

# COMUNICARE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE: IL BILANCIO SOCIALE E LE SUE FUNZIONI

Dott. Luca Condosta

## ***INDICE DEI CONTENUTI***

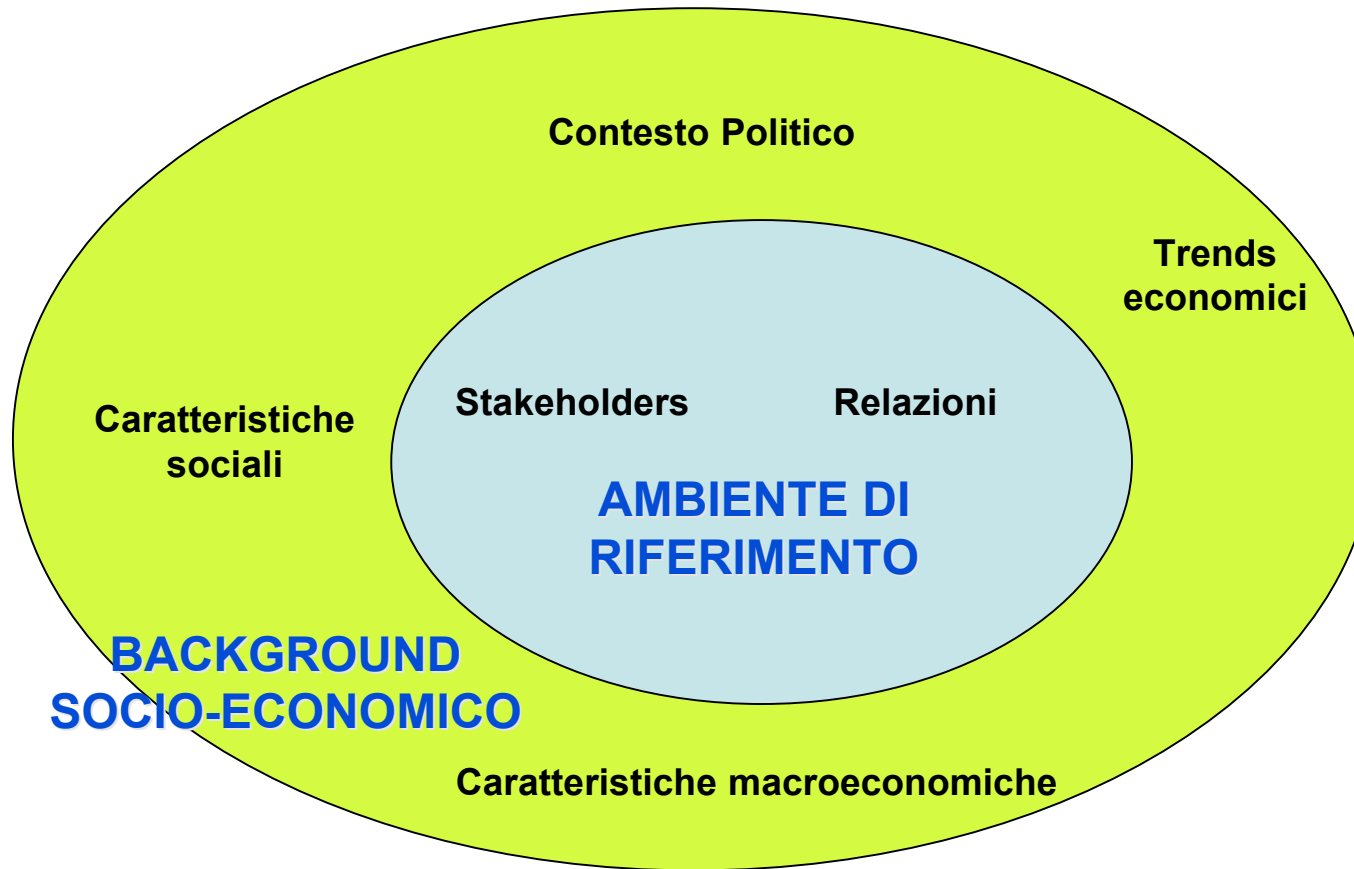
- EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE ECONOMICO
- ALCUNE DEFINIZIONI LEGATE ALLA RSI
- STEP DI SVILUPPO DELLA RSI
- LA SITUAZIONE DEL CONTESTO ITALIANO
- L'IMPORTANZA DEL PROCESSO
- BILANCIO SOCIALE COME RENDICONTAZIONE DI PROCESSO
- FUNZIONI DEL BILANCIO SOCIALE
- MODELLI ATTUALMENTE ESISTENTI
- RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

# 1. EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE ECONOMICO

L'ambiente economico può essere definito seguendo due approcci:

Approccio	Caratteristiche	Logica di impresa	Paradigma di gestione
<b>Ambiente come contenitore di risorse</b>	Esiste un unico ambiente esterno, a cui l'impresa deve accedere per garantirsi sopravvivenza e sviluppo.	Come avviene in natura per gli organismi viventi, le aziende competono su risorse scarse e il gioco si basa sull'abilità degli operatori di prendere le risorse migliori.	<b>PRODUCI</b> → <b>VENDI</b> 
<b>Ambiente come universo nel quale scegliere il proprio ambiente rilevante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non esiste un unico ambiente oggettivo di impresa, ma n ambienti ognuno dei quali può diventare <b>rilevante</b> per l'impresa;</li> <li>L'impresa tende relazioni con gli stakeholders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logica imprenditoriale basata su un'attività di <b>environmental scanning</b>, che faccia emergere le peculiarità del territorio nel quale ci si inserisce;</li> <li>La strategia è sempre più frutto di analisi sistemiche e valutazione delle prospettive anche con i punti di vista dei portatori di interesse esterni.</li> </ul>	<b>ASCOLTA</b> → <b>RISPONDI</b>

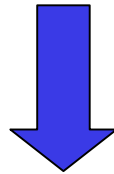
# 1. EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE ECONOMICO



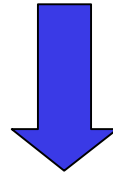
La differenza tra i due sistemi sta nel grado di controllabilità, intesa come la capacità dell'impresa di dirigere e determinare gli andamenti di una grandezza. L'impresa può solo adattarsi al background socio-economico, mentre ha maggiori opportunità di influire nelle relazioni con i soggetti del suo ambiente di riferimento, instaurando flussi di scambio con essi.

