potere che implica della responsabilità sociale verso gli *stakeholder* dell'impresa stessa. Naturalmente, dire *stakeholder* significa semplicemente dire che ci sono dei portatori di interesse. È un termine descrittivo, non normativo. Quindi il fatto di dire che uno è uno *stakeholder* non significa ancora dire che sappiamo che diritto e che dovere c'è nei suoi confronti.

Molti *stakeholder* hanno interesse in un potenziale conflitto. Come si fa a risolvere questo problema, cioè come si può dire che uno ha un interesse senza che però abbia ancora un diritto, perché il suo diritto può essere correlato ai diritti degli altri? Questo è evidente. Il problema è come bilanciare. Ora naturalmente si parte dal presupposto che un'impresa debba realizzare la cooperazione tra i suoi diversi *stakeholder*, perché la sua attività è basata sulla cooperazione tra molteplici apportatori di qualche cosa (consumo, capitale, lavoro etc etc). Quindi sullo sfondo c'è un'idea cooperativistica dell'impresa. Questo non significa cooperazione pura, ma l'idea di una coesistenza di conflitto e cooperazione. Ma quando si tratta di stabilire chi ha diritto a che cosa, c'è il problema di non limitarsi alla nozione puramente descrittiva di *stakeholder* come portatori di interessi. Bisogna capire quali sono gli interessi che sono degni di essere riconosciuti come diritti e quindi generare valori fiduciari. C'è un problema di bilanciamento. Ecco perché c'è un'esigenza etica di impresa collegata alla responsabilità sociale.

La responsabilità sociale ed etica dell'impresa sono collegate, perché abbiamo preso un criterio che giustifica questo bilanciamento e c'è un criterio che sia accettabile come base per un accordo e che poi possa essere eseguito nella gestione in quanto è giustificato e permane tale nel corso del tempo. Quello che viene suggerito, che io suggerisco e che è alla base del progetto di cui fra poco mostrerò le caratteristiche generali, è che questo criterio sia quello del contratto sociale di impresa. Non è un contratto sociale come quello che si fa col fornitore, ma è serve come base di paragone per il ragionamento e la strategia manageriali di chi dirige l'impresa. Sostanzialmente è un modo di stabilire il bilanciamento basato sul mettere da parte forza, frode ed inganno e giungere ad identificare qual è l'elemento invariante negli interessi dei diversi *stakeholder* attraverso un tipico suggerimento che ci viene dalla tradizione della filosofia politica moderna, cioè mettendosi a turno nel ruolo dei diversi soggetti e trovare qual è l'elemento invariante delle loro prospettive.

In altre parole, trovare l'elemento invariante della prospettiva di ciascuno e vedere qual è il punto di vista di ciascuno di questi *stakeholder*. Si può credere che questo esista, perché tra l'impresa o la situazione cooperativa tra diversi portatori di interesse, sia

pur di cooperazione e di interesse, esiste un equilibrio basato sulla base delle pretese che ciascuno avanza consapevole che è necessaria anche la cooperazione dell'altra parte. E se ciascuno avanza pretese, consapevole della simmetrica pretesa dall'altro, deve esistere un equilibrio di cooperazione; peraltro vi posso garantire che lo si può calcolare attraverso la matematica e con una certa precisione. Gli incentivi che portano all'esecuzione di tutto questo hanno alla loro base il concetto di reputazione. Questo è un modo per creare una relazione di fiducia che permetta di abbassare i costi dei rapporti con tutti gli *stakeholder*. La reputazione è anche un meccanismo virtuoso, perché si può applicare da solo. Io applico una regola o una norma, genero reputazione che induce una risposta cooperativa; questo premia chi applica la regola e la norma e quindi è un meccanismo che si auto-genera e si auto-impone.

Ometto la presentazione di un modello che spiega ciò. Alla base c'è l'ideologia di un gioco della fiducia. Se mi soffermassi intorno a questo modellino potrei raccontare che in questo gioco in cui entro in relazione, fidandomi o non fidandomi, tu decidi di abusare o non abusare e se tu abusi io non mi fido. Allora tutto il meccanismo della reputazione è mostrare che, se questo gioco viene ripetuto nel tempo, ci sono delle condizioni per le quali se ci sono degli impegni da un secondo giocatore, può nascere la reputazione che induce il primo giocatore a fidarsi ed entrare. Naturalmente questo provoca delle ipotesi di sfondo, che consistono nella possibilità di assumere impegni, segnalare la loro esistenza e verificare la loro osservanza in ogni periodo.

Ora il meccanismo della reputazione è un meccanismo che presenta al contempo delle debolezze e delle forze. La debolezza sta nei meccanismi di rafforzamento del meccanismo reputazionale. Questo è molto importante, soprattutto per il mondo *nonprofit*. Una parte degli *stakeholder* non ha preferenze solo auto-interessate, cioè rivolte solo ai vantaggi materiali delle sue relazioni. Una parte degli *stakeholder* attribuisce valore intrinseco al fatto che le organizzazioni si conformano a delle regole di comportamento. Una parte della soddisfazione è cioè legata a veder che vengano mantenute le regole annunciate o gli impegni. In sostanza è una ragione di tipo conformistico.

Una delle ragioni per le quali i turni di borsa sono stati così pesantemente puniti in occasioni degli scandali della borsa americana è che si è visto che le imprese non rispettavano i loro doveri di correttezza e trasparenza finanziaria. I bilanci erano truccati. C'è una penalizzazione che ha a che fare col desiderio di vedere rispettati degli impegni condivisi. In altri termini: ci sono delle preferenze che non sono meramente auto-interessate, ma che però sono a tutti gli effetti preferenze. Queste spiegano, ad esempio, fenomeni che sono rilevanti sui mercati, come il consumo responsabile, la finanza etica, l'attività delle associazioni dei diritti umani, le motivazioni intrinseche della ricerca di un clima di lavoro migliore. Tutte queste possono essere rappresentate

in preferenza di questi *stakeholder* che diventano il loro comportamento di mercato e cioè comportamenti in base ai quali premiano o puniscono, riconoscono o non riconoscono la reputazione dell'impresa. Questo rafforza enormemente il meccanismo occupazionale, perché gli dà un tono molto più solido, altrimenti la reputazione sarebbe semplicemente confrontarsi su ciò che conviene o non conviene ed entrare in relazione ad un'impresa in base ai benefici materiali che se ne ricavano.

Le organizzazioni *nonprofit* sono organizzazioni che tipicamente interagiscono con questo tipo di *stakeholder* e quindi è questa una delle ragioni del loro vantaggio. La debolezza è invece che è molto difficile stabilire in certe materie un legame tra il comportamento ottenuto e la reputazione, quali le questioni di gestione dell'autorità interna all'organizzazione. Su che base si valuta se l'organizzazione ha agito in maniera tale da non abusare dell'autorità, oppure se si sono create collusioni con enti pubblici? Come si fa a sapere la qualità dei beni e dei servizi nel nonprofit? Come si fa a valutare la qualità di un servizio? È complicato. C'è spesso un *gap* cognitivo che rende difficile far discendere la reputazione dalla valutazione dell'esecuzione degli impegni.

Ora si può dire che in realtà la tecnologia della responsabilità sociale è quella di mettere a disposizione una serie di elementi che consentono di coprire questo *gap* cognitivo, creare cioè le condizioni per cui un'impresa che adempie i suoi doveri fiduciari, possa accumulare reputazione nei rapporti con i suoi *stakeholder*. L'ho detto in termini estremamente sintetici. La tecnologia, diciamo così, della responsabilità sociale è l'insieme degli strumenti che dicono che cosa ci si può aspettare dall'impresa, anche nelle sfere in cui è difficile definire un *ex ante* perché troppo vago, perché non previsto, perché è difficile osservare il comportamento completo, perché non abbiamo una regola dettagliata. Si definisce che cosa è possibile aspettarsi anche in presenza di questi ambiti non previsti e non regolabili e contrattabili. Si dà una base verificabile del comportamento in questi ambiti, il che naturalmente non sarà in relazione all'accadere di eventi particolari previsti, ma all'attuazione di procedure preannunciate che soddisfano i principi o i valori. In relazione alla soddisfazione di questi principi e valori si può far discendere la reputazione dell'impresa. Questo implica che la logica di un sistema di gestione basato su principi astratti generali, standard di condotta e di comunicazione costante di questi, avvenga in un dialogo con gli *stakeholder*.

