

I QUADERNI della

n. 5



**Camera di Commercio
Industria Artigianato Agricoltura
di Macerata**

Convegno

**LA SFIDA DELL'ECCELLENZA PER LO SVILUPPO
DEL TERRITORIO
*Pubblico e privato, insieme***

Macerata, 13 novembre 2003

“IL BILANCIO SOCIALE”

Pubblicazione a cura dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico

Collaborazione tecnica:

Giorgio Pietrani

In copertina immagine di Giorgio Pietrani

Convegno
**La sfida dell'eccellenza per lo sviluppo del
territorio**
Pubblico e privato, insieme
Macerata, 13 novembre 2003

“IL BILANCIO SOCIALE”

Interventi di:

- Giampietro Parolin** pag. 5
Docente di Bilancio Sociale Università
Milano Bicocca
Direttore Area Servizi Finanziari Università'
IUAV Venezia
- Alberto Bartoli** pag. 23
Direttore Finanziario SABAF SpA –
Ospitaletto (BS)
- Bruno Dente** pag. 37
Docente Politecnico di Milano
Componente Nucleo di Valutazione CCIAA
di Milano

Tavola rotonda “Il Bilancio Sociale: contesto, sviluppo e coinvolgimento”	pag. 46
Tonino Perini Presidente della BANCA DELLE MARCHE SpA	pag. 47
Rossano Buccioni Dottore di ricerca Università di Parma	pag. 57
Alessandro Castagnino Vicedirettore Assindustria Perugia	pag. 70
Emilio Di Cristofaro Vicepresidente Gruppo Galgano di Milano	pag. 82
Vittorio Macchitella Vicesegretario Generale Unioncamere Roma	pag. 89
Giampietro Parolin Docente di Bilancio Sociale Università Milano Bicocca Direttore Area Servizi Finanziari Università' IUAV Venezia	pag. 93

Giampietro Parolin

Docente di Bilancio Sociale
UNIVERSITÀ MILANO BICOCCA

Direttore Area Servizi Finanziari
UNIVERSITA' IUAV VENEZIA

Premessa

Il tema che mi è stato proposto giunge in un momento in cui vi è un notevole fermento attorno alla maturazione e diffusione di quell'insieme di strumenti di rendicontazione che va sotto il nome di Bilancio Sociale. E parlando di Bilancio Sociale non si può non pensare al suo pendant in quella particolare forma di capitale che è il “capitale sociale”.

Analizzerò innanzi tutto il concetto Bilancio Sociale, che cosa c'è dietro questo titolo, come è nato e come si struttura, i problemi di linguaggio. Affronterò poi il tema del Bilancio Sociale in relazione al percorso che state compiendo all'interno della “Sfida dell'eccellenza per lo sviluppo del territorio”, declinato con la prospettiva della cosiddetta Economia Civile.

1. Cos'è il Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale può essere definito come uno strumento per misurare l'impatto sociale prodotto da un'organizzazione sui vari attori in relazione con l'organizzazione stessa (gli

stakeholder). Gli attori possono essere: il personale impiegato, i clienti/utenti, i fornitori, l'ambiente socio economico, le amministrazioni pubbliche territoriali, nazionali e comunitarie. In senso più allargato il Bilancio Sociale tratta anche del rapporto con l'ambiente naturale. Con questo strumento, in modo volontario, si cerca di predisporre una valutazione dell'azione dell'organizzazione di tipo complessivo, e non solamente ristretto alle performance economico-finanziarie, i cui dati sono notoriamente riscontrabili nel bilancio pubblicato a fini civilisti e fiscali.

2. Come nasce il Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale nasce nell'America del Watergate, all'inizio degli anni '70 quando alcune imprese americane impegnate nei settori chimico e petrolifero furono costrette a difendersi dagli attacchi di una parte dell'opinione pubblica che le accusava di pessime condizioni lavorative ed inquinamento ambientale.

In questo contesto la comunità degli affari cominciò a riflettere in modo significativo sull'etica ed in particolare sul

rapporto fra impresa e società. Ma il Bilancio Sociale nasce anche come tentativo, più o meno manipolativo, di creare un sistema di dialogo con gli interlocutori esterni dell'impresa. Così iniziarono le pratiche di Bilancio Sociale.

E non è forse un caso che in Italia si inizi a parlare di Bilancio Sociale agli inizi degli anni '90, in un contesto particolare per il nostro paese (il periodo di Tangentopoli). Sono soprattutto le imprese cooperative, le municipalizzate, le imprese a partecipazione statale, che sentono il bisogno di chiarire, o ridefinire, i propri fini istituzionali.

D'altro canto, se la missione di un'organizzazione è più ampia della creazione di valore economico è chiaro che il bilancio civilistico (od il rendiconto) da solo non può monitorare il raggiungimento degli altri obiettivi. In questo ambito quindi il Bilancio Sociale assume un ulteriore significato quale strumento di verifica istituzionale insieme ad altri strumenti quali i codici etici.

Si tratta pertanto di uno strumento che, oltre ad essere volontario e libero, deriva da un'esigenza di tipo strategico.

3. Struttura del Bilancio Sociale

Quando si parla di bilancio è necessario fare riferimento a:

- Principi contabili generalmente accettati (GAAP)
- Parametri di riferimento

Ora, in quanto pratica volontaria, in Italia il Bilancio Sociale non ha una struttura predefinita, anche se c'è un standard de facto (il GBS). Inoltre questa struttura prevede anche valutazioni non bilancianti. In questo senso vanno certamente affinate le tecniche di rilevazione sociale, con una maggiore interazione, sia accademica che pratica, fra l'economia aziendale e la statistica sociale, considerando che comunque distinguere gli aspetti strettamente sociali da quelli strettamente economici non è operazione agevole, vista l'unitarietà del sistema-azienda.

Molte forme di Bilancio Sociale sono nate e vengono elaborate in virtù dei diversi obiettivi che si sono posti gli attori che lo hanno redatto. Certamente la cultura civile dei paesi ove viene redatto richiede di porre l'enfasi su aspetti ai quali il pubblico di riferimento è più sensibile: laddove è forte la cultura ambientalista il Bilancio Sociale è ricco di

metriche e descrizioni relative all'impatto sull'ambiente da parte dell'attività produttiva, ed è il caso dei paesi di lingua tedesca; in altri casi il Bilancio Sociale ingloba temi di emancipazione sociale come negli Stati Uniti.

Il Bilancio Sociale è un documento composito. Questo spiega la ragione per cui, quanto troviamo in pubblicazioni e siti aziendali sotto il nome di Bilancio Sociale, sia in realtà o un documento specifico o la somma parziale di comunicazioni che rispondono ad esigenze ed obiettivi specifici.

Le forme assunte dal Bilancio Sociale possono essere quelle di:

- *relazione sociale* integrativa al bilancio d'esercizio con sole valutazioni qualitativo-descrittive
- vera e propria *comunicazione istituzionale*
- comunicazione tarata sugli investitori (*investor relation*)
- strumento di *marketing* più o meno mascherato

4. Linguaggio del Bilancio Sociale

Ad oggi il Bilancio Sociale è ancora in una fase pionieristica ed il suo linguaggio orientato soprattutto a certe tipologie di

soggetti: prevale, evidentemente nella prassi, il Bilancio Sociale nei confronti del personale e nei casi di pubbliche amministrazioni verso i cittadini (elettori). Inoltre se non si attiva una fase di feedback (ascolto) degli interlocutori rischia di rimanere uno strumento autoreferenziale.

In tal senso le organizzazioni affermano i propri impegni e i propri risultati rispetto ai diversi interlocutori, e questo è generalmente fatto nel Bilancio Sociale, ma a questa fase dovrebbe seguire la raccolta di stimolazioni e contributi (anche critici!) degli stessi stakeholder. Su questa linea è preferibile che l'eventuale presenza di certificatori sia più nell'ottica di apportatori di metodologie che di nuovi controllori.

Un solo Bilancio Sociale o un insieme di bilanci tarati per destinatari? Questa domanda troverà risposta nella maturazione dello strumento. Personalmente propendo per la ricerca di standard nei parametri mentre ritengo più efficace la libertà di presentazione dei parametri stessi a seconda dei diversi soggetti, in forme che abbiamo altrettanti livelli di dettaglio.

5. Le diverse prospettive del Bilancio Sociale

5.1 Il Bilancio Sociale visto dalle imprese

Cercando di passare dal punto di vista delle imprese che scelgono – o sarebbero chiamate – a redigere il Bilancio Sociale è importante valutare alcuni aspetti.

Prima di tutto vale la pena guardare agli obiettivi dell'impresa, chiedendosi se l'eccellenza sia tra di essi, come si definisca e si quantifichi l'eccellenza stessa per le imprese. È chiaro infatti che il Bilancio Sociale non può essere legato solo alla Responsabilità sociale, ma deve esprimere o contenere il più ampio valore creato per la società.

E' ampiamente riconosciuto che i comportamenti aziendali hanno effetti socio-ambientali rilevanti. Occuparsi di questi effetti può suonare, per gli imprenditori, come l'ennesimo vincolo posto alla loro attività d'impresa: in effetti il focus dell'impresa è produrre risultati economici soddisfacenti nel rispetto delle leggi vigenti. In un contesto competitivo, oggi più che mai, l'imprenditore sembra essere spinto casomai a lavorare ai limiti della legge, soprattutto se ciò gli consente risparmi di costi od incrementi di ricavi. Per quale motivo l'imprenditore dovrebbe occuparsi degli effetti sociali ed

ambientali dell'attività d'impresa? Non è forse mestiere altrui?

Alcuni noti fatti di cronaca (casi Nike, Ford) mostrano come le aziende coinvolte in incidenti di percorso siano state costrette a ricorrere ad una strategia difensiva, con la quale si impegnavano a modificare i comportamenti assunti. Questo perché ci si è resi conto che il danno economico subito da una perdita di reputazione è rilevante.

La reputazione e la fiducia sono beni non facilmente quantificabili contabilmente ma irrinunciabili per lo sviluppo dell'impresa, in quanto impattano significativamente sul sistema di relazioni interne ed esterne alla stessa (soci, dipendenti, clienti, fornitori, sistema finanziario, comunità locale, etc.), e ne condizionano la performance economica.

Questo non significa però, affidare alle imprese, ruoli che spettano ad altri, dalla Pubblica Amministrazione alla cittadinanza civile: e in questo senso l'accezione "sociale" della responsabilità rischia di prestarsi a spiacevoli incomprensioni.

Adottare un comportamento che si prende cura anche degli aspetti sociali e ambientali può essere fonte di costi

economici senza che l'impresa ne abbia un beneficio immediato, come nel caso di un ciclo produttivo rispettoso dell'ambiente. In una situazione del genere i concorrenti che inquinano in assenza di sanzioni possono fare una concorrenza sleale a discapito dell'impresa "etica".