# 1. EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE ECONOMICO

APPROCCIO SISTEMICO



MAGGIORE ATTENZIONE AL CONTESTO



IMPRESA COME CELLULA CHE OPERA IN MODO  
SINERGICO NEL PIÙ VASTO CONTESTO  
MACROECONOMICO



RESPONSABILITÀ SOCIALE , CITTADINANZA DI  
IMPRESA E TRIPLE BOTTOM LINE

## 2. ALCUNE DEFINIZIONI LEGATE ALLA RSI

### RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA:

*“È l'integrazione volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”.*

*Fonte: Libro Verde Commissione Europea - 2001*

### CITTADINANZA DI IMPRESA:

*Esprime la consapevolezza che non esiste antitesi tra lungimiranza economica e responsabilità sociale, ma al contrario la loro congiunzione può dare risultati molto positivi. Da essa ne deriva una visione dell'impresa come agente sociale.*

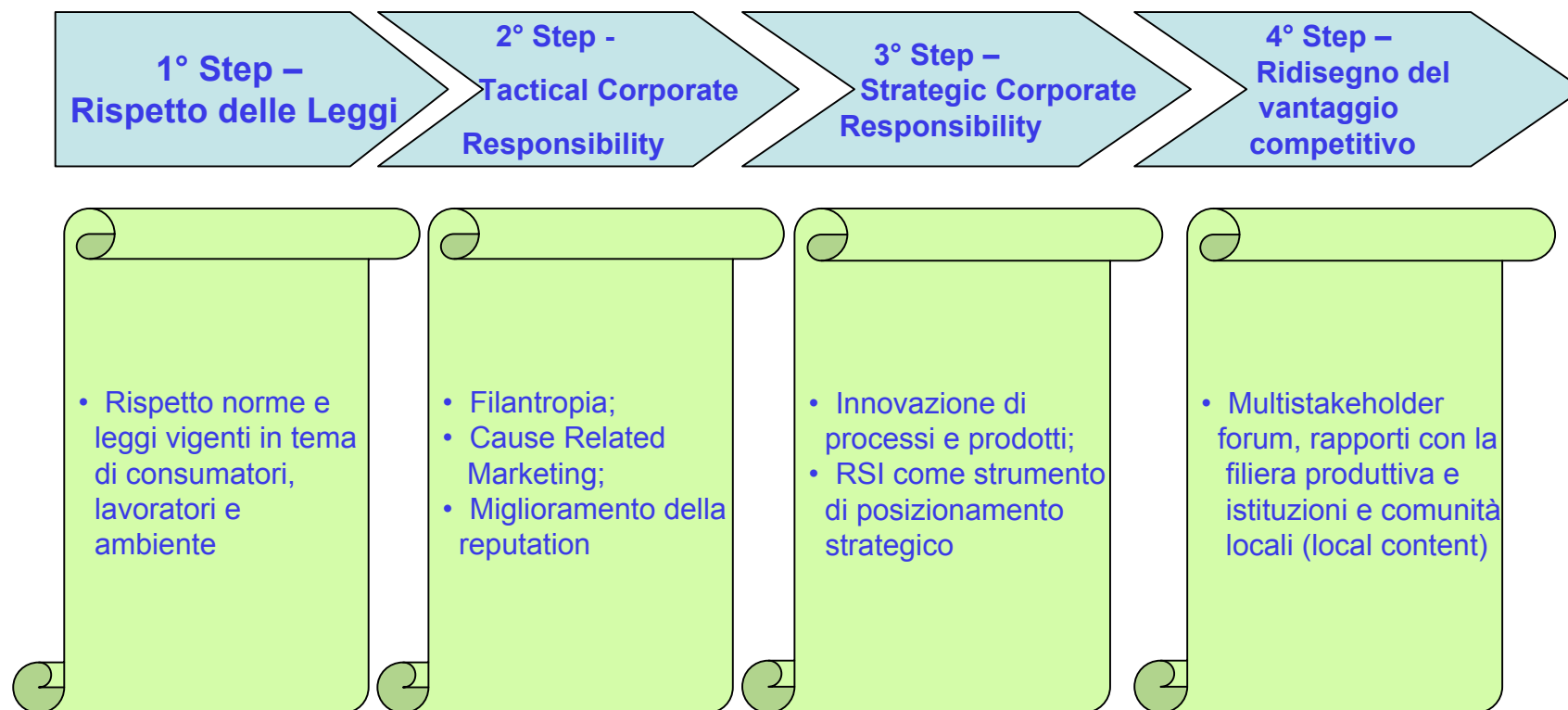
### SVILUPPO SOSTENIBILE:

*“È lo sviluppo che soddisfa i bisogni del mondo presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare, a loro volta, i propri bisogni”.*

*Fonte: Brundtland Report, World Commission on Environment and Development, 1987.*