Tralascio una descrizione analitica di questa parte e vi mostro semplicemente come tutto questo può essere prodotto in un modello di gestione. Questo si basa sostanzialmente sulla compresenza di diversi elementi e fornisce una visione etica di impresa che è appunto l'insieme di valori astratti generali e principi, un codice etico, un codice di formazione della cultura d'impresa che chiameremo formazione etica,

sistemi organizzativi interni all'organizzazione per l'attuazione. A questo punto si arriva al passaggio della rendicontazione di tipo sociale e la verifica esterna di tutto questo che dà credibilità.

Che cosa intendo con visione etica di impresa? Non intendo semplicemente l'affermazione della missione, ma una visione del contratto che l'impresa propone ai suoi *stakeholder*. Qui abbiamo i principi e la base, l'identità dell'organizzazione. Questa si traduce in un codice ed in un insieme di norme che avrà una parte di principi astratti generali e atti a stabilire che cosa ci si può aspettare in situazioni non attese e concretamente prevedibili. Si può dire che essa è il modo per fronteggiare la razionalità limitata degli agenti e che esprime il sistema bilanciato di diritti e doveri che l'impresa assume nei confronti dei vari stakeholder, e che poi si traduce in quello che più propriamente ci si aspetta sul codice, non norme qualsiasi, ma quelle su ciascuna area critica nel rapporto con gli *stakeholder*.

Un buon codice etico è quello che stabilisce dei principi astratti generali, che analizza le aree critiche, che è basato prima di tutto sulla esatta identificazione degli stakeholder e delle aree critiche del rapporto con essi e che stabilisce, in ciascuna area critica, delle procedure precauzionali tali da sostenere che in quell'area, seguita una certa politica, il principio è stato rispettato.

La formazione ha essenzialmente lo scopo di mettere chi opera nell'impresa in grado di risolvere il dilemma decisionale alla luce di quei principi e soprattutto di dotarlo della capacità di interpretare i casi che spesso non sono previsti, alla luce dei principi e quindi di condurli alla loro applicazione e agire secondo le regole di condotta e le politiche che ne discendono. E naturalmente trasmettere il senso di *commitment*, perché l'impresa che non parla ai suoi collaboratori non si è veramente impegnata a fare tutto ciò. I sistemi organizzativi di attuazione vanno dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto— una situazione alla quale nel settore *nonprofit* non si arriverà mai, perché sembra una cosa inopportuna controllare gli altri. Poi bisogna controllare che vi sia una conformità.

Invece una cosa che nel mondo nonprofit è molto più naturale è il dialogo interno del quale gli obiettivi delle attività sono costantemente messe in relazione ai principi etici dell'attività. Non è sempre la stessa cosa, perché una cosa è lo scopo di *business* o operativo, altra cosa è un vincolo etico ed un dovere di responsabilità. Questo può essere fatto con strumenti di partecipazione dell'organizzazione. Nelle organizzazioni *for profit* si parla di comitati etici ma questo potrebbe a maggior ragione servire nelle organizzazioni *nonprofit*; in tali comitati etici sono rappresentati i punti di vista di tutti gli *stakeholder*. In parte le organizzazioni *nonprofit* ce l'hanno già, perché un Consiglio di Amministrazione è uno *stakeholder*. Ad esempio per una

fondazione sarebbe un buon modo per introiettare il meccanismo di discussione interna aver sia un comitato etico che anche altri *stakeholder*.

La rendicontazione sociale in questo modello che cosa ha di peculiare? C'è semplicemente il fatto che se voi ragionate come ho cercato di illustrare, capirete che la rendicontazione sociale ed il bilancio sociale non corrispondono ad un'impresa che fa delle cose per qualche ragione collaterale per la quale ha prodotto dei benefici alla società.

La rendicontazione sociale diventa un'attività di rendicontazione degli impegni che si sono presi nei confronti degli *stakeholder*. È esattamente la logica dei bilanci civilistici. C'è un bilancio di previsione, si prendono degli impegni, si stabiliscono dei traguardi, si stabilisce di usare in un certo modo delle risorse economiche e finanziarie di impresa e poi alla fine si vede che cosa è successo, se è andato o non è andato. I bilanci sociali sono ancora prevalentemente una specie di illustrazione degli effetti collaterali (in questo caso positivi) di un'attività finalizzata ad uno scopo diverso. In questo modello il bilancio sociale diventa la rendicontazione di quanto si è fatto per raggiungere gli obiettivi che lo stesso bilancio si è proposto: di scendere dalla visione, dal codice etico della politica che ne discende ecc.

Ultimissima questione: tutto ciò dovrebbe essere verificabile e trasparente, perché ogni strumento adottato produce delle attività a cui vi sono associate delle evidenze, produce dei risultati che dovrebbero essere controllati e tutto questo dovrebbe essere vagliato da un monitoraggio esterno. Quindi il prossimo *step* della discussione sulla responsabilità sociale è appunto il tema della verifica indipendente, cioè l'introduzione di elementi di certificazione della responsabilità sociale sia attraverso figure professionali che con un dialogo tra gli *stakeholder* esterno all'impresa che garantisce il controllo su questa stessa attività. Bisogna però evitare il conflitto d'interessi. È fondamentale avere degli enti *multi stakeholder* che sono quelli a cui in ultima istanza i verificatori rispondono, però la prossima frontiera è quella della certificazione. Questo è quello su cui ora ci si orienta a livello europeo ed anche a livello nazionale con importanti passi in avanti.

Quello che vorrei dire può sembrare per il *nonprofit* una frontiera complicata. Vorrei però far osservare che anche in questo mondo c'è già qualcuno che ci pensa. È chiaro che sono le organizzazioni un po' più strutturate, ma comunque le organizzazioni *nonprofit* sono già posizionate per questo discorso, sia nel mondo strettamente nonprofit con tutto il ragionamento della donazione e della certificazione della donazione, quindi una verifica esterna ed indipendente, sia nel mondo della cooperazione sociale che aderisce a questi modelli della responsabilità sociale.

dott. Paolo Tomasin

(Dottorando in Information Systems and Organizations Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale – Università di Trento)

Presentiamo in forma sintetica con alcune slide quel documento intitolato “Bilancio Sociale in Italia: Origini, modelli, problematiche e prospettive”¹. È ancora un “work in progress”, con alcuni errori.

Era un tentativo di ricostruire l’origine e lo sviluppo del bilancio sociale in Italia, presentando anche una serie di modelli che non hanno ancora raggiunto una unitarietà. Questo lo faremo a due voci. Io presenterò l’inizio e la coda, invece Paolo Rossi presenterà analiticamente gli 8 modelli analizzati e comparati fra loro.

Le origini del bilancio sociale in Italia.

In questi ultimi anni si è parlato molto di bilancio sociale. In questa occasione analizzeremo le origini e la letteratura del bilancio sociale. Il primo bilancio sociale con questa denominazione dovrebbe essere quello della società tedesca AEG del 1939.