Tuttavia un comportamento etico per le imprese può essere, oltrechè un vincolo, un formidabile volano di sviluppo che mobilita fantasia, energie e capacità professionali. Illuminante è il caso di un'impresa cosmetica che ha lanciato con successo prodotti non testati sugli animali costringendo i concorrenti a fare lo stesso (piccolo investimento massimo risultato economico).

Ecco che quella che poteva essere, probabilmente è stata una strategia difensiva, diventa motore di un circolo virtuoso per l'impresa e per la società. Proseguendo su questo percorso, possiamo ipotizzare anche in campo economico l'applicazione della logica del "primo passo" o "prima mossa". Se il comportamento etico è fonte di vantaggio competitivo, c'è la convenienza economica a perseguirlo.

Vediamo un esempio. La scelta di produrre nel rispetto della dignità dei dipendenti migliora il coinvolgimento dei

dipendenti stessi e la reputazione dell'impresa nel mercato. Se l'azienda ha successo, il suo modo di operare fa tendenza. Si innesca allora un effetto-imitazione che coinvolge fornitori e concorrenti. Spingendosi un passo oltre l'impresa può fare di questo "stile" il criterio di selezione e valutazione dei fornitori stessi: anche una multinazionale del settore sportivo, dopo essere stata criticata da questo punto di vista, sta adesso esigendo dai propri fornitori, sparsi per il mondo, modalità produttive che escludano forme di sfruttamento come il lavoro minorile.

Imprese così impostate possono, con trasparenza, comunicare impegni e risultati socio-ambientali ai clienti facendoli partecipi dello stile di conduzione dell'impresa. Le istituzioni locali prima, e quelle a livello superiore poi, non potranno che sostenere, una volta che ne vengano a conoscenza, queste pratiche aziendali. Si è così instaurato un meccanismo che si autoalimenta.

Va rilevato che, nel tempo, questo stile, corroborato da risultati economico-finanziari positivi, alimenta la nascita di "best-practices" gestionali che dimostrano la sostenibilità di modelli di gestione innovativi in campo socio-ambientale. Il

Bilancio Sociale può diventare uno strumento per comunicare il valore creato dall'impresa per la società, per il territorio di riferimento da cui l'impresa attinge risorse di vario tipo

Un'ultima considerazione. Anche per la responsabilità sociale, come è stato per la qualità totale, si assiste allo sviluppo della certificazione. Certamente è un fenomeno positivo se impatta sulle tecniche manageriali. Applicato in logica strettamente normativa rischia di perdere - come avviene in molti casi per la qualità - l'efficacia sostanziale. Qui non si tratta di produrre nuove norme ma di arricchire i modelli imprenditoriali di contenuto. Questo contenuto di socialità non può che diventare una chiave di successo delle imprese.

5.2 Il Bilancio Sociale visto dalla Pubblica Amministrazione

Dobbiamo chiederci: cos'è e come si quantifica l'eccellenza per la P.A. e il settore nonprofit? Il Bilancio Sociale, nel senso detto sopra di "insieme di strumenti di rendicontazione sociale", è oggetto di notevole interesse anche in ambito P.A.

(con gli stimoli del Forum PA) insieme alla maturazione e diffusione di certificazioni socio-ambientali.

Ma perché parlare di Bilancio Sociale e certificazione socio-ambientale in ambito PA? Se da un lato la certificazione di qualità di processo (tipo ISO 9000 e all.) garantisce che si creino tutte le condizioni organizzative affinché venga raggiunto il risultato desiderato rimane aperto il tema di verificare le ricadute sociali ed ambientali dell'attività svolta.

L'attività della P.A. è sostanzialmente a valenza sociale, soprattutto se pensiamo alle modalità per declinare l'art. 97 "buon andamento dell'azione amministrativa" anche in parametri oggettivi (efficacia, efficienza, economicità).

Ma socialità chiama relazione, una relazione con i cittadini che la P.A. italiana va gradualmente costruendo in modi e forme più "maturi" rispetto ad una piena cittadinanza. E allora in questo senso si inserisce il tema del Bilancio Sociale quale strumento per gestire la relazione fra P.A. e cittadini. Ne sono testimonianza i numerosi Bilanci Sociali di comuni, camere di commercio, ecc.

6. L'Economia Civile e il "social capital"

L' "economia civile", è l'economia che affonda le sue radici nell'Italia delle città durante l'umanesimo. E' lì che si crea l'ambiente per il moderno capitalismo, è lì che si sviluppa la via italiana al capitalismo, dove accanto alle corporazioni ed alla commenda, troviamo espressioni delle reti sociali come le gilde e le confraternite... Nei luoghi della città, dalla chiesa al mercato, dalla piazza al palazzo del governo, si coltivavano quelle virtù civiche che erano e sono alla base di una società civile. Gli scambi, con i loro tempi e ritualità, inglobavano anche un intenso incontro fra persone, e gli incontri di piacere, o comunque non a scopo economico, alimentavano fiducia e reciprocità che facilitavano e rafforzano i momenti strettamente economici. Tessitura di reti sociali, fiducia e reciprocità sono tutte componenti il "social capital".

Un'economia vista come "civile", perché nella città affonda le sue radici e della città è un'espressione che si mescola naturalmente ad altre. Città come luogo di contaminazione fra solidarietà ed efficienza che hanno il comune scopo di contribuire alla felicità pubblica o, se vogliamo,

all'incivilimento del paese, come ci ricordano gli economisti italiani del '700 fra cui Antonio Genovesi e le sue "Lezioni di economia civile". Questi economisti, considerati i principali teorici dell'economia civile, vedono infatti il mercato inserito in una serie di rapporti di fiducia e reciprocità, di virtù civili, con le quali è fortemente interconnesso.

Il Bilancio Sociale può essere veramente un moderno strumento che aiuta a ripetere ed attualizzare l'esperienza dell'umanesimo e del rinascimento italiano di una società civile pendant di un'economia civile perché agli stessi valori e fini si ispira nel raggiungimento della felicità pubblica.

7. Finalità del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale si presta a molte finalità. A noi preme sottolinearne alcune, proprio nella prospettiva relazionale appena accennata.

Bilancio Sociale - strumento di misurazione delle performance non monetarie

Per quelle organizzazioni che hanno come missione un'attività sociale diventa cruciale misurare la reale efficacia

nel raggiungimento dei fini istituzionali. Quindi, oltre ad un opportuno monitoraggio sull'efficienza nell'uso dei mezzi a disposizione garantita dal bilancio economico, è pressoché necessario utilizzare forme di rendicontazione non monetarie, di cui il Bilancio Sociale risulta, ad oggi, la forma più collaudata e sperimentata, anche se con ampi margini di maturazione e miglioramento.

Bilancio Sociale - strumento relazionale e strategico

Il Bilancio Sociale consente di monitorare e migliorare lo stato delle relazioni fra l'organizzazione e i suoi interlocutori. Attivando, complementariamente al Bilancio Sociale anche forme di ascolto degli interlocutori (come focus-group, interviste), si arriva ad attivare una circolarità che fornisce indicazioni strategiche all'organizzazione e coinvolge tutto il tessuto sociale circostante.

Bilancio Sociale - veicolo di reciprocità

E' importante distinguere la filantropia dalla reciprocità in quanto nel primo caso si è di fronte ad un'azione unidirezionale da parte del filantropo che non si aspetta nulla

in cambio dal beneficiario della propria azione, mentre nel caso della reciprocità i soggetti coinvolti si aspettano, da entrambi i lati, di entrare, in qualche modo in relazione. Ciò è di fondamentale importanza rispetto al tema di Bilancio Sociale che approfondiamo qui oggi: evidentemente l'uso e l'utilità del Bilancio Sociale varia di molto in base al modello di valore creato che si persegue.

Essendo strumento di gestione delle relazioni fra un'organizzazione ed i suoi portatori di interesse, il Bilancio Sociale si presta ad essere veicolo di reciprocità, anche nella fase della loro attivazione: la logica del “primo passo”. In questo modo la reciprocità viene offerta dall'organizzazione dichiarando i propri impegni verso i soggetti coinvolti, ed i risultati raggiunti nel tempo. Reciprocità che viene chiesta agli stessi soggetti per garantire il raggiungimento di obiettivi che non dipendono soltanto dall'organizzazione stessa.

Bilancio Sociale - strumento per attivare e gestire “social capital”

Il Bilancio Sociale rappresenta una modalità di comunicazione che consente di “impegnare” chi lo redige e

di far conoscere quanto si sta realizzando concorrendo così ad incrementare la reputazione e la fiducia dell'organizzazione.

Allo stesso tempo, il dare forma strutturata alimenta il capitale relazionale dell'organizzazione oltre la cerchia della comunicazione verbale, in quanto consente di raggiungere pubblici variegati, ed alimentare in loro un interesse. Interesse nel senso positivo di derivazione latina, di essere in mezzo, di partecipazione.

Fiducia e relazioni (o reti se vogliamo), che diventano risorse socialmente utilizzabili sia dalla società civile sia dal mercato in senso stretto, amplificando lo stock di “capitale sociale territoriale”.

Alberto Bartoli

Direttore finanziario SABAF S.P.A.

La Sabaf è nata negli anni '50, ed è il principale produttore di componenti per apparecchi domestici per la cottura a gas. I nostri clienti sono le aziende produttrici di elettrodomestici. Il nostro principale cliente è la Merloni, da voi certamente conosciuta, dato che la sua sede è vicino alla città di Macerata. Nel 2002 abbiamo fatturato 103 milioni di euro, abbiamo storicamente una redditività operativa piuttosto alta, intorno al 18-20%, al 30 giugno la nostra capitalizzazione di borsa era di circa 160 milioni di euro, e abbiamo circa 500 dipendenti tra Italia e Brasile.

Io vorrei provare a smitizzare il discorso sulla responsabilità sociale d'impresa. Il sociologo polacco Baumann sostiene che una posizione morale è quella per cui opta una mente calcolatrice dopo aver fatto bene i suoi conti. Secondo noi, la responsabilità sociale d'impresa è semplicemente gestire bene un'azienda nel rispetto delle regole, perché un'azienda morale funziona meglio di un'azienda che si sottrae alle regole. Nella nostra esperienza abbiamo visto che, a differenza di quanto si possa pensare, le regole pagano, le regole sono importanti. Noi ci siamo dati delle regole rigide, il nostro presidente che nel video avete visto nella sua

spontaneità, lucidamente ha attuato una severissima separazione tra proprietà e gestione già da moltissimo tempo, ha permesso all'azienda di quotarsi in borsa, e quindi di lavorare per obiettivi a medio-lungo termine. All'interno della borsa abbiamo poi aderito al "segmento star", che è un segmento che ha requisiti più stringenti rispetto alle altre società quotate. Tutto questo per dire che secondo noi le regole inserite in un contesto sano fanno crescere, e poi, partendo da questo concetto, siamo giunti a interrogarci sulla sostenibilità, nel medio-lungo periodo, delle nostre scelte. E le scelte aziendali riteniamo che debbano coniugare come ormai si sostiene quasi ovunque, le tre sostenibilità: quella economica, quella sociale e quella ambientale.