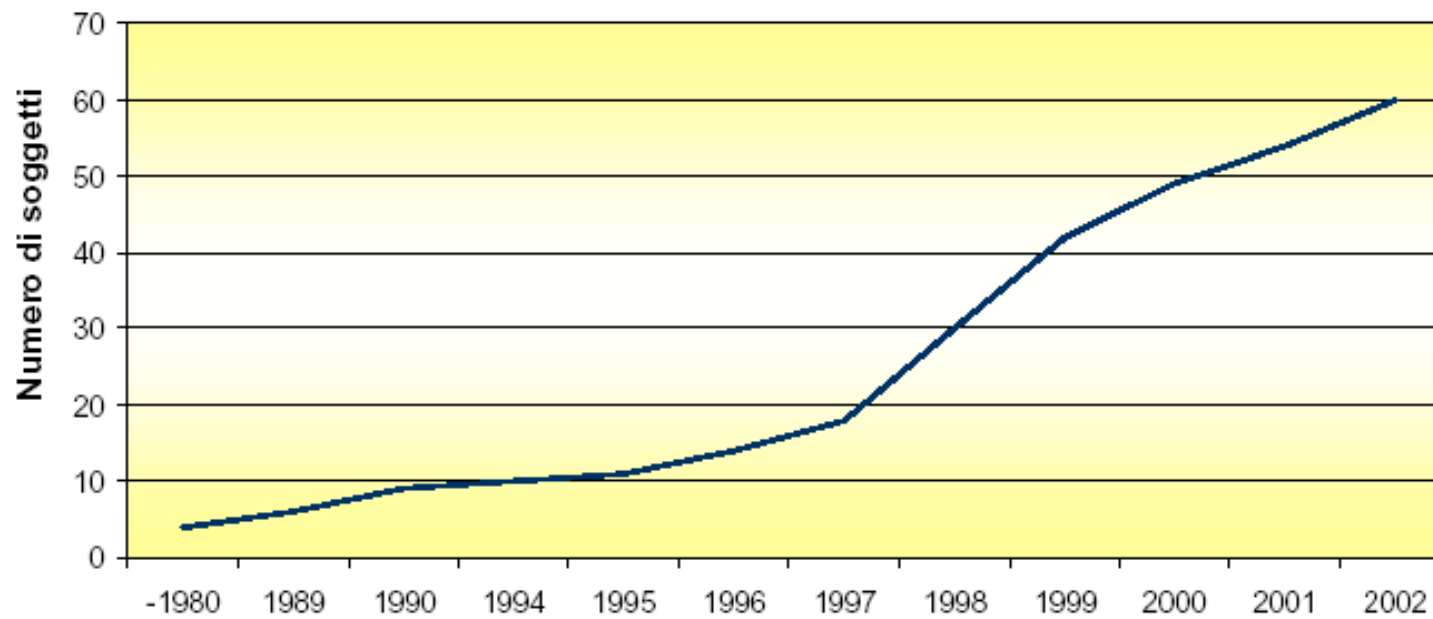


### 3. STEP DI SVILUPPO DELLA RSI



## 4. LA SITUAZIONE DEL CONTESTO ITALIANO

**Avvio di enti creati ad hoc per la RSI  
o di attività RSI in aziende già esistenti**

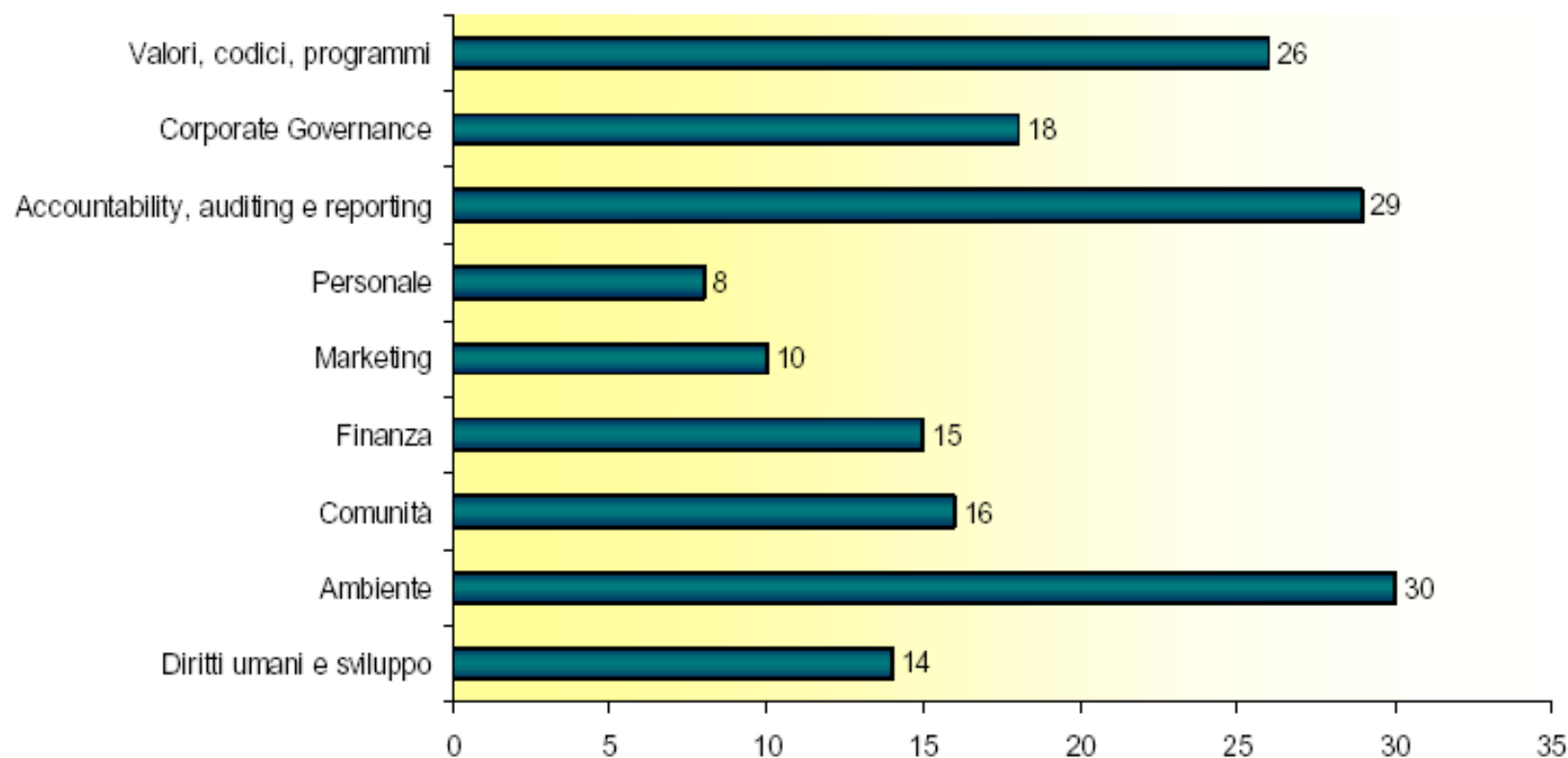


Fonte: "Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia"  
– Ricerca ISVI in collaborazione con DOXA – 2003. [www.isvi.org](http://www.isvi.org)