In Italia quello che si può citare come primo esempio è il bilancio sociale della Merloni relativo all’anno 1977. In Italia, come ha già detto il professor Sacconi, a partire dagli anni ’70 si aperto un dibattito strettamente legato alla responsabilità sociale di impresa, argomento ben più ampio ed importato dal contesto degli Stati Uniti dove si dibatte su questo tema (di responsabilità sociale di impresa) e sull’etica di impresa con delle definizioni e rassegne bibliografiche già a partire dagli anni ‘50 e ‘60. Queste tematiche sono invece state affrontate dai tedeschi a partire dai primi anni ‘70 e dai francesi, che dal 1977 si dettero anche una legge che impone alle imprese superiori ai 300 dipendenti di redigere un bilancio sociale. Quest’ultimo è un modello particolare, in quanto per *bilancio sociale* in Francia si intende tutto ciò che ha a che vedere i rapporti tra datori di lavoro e dipendenti; altrimenti, per la materia di cui sto trattando nel mio intervento, si utilizza il termine “*societal*”. Con questo termine ci si riferisce ai rapporti con gli stakeholder, mentre quando si parla di *social* ci si riferisce al rapporto tra impresa e lavoratore dipendente. Quindi hanno una legge per questa cosa, anche se dal 2001 la nuova legge – i francesi regolamentano molto su queste tematiche – impone alle società quotate in Borsa di produrre un bilancio di responsabilità socio-ambientale o comunque di sviluppo sostenibile. Il 2003 sarà il primo anno in cui le imprese saranno tenute a produrre obbligatoriamente questa documentazione.

Il contesto italiano quindi è stato inizialmente di importazione. Ci sono altri contesti

¹ Il documento qui di seguito commentato è presentato nel capitolo 2 di questa pubblicazione.

che hanno poi influenzato negli anni '80 quello italiano, in particolar modo quello inglese, danese e del centro Europa. Anche i modelli elaborati in varie realtà europee durante gli anni '80 e '90 sono stati importati e copiati in Italia. Anche le esperienze maturate negli Stati Uniti durante gli anni '70 hanno apportato un contributo importante per lo sviluppo del bilancio sociale in Italia, dove si parla anche di uno sviluppo un po' in ritardo.

L'ambito di riferimento iniziale è sicuramente quello della grande impresa. Lo sviluppo vede questa direzione a partire dagli anni '90. Le aziende iniziano a fare pratiche e ad elaborare modelli o prassi di bilancio sociale. Cresce l'interesse di studiosi, consulenze e agenzie e quindi si cominciano ad elaborare alcuni standard e modelli. Da ultimo questo gruppo, nato nel '98 e che ha proposto il modello che sta diventando un riferimento, cioè il *Gruppo di studio per i bilanci sociali*, composto da docenti universitari, *professionals*, e che da anni si occupa di bilanci sociali. C'è un interesse crescente nel settore *nonprofit*, dove si adottano e rielaborano modelli che di frequente nascono nelle fondazioni bancarie. Nel *nonprofit* è presente sia la fondazione bancaria, con il suo cospicuo patrimonio, che la piccola associazione, mondi abbastanza variegati tra loro. Comunque anche qui abbiamo un aumento di pratiche, che usciranno poi anche dal *nonprofit*.

Si parla anche di bilancio sociale nel pubblico. Per esempio ho scoperto in questi giorni che il Portogallo ha una legge per il bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche locali e centrali con più di 50 dipendenti. Dal '96 anche loro hanno una legge sul bilancio sociale. Infine negli anni '90 e soprattutto negli anni 2000, come ricordava anche il dott. Sacconi, c'è una forte promozione istituzionale specialmente ad opera della Comunità Europea con il "Green paper" e con la Comunicazione del 2002 e ci sono questi tentativi del Ministero del Welfare che ha aggiunto alla sigla CSR quella di "SC" – *social commitment* – vorrebbe proporla come modello nella seconda parte di quest'anno che è il semestre europeo di presidenza italiana al semestre europeo. Queste erano le linee di sviluppo degli anni '90 dove sono cresciuti moltissimi bilanci ed è stato presentato il primo rapporto sulla responsabilità sociale di impresa in Italia. Si parla ormai di centinaia di imprese che stanno facendo bilanci sociali o ambientali.

dott. Paolo Rossi

(Dottorando in Information Systems and Organizations Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale – Università di Trento)

Una piccola premessa: abbiamo portato 8 modelli principali che però non esprimono il panorama completo delle esperienze che sono state sviluppate in Italia. Diciamo

che ci siamo focalizzati su quelle che sono state le esperienze più rilevanti sia in termini d'applicazione che in termini di riflessione teorica e di valutazione. Inoltre abbiamo cercato di distinguere i modelli per la redazione di un bilancio sociale da quelli che sono gli standard di rendicontazione che si rifanno principalmente a delle esperienze estere come i modelli "SA 8000" o "AccountAbility 1000" che, più che essere modelli di stesura per un bilancio sociale, rappresentano una sorta di linee guida che possono indirizzare una organizzazione a prestare una particolare attenzione verso determinate questioni etiche, sociali ed ambientali, ma che non necessariamente portano poi alla compilazione e alla presentazione di un bilancio sociale. Vorremmo presentare gli 8 modelli individuati in maniera aggregata, in modo da permettere una comparazione e un ragionamento sui punti in comune e le diversità che invece presentano tra di loro. Il primo modello da cui siamo partiti è, per ragioni cronologiche, quello sviluppato dall'AROC, gruppo di ricerca a cui collaborano il prof. Stefano Zan e la prof.ssa Silvia Gherardi che hanno identificato questo "bilancio di responsabilità sociale". Questa è l'etichetta. Abbiamo cercato di definire sia l'etichetta utilizzata per identificare il modello sia il gruppo di studio che ha realizzato la riflessione teorica e pratica sui modelli.

Il "B.R.S." venne realizzato alla fine degli anni '80 dall'AROC (Associazione per la Ricerca sulle Organizzazioni e la Cooperazione), associazione che si è concentrata inizialmente soprattutto sulla sperimentazione in ambito cooperativo, ma in seguito anche verso le associazioni di rappresentanza: poi c'è stata una evoluzione di questo modello, riscontrabile anche dall'evoluzione della sigla AROC che attualmente significa *Organizzazione per la Ricerca sulle Organizzazioni Complesse*; il modello è stato quindi applicato anche ad altri settori al di là delle cooperative e le associazioni di rappresentanza.

Il secondo modello che abbiamo individuato è quello del Bilancio Sociale Cooperativo che è stato sviluppato da SMAER, cooperativa che si occupa a livello consulenziale di presentazione di Bilancio Sociale e la cui esperienza nasce dalla riflessione fatta dall'AROC. Infatti anche il modello sviluppato da Smae lavora principalmente sulle cooperative, almeno nella sua fase iniziale.

Dopodiché è stato individuato il modello GBS che, come diceva Paolo Tomasin, si rifà a quel gruppo di studio sul bilancio Sociale che ha coinvolto un grande numero di studiosi accademici e consulenti e altri *professionals* e che è stata l'esperienza più ampia, o perlomeno lo sforzo più significativo nel tentativo di dare una sintesi di tutti gli sforzi fatti per costruire un modello che possa essere applicato in maniera abbastanza standard e qualificata.

Abbiamo poi identificato il modello di Bilancio Sociale sviluppato da Comunità e Impresa a cui ha lavorato anche il prof. Chiesi, che nasce principalmente per essere

applicato in imprese profit anche se poi è stato applicato a fondazioni bancarie.

L'altro modello è quello di cui ci ha parlato prima il prof. Sacconi e che si sviluppa principalmente in un ambito profit con la possibilità di estenderne l'applicazione alle cooperative sociali.

Ci sono inoltre altri tre modelli che hanno caratteristiche peculiari, perché non nascono per rivolgersi esclusivamente ad organizzazioni profit. C'è il bilancio di missione, sviluppato principalmente dallo studio di Luciano Hinna, applicabile in un ambito principalmente nonprofit, includendo in questo anche le fondazioni bancarie. Dopodiché c'è il modello IBS che è stato realizzato dall'Istituto per il Bilancio Sociale dal quale prende la sigla. Questo si rivolge sia ad imprese profit, tra le quali le Ferrovie dello Stato, ma anche ad imprese nonprofit. Cerca di inquadrare il Bilancio Sociale all'interno di un'ottica consulenziale di più ampio respiro.