**“Un'azienda morale funziona meglio
di un'azienda che si sottrae alle regole”**

Le scelte aziendali devono coniugare contestualmente:

–la sostenibilità economica, ossia operare in modo che le scelte societarie aumentino il valore dell'impresa non solo nel breve periodo ma soprattutto siano in grado di garantire la continuità aziendale nel lungo periodo attraverso

l'applicazione di un avanzato modello di *corporate governance*;

–la sostenibilità sociale, ossia promuovere una condotta etica negli affari e contemperare le aspettative legittime dei diversi interlocutori nel rispetto di comuni valori condivisi;

–la sostenibilità ambientale, ossia produrre minimizzando gli impatti ambientali sia diretti, sia indiretti della propria attività produttiva, per preservare l'ambiente naturale alle future generazioni.

Come strumento di rendicontazione delle nostre scelte di sostenibilità, noi abbiamo adottato un modello di bilancio sociale che parte da alcune linee guida e ha una struttura composta da varie sezioni: identità, la governance della sostenibilità, e così via.

La responsabilità sociale: dalla gestione al rendiconto:

Scelte aziendali ▶ ***PROGRESS***: *Processo di gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile*

Comunicazione dei risultati ▶ ***Bilancio Sociale***: *rendicontazione periodica dei risultati ottenuti*

Innanzitutto abbiamo messo a fuoco i valori in cui crediamo. Siamo ovviamente partiti dalla centralità della persona e poi abbiamo individuato in questi quattro grandi valori le nostre linee guida: correttezza e trasparenza, innovazione, orientamento al cambiamento e sicurezza. Poi ovviamente abbiamo messo a punto la nostra visione e la nostra missione.

Quello che vorrei sottolineare è che noi pensiamo al bilancio sociale come a un progetto culturale, atto ad orientare le nostre scelte strategiche di lungo periodo. Per noi non è uno strumento di comunicazione. E' chiaro che deve diventare anche uno strumento per comunicare, ma soprattutto deve contribuire ad alcuni cambiamenti organizzativi interni all'azienda.

Questa slide è piuttosto complessa però c'è tutto un po' quello che riassume il percorso dell'eccellenza: i codici etici, i codici di autodisciplina, la corporate governance, e poi tutti i vari capitoli in cui è suddiviso il bilancio sociale , le relazioni con gli stakeholder, fino al sistema di rilevazione,

alla proposta di miglioramento e all'attestazione di conformità.

Questa slide riassume il sistema di gestione adottato: si parte dalla cultura aziendale, che è la cultura del nostro presidente che ha costruito un'azienda socialmente responsabile senza saperlo, e poi attraverso i manager che hanno sposato la sua visione siamo arrivati a un gruppo di lavoro sulla responsabilità sociale, le cui decisioni hanno poi dei riflessi anche sull'attività giornaliera di Sabaf. Le azioni correttive portano a un continuo miglioramento anche delle relazioni all'interno della società, oltre ovviamente al miglioramento della reputazione di Sabaf. Per fare un esempio, dopo il filmato di Report, il nostro titolo ha guadagnato 1 euro e mezzo, prima della trasmissione quotavamo 13 euro e, in funzione di questo filmato, siamo andati a 14,5.

Dopo avervi dettagliato l'implementazione del processo, vorrei dire che stiamo cercando di attuare all'interno di Sabaf, partendo dall'alta direzione, una miglior comunicazione ed un maggior coinvolgimento dei

collaboratori. Abbiamo voluto spiegare a tutti i nostri dipendenti cosa intendevamo per bilancio sociale, non in assemblee affollate in cui diventava complicato raccontare anche alcuni dettagli, ma in gruppi selezionati tra le 20 e le 40 persone. Ovviamente non tutte le reazioni sono state positive: sempre dopo la trasmissione di RaiTre ricevemmo da tutta Italia centinaia di e-mail, di attestazione di stima nei nostri confronti. Ma molti dipendenti, nei nostri incontri, ci dissero “Io non mi riconosco nella visione che quel filmato ha dato dell’azienda”. Io penso che sia giusto così: cioè una persona che sta otto ore a una macchina di pressofusione probabilmente non ha la stessa percezione della nostra azienda che abbiamo noi dirigenti o un telespettatore.

Questa slide mostra l’implementazione nella gestione aziendale della cultura della responsabilità sociale: abbiamo pubblicato anche una carta valori.

Per quanto riguarda i numeri, il bilancio sociale dà anche qualche cifra: sostanzialmente si attua una sorta di riclassifica di conto economico per arrivare a un valore

aggiunto globale netto, e poi si esamina come questo valore aggiunto –nel nostro caso di circa 38 milioni di euro- viene distribuito agli stakeholder dell'azienda. Noi abbiamo distribuito il 52,8% al nostro personale dipendente, il 17% in imposta e pubblica amministrazione, e così via...

Una cosa fondamentale del bilancio sociale è questa: non è uno strumento autoreferenziale, è uno strumento interattivo, si apre alla valutazione degli interlocutori. Noi, a parte gli incontri periodici con i nostri dipendenti, tutti gli anni facciamo dei panel di discussione in cui, in anteprima rispetto alla pubblicazione definitiva, sottoponiamo una bozza del nostro bilancio sociale, e chiediamo se questi interlocutori si riconoscono nella visione che noi diamo sia della nostra azienda, sia dei rapporti tra noi e loro. E cerchiamo di capire quali suggerimenti ci possono arrivare da loro per migliorare ulteriormente sia il bilancio sociale, sia la nostra gestione.

In questa slide ho dettagliato alcune di queste cose, e questi erano gli obiettivi di miglioramento che ci eravamo dati

nell'anno precedente, nel 2001, con lo stato di realizzazione di ognuno di loro.

Gli obiettivi di miglioramento 2001 e lo stato di realizzazione:

- Definire e applicare gli indicatori GRI
- Implementare il Codice Etico
- Aumentare il livello di formazione
- Aumentare il grado di comunicazione interna
- Incrementare il numero di operatori finanziari interessati al titolo Sabaf
- Affrontare il bisogno d'informazione degli investitori istituzionali e privati
- Adeguarsi alle *best practices* in materia di *corporate governance*
- Ricercare partnership nella catena di fornitura per sensibilizzare i consumatori finali
- Sensibilizzare i fornitori sulle tematiche sociali e ambientali
- Stimolare i fornitori ad ottenere certificazioni di qualità e ambientale
- Conseguire la certificazione del sistema di gestione ambientale

- Definire un budget delle liberalità
- Diffondere la RSI nelle Università

Ho portato alcune copie del nostro bilancio sociale, che è peraltro disponibile sul nostro sito.

Vorrei fare una seconda citazione: Adriano Olivetti diceva che bisogna dare consapevolezza di fini al lavoro. Secondo noi, la cosa rimarchevole del bilancio sociale è che dà questa consapevolezza di fini, è un forte strumento di coesione interna: certo adesso il compito difficile è quello di dare un sistema di coerenze culturali e organizzative a tutta l'azienda.

Erika Leonardi (moderatrice):

“Come è stato avviato concretamente il bilancio sociale?”

Ai margini della presentazione del filmato nella mia relazione precedente, ho detto che forse noi eravamo un'impresa socialmente responsabile senza saperlo, cioè avevamo già nel Dna del nostro fondatore, il nostro presidente, una serie di fattori che sono la base della

responsabilità sociale. Me ne vengono in mente alcuni: anteporre l'impresa al denaro, anteporre l'essere imprenditore all'essere ricco, separare i patrimoni personali da quelli dell'impresa, delegare la gestione a dei manager esterni alla famiglia: tutte queste cose alla fine sono socialmente responsabili, secondo me, cioè significa, tutto sommato, gestire bene l'impresa nel rispetto delle regole che ci sono. La prima sollecitazione a pubblicare un bilancio sociale ci venne in Inghilterra, durante uno dei nostri periodici "Road show" per presentare i nostri dati semestrali o annuali. In conclusione ad un incontro, un analista inglese ci chiese come mai noi non facevamo il bilancio sociale. Era il '99, l'inizio del 2000 forse. Devo dire che francamente non sapevo cosa fosse, cioè evidentemente sapevo dell'esistenza dello strumento ma non ne conoscevo i dettagli. Tornato in Italia, ci siamo interessati, abbiamo scelto dei consulenti che ci hanno affiancato, la KPMG è stata la società di consulenza che abbiamo scelto, dato il suo rilevante know-how internazionale, e ci tengo a sottolineare che non è la società di revisione che ci revisiona il bilancio.

Non abbiamo nessuna risorsa dedicata esclusivamente al bilancio sociale, cioè non abbiamo assunto il responsabile del bilancio sociale. Per questo motivo non riusciamo a pubblicare il bilancio sociale prima del mese di ottobre, perché le persone che lavorano in altri settori devono dedicarsi alle scadenze “canoniche”, quindi si occupano del bilancio sociale solo dopo la presentazione dei bilanci annuali, trimestrali, e così via. Abbiamo costituito, come abbiamo dimostrato nelle slide, un gruppo di lavoro, in cui sono presenti i dirigenti dell’azienda e tutti i responsabili delle varie funzioni. Questo gruppo di lavoro si riunisce periodicamente, assistito dai nostri consulenti, e alla fine il prodotto è quello che vedete. Io ho citato Olivetti prima perché in effetti per noi è cambiato qualcosa dall’introduzione del bilancio sociale. A me capita spesso di partecipare a convegni come questo, e il tema del bilancio sociale in alcune grandi entità è trattato dalla direzione comunicazione: mi sono trovato spesso in convegni in cui il direttore della comunicazione di una determinata azienda è anche il responsabile del bilancio sociale. Noi non la pensiamo esattamente così, per noi il bilancio sociale non è

la frontiera avanzata del marketing: generalmente quelli che la pensano così hanno qualche problema, nel senso che generalmente hanno un contenzioso con i propri clienti altissimo, ad esempio, oppure scaricano nei tombini delle sostanze proprio non simili all'acqua, o altre cose di questo genere; evidentemente lì è gestione del consenso più che processo di gestione.