## 4. LA SITUAZIONE DEL CONTESTO ITALIANO

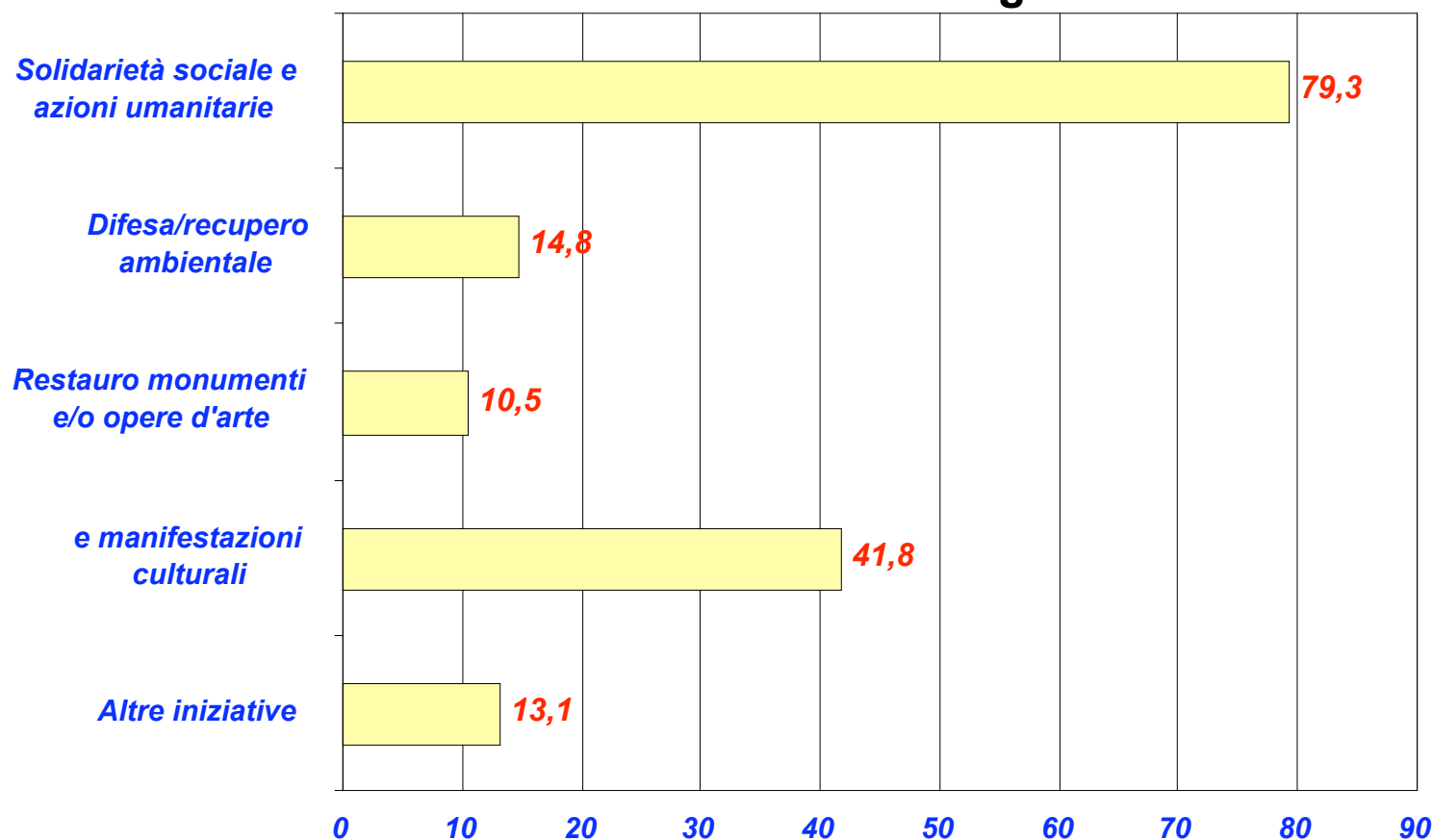
### Aree di azione dei soggetti



Fonte: "Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia"  
– Ricerca ISVI in collaborazione con DOXA – 2003. [www.isvi.org](http://www.isvi.org)

## 4. LA SITUAZIONE DEL CONTESTO ITALIANO

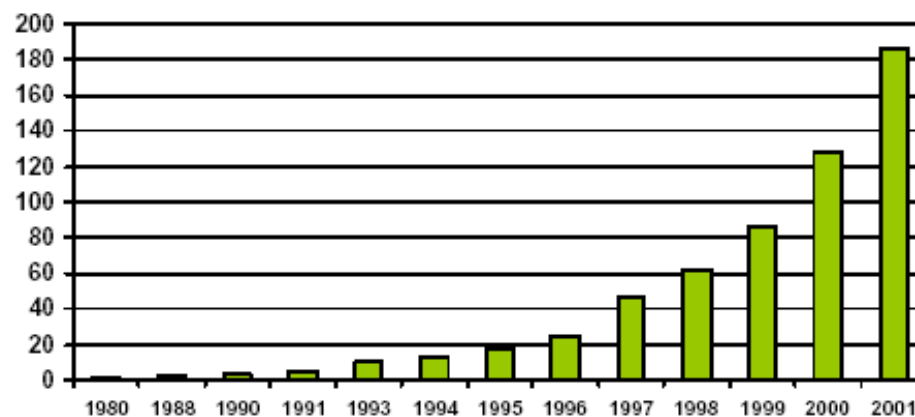
### Attività finanziate non direttamente legate al business