Infine l'ultimo modello che abbiamo analizzato è quello sviluppato da un'associazione Impresa rete che ha lavorato principalmente su una rivista intitolata "Fuori Orario" e che ha appunto come tratto caratteristico quello di essersi rivolta soprattutto alle cooperative sociali.

Questi sono gli 8 modelli principali. Ovviamente ci sono state altre esperienze anche interessanti, però abbiamo preferito concentrarci su questi in modo da dare una maggiore visibilità alle esperienze che hanno avuto più spessore.

Gli anni di sviluppo. Il B.R.S. è per certi versi il modello più vecchio, perché nasce alla fine degli anni '80 e rappresenta un caso pionieristico rivolto appunto al mondo della cooperazione. Gli altri modelli si sviluppano a partire dalla seconda metà degli anni '90. Come diceva Paolo, c'è stato un interesse crescente rivolto al tema della responsabilità sociale, che in Italia, per quanto riguarda il bilancio sociale, è cresciuto soprattutto nella seconda metà degli anni '90. Come potete vedere dal '95 c'è stato un notevole sviluppo. Abbiamo poi cercato di confrontare le matrici culturali che ispirano i vari modelli e le riflessioni che portano in un secondo momento alla codificazione di un particolare approccio. Per quanto riguarda il bilancio di responsabilità sociale sviluppato dall'AROC, il discorso principale poggia su una analisi legata alla teoria dell'organizzazione e al tema del reticolo interorganizzativo che era stato portato avanti anche dal Prof. Zan negli anni '80-'90. Quindi l'organizzazione viene vista inserita in un complesso di altre associazioni, organizzazioni ed altre istituzioni con cui ha delle interazioni molto forti e determinanti per portare avanti le proprie attività. Il bilancio sociale cooperativo sviluppato da Smaer ha maggiori radici culturali, perché per certi aspetti prende spunto sia da quella che è stata l'esperienza delle BRS – ma cerca poi di integrarla anche altri spunti ed altre esperienze che sono difficilmente caratterizzabili – sia perché poi questo modello è stato applicato in situazioni che si discostano tra

loro nella loro esperienza pratica, per cui è anche più difficile identificare un tratto comune.

Per quanto riguarda il modello del GBS abbiamo identificato due elementi principali che ne rappresentano le matrici culturali: la teoria del valore e lo *stakeholder management*. Che cosa intendiamo? La teoria del valore sicuramente implica una grossa riflessione su quello che è il rapporto tra il dare e l'avere in termini di benefici sociali che un'impresa produce nel corso della sua attività. Il modello GBS ha cercato di identificare il valore sociale di questo scambio, cercando anche di fornire una rappresentazione che possa essere poi descritta in termini matematici o ragionieristici. Lo stakeholder management invece è una matrice culturale che in parte è comune a tutti questi modelli, perché è alla base della riflessione sulla responsabilità sociale ed anche del livello di verifica sul bilancio sociale. Per questo appunto lo stakeholder management cerca di fare entrare nelle dinamiche gestionali, o comunque nelle dinamiche di governo di un'organizzazione, l'attenzione per le esigenze e le poste in gioco che costituiscono i rapporti tra un'organizzazione ed i vari stakeholder, cioè i portatori di interessi. Il Bilancio sociale sviluppato dal gruppo Comunità e Impresa si poggia a sua volta sullo stakeholder management e inoltre cerca di riflettere su quelle che possono essere le esigenze di nuova legittimazione sociale dell'impresa. Questo mi sembrava ben evidenziato dal prof. Chiesi, quando nel suo intervento ha evidenziato i motivi che possono far nascere le esigenze di un bilancio sociale (nel caso della Zanussi, vi erano appunto il cambiamento di turnistica): per questo l'impresa cerca di darsi una nuova legittimazione sociale.

Il modello Q-RES ragiona, a nostro parere, sul concetto di reputazione sociale ed anche sull'eccellenza etica, cercando di fornire una serie di elementi che possono essere alla radice del comportamento etico dell'impresa e quindi cercare una serie di identificatori attraverso i quali valutare il comportamento etico delle imprese. Il bilancio di missione ragiona sul mondo del *nonprofit* di cui vuole porre in rilievo la legittimità sociale che queste organizzazioni hanno rispetto a quelle profit; si cerca quindi di ragionare sulla diversità che il nonprofit ha rispetto al profit e come possa essere valorizzata questa diversità.

Il modello BS vede l'impresa come un attore culturale – ma non come un soggetto che s'insedia in un territorio cercando di transitarvi temporaneamente; quindi alla base della sua riflessione c'è anche il concetto di sviluppo sostenibile, perché un'impresa deve ragionare in termini di investimenti che sono relativi al futuro del territorio e attualmente non può porsi come un soggetto che cerca solo di trarre il massimo dal territorio in cui si situa. Il modello di Fuori Orario è invece rivolto ad un tentativo di attuazione di politiche di multi-stakeholder management, ossia il tentativo di rendere più governabili l'insieme di dinamiche diverse nella gestione di un'organizzazione.

Questi sono in linea generale i modelli. Un concetto chiave: per quanto riguarda il bilancio di responsabilità sociale (BRS) si ragiona in termini di processi di apprendimento organizzativo. La costruzione di un bilancio sociale diviene un'occasione per instaurare una dinamica di apprendimento dell'organizzazione sia dei suoi membri interni che di vari soggetti con cui interagire. Il bilancio sociale cooperativo cerca di verificare se c'è una coerenza tra quelli che sono i valori delle imprese e l'attività imprenditoriale.

Il GBS punta invece ad una qualificazione ed una rappresentazione della redistribuzione che il valore aggiunto ha rispetto all'insieme degli stakeholder.

Per quanto riguarda Comunità ed Impresa c'è invece un tentativo di qualificare in termini anche contabili quelle che sono le attività dell'impresa rispetto alle esigenze e agli interessi rappresentati dagli stakeholder.

Q-RES invece si distingue perché mira a individuare l'eccellenza etica e sociale dell'impresa, identificate in una serie di indicatori che possono permettere di valutarle. Il bilancio di missione sviluppato dall'IBS è appunto un tentativo di visualizzare quelli che sono i tratti distintivi e peculiari di un'impresa nonprofit, mentre per il modello sviluppato dal Hinna c'è il tentativo di mettere in luce i possibili percorsi di sviluppo sostenibili per un'impresa rispetto al territorio in cui si trova ad operare. Il modello di Fuori Orario cerca invece di puntare all'implementazione concreta di una serie di dinamiche partecipative nei processi di governance, di gestione di organizzazioni, inserendo in questi processi anche gli stakeholder.

I contenuti principali rispecchiano un po' quelli che sono i concetti chiave e le matrici culturali. Il BRS è strutturato nell'identificazione di una serie di valori di riferimento e individua una serie di policy, ovvero di politiche di intervento rispetto alle quali vanno definiti sia un piano delle azioni sia una serie di indicatori che poi dovranno verificare se queste politiche sono state sviluppate e sono stati rispettati i valori di riferimento. Il bilancio sociale cooperativo parte da una missione organizzativa seguita da una stesura di un piano dei conti dove l'illustrazione delle procedure di relazione con i vari stakeholder è una parte molto importante per verificare in quale misura il processo è stato incrementato e migliorato.