Erika Leonardi (moderatrice):

“C’è un’indagine del 2002 della Bocconi, riporta che l’80% delle aziende intervistate a proposito della responsabilità sociale dell’impresa si è espressa “interessata” a questo tema, il 90%, “importante” per l’immagine aziendale, il 76% per le relazioni con la comunità locale, il 56% per motivazioni etiche e valori aziendali. Sarà un caso che i bilanci sociali sono sempre in carta bellissima, iper-patinata, con delle belle fotografie, ecc..?”

In uno dei questionari che periodicamente distribuiamo ai nostri dipendenti, per la valutazione del bilancio sociale,

l'anno scorso è emerso che circa il 16-18% dei nostri dipendenti pensa che noi l'abbiamo fatto esclusivamente come marketing. Sono assolutamente convinti che noi lo stiamo facendo perché ci vogliamo dare il belletto. Ho cercato di spiegarvi che per noi non è così, ma non posso escludere che molte aziende lo facciano per catturare la benevolenza dei propri interlocutori, e questa benevolenza si cattura meglio con la carta patinata....

Bruno Dente

Docente POLITECNICO Milano
Componente Nucleo di valutazione CCIAA Milano

Il tema che tratterò riguarda essenzialmente il rapporto tra Bilancio Sociale e Camera di Commercio.

La Camera di Commercio di Milano ha deciso un paio di anni fa di fare un bilancio sociale, il che se non vado errato, costituisce il primo bilancio sociale che sia stato fatto da una Camera di Commercio italiana. Personalmente sono stato fruitore del bilancio sociale in quanto il Nucleo di valutazione della Camera di Commercio da un lato ha contribuito al Bilancio Sociale attraverso la definizione delle missioni della Camera e dall'altro ha trovato in questo documento informazioni rilevanti su quella che costituisce la funzione principale del Nucleo stesso vale a dire la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici.

In questo intervento tratterò brevemente tre punti.

Il primo punto è che quando si parla di bilancio sociale non si può fare a meno di usare questo concetto che purtroppo bisogna dire in inglese e che è "l'accountability". La nozione di "accountability" sta tra l'essere responsabili e il

render conto, ecco, in qualche modo, esser responsabili di rendere conto. E se voi ben ricordate la rivoluzione americana parte esattamente su questo punto: lo slogan dei rivoltosi di Boston è “No taxation without representation” (niente tasse senza rappresentanza) e su questa base si è costruito il modello dello stato liberale prima, e dello stato democratico successivamente. Da questo punto di vista in Italia, soprattutto a livello delle amministrazioni locali e anche delle autonomie funzionali, ci si trovava fino a poco tempo fa in una situazione vagamente paradossale, vi era cioè representation ma non c’era taxation e questo costituiva un problema perché è facile per dei rappresentanti affermare la necessità di fare un investimento o svolgere un servizio quando a pagare è qualcun altro. Allora, il primo punto su cui mi preme attirare la vostra attenzione è che le camere di commercio oggi costituiscono probabilmente il caso più perfetto di responsabilità fiscale che esista nel settore pubblico italiano, perché esse, e questo è evidentissimo a Milano come a Macerata, vivono esclusivamente sulla base del diritto annuale pagato dalle imprese, che sono anche i destinatari dei servizi erogati. Da questo punto di vista,

poichè le imprese, a differenza dei cittadini, sono anche capaci di leggere i bilanci, il bilancio sociale, è questo primo flash, è lo strumento fondamentale di accountability della Camera di commercio, perché consente di raccontare alle imprese quanta parte dei soldi che loro hanno versato, è tornata indietro, sotto forma di servizi, sotto forma di contributi, sotto forma di politiche, e quanto invece è stato assorbito, legittimamente, dal funzionamento della struttura, dal funzionamento degli organi, eccetera. Quindi questo è il primo punto: dal punto di vista della accountability, le Camere di Commercio si trovano in una posizione ideale per utilizzare il bilancio sociale. E' facile, è utile, e va fatto.

Il secondo punto, è che il bilancio sociale, nelle pubbliche amministrazioni, e soprattutto nelle pubbliche amministrazioni come le autonomie funzionali - le università e le camere di commercio - strutture cioè che non hanno – come posso dire- una competenza generale, ma che svolgono tutte più o meno le stesse funzioni, diventa un fondamentale strumento di benchmarking, In altre parole il punto fondamentale, punto che nella successiva tavola rotonda

possiamo affrontare, è quello che non solo è opportuno che si facciano dei bilanci sociali, ma è anche opportuno che questi bilanci sociali siano fatti in modo da favorire la comparabilità fra le diverse strutture. Non si tratta soltanto di avere regole contabili comuni e non è neanche soltanto il tipo di comparabilità che viene dall'applicazione di strumenti di self-assessment, come possono essere gli strumenti di qualità come le norme ISO/UNI, l'EFQM, eccetera, ma è anche il fatto di riuscire a costruire dei benchmark sui quali poter capire a che punto si è sulla strada dell'innovazione. Bisogna disporre di batterie comuni di indicatori e di dati omogenei. E questo è il secondo flash.

Il terzo punto prende quasi qualche minuto in più, ed è a mio parere fondamentale. Mi fa piacere che chi ha parlato prima di me abbia già fatto riferimento al concetto di capitale sociale. L'importanza della fiducia nell'economia è stata più volte sottolineata, ma in Italia l'aspetto da mettere in luce non è soltanto il fatto di una cittadinanza che si fida del suo governo (che si fida, nel caso italiano, abbastanza poco, se bisogna prestare fede agli eurobarometri). Certo il Bilancio

Sociale può aiutare a ricostruire questo rapporto o comunque a migliorarlo, ma bisogna anche ricordare che l'Italia è la patria di uno specifico modello di sviluppo che costituisce forse il nostro migliore successo, e cioè il modello dei distretti industriali e dei sistemi di piccola impresa. Il modello dei distretti industriali, come voi tutti sapete, si basa su un curioso mix di concorrenza e di collaborazione, secondo il quale le imprese del medesimo territorio, sono tutte in concorrenza tra loro e tendono quindi a rubarsi i clienti, ma sono anche pronte a collaborare. Insomma, per molti studiosi, si tratta più di emulazione, che non di concorrenza in senso stretto, nel senso cioè che poi su tanti terreni, primo tra tutti quello dell'innovazione tecnologica, ma anche quello della flessibilità produttiva le varie imprese si incontrano. L'elemento base che fa funzionare i distretti industriali è "il capitale relazionale". Perché sto dicendo questo? Le camere di commercio oggi, in buona parte d'Italia, si trovano in una posizione molto interessante. Sono parte della pubblica amministrazione, ma sono espressione del sistema delle imprese. Sono luoghi nei quali la politica si incontra con gli interessi e di solito quando la politica si

incontra con degli interessi smette di essere politica partigiana. Da questo punto di vista, riflettendo su una grande città come Milano che è la città in cui vivo, ma riflettendo però anche su altre situazioni che conosco, io ho la netta sensazione che la camera di commercio sia uno dei luoghi nei quali si potrebbero costruire – e di fatto si sono costruite – occasioni di incontro tra mondi differenti, tra interessi differenti, tra stakeholders differenti, al fine di costruire visioni comuni, al fine di costruire progetti di sviluppo condivisi, al fine di costruire coalizioni locali capaci di portare gli interessi di quel territorio, e poi gli interessi di tutti i territori, nei vari luoghi in cui questi interessi possono esprimersi. Se però questo è vero, questo significa che il bilancio sociale di cui abbiamo bisogno per le camere di commercio non è soltanto un bilancio sociale che ci racconti quanti soldi che le imprese hanno dato sono tornati alle imprese in forma di servizi. Non è soltanto un bilancio che ci dica il livello di efficacia e di efficienza di quella specifica camera di commercio nel gestire il registro delle imprese o nel favorire forme nuove di composizione di conflitti, le camere arbitrali, ecc.. Non sono soltanto queste

cose, ma è anche un bilancio sociale che ci spieghi quanto questa camera di commercio è stata capace di essere all'origine delle reti che si sono sviluppate sul suo territorio. Questo implica una capacità di ricostruzione dei ruoli svolti da un'istituzione com'è la camera di commercio all'interno dei processi decisionali complessi che sono i processi decisionali che oggi sono quelli importanti. Sono i processi per la costruzione delle infrastrutture, sono i processi per la costruzione di percorsi di sviluppo, sono i processi di tutela dell'ambiente e la valorizzazione delle risorse naturali.

Oggi noi ci troviamo di fronte – e con questo concludo - a domande sempre più difficili, a domande alle quali tutto sommato se siamo onesti, e di solito quando siamo tra di noi lo siamo, sappiamo che non sappiamo esattamente se la soluzione che abbiamo adottato sarà in grado di generare il risultato atteso e se questo sarà in grado di risolvere il problema collettivo. Quello che sappiamo però è che se siamo stati capaci di mettere in rete tutti gli attori che a quel problema ed a quella soluzione sono interessati, ciò sarà probabilmente la migliore approssimazione possibile alla

scelta ottima. Insomma il Bilancio Sociale che serve nel settore pubblico, e nelle Camere di Commercio in particolare, è quello che mette al centro della sua attenzione la riproduzione del capitale sociale ed il ruolo giocato dalle istituzioni al suo interno.

Tavola rotonda
**“IL BILANCIO SOCIALE:
CONTESTO, SVILUPPO E COINVOLGIMENTO”**

Moderatrice:

Erika Leonardi – Scrittrice esperta di Qualità

Tonino Perini

Presidente BANCA DELLE MARCHE S.P.A.

La Banca delle Marche è ben lieta di ospitare questo importante convegno e mi è gradito, anche in questa occasione, rivolgere un cordiale saluto a tutti voi. L'odierno utilizzo di questa struttura, che auspichiamo sempre più intenso e frequente, rientra perfettamente negli obiettivi di formazione comunicazione che sono oggetto di questo convegno.

Se mi consentite, volevo fare un attimo una riflessione, velocissima, sul mondo del credito e su come esso si rapporta con le complesse problematiche che sono state poste. Secondo me, innanzitutto, esistono connessioni con i temi della responsabilità sociale dell'impresa, che assumono senz'altro una rilevanza ancora maggiore nell'ipotesi in cui gli attori del bilancio sociale, ossia l'impresa che lo redige e gli *stakeholder* che ne sono i destinatari, operano in un definito contesto territoriale concorrendo al suo sviluppo socio-economico.

Chi vi parla ha l'onore di ricoprire da qualche mese la presidenza della Banca delle Marche, la cui vocazione territoriale emana in modo diretto dalla tradizione storica delle tre banche che le hanno dato origine: le Casse di

Risparmio di Macerata, la vostra e nostra gloriosa Carima, la Cassa di Risparmio di Pesaro, e la Cassa di Risparmio di Jesi. Infatti il Dna della Banca delle Marche, e del sistema creditizio a carattere locale -penso alle altre Casse di risparmio, alle Banche di credito cooperativo, alle banche popolari- consiste nella tradizionale propensione ad essere vicini alle famiglie, agli artigiani, ai piccoli imprenditori, ai commercianti, ossia a coloro che mi piace definire come “lavoratori”, dando a quest’ultima espressione il significato più alto e più nobile.