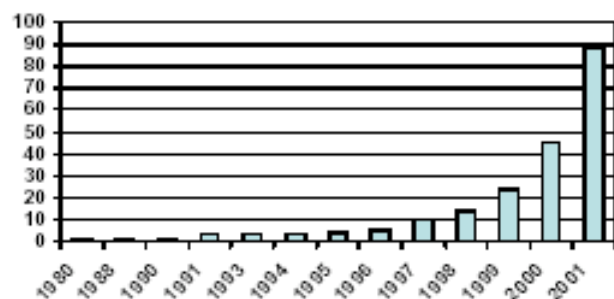
Fonte: "L'impegno sociale delle aziende in Italia" – Ricerca Errepi comunicazione – Expérian Research– Nov. 2001

## 4. LA SITUAZIONE DEL CONTESTO ITALIANO

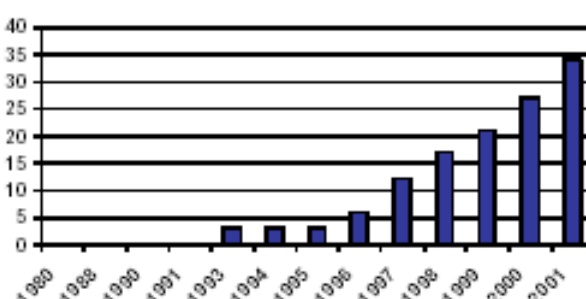
### Numero di bilanci sociali



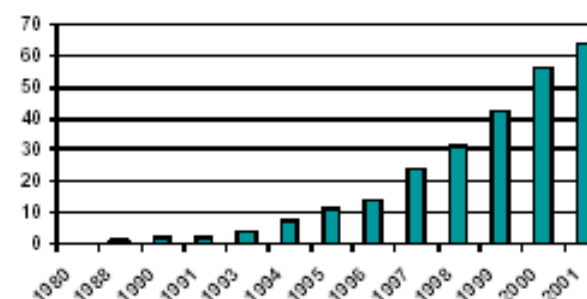
### Banche



### Industrie e Servizi



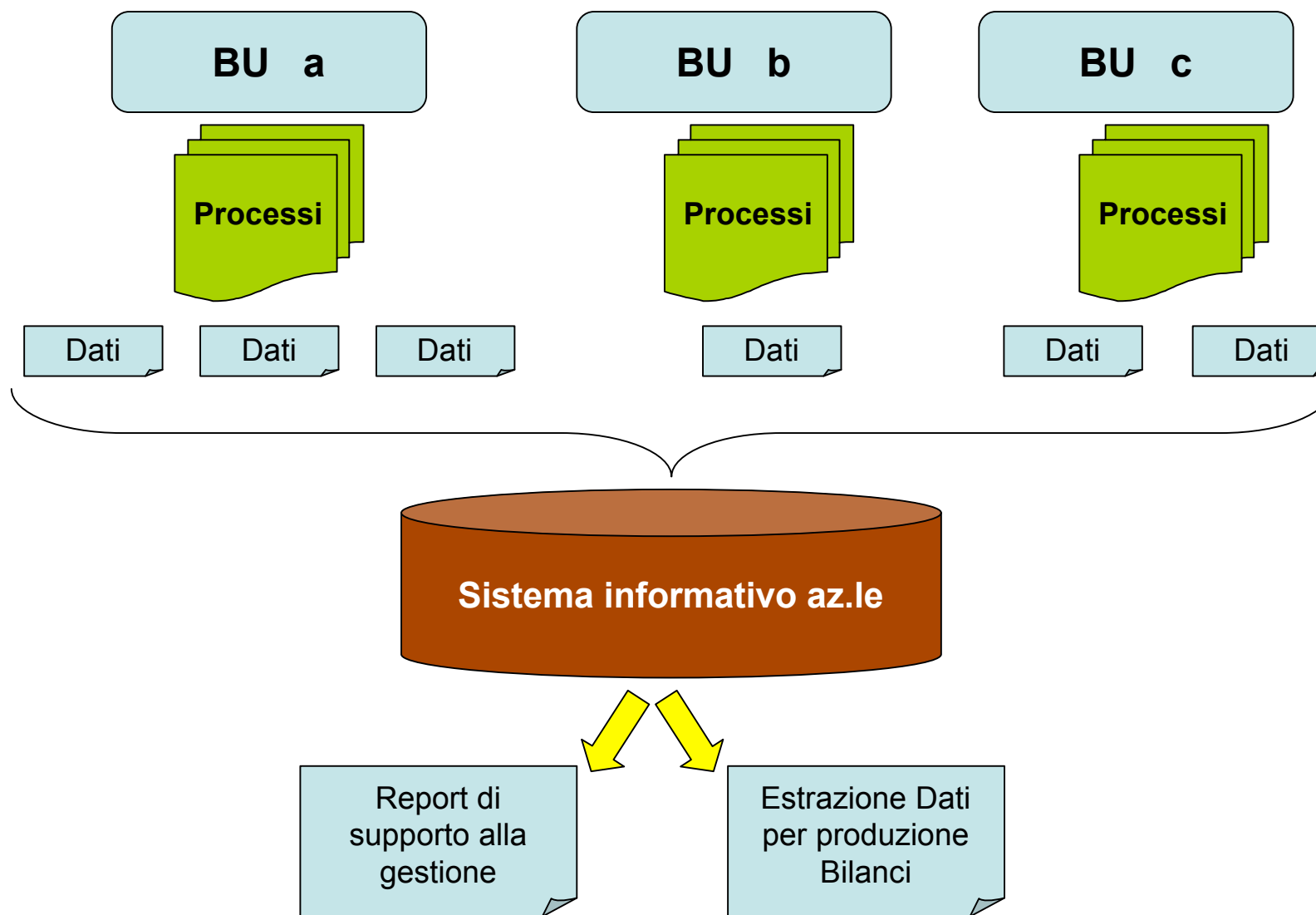
### Non Profit



Fonte: "Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia"  
– Ricerca ISVI in collaborazione con DOXA – 2003. [www.isvi.org](http://www.isvi.org)