Il GBS parte dalla descrizione e dalla definizione di un'identità aziendale e inoltre pone molta attenzione sul calcolo della produzione e della distribuzione del valore aggiunto tra i vari stakeholder; è quindi un tentativo di dare una rappresentazione anche di questo anche in termini contabili. È importante poi constatare il processo di relazioni sociali in cui si dà visione agli stakeholder, di come i valori aggiunti sono stati calcolati e distribuiti. Anche il modello di bilancio sociale sviluppato da Comunità e Impresa parte dalla definizione di un'identità aziendale. Anche in questo caso

c'è un processo di calcolo della distribuzione del valore aggiunto rispetto all'insieme degli stakeholder e ciò che differenzia il modello di Comunità e Impresa rispetto al modello Gbs è che il primo cerca di sviluppare un rating sociale, ovvero una sorta di qualificazione di quello che è il valore della politica di distribuzione del valore aggiunto fornito e realizzato dall'impresa.

Il modello Q-RES è stato spiegato dal prof. Sacconi ed è stata molto più esauriente la sua descrizione. Per quanto riguarda il bilancio di missione si parte dalla definizione di una identità organizzativa, anche in questo caso peculiare per quello che è il nonprofit. Poi si cerca di puntare sulla definizione di una serie di contenuti per la gestione organizzativa. Non c'è un' enfasi sul discorso contabile ma c'è un'ottica rivolta principalmente ai processi di gestione dell'organizzazione rispetto a quelli che sono gli obiettivi e poi le pratiche. Anche in questo caso occorre però dare risalto a quelli che sono i risultati economici dell'impresa rispetto a quelli che sono stati i contributi che i vari stakeholder hanno apportato nella definizione delle politiche di gestione.

Il modello BS parte dalla definizione di una mission aziendale. Anche in questo caso c'è un tentativo di rielaborare la distribuzione del valore aggiunto, cercando di estrapolarlo dai dati del bilancio di esercizio per mostrare come viene redistribuito rispetto a diverse categorie di stakeholder. Poi c'è la stesura di un rapporto sociale - e quindi la definizione di una contabilità sociale - ovvero la rappresentazione di come questa distribuzione possa essere fatta o migliorata rispetto a uno o più stakeholder.

Infine il modello di Fuori Orario, che ha un approccio molto più legato ad una politica di multi-stakeholder-management, cerca principalmente di fornire una rappresentazione di quelli che sono gli stakeholder e di dare luogo a una mappatura di stakeholder: quindi definisce un orientamento operativo ovvero una serie di strategie per il tentativo di coinvolgere gli stakeholder nella gestione delle politiche organizzative. Infine c'è la comunicazione sociale, che è la sintesi del lavoro fatto sia di mappatura che di definizione d'orientamento. Le finalità di questi vari modelli possono variare, anche se il dato comune a tutti i modelli è che c'è il tentativo di coinvolgere in maniera più forte gli stakeholder nell'attività di impresa.

Il BRS si distingue poi per la pianificazione di una serie di interventi concreti e quindi per un modello gestionale che diventa maggiormente aperto rispetto alle esigenze dei vari stakeholder. Il bilancio sociale cooperativo punta invece più su un controllo dell'attività imprenditoriale rispetto a quelli che sono i valori della mission organizzativa definiti da un'organizzazione. L'obiettivo del gruppo di lavoro GBS è la definizione di un approccio standard, in modo tale che il bilancio sociale possa essere applicato a organizzazioni analoghe in modo da comparare i vari bilanci. Dopodiché il bilancio sociale sviluppato da Comunità Impresa cerca di dare una riclassificazione

del bilancio d'esercizio e, come per il modello GBS, si tenta la comparazione dei vari bilanci sociali che possono essere sviluppati seguendo quest'approccio.

Il modello Q-RES mira alla rendicontazione della responsabilità sociale, attraverso l'identificazione dei criteri che rappresentano il riferimento per l'identificazione dell'eccellenza etica e sociale dell'organizzazione.

Il modello IBS ha un approccio più ampio in termini consulenziali e quindi considera il bilancio sociale uno degli strumenti di cui l'impresa si può dotare per la definizione di una propria politica di governance. Il bilancio di missione si propone di fornire strumenti di qualificazione delle politiche gestionali per le organizzazioni nonprofit. Infine il modello di Fuori Orario ha come obiettivo e come priorità l'attuazione dei modelli di multi stakeholder management e quindi di alcune pratiche di rendicontazione sociale.

dott. Paolo Tomasin

(Dottorando in Information Systems and Organizations Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale – Università di Trento)

Tutti i modelli hanno ovviamente dei punti di vantaggio e dei punti di debolezza. Abbiamo cercato di identificare anche alcune problematiche emerse nell'affrontare questo problema. Citando Pirandello, si può dire che si è passati da nessun bilancio sociale a centomila diversi modelli: dal problema dell'introduzione, individuabile quando storicamente il bilancio sociale era ancora un vantaggio competitivo per un'azienda profit o nonprofit, si è dovuto ragionare intorno al problema del modello da adottare più confacente all'organizzazione. Questo è al giorno d'oggi un ambito problematico dell'organizzazione, perché si deve scegliere il modello di riferimento tra questa varietà.

Fermo restando che esistono alcune direttrici di sviluppo che già ha indicato il Prof. Sacconi, che complicano ancora il quadro, un'altra problematica, molto presente nella letteratura, relativa alla questione se il bilancio sociale sia uno strumento di comunicazione o gestione. C'è chi continua a dire che il focus è sulla reportistica e sulla trasparenza – quindi sulle diverse forme di comunicazione agli stakeholders – e altri lo pongono sui processi gestionali ed organizzativi. Ovviamente esistono anche posizioni intermedie che cercano di coniugare questi due poli. Una terza problematica che ne raggruppa altre è l'affidabilità. C'è sicuramente la necessità di comparare questi bilanci sociali, anche perché dobbiamo offrire delle garanzie ai destinatari. A chi ci rivolgia-

mo? Ci sono problemi di standardizzazione e di revisione di questi bilanci come nei bilanci di esercizio normali. Ovviamente si discute moltissimo della certificazione di questi bilanci. È molto probabile che si arrivi ad una qualche forma di certificazione di questi bilanci sociali. Un'altra cosa che rimane ancora da definire è l'obbligatorietà della normazione verso la volontarietà dell'adozione di questo strumento. Le imprese ci tengono molto a sottolineare che dev'essere uno strumento adottato volontariamente senza essere imposto per norma. Queste erano le tre problematiche.

Termino con le ultime slide che indicano le prospettive di sviluppo e alcune sono anche problematiche. C'è stato in questi anni un'estensione dell'ambito di impiego. Non è più solo uno strumento per le grandi imprese o per alcuni settori, ma si sta diversificando moltissimo nelle piccole e medie imprese. C'è anche una grandissima attenzione da parte dell'Unione europea e di consulenti e studiosi verso questo settore, che è abbastanza difficile anche per questioni di soldi e finanziamenti nel settore non-profit e nel settore pubblico, ma c'è un'altra direzione di sviluppo. Si sta andando sempre più oltre la singola unità organizzativa, cioè si parla di bilancio sociale di consorzio e non più della sola singola impresa, si parla di strutture di secondo livello o di distretti industriali, di aree geografiche, di popolazioni, di organizzazioni. Quindi diventa anche uno strumento di programmazione, oltre che di rendicontazione pura e semplice.

Un'altra direttrice di sviluppo è quella di andare verso una armonizzazione internazionale. Sicuramente all'interno dei 15 Paesi dal 2004, dei 25 Paesi dell'Unione Europea si lavorerà molto con gli esperti per trovare un'armonizzazione tra i vari Paesi.

Una sfida è sicuramente quella di andare oltre i paesi ad economia di sviluppo avanzato. I primi studiosi dicevano che noi possiamo permetterci un bilancio sociale, non adatto invece per i paesi in via di sviluppo o aree povere. Forse la nostra idea è quella di superare questo punto di vista.