Le banche locali, nonostante la loro dimensione, hanno cercato di essere al passo con i tempi e di raccogliere le opportunità che derivano dal miglioramento del livello di vita dal dopoguerra ad oggi, dall’accresciuto numero di piccole, medie, grandi imprese e dalle nuove esigenze della Pubblica Amministrazione.

Questo breve *excursus* storico che mi permetto di rappresentare dovrebbe dimostrare che se ancora oggi il sistema del credito locale, e delle casse di risparmio in particolare, ha tutt’altro che esaurito la propria funzione, lo dobbiamo ad alcuni imprescindibili fattori, da sempre

presenti nella nostra cultura di imprenditori del credito: la storica adesione ai valori cristiani, la solerte attenzione per i territori, per le collettività e per le esigenze dei singoli, l'intelligente graduale apertura verso la modernità e l'integrazione dei mercati.

Ora alla luce della nostra storia, è fisiologico che il nostro sistema creditizio, e le casse di risparmio *in primis*, debbano tenere in considerazione l'osservanza all'etica. Desidero però precisare che l'appartenenza a consolidati valori non ha uno scopo di autotutela, di sopravvivenza o di rafforzamento del sistema bancario, come invece talvolta avviene nei contesti capitalistici di ispirazione calvinista, ma è invece finalizzata a tutelare in modo univoco e diretto, gli interessi e le aspettative dei destinatari della nostra azione imprenditoriale, ossia i clienti, gli azionisti, i dipendenti, i fornitori, la collettività in genere.

Vorrei anche ricordare che l'adesione ai principi dell'etica è un presupposto essenziale per la realizzazione della democrazia economica, perseguibile attraverso misure atte a contrastare sia il sistema collettivista, sia le forme di

feudalesimo industriale finanziario, ugualmente pericoloso per un popolo libero.

Lo stesso governatore della Banca d'Italia ha recentemente affermato che riuscire a coniugare finalità economiche e sociali, recuperando la dignità e la centralità dell'uomo nel mondo economico, riaffermando i valori della libertà, della solidarietà, della fraternità, è una sfida imprescindibile per un sistema bancario di un paese democratico anche e soprattutto nell'era della globalizzazione finanziaria.

Negli ultimi anni sono state realizzate importanti esperienze nel difficile intento di reintrodurre nella prassi economico-finanziaria la finalità primaria del bene comune e la centralità dell'uomo. Il profitto costituisce infatti il mezzo per assicurare la vitalità dell'azienda nella piena osservanza di una cultura della legalità e dei principi etici, di onestà e di rispetto per ogni persona con cui le imprese entrano in relazione: gli azionisti, i fornitori, i clienti, i dipendenti, la collettività in genere.

Tornando quindi all'attività bancaria, spetta a noi banche piccole e medie, alle banche locali in genere, arginare il rischio di un progressivo distacco del territorio dalla gente,

dalle persone, e mantenere fecondi i legami con le famiglie, con le piccole imprese. Le banche locali devono però puntare, senza timori o complessi di inferiorità, anche ad alleanze strategiche con grandi gruppi di dimensione europea che potranno favorirne lo sviluppo e consentiranno l'accesso ai nuovi prodotti di eccellenza da porre al servizio del territorio tradizionale.

Le nostre realtà creditizie non devono però essere risucchiate in un disegno globalizzante ma debbono riuscire a calare i benefici della globalizzazione al servizio del territorio, dei singoli e del mondo produttivo. In tale complessivo e articolato scenario può trovare spazio l'indispensabile corollario della democrazia economica, costituito dalla responsabilità sociale dell'impresa.

Come noto, il concetto di responsabilità sociale e ambientale è stato sviluppato nelle sedi accademiche e istituzionali per essere poi fatto proprio dal mondo dell'impresa. Oggi una corretta declinazione della responsabilità sociale deve tener conto della diffusa convinzione che lo sviluppo economico sociale e culturale di un territorio può essere stabilmente assicurato solo con l'attenzione al benessere generale,

all'equilibrio ambientale, alla sostenibilità dello sviluppo per le generazioni presenti e future. Oggi è in molte aziende cresciuta la consapevolezza della responsabilità collettiva, in relazione alla diversificata rete di relazioni economiche istituzionali, sociali ed umane.

Tutto ciò ha provocato, in questi ultimi anni, un importante processo che ha coinvolto anche la Banca delle Marche e che trova un'articolazione per tappe.

Prima abbiamo adottato il codice etico, con cui vengono definite norme comportamentali idonee a tradurre i principi etici in coerenti atti gestionali che consolidano rapporti di reciproca fiducia con i portatori di interessi con cui le aziende entrano in relazione. Poi la costruzione e la redazione di un primo bilancio sociale, con particolare riferimento alle casse di risparmio.

Nel senso generale, credo che il bilancio sociale sia uno strumento inizialmente di dialogo con i soggetti singoli o gruppi, che beneficiano dei risultati in qualità di azionisti privati e come membri del tessuto sociale sul quale le Casse, anche tramite le fondazioni bancarie che le controllano, distribuiscono di fatto i profitti conseguiti.

Il bilancio sociale costituisce, quindi, un rendiconto complementare al bilancio d'esercizio annuale e ha lo scopo di comunicare tutte le informazioni utili a comprendere le attività, che nel caso di una banca come la nostra hanno anche finalità sociali, culturali, e di sostegno al territorio.

Anche riguardo ad attività strettamente connesse alla gestione caratteristica, lo scopo principale del nostro bilancio sociale è quello di evidenziare i benefici diretti e indiretti che derivano a tutte le categorie di *stakeholder*, con particolare attenzione agli impatti sociali e ambientali. Gli *stakeholder*, come già detto, sono individuati nei dipendenti, nelle loro famiglie, negli azionisti (con particolare riguardo all'azionariato diffuso laddove esista), nei clienti, nei fornitori, nella Pubblica Amministrazione in tutte le sue articolazioni, negli enti pubblici in generale, nella collettività locale. Tra i valori che anche la Banca delle Marche intende tutelare, vorrei ricordare la centralità della persona, l'affidabilità dei sistemi e delle procedure di gestione, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei sistemi gestionali per accrescere redditività e competitività aziendali, l'accuratezza e la trasparenza, l'interrelazione con la

collettività per un dialogo partecipativo, per migliorare la qualità della vita.

Al solo scopo di fornire qualche elemento concreto e desidero portare all'attenzione dei presenti qualche spunto tratto dalla nostra esperienza. Abbiamo intensificato le relazioni con gli enti locali, perfezionando accordi convenzioni atti a migliorare la qualità della vita dei cittadini e dare sostegno economico alle imprese, specie piccole e medie, operanti nel territorio di competenza. Inoltre la Banca delle Marche ha dimostrato grande attenzione con un'ideale politica di dividendi verso la propria compagine sociale, fatta di oltre 30.000 azionisti, che costituiscono un azionariato davvero diffuso soprattutto per la distribuzione sul territorio. Per quanto riguarda i clienti, in coerenza con i propri obiettivi di creazione di valore del territorio, la Banca ha scelto di consolidare la propria presenza anche nei numerosi piccoli centri che caratterizzano il tessuto marchigiano, garantendo continuità, presenza ed efficienza dei propri servizi e prodotti attraverso una miriade di piccoli punti vendita su tutto il territorio della Regione. Per il 2004 la Banca, anche alla luce del recente accordo con il gruppo San

Paolo Imi, intende procedere all'ampliamento della gamma dei prodotti che soddisfino le esigenze di tutti i segmenti di clientela e ad inserire nella loro struttura componenti rilevanti sotto il profilo etico. E' questo lo spirito con cui riteniamo si debba continuare ad operare con moderazione e concretezza ma anche con la tenacia e la fiducia dell'azione quotidiana, allo scopo di approdare ad una vera riforma morale, materiale, e al miglioramento del mondo che ci circonda.

Rossano Buccioni

Dottore di Ricerca UNIVERSITÀ DI PARMA

IL BILANCIO SOCIALE NELLE DINAMICHE DELLO SVILUPPO LOCALE

Nei moderni studi aziendali e nella realtà quotidiana l'impresa ha ormai abbandonato la sua dimensione esclusivamente economica per assumere il ruolo di organismo economico-sociale, profondamente legato ai territori dove vive ed opera, nei quali interagisce con un elevato numero di soggetti portatori di vari interessi. Questo ampliamento di operatività dell'impresa è stato accompagnato, soprattutto in alcuni paesi stranieri, da una parallela evoluzione della normativa, allo scopo di ottenere una corretta rappresentazione non solo delle vicende e dei risultati economici e patrimoniali, bensì anche delle relazioni e dei risultati "sociali". A livello terminologico, con l'espressione "Bilancio Sociale" possiamo intendere un quadro informativo complesso riferibile alle caratteristiche dell'azione complessiva di un soggetto, sia pubblico che privato. Il tema concerne non tanto il modo in cui i soggetti produttivi, ma anche le associazioni, le Istituzioni o i soggetti del terzo settore comunicano le loro attività, esercitando il

loro diritto alla esistenza ed alla riproduzione, ma piuttosto il modo in cui, anche attraverso l'azione di tali soggetti, si possono evidenziare le componenti valoriali ed etiche che il territorio, cioè una comunità insediata in un certo ambito antropico, è in grado di manifestare e rendere condivisibili. L'accento viene infatti posto sulle responsabilità sociali che ogni comunità è in grado di condividere e fare proprie per promuovere se stessa. Il semantema “Bilancio Sociale” propone una elevata complessità interpretativa. Se il “Bilancio” noi lo intendiamo da un punto di vista delle scienze economiche, riferendoci al bilancio d’esercizio, abbiamo un’idea abbastanza chiara, ma se facciamo riferimento alle ricerche delle scienze sociali, vediamo che l’idea di società che storicamente è stata presentata e che possiamo ricostruire tuttora nei classici della sociologia, è piuttosto complessa; in effetti non esiste una definizione univoca. L’aggettivo “sociale” è un aggettivo multidimensionale, che si presta ad interpretazioni di diversa natura. Addirittura oggi, nella sociologia sistemica, prevale un utilizzo di “sociale” in alternativa a concetti come “erranza”, “contingenza”, cioè a “scarsa definizione”.