## 5. L'IMPORTANZA DEL PROCESSO



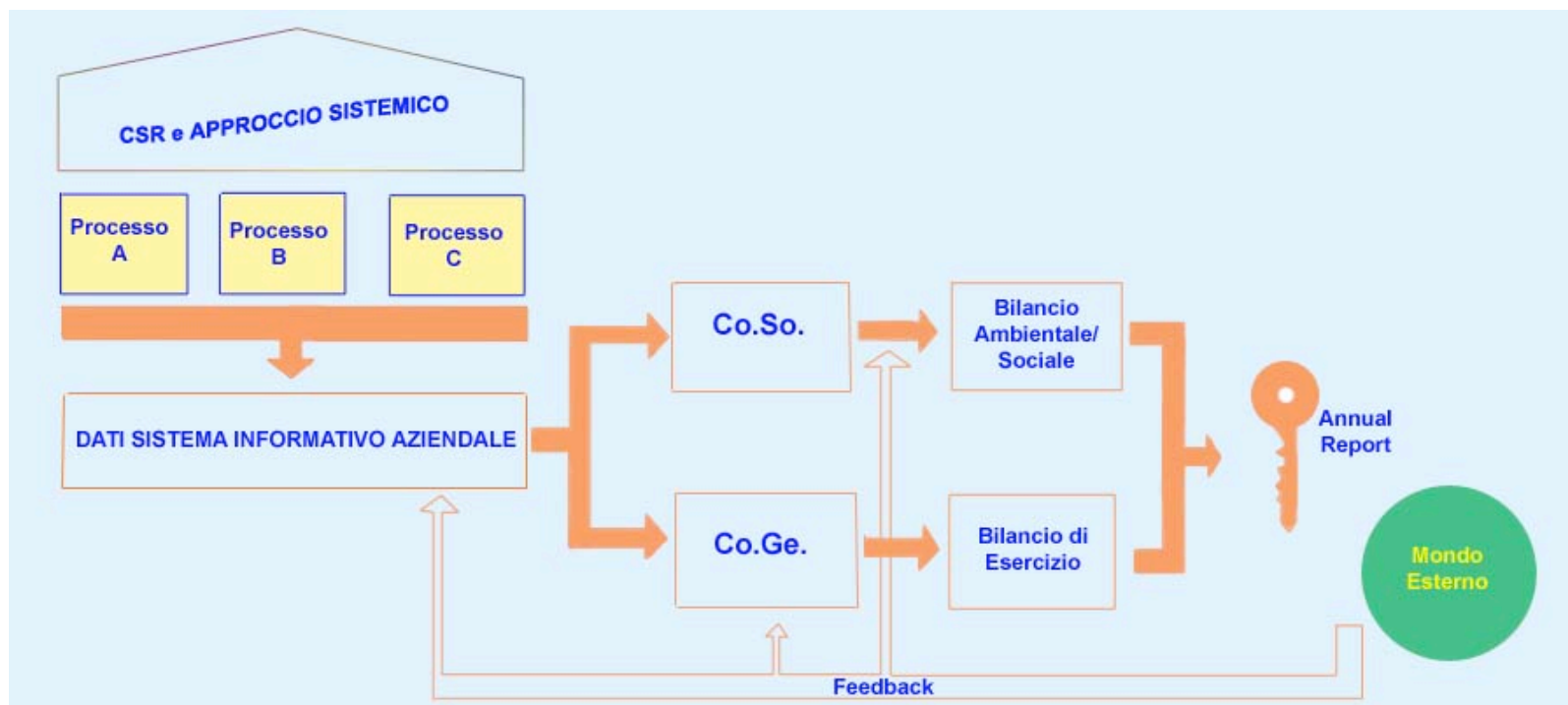
## 5. L'IMPORTANZA DEL PROCESSO

Le attività aziendali, organizzate in processi facenti capo alle diverse BU, producono quotidianamente una serie di dati. Questi vengono “catturati” dal sistema informativo aziendale, che li elabora trasformandoli in informazioni utili alla elaborazione di report funzionali alle decisioni aziendali e report per la produzione dei bilanci annuali.

Come si vede, risulta fondamentale l'origine del dato che è appunto la singola attività, o il singolo processo aziendale. Quando si tenta di predisporre un sistema informativo della sostenibilità, occorre riesaminare i singoli processi esistenti, i punti di contatto degli stessi con le problematiche di RSI, individuando un set di indicatori attraverso i quali effettuare un'attenta analisi utile al management per perseguire i propri obiettivi di gestione.

I documenti sociali sono, al pari del bilancio di esercizio, il frutto di una raccolta di dati prodotti quotidianamente dall'azienda. Se così non fosse, gli stessi documenti sarebbero una mera elencazione di indicatori asettici estratti in un determinato momento dal sistema informativo, oppure solo il frutto di elaborazione di modelli teorici.