Un'ultima prospettiva di sviluppo – che in verità ne racchiude molte altre – rispecchia il tema di come il bilancio sociale possa porsi ed aprirsi verso altri strumenti di gestione e di programmazione di management. Questo è più facilmente comprensibile negli approcci già illustrati della “Corporate governance”, o nelle dinamiche di multi-stakeholder management, oppure nella gestione strategica delle conoscenze. Inoltre, anche i temi molto discussi in ambito di formazione dei bilanci delle competenze per la gestione delle risorse umane possono collocarsi accanto alla riflessione sul bilancio sociale. Il prof. Chiesi ricordava che questi bilanci, che uniscono risorse ambientali e sociali, si definiscono bilanci di sostenibilità e vengono ricondotti al principio della contabilità di esercizio economica, sia sociale che ambientale, cercando un unicum ed un confronto tra questa contabilità. È sicuramente l'ambito dell'amministrazione pubblica, e non a caso anche il Moses è inserito in questa prospettiva di sviluppo, con

quello che viene chiamato programmazione ed implementazione di politiche pubbliche come potrebbe essere un progetto europeo, ma si parla molto anche di confronto con i piani di zona, i piani sociali e la riforma dell'assistenza.

dott. Mauro Pedrotti

(Dirigente Biochemie SpA)

Il presente contributo non porta ad una soluzione del problema che ha una vastità notevole, come hanno già dimostrato coloro che mi hanno preceduto. Porto semplicemente una testimonianza di come si è mossa la mia società – la Biochemie – nell'ambito del bilancio sociale soprattutto mettendovi a conoscenza dei problemi che abbiamo incontrato e naturalmente della metodologia che abbiamo seguito per iniziare questo lavoro. Anche ora stiamo lavorando al progetto, per la cui metodologia di lavoro è stata chiesta nei mesi scorsi la collaborazione della dott.ssa Gherardi.

Comincio con una breve informazione su cos'è Biochemie e cos'è il gruppo, partendo proprio da quest'ultimo. Noi apparteniamo al gruppo Novartis, azienda farmaceutica con sede a Basilea in Svizzera che nasce nel 1996 da due precedenti gruppi farmaceutici, Sandoz e Ciba-Geigy. Il gruppo ha circa 80 mila dipendenti in 100 paesi del mondo, con un fatturato che nel 2002 è stato di circa 22 miliardi di euro, il cui 14% circa - 3.2 miliardi di euro - sono stati destinati per la ricerca. Il gruppo è strutturato su due divisioni: la *Divisione Pharma*, che si occupa essenzialmente di farmaci brevettati, e la *Divisione Consumer Health*, che si occupa dei farmaci che non sono brevettati, i cosiddetti prodotti da banco. Noi facciamo parte di questa seconda divisione e siamo la *business unit Generics*, che si occupa della produzione e commercializzazione del farmaco generico. Credo che sappiate di cosa stiamo parlando, anche perché il farmaco generico ultimamente sta aumentando la propria importanza perché i governi stanno spingendo in questa direzione, in quanto costano meno rispetto ai farmaci brevettati.

Per tornare alla Biochemie: abbiamo sede a Rovereto. È uno stabilimento che esiste da 34 anni e che si è sempre occupato della produzione di principi attivi farmaceutici e nella fattispecie di antibiotici. Le dimensioni attuali sono abbastanza rilevanti per una piccola realtà industriale come quella del Trentino. Non mi vogliono i miei colleghi industriali, ma comunque rispetto ad altre realtà siamo sicuramente piccoli. Biochemie conta oggi 250 dipendenti e fattura all'incirca 90 milioni di euro e produce principi attivi farmaceutici che sono poi trasferiti e utilizzati quasi interamente all'interno del gruppo. Lo stabilimento ha avuto negli ultimi 7-8 anni uno sviluppo notevole proprio da quando è entrato a far parte prima del gruppo Sandoz e successivamente del gruppo

Novartis. Nel periodo 1996-2005, quindi non ancora terminato, gli investimenti nello stabilimento di Rovereto ammontano ad oltre 200 milioni di euro, cifra sicuramente significativa nell'ambito dell'economia trentina.

Detto questo, permettetemi di aprire un'ultima piccola finestra. Di questi 200 milioni di euro, circa il 25%, quindi 50 milioni di euro, sono andati e andranno a investimenti che riguardano la sicurezza interna ed esterna all'ambiente di lavoro, l'igiene industriale e la protezione dell'ambiente. Tornando al tema dell'incontro la nostra impresa redige un bilancio sociale e tra le motivazioni che ci hanno mossi, la prima è essenzialmente una motivazione di gruppo: ecco perché sono partito dal gruppo Novartis, che ha diffuso e disposto la cosiddetta politica di *corporate citizenship* cioè la cittadinanza dell'impresa nell'ambito sociale, che essenzialmente fa conoscere l'impegno responsabile e con pieno senso civico della Novartis e di tutte le aziende che ne fanno parte. Si fa tutto ciò che è possibile per operare in modo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale per garantire il successo a lungo termine dell'impresa. Questo è quello che ha spinto anche Biochemie a muoversi nell'ambito di una serie d'iniziative e di comportamenti, che accanto a quelle che sono le attività produttive giornaliere, possano coinvolgere l'azienda nell'ambito del sociale.

Il nostro obiettivo è quello di aumentare la legittimazione sociale di Biochemie sia presso i propri dipendenti che presso tutti i soggetti esterni. Che cosa vuol dire legittimazione? Io la distingo in due parti. La legittimazione nei confronti dei nostri collaboratori e quella nei confronti dell'ambiente esterno che ci ospita. Ho parlato prima di 34 anni di vita dello stabilimento, il quale ha avuto una serie di vicissitudini positive e negative, ma che lo ha portato nel '95 ad una situazione di crisi. Quindi in una situazione di demotivazione da parte dei dipendenti molto significativa. Nel '95 abbiamo avuto la fortuna di essere acquisiti dal gruppo Sandoz e da lì è iniziato un periodo più felice. Però, al di là dell'iniziale sforzo del gruppo per portare lo stabilimento a livelli di sicurezza e di competitività, ci siamo posti anche l'obiettivo di creare un'integrazione tra impresa, personale e territorio.

La legittimazione da parte dei nostri collaboratori è seguita alla politica adottata dall'impresa che ha voluto che tutti i suoi dipendenti si sentissero parte di un'azienda, dove fosse presente tra le persone un legame che li unisse in maniera molto più significativa: in questo processo è stata fondamentale attraverso la legittimazione dell'impresa da parte della comunità, in modo particolare per eliminare quei dubbi che la popolazione poteva nutrire verso la Biochemie a causa del suo passato innegabilmente difficoltoso. L'azienda era infatti già stata coinvolta dagli anni '90 in episodi d'inquinamento ambientale – dai quali peraltro l'azienda è uscita pulita – ma che però hanno causato dei problemi nei confronti della comunità che ci ospita. Ci si è chiesti quindi quali fossero le strade più opportune da intraprendere per raggiungere l'obiettivo e queste

sono state individuate nel miglioramento della capacità di governo dell'impresa in relazione all'ambiente di riferimento, muovendosi in maniera uniforme a quello che dice il gruppo stesso con un'etica sociale certamente volta al profitto, perché siamo un'azienda for profit, ma con particolare attenzione a quelli che sono tutti i nostri stakeholder. Si è cioè cercato di sistematizzare l'impegno sociale di Biochemie e conseguentemente di comunicare all'esterno l'operato interno dell'impresa.