Quando mettiamo insieme due categorie concettuali che hanno delle forze espressive separate le quali storicamente sono state sempre appannaggio di discipline concorrenti, ci troviamo ad affrontare le difficoltà che questa sera qui puntualmente abbiamo riscontrato. Qualcuno si è chiesto se effettivamente valga la pena porsi il problema, altri hanno specificato il fatto che si tratta di una dimensione confusa, e così via. Un nuovo modello economico-sociale capace di dare una diversa modalità di lettura dell'andamento e della vita dell'impresa si rivela necessario per mettere in luce tutti gli effetti, anche negativi, prodotti dall'attività aziendale nel contesto economico-sociale in cui opera. Si parla in tal senso di un nuovo tipo di informazione: economico-finanziaria-sociale. Il bilancio sociale si lega con i dati del bilancio d'esercizio principalmente perché contiene un prospetto che riassume la formazione del valore aggiunto generato dall'impresa e ne specifica i destinatari della sua distribuzione. Il bilancio sociale è argomento importante per connotazioni che in recenti dibattiti sono venute fuori in modo sufficientemente chiaro anche in riferimento alle sorti attuali di un modello industriale malato, il cosiddetto

“modello marchigiano”. Vorrei parlare di questo modello e dei suoi rapporti con il bilancio sociale alla luce di una sorta di variante socio-economica della teoria dell’indeterminazione. Le tipologie socio-economiche di questa indeterminazione, riferibili alla storia del modello marchigiano, rappresentano una sorta di paradosso economico. L’analisi dell’enorme mole di lavori prodotti sulle fattispecie produttive del modello in questione evidenzia i caratteri di forza economica, ma anche l’esistenza di spunti e riflessioni di carattere antropologico: era risaputo come i marchigiani non riuscissero comunque a distogliere l’azienda dall’orto. Il Modello marchigiano si era storicamente selezionato come una modalità di connettere rapporti sociali e non solo modalità di produzione. Così una modalità non convenzionale per valutare il dibattito sul Bilancio Sociale oggi, consiste nel ritenere ancora le imprese marchigiane espressioni funzionali della società civile. Tuttavia, da quando si è affermata la consapevolezza dei processi di globalizzazione il Bilancio Sociale acquisisce diverse altre funzioni strategiche. Rispetto alle prime redazioni di Bilanci Sociali, attualmente il loro scopo

concerne in specie l'utilizzo della Comunicazione come leva strategica dei modelli di sviluppo. La storia economica ci insegna che il modello economico marchigiano, prima di essere un modello economico, è un modello del sentire, esprime una cornice antropologica; tuttavia può essere un modello del sentire perché storicamente si è selezionato anche come modello economico. Una sinergia di storia ed economica. Per noi tutto ciò è molto importante, perché il bilancio sociale, quindi il "farsi carico di", nel modello marchigiano non era disgiunto dalla concretezza dell'agire economico. In tal modo si anticipavano anche alcuni temi nodali del dibattito attuale nella sociologia sistemica. I diversi accenni all'autoreferenzialità economica, e quindi ai rischi di autoreferenzialità contenuti nella redazione del bilancio sociale, mi sembrano di notevole importanza. Se valutiamo lo scopo dei Bilanci Sociali oggi, ci accorgiamo che il loro valore è radicalmente mutato. Soprattutto alla luce dello sviluppo della riflessione sul mutamento delle identità individuali e collettive. In riferimento alla costruzione sociale della identità individuale, possiamo affermare che ci si deve considerare cittadini di quel luogo dove si riesce a

perimetrare sulla propria esperienza soggettiva le specificità della società civile. In essa vi è autoreferenzialità ad ogni livello di complessità. Oggi non vi è sociologo che non valuti l'autoreferenzialità come un valore dominante nel rapporto tra i diversi sistemi di funzione. Il sistema economico, in quanto sistema autoreferenziale, può essere eteroreferenziale, cioè le aziende potranno occuparsi del sociale perché autoreferenzialmente godono di un'autonomia operativa all'interno della nostra società tale da garantire loro la possibilità di fare profitto. Per le stesse ragioni, in Sociologia si nutrono forti dubbi sulla legittimità sociale dell'attuale dibattito bioetico, per esempio. In tali dibattiti si preferisce attribuire un nome prima di stabilire se valga la pena essere chiari. Il rischio è quello di "eticismo". Storicamente, nella società occidentale moderna, non è mai successo che un sistema dotato di ipotesi operative deboli, come quelle etico-morali, potesse dettare l'agenda di lavoro a sistemi di opzioni (e quindi di funzioni) strutturalmente forti nella determinazione della realtà e quindi della verità, come il diritto, la scienza e soprattutto l'economia. Oggi, nella nostra società le maggiori aliquote di complessità vengono

incrementate proprio dal diritto, dalla scienza e dall'economia. Pensare che l'etica, nelle varie declinazioni, possa dettare un'agenda di lavori a quelle istanze che effettivamente detengono il potere di strutturare la nostra società mi sembra una illusione. Questo non perché a me non stiano a cuore le preoccupazioni etiche nella società civile, basate sulla reciprocità evolutiva dei sistemi sociali. Si dice in Sociologia che la nostra è una società capace di trasformare strutturalmente l'impossibile in possibilità. Si pensi a cosa poteva sembrare cento o duecento anni fa la sola idea del trapianto d'organo, oggi routine. Tutto questo è stato possibile perché nella società moderna vale la forte integrazione esistente. Non esiste un'etica e una economia, non esiste una economia e una istruzione: esiste un sistema sociale integrato fortemente a livello operativo che nel corso del tempo registra livelli di interplay, quindi di rapporti di reciprocità tra diversi sistemi di funzione, tali che uno prevalga o meno sull'altro, ponendo quest'ultimo nella condizione di dover reagire. Come può essere riferibile il Bilancio Sociale per una azienda che voglia crescere in questa società? Da quanto detto il primo dato che emerge è la

non esistenza di una nozione granitica ed univoca di Bilancio Sociale, proprio perché sono sempre diversi gli Stakeholder a seconda della tipologia di azienda, delle fasi e della categoria merceologica a cui facciamo riferimento. In base alla valutazione delle diverse categorie di merci, in riferimento alle strategie di impatto socio-ambientale, possiamo compiere una completa inversione del ciclo di rischio mutando in profondità il quadro sociale di inserimento e mantenimento di un dato mandato produttivo. In contesti di rischio elevato, la forte integrazione sociale ha giocato storicamente un ruolo strategico nell'anticipazione e regolazione del conflitto. In questo senso nel modello marchigiano c'era forte integrazione strategica. Come problematizzare, oggi, la questione del bilancio sociale, alla luce della crisi del modello marchigiano? Ci sono diversi analisti, che hanno suggerito delle ipotesi praticabili. Intanto nell'ambito della comunicazione. La comunicazione, per un'azienda che si è sviluppata nelle Marche, e che è entrata a far parte di un qualsiasi distretto, non è un semplice strumento adattabile alle strategie importate da altre parti d'Italia o del Mondo. Nelle Marche non si è mai comunicato. Le aziende facevano

di una singolare strategia di nascondimento il proprio ambiente di orientamento organizzativo. Si trattava in qualche modo dello sviluppo di una “resistenza strategica” agli input provenienti dal mercato. Quindi l’adozione di una strategia di bilancio sociale al cui interno ci sia una funzione di comunicazione integrata, è una chiave di risposta alla crisi attuale del modello marchigiano. Nelle Marche, in questo modello economico, adottare le strategie del bilancio sociale, prescinde da facili ipotesi di tipo eticistico, completamente assorbite dai legami sociali che presiedono da sempre al fare impresa diffusa. Del pari se vi deve essere Bilancio Sociale esso dovrà essere “dedicato e tipico”. Qualora il Bilancio Sociale diventi un Business tendente alla standardizzazione delle sue procedure, entrerebbe in conflitto con la strutturale mutevolezza dei modelli di riferimento. Possiamo affermare quindi che l’unico parametro propriamente intrinseco del Bilancio Sociale, specie nelle Marche, è la sua specificità realizzativo-operativa. Il Bilancio Sociale è Comunicazione di Strategia, riferibile alle scelte che i soggetti intendono fare per vendere i prodotti seriali.

L'esperienza diretta della propria messa in trasparenza fa sì che il Bilancio Sociale "carta di identità", sia espressione delle motivazioni più stringenti ed autentiche. In tal senso appare inutile costruire modelli di Bilancio sociale. Per meglio dire, se si costruiscono modelli estensivi di Bilancio Sociale essi saranno strutturalmente incapaci di resistere alla loro funzione. Si tratta di modelli provvisori perché obbligati a seguire costantemente il contesto socio-economico in cui si inserisce l'azienda. Facendo tesoro della specificità dei nostri distretti e della nostra componente produttiva, occorre creare all'interno di ogni azienda del personale, magari in staff alle strutture comunicative, per far germogliare un bilancio sociale specifico per ogni azienda, capace di guardarsi dalla standardizzazione. Solo facendo scaturire dall'interno della *mission* dell'azienda singola oppure del sistema distrettuale, ci si vincola automaticamente a nuove strategie di mutamento organizzativo della produttività, senza per questo incappare in una sorta di sovrastruttura votata all'eticismo. I Bilanci sociali vanno affidati a chi fa Comunicazione Aziendale. Tra la Comunicazione Aziendale e l'Economia di Impresa sono da identificare le competenze strategiche necessarie allo

studio delle modalità realizzative dei migliori Bilanci Sociali. Quello che attualmente appare il Business del Bilancio Sociale ha poco a che vedere con i criteri che le singole imprese faticosamente costruiscono per affinare la propria comunicazione in vista degli obiettivi di socializzazione degli obiettivi strategici. Concludo riproponendo l'importanza della ripresa degli interessi per lo studio di un "nuovo modello Marchigiano", all'interno del quale il Bilancio Sociale possa rappresentare un potente fattore di integrazione. Nelle realtà distrettuali della Regione Marche, accanto alla redazione di Bilanci Sociali ed alla costituzione di strutture di Comunicazione Aziendale, potrebbero trovare nuovo impulso le strategie di Progettazione Continua di prodotti e utilizzo di merci intrinsecamente sostenibili. Ci riferiamo ai percorsi delle famose, *Life Cycle Analysis*, e *Life Cycle Design*, abbandonate a seguito dell'incremento impetuoso delle normative ambientali di cui potevano costituire un efficace strumento di accompagnamento progettuale. L'idea di progettazione di prodotti intrinsecamente sostenibili, riuniva in un'unica ipotesi progettuale gli utilizzi di questi stessi prodotti e la

minimizzazione degli impatti ambientali, rappresentando quindi un bilancio sociale ed un'idea di sostenibilità iscritta nel prodotto, quasi come sua etichetta di qualità. Il Modello Marchigiano potrà vivere solo grazie alla ricerca ed all'innovazione continua delle organizzazioni produttive; il Bilancio Sociale e la Progettazione Continua potranno dare risposte alla sfida della postmodernità globalizzata.