## 5. L'IMPORTANZA DEL PROCESSO

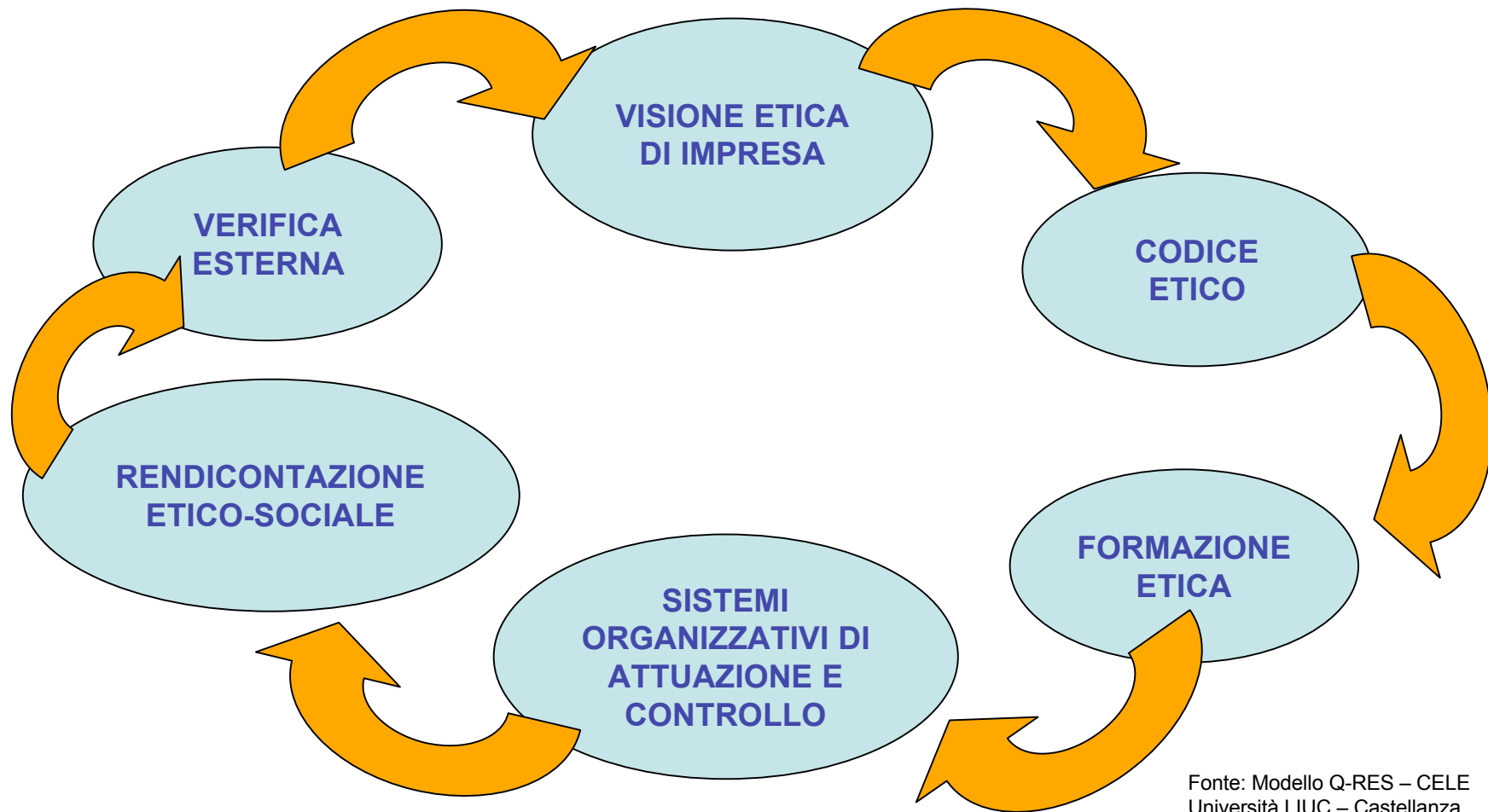


Autore: L. Condosta

Prima di pensare a cosa scrivere in un documento che comunichi l'impegno sociale dell'impresa, occorre che la stessa riveda i propri processi interni e come gli stessi sono impattati da un approccio di RSI. Ogni BU avrà opportunità e rischi legati alla Rsi. L'analisi di questi e la definizione di KPI (Key Performance Indicators) permetterà non solo di monitorarne il livello, ma anche di creare un sistema informativo ad hoc che diventi misuratore di un modo di fare impresa orientato a principi etici.

## 5. L'IMPORTANZA DEL PROCESSO

Esempio di gestione dei processi orientata alla Rsi



Fonte: Modello Q-RES – CELE  
Università LIUC – Castellanza  
(Varese)

## 6. BILANCIO SOCIALE COME RENDICONTAZIONE DI PROCESSO

### COSA È:

*“Un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l’impresa e gli stakeholders rappresentativi dell’intera collettività, che mira a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte d’impresa”*

Bilancio Sociale Ferrovie dello Stato - 1994

*“è un rendiconto consuntivo degli investimenti sociali di un’azienda”*

P. Cavicchi – A. Dalledonne “Bilancio sociale e ambientale” IPSOA 2003

*“è un mezzo che tende a rendere manifesti e comprensibili gli effetti sociali dell’attività di impresa”*

Dottrina tedesca

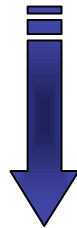


## 6. BILANCIO SOCIALE COME RENDICONTAZIONE DI PROCESSO

### Modelli teorici di riferimento

#### LIBERA INTERPRETAZIONE

In tale modello è l'impresa che si fa interprete del punto di vista dei differenti stakeholders e ne descrive interessi e soddisfazione.



**MODELLO PIÙ DIFFUSO**



#### DILIGENTE DESCRIZIONE

In tale modello l'impresa si rivolge direttamente agli stakeholders, chiedendo loro parere e giudizio. Non essendo possibile censire ed ascoltare tutti gli stakeholders, sarà necessario ricorrere a tecniche campionarie di analisi.



**MODELLO IN SVILUPPO, grazie alla maggiore attenzione verso lo Stakeholders' engagement**

**FOCUS** = *Il bilancio sociale, a differenza del bilancio di esercizio, manca del requisito di autoreferenzialità: per farlo funzionare e, affinché abbia il ruolo di ridurre il differenziale informativo nel mercato, occorre accordarsi sul suo contenuto e sul suo significato.*

Fonte del Modello: Viviani M., *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, 1999.

## 6. BILANCIO SOCIALE COME RENDICONTAZIONE DI PROCESSO

### RAISON D'ÊTRE

#### ***RIDURRE IL DIFFERENZIALE INFORMATIVO,***

che fa sì che in presenza di informazione asimmetrica degli operatori chi ha una visione più completa della situazione può avvantaggiarsi e sfruttare tale differenziale a suo vantaggio.