Abbiamo riconosciuto nel bilancio di responsabilità sociale uno strumento per realizzare questi obiettivi. Che cos'è il bilancio sociale? Rispetto alle dinamiche organizzative è un meccanismo di integrazione di governo dell'impresa. Ho parlato prima della corporate citizenship, che è considerata dal gruppo Novartis come inserita nelle strategie di business con precise indicazioni di *governance*. Inoltre nei rapporti tra impresa e ambiente è stata instaurata una nuova modalità di inserimento ed interscambio. Come si è mossa la nostra impresa? Senza che questa sia una risposta risolutiva per tutte le situazioni, il primo compito che abbiamo dovuto risolvere è stata l'individuazione degli stakeholder. Poi vedremo quali sono. Il concetto di stakeholder è stato chiarito molto bene questa mattina. Il secondo momento ci ha visti coinvolti nell'individuazione di tutte le *policy* che si vogliono introdurre per ogni stakeholder. In base alle *policy* sono seguite la definizione degli obiettivi pluriennali e per ogni obiettivo è stata data l'indicazione di una serie di azioni che costituiscono il piano operativo, mentre come ultimo atto è stata pensata la costruzione di un piano vero e proprio con temi, budget e chi fa cosa con la titolarità dell'azione.

Ecco le diverse fasi di operazione.

Prima abbiamo individuato gli stakeholder, attraverso d'interviste fatte a tutti i dirigenti con l'assistenza del consulente; poi abbiamo cercato di estenderci anche alla seconda linea, in modo da raccogliere le informazioni in modo da avere una percezione di rilevanza nei confronti di diversi interlocutori. Chi sono i nostri interlocutori e come si confrontano con l'azienda? Il primo passo è stata la costituzione di un gruppo di lavoro formato dalla direzione del personale e dagli stessi consulenti, alla quale sono seguite la specificazione e la definizione operative delle diverse classi d'intervento. Il secondo step è stato poi quello di effettuare un'analisi di tutto quello che si faceva in modo da ricostruire un sistema di valori di responsabilità sociale già presenti in Biochemie e verificare se queste esperienze sono valide oppure no. Col prossimo step invece, in base a quanto si è individuato, si stabiliranno le policy di intervento per ogni stakeholder, partendo dalla ricostruzione dei valori che abbiamo visto prima se sono individuate le policy coerenti con la mission di Biochemie.

Si è individuata a questo punto la definizione degli obiettivi. Per ogni policy ci si pone un obiettivo che sia condiviso anche all'esterno. Questo modo di agire della

Biochemie può essere condiviso dall'esterno e questo è il valore principale di questo movimento e di questo comportarsi in senso etico. Passo successivo è stata l'individuazione delle azioni. Ne abbiamo già parlato e poi vedremo lo schema.

In sintesi. Si possono vedere le *policy* differenti da cui derivano alcuni obiettivi e poi, per ogni obiettivo, si stabilisce che cosa fare per raggiungere l'obiettivo. Ho detto poi che ad ogni azione corrisponde anche un costo, un budget che deve essere approvato e chi deve occuparsi di questo; vorrei tornare un attimo, perché questo è il fulcro sulla motivazione che ci ha mossi per andare in direzione del bilancio sociale che, evidentemente, non è un comportamento ma la misurazione, come ho sentito stamattina, di certi comportamenti ed il verificare se i costi ed i benefici danno un risultato positivo sia per l'azienda che per la comunità e per tutti gli stakeholders.

Prima abbiamo visto che quell'asserzione del gruppo – di essere un'azienda che agisce in modo responsabile – dà luogo ad una serie di valori di fondo che a loro volta danno luogo ad una serie di comportamenti. I principali sono il rispetto dei diritti fondamentali d'ogni individuo e quindi libertà di opinione, di associazione, il diritto di essere ascoltati etc., poi che si considerano i collaboratori dell'azienda come un fattore determinante per il successo e quindi si rispettano i comportamenti basati su lealtà, trasparenza e rispetto reciproco. La retribuzione deve essere *equa e competitiva*, accanto poi ad altre cose citate dal prof. Sacconi questa mattina. Ad esempio la formazione continua per tutti i nostri dipendenti, la creazione d'attività al di fuori di quelle che sono le attività lavorative vere e proprie e quindi l'organizzazione di eventi sportivi e sociali e quant'altro e poi l'importantissima questione della salute e sicurezza dell'ambiente, perché Novartis vuole essere realmente un leader in questo senso. Quindi sono stati e sono consistenti gli investimenti dedicati a far sì che i collaboratori Novartis trovino un ambiente sano e sicuro sia dal punto di vista della salute che della loro sicurezza fisica e poi è stata promossa la protezione dell'ambiente attraverso una serie di attività che consentano la produzione senza andare a danneggiare l'ambiente esterno. Ed anche con una serie d'azioni utili per il risparmio energetico si cerca di economizzare sulle risorse disponibili, così da preservarle per un domani. Non sono neppure da trascurare le aspettative dei nostri interlocutori.

Abbiamo visto prima che tutte le azioni e gli obiettivi per avere un valore sociale devono essere condivisi anche all'esterno. È poi da perseguire l'integrazione di queste politiche nella strategia di business attraverso specifici *training* che vengono fatti ai nostri dirigenti, i quali poi calano questi concetti ai livelli inferiori ed attraverso anche una misurazione interna del gruppo di questo. Per ultimo indico, solo a livello indicativo, quali sono gli stakeholders che noi abbiamo individuato per costruire questo strumento. In primo luogo il gruppo, perché è quello che ci dà le indicazioni principali, che ci dice che cosa dobbiamo produrre, in che maniera e ci dà le indicazioni per essere

un'azienda socialmente inseribile nell'ambiente. Poi i collaboratori. Non ci sono dubbi che i collaboratori fanno parte del primo gruppo di stakeholders. I fornitori con i quali abbiamo rapporti particolari e ai quali cerchiamo anche di chiedere di uniformarsi ai nostri principi. Per esempio i fornitori devono essere *approvati* da noi e l'approvazione significa anche che devono garantirci che utilizzino sia all'interno nostro che fuori le stesse norme di sicurezza che valgono per noi. Questo è un fattore assoluto d'approvazione e d'accettazione da parte nostra dei fornitori. Ho citato anche i clienti, anche se da noi hanno un'importanza relativa perché non vendiamo al pubblico ed il nostro cliente è il gruppo, il quale poi colloca i nostri prodotti. Naturalmente la società civile vista in senso generale, la comunità locale che ci ospita (Rovereto e la Vallagarina), le istituzioni (la PAT, il Comune ma anche lo Stato) e poi anche la business unit "generics" che è quella nostra cui facciamo capo direttamente. Grazie per l'attenzione.

dott. Alberto Zanutto

(Coordinatore progetto Equal Moses)

Un ringraziamento agli intervenuti, ai relatori e anche a chi ha sperimentato quest'esperienza già da qualche tempo sul fronte profit, perché penso che questo ultimo esempio ci ha dato l'idea di come poi concretamente potremo sviluppare assieme questo lavoro.

Volevo parlare di questo progetto che s'inserisce nella linea di sistema proposta dalla Comunità Europea, per cui le acquisizioni che riusciremo a scoprire, anche in termini di ricerca e sperimentazione, dovranno essere acquisizioni di sistema; cioè tutto ciò che sperimenteremo dovrà essere in qualche modo spendibile o trasmettibile e condivisibile con le realtà analoghe sul piano organizzativo che sono presenti sul territorio. Il nostro Equal è un progetto Equal territoriale e provinciale ed ha il compito di studiare modalità organizzative adeguate, affinché il mondo dell'associazionismo degli enti nonprofit, esclusa in maniera netta la grande area della cooperazione, abbia strumenti e sostegno per sviluppare strumenti come questo – cioè di rendicontazione sociale – in modo da rendere visibile, da un punto di vista comunicativo, cosa accade in questi enti di privato sociale oltre ai semplici numeri del bilancio. Voi sapete che le associazioni, dalle piccole alle più grandi, hanno questo tipo d'impegno e spesso se guardiamo i bilanci sembrerebbero tutto sommato poche cose. È invece certo che se andiamo piano piano a scavare rispetto a questo cerchio molto bello tracciato anche dalla Biocheme, ci rendiamo conto che molti sono i soggetti con cui abbiamo contatto ed i valori aggiunti che con questi oggetti noi riusciamo a sviluppare possono essere altrettanto importanti

e significativi, e a talvolta anche di più, di quanto lo siano quelli economici. Questo perchè, evidentemente, motivazione, lavoro gratuito, disponibilità e quant'altro possono essere in questa direzione degli elementi fondamentali per il lavoro.