Alessandro Castagnino

Vicedirettore ASSINDUSTRIA Perugia

Spazio

Il bilancio sociale può operare ed essere rappresentativo di complessità economiche più diverse. SI può parlare di bilancio sociale aziendale, di gruppo, di comparto economico omogeneo, di distretto produttivo; esso può tendere alla misurazione dei fatti significativamente “sociali” anche al riguardo di dimensioni territorialmente molto più estese.

Allo stato attuale il bilancio sociale sembra assumere maggiore efficacia e significato, laddove si parla di realtà economiche, relativamente limitate nella loro distribuzione territoriale, nonché fortemente correlate, secondo i principi della omogeneità produttiva ed organizzativa.

I risultati più marcati di un bilancio sociale si possono ottenere in presenza di grandi attività in piccoli territori di riferimento; ciò ci spinge ad azzardare che la significatività di un bilancio sociale è direttamente proporzionale alla dimensione del fenomeno economico/sociale in analisi ed inversamente proporzionale all'ampiezza del territorio in cui esso è insediato.

A titolo puramente esemplificativo Vi posso tranquillamente dire che le ipotesi di avvio di bilanci sociali attualmente allo

studio da parte della mia Associazione, riguardano sia realtà aziendali singole che aggregate e in questo ultimo caso il territorio di riferimento difficilmente supera quello di pertinenza di due/tre comuni.

Tempo

La nascita del concetto di bilancio sociale è avvenuta alcune decine di anni orsono, ma convenzionalmente, almeno in Italia, la potremmo far coincidere con la stesura del Manuale dei Principi di Redazione del Bilancio Sociale edito nel 2001 a cura del GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale); eravamo nel 2001, nel pieno del dibattito della globalizzazione.

L'evoluzione degli scenari macro-economici negli anni recenti ha trasformato il mondo in un villaggio globale. La globalizzazione non è solo estensione a livello mondiale dei prodotti, ma anche dei problemi. L'attenzione verso temi quali la tutela dell'ambiente, la sicurezza nei luoghi di lavoro, la lotta allo sfruttamento del lavoro nero e del lavoro minorile, le problematiche collegate all'immigrazione ed al sostegno delle economie del Terzo Mondo, la repressione

della corruzione è ormai costante presso l'opinione pubblica mondiale.

Le prospettive

Ancora per qualche tempo credo assisteremo al mantenimento dell'attuale frammentazione dei modelli di riferimento ancorché tutti compatibili con i principi sanciti dal modello originale IBS / SEAN.

Alcune sigle: Progetto Global Reporting Iniziative (GRI), l'Accountabilty 1000 (AA1000), le norme SA8000 molto orientate verso le problematiche del capitale umano delle organizzazioni, il progetto italiano Q-RES orientato ad un modello specifico in grado di comunicare con particolare efficacia sui terzi indipendenti.

Ogni standard prevede di focalizzare particolari aspetti dei fatti economico/sociali/ambientali ed etici caratteristici delle attività economiche nei diversi settori.

Si parla quindi di protocolli particolari per le aziende di credito, per le industrie a forte impatto ambientale, ecc.

L'auspicio è quello di una semplificazione degli standards e soprattutto la creazione di una specifica norma ISO che abbia come dominio la responsabilità delle imprese, integrandosi

con le ISO 9000, ISO 14000 ed ISO-CR (corporate responsibility). Raggiunto tale obiettivo sarà fatto un importante passo in avanti verso un preciso standard di riferimento.

Se poi vogliamo parlare del futuro sarà auspicabile l'integrazione delle ISO con il Rating finanziario che da par suo soffre di medesimi problemi di molteplicità degli standards (Moody's, Standard & Poor, rating bancari, ecc.).

Attori

A prestare attenzione nei confronti di queste problematiche, ancor maggiore di quanta sino ad oggi non ne sia già stata prestata, sono chiamati tutti gli imprenditori che hanno saputo nel passato generare valore e valori attraverso l'impegno nel lavoro e che ora, per le accresciute aspettative da parte di svariati soggetti portatori di interessi sociali, possono ben evidenziare il loro impegno e la loro responsabilità sociale, adottando uno strumento di rappresentazione trasparente qual è il bilancio sociale.

L'azienda deve dunque continuare ad adottare un comportamento socialmente corretto per soddisfare le

legittime aspettative non solo dei soci ma anche di tutti gli stakeholders, sia interni (dipendenti, managers) sia esterni (fornitori, clienti, consumatori, istituzioni pubbliche, opinione pubblica) che possono in qualche modo influenzare i risultati aziendali, e lo deve fare ancor più poiché tale comportamento è fattore critico di successo. Infatti, l'accresciuta sensibilità per il tema etico appartiene anche ai consumatori i quali, come molti studi, sondaggi e casi aziendali hanno dimostrato, sono disposti a preferire i prodotti fabbricati da aziende "eticamente corrette".

Si recupera, con l'immagine, la visibilità e la capacità di fornire una risposta a esigenze evolute del mercato, l'impossibilità di fatto di concorrere su strategie di leadership di costo. I maggiori costi sostenuti dalle imprese occidentali possono essere più che controbilanciati dal sempre maggiore apprezzamento del mercato nei confronti delle aziende che con un approccio globale alla qualità e alla gestione del proprio impatto offrono garanzia in termini di sviluppo sostenibile. Infine, è risaputo che la competitività cresce anche in relazione al costante monitoraggio e miglioramento dei rapporti aziendali con riguardo a tutti gli interlocutori

dell'impresa, dal cittadino indipendente, alle amministrazioni locali, dalle banche agli investitori.

Il ruolo delle associazioni imprenditoriali

L'ambiente associativo è il più consono alla diffusione di uno strumento come il Bilancio sociale. Vorrei ricordare che dal 1991 Confindustria si è dotata di un codice etico, successivamente compendiato dalla cosiddetta "carta dei valori d'impresa" che in larga parte riassume i principi alla base del bilancio etico e quindi del bilancio sociale. Ogni nostro associato deve condividere ed osservare i principi di questi documenti pena, nei casi più gravi, l'allontanamento dall'Associazione.

Ciò è stato possibile in forza di una caratteristica fondamentale del nostro associazionismo: il principio della volontarietà. Volontarietà che - come ampiamente noto - sta anche alla base del bilancio sociale.

Sulla base di queste considerazioni, ASSINDUSTRIA PERUGIA sta operando una profonda riflessione al suo interno, al fine di valutare l'opportunità di rivolgersi alle aziende associate con lo scopo di creare le condizioni

affinché tutte quelle che stanno dimostrando o intendono dedicare maggiore attenzione nei confronti delle problematiche riconducibili ai valori sociali, possano essere riconosciute e valorizzate per il loro senso di responsabilità, attraverso l'adozione di un percorso metodologico che conduce alla rappresentazione del loro comportamento etico attraverso l'impiego del bilancio sociale.

L'obiettivo è quello di affiancarle in questo percorso che valorizza il rapporto che esse sviluppano con il territorio in cui si trovano ad operare per rappresentare in tutta trasparenza le scelte aziendali non solo in tema di ambiente, ma anche nei confronti di tutti gli aspetti che contemplino le legittime aspettative della collettività degli stakeholders.

Attraverso la pubblicazione del bilancio sociale, documento complementare al bilancio d'esercizio, una o più imprese riunite in comparto si propongono come interlocutori affidabili, che investono e creano ricchezza, dimostrando attenzione e sensibilità al contesto socio-economico, culturale e ambientale in cui operano, coniugando armonicamente gli interessi delle singole parti, nel rispetto dei valori condivisi.

Discutendo di questi argomenti e misurando sul campo i fenomeni oggetto delle rilevazioni economico/sociali, molto spesso ci si accorge che i valori positivi ci sono che le attività socialmente corrette vengono esercitate; esiste quindi un'oggettiva difficoltà a comunicare correttamente questi dati e queste positività agli stakeholders ed il bilancio sociale può adempiere con straordinaria efficacia a questo compito.

Di contro, è altresì emersa un'ulteriore opportunità derivante dall'utilizzo dello schema di bilancio sociale anche per quelle imprese che dovessero presentare particolari carenze su questi aspetti. Esse possono utilizzare lo schema nel corso del loro processo di autovalutazione, consentendo una maggiore efficacia nella rilevazione delle carenze e quindi una più facile correzione ed integrazione delle politiche aziendali.

La nostra intenzione è quindi quella di promuovere la diffusione del bilancio sociale nelle aziende della nostra provincia, per dare loro una marcia in più, per rilanciare la competitività dei nostri comprensori produttivi nel mondo globalizzato tramite uno strumento profondamente innovativo.

Per raggiungere questo obiettivo sarà opportuno stringere accordi con gli attori istituzionali IBS (Istituto Europeo per il Bilancio Sociale) e con Sean (Social & Ethical, Auditing and Accounting Network) e con la nostra Università degli Studi (ricordiamo che il nostro Professor Cavazzoni è uno dei componenti storici dell'IBS) per avvalersi del loro contributo tecnico, scientifico e professionale. In particolare il loro apporto sarà determinante in riferimento alla definizione delle metodologie e dei processi necessari per sviluppare i progetti di gestione aziendale definibili "di sviluppo sostenibile" che si sintetizzano nel bilancio sociale quale strumento di monitoraggio, rendicontazione e comunicazione.

In questo impegno sarà inoltre fondamentale l'affiancamento innanzitutto della nostra Camera di Commercio, poi degli Ordini Professionali che in questo ambito sono più vicini alle imprese: l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed il Collegio dei Ragionieri Commercialisti di Perugia.

Prioritariamente sarà loro il compito di avviare, dall'interno delle imprese, il processo di redazione del bilancio sociale.

Sarà strategicamente importante il sostegno diretto ed indiretto delle fondazioni bancarie locali: diretto in quanto trattasi di attività compatibili con gli indirizzi tipici di quegli Enti e quindi finanziariamente sostenibili; indiretto per inoltrare all'interno delle Banche partecipate la necessaria sensibilità verso le imprese che intendono presentarsi alla collettività attraverso il bilancio sociale; questa sensibilità sarà indispensabile per promuovere uno dei passi successivi, quello del coinvolgimento del risparmio locale.

Con la collaborazione degli Istituti di credito, a partire da quelli più radicati nel territorio, dovrà essere avviato lo studio e l'approntamento di uno specifico strumento finanziario che sappia valorizzare i risparmi delle famiglie dei comprensori territoriali interessati attraverso un opportuno modello di canalizzazione verso le aziende del territorio che si doteranno del bilancio sociale. In questa prospettiva, è ipotizzabile la costituzione un fondo chiuso "etico" che privilegerà investimenti in Piccole e Medie Imprese umbre che adottino modelli di sviluppo sostenibile sanciti dalla più qualificata certificazione di eticità ottenuta

attraverso l'applicazione di un corretto modello "di sviluppo sostenibile".