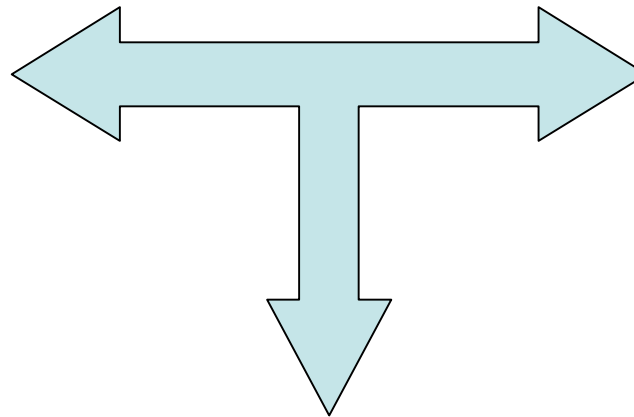


Fonte del Modello: Viviani M., *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, 1999.

## 6. BILANCIO SOCIALE COME RENDICONTAZIONE DI PROCESSO

### RAISON D'ÊTRE (segue)

**MODELLO DI LIBERA  
INTERPRETAZIONE** = NON  
RIDUCE IL DIFFERENZIALE,  
poiché è l'azienda che  
sceglie liberamente le  
informazioni da inserire e,  
quindi, mostra solo ciò che  
vuole mostrare.



**MODELLO DILIGENTE  
DESCRIZIONE** = NON  
RIDUCE IL DIFFERENZIALE,  
poiché sono gli  
stakeholders che in via del  
tutto discrezionale  
definiscono i parametri e i  
criteri di valutazione.

**Soluzione ideale** = una prima stesura viene fatta dall'azienda; ad essa segue un confronto con gli stakeholders, ognuno per la propria area di interesse, al fine di valutare la "bontà comunicativa" (ossia il fatto che ogni singola valutazione sia compresa e condivisa da entrambe le parti) ed eventualmente attuare gli appositi aggiustamenti.

## 7. Funzioni del bilancio sociale



Fonte del Modello: Viviani M., *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, 1999.

# 7. Funzioni del bilancio sociale

## 1. Funzione di comunicazione e promozione

- Riduzione dei conflitti interni ed esterni legati all'azienda, rendendo palesi gli interventi nel sociale;
- Creazione di una migliore immagine aziendale;
- Miglioramento dei rapporti con gli stakeholders, in forza della trasparenza alla base del bilancio stesso;
- Aumento del consenso sociale e della reputazione.

Fonte del Modello: Viviani M., *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, 1999.



# 7. Funzioni del bilancio sociale

## 2. Funzione programmatica e gestionale

- Possibilità di includere negli obiettivi della gestione, oltre a quelli economico-finanziari, quelli di natura sociale, relativi al rapporto dell'impresa con gli stakeholders;
- Monitorare il clima entro il quale si opera, quantificando interventi che migliorano lo stesso;
- Visione più ampia del business.

Fonte del Modello: Viviani M., *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, 1999.



# 7. Funzioni del bilancio sociale

## 3. Funzione di partecipazione, organizzazione interna e di verifica istituzionale.

- La redazione di un bilancio sociale migliora il clima di lavoro, coinvolgendo i dipendenti delle diverse funzioni, aumentando il loro senso di appartenenza e la loro motivazione;
- La partecipazione anche dei non addetti ai lavori, può apportare nuove idee e consentire un maggior consenso in ambito interno;
- Un buon bilancio sociale consente al top-management di monitorare quello che è il ruolo dell'impresa nella società, le sue relazioni e di definirne aree di miglioramento e azioni da intraprendere;
- Il bilancio sociale diventa *“misurazione di coerenza tra missione e gestione, come coerenza tra diritto e responsabilità, come sistema per verificare se gli assunti sui quali l'impresa si è costituita ed è cresciuta sono rispettati nell'attività gestionale”*.

Fonte del Modello: Viviani M., *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, 1999.



# 7. Funzioni del bilancio sociale

## 4. Funzione strategica verso la comunità locale

- Consapevolezza del ruolo sociale delle imprese;
- Da strumento di comunicazione a strumento di gestione e strategia;
- Fonte di analisi delle problematiche e delle aree di miglioramento, da inserire nel Piano Industriale;
- Distribuzione strategica degli interventi nel sociale, tendendo a privilegiare le masse critiche di stakeholders;
- Bilancio sociale come strumento di supporto delle decisioni operative.

Fonte del Modello: Viviani M., *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, 1999.





## 8. Modelli attualmente esistenti

- GBS
- GRI
- Standard di settore – ABI
- Standard di settore – FEDERCASSE
- Standard di settore – COOPERATIVE
- Standard di settore – FEDERCHIMICA
- AA1000

## 9. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- **Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G.**, *Bilancio sociale e ambientale*, Ipsoa, 2003.
- **Cittadinanzattiva**, *Manifesto on Corporate Citizenship*, Roma, 2001.
- **Condosta L.**, “L’importanza di una comunicazione socio-aziendale sinergica e convergente”, [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)
- **“Enel - Gionale di sostenibilità”**, n.1,2,3,4 – [www.enel.it](http://www.enel.it)
- **Fornarelli O.**, *La misurazione contabile della performance “ambientale e sociale” dell’azienda: il bilancio sociale*, Atti del convegno AIESEC “L’impresa incontra la società” – Bari, 30/05/2001.
- **GBS**, *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, 2001.
- *“L’impegno sociale delle aziende in Italia”* – Ricerca **Errepi comunicazione** – Expérian Research– Nov. 2001.
- **Martini U.**, *Impresa e ambiente di riferimento*, da Società dell’Informazione, primavera 1996, n° 14.
- Modello Q-RES – **CELE Università LIUC** – Castellanza (Varese).
- **Porter M., Kramer M.R.**, *The competitive advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, Dec 2002.
- *Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d’Impresa in Italia* – Ricerca **ISVI** in collaborazione con DOXA – 2003. [www.isvi.org](http://www.isvi.org)
- **Viviani M.**, *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l’evoluzione delle imprese*, Il Mulino, 1999.