Il progetto Equal è stata un'intuizione felice di un gruppo di persone che principalmente su reti personali e poi attraverso il coinvolgimento dei propri enti hanno voluto sviluppare nel corso del 2001. Abbiamo pensato di scommettere un po' questa carta attraverso la popolazione. Il Centro Servizi era il capofila e ne assumeva un po' le sorti di coordinamento al tempo gestore di servizi 266 che poi si sono interrotti più o meno nel corso del 2002. Rimane, tutto sommato, comunque valido l'impegno e la filosofia con cui il Centro Servizi ha lavorato in quell'ottica e su questa ha cercato di convogliare anche le disponibilità e le competenze dei diversi soggetti coinvolti. Il nome del Progetto Moses è stato simpaticamente richiamato questa mattina anche dal Preside ed ha proprio quest'idea. Noi consideriamo che ciò che sta accadendo - e cioè che la società e l'istituzione nel suo progressivo affidamento di parti consistenti di servizi al mondo del volontariato, del nonprofit e dell'associazionismo più vario - sia un atto di delega che non può esaurirsi nella semplice trasmissione di competenze, perchè non ce la fa a soddisfare tutti i bisogni che il territorio propone. Pensiamo però che questo processo di cammino che fa il volontariato dalla sua semplice individuazione di bisogni verso una strutturazione e una responsabilizzazione attorno a ciò che accade sul territorio debba essere accompagnato da attività che qualificano e responsabilizzano ulteriormente ciò che stiamo facendo nei nostri enti.

Abbiamo due rischi. Da un lato il rischio dell'entropia, cioè del chiuderci in noi stessi e del lavorare con il mondo dei nostri soci e delle attività collocate più o meno territorialmente, risolvendo così tutto ciò che riguarda la propria idea e missione di lavoro e l'altro pericolo è rappresentato dalla totale dipendenza o propaggine di ciò che l'ente pubblico non riesce a fare direttamente e che fa per interposta persona. Queste due tentazioni sono agli antipodi di un panorama che possiamo osservare nelle vite quotidiane di ciascuno di noi, almeno di quelli che lavorano in questo campo. Dobbiamo pensare ad un itinerario nuovo. Ecco perchè credo vada accolta la sollecitazione. Noi non siamo qui né per accogliere il modello applicato dagli enti profit né per pensare che quanto è stato pensato sia adeguato e sufficiente per le nostre attività. Quindi il progetto in sé avrà un tempo sufficiente per sviluppare opportunità ed individuare caso per caso, situazione per situazione la migliore strategia e modalità per aiutare questi enti a far conoscere all'interno e all'esterno l'efficacia di ciò che stanno facendo, assumendoci impegni preventivi e consuntivi rispetto alle varie dimensioni di portatori di interesse con cui siamo in contatto.

A questo punto il progetto è nella fase di maggior capitalizzazione del lavoro di ricerca, nel senso che anche i lavori di stamattina sono già frutto di uno sforzo iniziale

attraverso il quale abbiamo cercato di fare una ricognizione dei materiali, degli esperti che se ne occupano e così via. Abbiamo attivato delle attività di ricerca con associazioni, alcune delle quali presenti al convegno di ricerca che dovrà essere la base dalla quale verranno individuati, a seconda delle disponibilità e delle opportunità, un gruppo (circa una dozzina di associazioni) che vorranno fare tutto il cammino. A queste associazioni noi offriremo il sostegno di consulenze e d'accompagnamento gratuito, perché supportate dal progetto in un'ottica per cui dovremmo arrivare in coda d'anno a formare delle persone interne alle associazioni, a formare anche chi verrà ad accompagnare questi processi in modo tale da arrivare ad essere in grado di formulare il bilancio sociale preventivo, ossia un documento che esprima quali sono gli obiettivi che ci poniamo che possono essere collocati nell'arco di un anno e quindi nell'esercizio 2004.

Poi nell'esercizio 2004 provvederemo ad accompagnare questi processi per arrivare a fare poi una verifica consuntiva. Quindi capite che in quest'ottica c'è tutto un tempo per definire il quadro e l'impostazione, ma ci poniamo nel fronte dei bilanci di responsabilità sociale non con l'intento di dimostrare al Comune o alla Provincia o ai nostri vicini di casa quanto siamo bravi, ma vogliamo lavorare per cercare di garantire a chi entra in contatto con noi e alla comunità stessa che siamo affidabili e lo siamo perché ci assumiamo degli impegni e rendiamo conto di questi, di dove siamo arrivati e dove abbiamo operato bene o sufficientemente bene.

Nel 2004 il lavoro finale dovrebbe concretizzarsi in una costruzione di metodologie di pratiche con le quali vorremmo dare vita, anche in questo caso in modo partecipato con l'aiuto di enti e associazioni di categoria e quant'altro, a ente o quantomeno per preparare la costituzione di un ente che certifichi chi vuole esercitare questo tipo di attività e di pratica. Questo ci permetterebbe di qualificare ulteriormente il mondo dell'associazionismo degli enti nonprofit che oggi appare come un mondo variegatissimo, ma del quale si fa fatica anche a capire cosa sta accadendo. Il nostro obiettivo è anche quello di aiutare a far prendere conoscenza al mondo del volontariato che le due tentazioni a cui mi riferivo prima, l'entropia piuttosto che il totale appiattimento sull'ente che finanzia piuttosto che sui principali fautori di questo, siano due tentazioni da lasciare sullo sfondo e si possa andare verso una costruzione di una originale presa d'atto del ruolo importante e insostituibile che l'associazionismo e gli enti nonprofit hanno all'interno del territorio.

Questo è lo sviluppo biennale che ci vede protagonisti e non siamo protagonisti solo di enti intervenuti ma evidentemente tutti quelli che con noi hanno già vissuto alcune scommesse non indifferenti, alcune delle quali clamorosamente perse. L'ottica è di avere l'idea che quel tipo di spirito e quella filosofia per cui il volontariato e gli enti associativi possano diventare soggetti qualificati e responsabili in maniera più coerente e comunicabile e facilmente identificabile all'interno del panorama provinciale. Questo

è il quadro complessivo. Io non aggiungerei molto altro. Naturalmente ci vedrete interpellarvi e sollecitarvi più volte con comunicazioni e iniziative di vario genere.

Siamo ancora in una fase iniziale del progetto e di conseguenza anche alcuni meccanismi organizzativi sono in via di definizione; questo però è un tavolo aperto, nel quale possiamo portare contributi di vario genere anche da varie provenienze. Per chi oggi è qui anche in veste di rappresentante di associazioni o di enti, la richiesta è quella di provare a giocare questa opportunità, per la quale il fondo sociale ci dà consistente sostegno.

Ringrazio anche chi rappresenta qui uffici della PAT. È presente con noi la responsabile dell'ufficio "Equal" e il responsabile dell'ufficio volontariato, perché ci pare che questa sia una scommessa che s'inserisce in maniera proporzionata rispetto ad altre linee di lavoro e di valorizzazione del volontariato che hanno bisogno della partecipazione di tutti e della più grande diffusione di iniziative di questo genere. Grazie.

Il collegamento è anche legato al fatto che la prof.ssa Gherardi era Presidente del Collegio del Comitato Scientifico del Centro Servizi. Gli altri partners sono: le ACLI, l'Università, Il Centro Servizi, Pragma, che è una società di consulenza che lavora molto sui fondi sociali, Sisdat che è un'altra società di consulenza, il Nonprofit Center e la SPS cioè la Scuola di Preparazione Sociale.