Emilio Di Cristofaro

Vicepresidente GRUPPO GALGANO - Milano

Negli ultimi tempi si è parlato molto di responsabilità sociale, bilancio sociale e SA8000 per cui l'obiettivo di questo incontro potrebbe essere di chiarire il significato dei diversi strumenti, anche se il convegno si è focalizzato sul bilancio sociale, che è uno degli strumenti che possono essere utilizzati per esprimere la responsabilità sociale d'impresa.

Il caso della Sabaf, quello della Camera di Commercio di Milano e questo primo confronto tra pubblico e privato mi portano a dire che forse vale la pena di approfondire un attimo e chiedersi: perché c'è bisogno di redigere un documento che si chiama "bilancio sociale"?

Da dove nasce l'esigenza? Forse il signor Saleri, titolare della Sabaf, se i suoi collaboratori non fossero andati in Inghilterra e avessero avuto lo stimolo di costruire un bilancio sociale non l'avrebbe mai fatto; però ha sviluppato un'azienda socialmente responsabile.

La prima riflessione che questa esperienza suggerisce è che la distinzione va fatta, più che tra pubblico e privato, tra chi guida l'impresa, sia esso un imprenditore o un manager

illuminato, e chi poi porta avanti l'attività all'interno dell'impresa.

Oggi si parla di responsabilità sociale, ma io penso che non sia un tema del tutto nuovo; infatti se andiamo indietro nel tempo nel primo periodo dell'industrializzazione, possiamo trovare anche in Italia significativi esempi di responsabilità sociale.

Io ho iniziato la mia attività professionale in un'industria tessile, in provincia di Bergamo, e qui ho scoperto che c'è un paese che porta il nome di chi lo ha fatto nascere intorno alla fabbrica: questo paese è Crespi d'Adda, tra l'altro classificato recentemente dall'Unesco come “patrimonio dell'umanità” e ormai monumento nazionale di archeologia industriale.

Questo è successo molti ma molti anni fa.

Ho il sospetto che l'esigenza di creare questi strumenti, che spesso diventano strumenti di comunicazione, nasca dal dovere occultare qualche cadavere che abbiamo in casa. Infatti sono perfettamente d'accordo con il dottor Bartoli della Sabaf, che nel suo intervento ci ha ricordato che si è cominciato a parlare di questi temi negli Stati Uniti nel 1970,

con Watergate, e se ne è riparlato moltissimo con il caso Enron.

Io per il mio lavoro di consulente di Direzione ho la fortuna di girare l'Italia e anche un po' all'estero; ebbene, io posso affermare che , in molte realtà soprattutto quelle italiane, fatte di piccole e medie imprese, di signor Saleri ce ne sia più di uno.

Chi si preoccupa di farlo sapere? Devo dire la minoranza: molti altri sono preoccupati di fare che le cose accadono, e allora voglio condividere con Voi, un pensiero di Druker, uno dei massimi esperti americani di management, sul tema della responsabilità sociale.

La responsabilità sociale, così come oggi viene declinata, è anche la conseguenza delle modifiche che stanno avvenendo nelle grandi aziende che delocalizzano, e quindi perdono un po' il rapporto con il territorio, cosa che invece la piccola-media impresa mantiene in maniera forte, sostanziale. Se andiamo a vedere le ragioni di questa delocalizzazione spesso troviamo che le aziende vanno alla ricerca di vantaggi economici.

Mi è piaciuto moltissimo la frase di Saleri che dice “vanno da altre parti perché sono obsolete”, spesso perché hanno tecnologie sporche rispetto ai limiti di legge da rispettare, e quindi al di là del vantaggio economico perché ci sono bassi salari, si cerca anche di by-passare le regole che comporterebbero dei costi.

Molti imprenditori pensano che il vincolo legislativo rappresenti un costo perché purtroppo non si è costruita nessuna cultura che convinca che il rispetto delle regole aiuta a far meglio il proprio business, soprattutto se si introducono all'interno dell'azienda comportamenti, regole e attività rispettose dei beni che si utilizzano.

Io adesso ho allargato un po' il concetto, toccando l'etica, ma il Sig. Saleri, quinta elementare, non è andato all'università a studiare come preparare un bilancio sociale. Però ha trasmesso ai suoi collaboratori i valori nei quali credeva, valori che evidentemente ha ricevuto dalla sua famiglia, perché ha cominciato a lavorare a 12 anni.

Tutto quello che ha fatto lo ha fatto perché credeva in un comportamento corretto, prima con i suoi collaboratori, i suoi dipendenti, poi con il suo territorio. Quello che colpisce

–conosco bene la Valtrompia e la provincia di Brescia-è che sia riuscito a fare con successo queste cose in un contesto in cui, a volte non si fanno neanche i bilanci.

Qui è stato, a mio avviso, il “diverso” rispetto al territorio, e ha avuto il coraggio comunque di andare avanti in questa diversità e di far crescere la sua impresa.

Druker, nella sua riflessione sulla responsabilità sociale ha paragonato le piccole- medie imprese che rimangono dove sono, nel loro territorio, alle “piramidi” - perché sono lì, sono lì da più di tremila anni, hanno un impatto sul territorio in cui sono inserite, e ha paragonato le aziende che delocalizzano alle “tende del deserto”, cioè dei nomadi che a seconda delle opportunità, prendono, vanno, senza creare responsabilità locale o responsabilità sociale.

Un’ultima riflessione per uno spunto preso dall’intervento del dottor Salsi. Io sono d’accordo con lui: il sistema camerale ha incredibili potenzialità per quanto riguarda il supporto che può dare al territorio, perché rappresenta tutta l’economia del territorio.

Ho lavorato anch’io in diverse Camere di Commercio e parecchio anche in Unioncamere a Roma. Quello che mi

colpisce, come cittadino più che come consulente è la difficoltà che il sistema camerale ha di diffondere velocemente le migliori pratiche messe in atto in diverse Camere. La Camera di Commercio di Milano sicuramente è un riferimento importante, dal punto di vista del bilancio sociale e di tante altre cose che ha fatto; il mio augurio è che queste cose possano velocemente diffondersi sul territorio, perché visto che le Camere coprono il territorio provinciale, se tutte riuscissero a mettere in atto queste migliori pratiche, darebbero un impulso all'economia decisamente forte. Questo è un invito che volevo porre anche nella direzione della responsabilità sociale.

Vittorio Macchitella

Vice Segretario Generale UNIONCAMERE - Roma

Dopo i numerosi interventi che mi hanno preceduto, onde non ritornare su concetti già espressi mi limiterò a sviluppare delle considerazioni su alcuni temi specifici.

I primo luogo vorrei richiamare l'attenzione sul fatto che esiste una differenza sostanziale fra la redazione del bilancio sociale di un'impresa privata e la redazione del bilancio sociale da parte di un ente pubblico. L'impresa privata in qualche modo, attraverso il bilancio sociale, allorché ritiene opportuno realizzarlo, cerca di documentare il fatto di avere tenuto conto di determinati valori sociali nello sviluppo della propria attività. Non è facile distinguere all'interno del bilancio sociale di una impresa privata fra gli intenti di *informazione* e quelli di *promozione*. L'esempio che ci viene dal filmato che abbiamo appena visto è abbastanza anomalo nel panorama della rendicontazione sociale del settore privato.

L'ente pubblico, invece, il sociale in qualche modo possiamo dire che l'abbia nel proprio Dna. Attraverso il bilancio sociale, l'ente pubblico, quindi, documenta come ha declinato i valori che sono alla base della sua *missione*. La prassi del bilancio sociale dovrebbe quindi entrare nei

comportamenti di base del settore pubblico. Questo non vuole dire rendere il bilancio sociale obbligatorio per legge. Se ne ridurrebbe il significato a quello di un adempimento. La volontarietà deve rimanere anche per l'ente pubblico un elemento di base per la redazione del bilancio sociale. Una seconda cosa che vorrei precisare è che il bilancio sociale non può coincidere con il bilancio di mandato, sono due cose completamente diverse. La rendicontazione di che cosa una giunta comunale o regionale o una amministrazione di camera di commercio hanno fatto lungo il proprio mandato, è una cosa un po' diversa dal bilancio sociale. Quest'ultimo non può essere un *una tantum* e, una volta che si decida di adottarlo, deve diventare un elemento di continuità nell'attività dell'ente. C'è chi teorizza, giustamente che, una volta impostato il primo bilancio sociale con l'ausilio di consulenti, la struttura proceda autonomamente negli anni successivi. In effetti, il bilancio sociale non è altro, se vogliamo, che una lettura in chiave non esclusivamente contabile dei dati che descrivono l'attività di un ente, mettendo in evidenza il valore sociale delle scelte effettuate.

Le implicazioni che la predisposizione del bilancio sociale comporta sono numerose. Esse riguardano: il modo in cui gli organi di governo di un ente hanno declinato la *mission*; i rapporti con gli *stakeholder*; i risvolti organizzativi per garantire che la struttura sia in grado di corrispondere alle azioni di declinazione della missione; ecc.

Il bilancio sociale è strumento di comunicazione, ma anche di gestione e può contribuire ad una migliore definizione delle strategie. La individuazione degli stakeholder, ad esempio, può offrire preziose ed originali indicazioni sui soggetti nei confronti dei quali ha un impatto l'attività dell'ente. E non sempre questi sono totalmente noti.

In conclusione, mi auguro che l'adozione del bilancio sociale da parte degli enti pubblici si realizzi non tanto per corrispondere ad una moda o per un processo imitativo, bensì cogliendo quanto di positivo esso può comportare per migliorare la gestione, aumentare l'orientamento all'utenza e promuovere un rapporto positivo tra servizio pubblico e cittadini. E' con questo spirito che l'Unioncamere ha deciso di promuovere l'adozione del bilancio sociale da parte delle Camere di Commercio.

Giampietro Parolin

Docente di Bilancio Sociale
UNIVERSITÀ MILANO BICOCCA

Direttore Area Servizi Finanziari
UNIVERSITA' IUAV VENEZIA

Il tema della Life Cycle Analysis (analisi del ciclo di vita) mi sembra estremamente interessante. E' un tema di cui oggi non ho parlato, ma a Venezia abbiamo iniziato un gruppo di lavoro per confrontarci proprio su questi temi. Perché effettivamente, immaginare già in fase di pianificazione e di progettazione di un prodotto, quali possono essere gli effetti sociali ed ambientali di questo prodotto nel tempo, è una prospettiva estremamente stimolante, ed è certamente legata al tema del bilancio sociale.

L'altro tema molto stimolante, ed in esso vi è una grande sfida è quello che il bilancio sociale sia una porta aperta sulla strategia dell'istituzione. Personalmente sono fra quelli che pensano che vi sia un rapporto molto stretto tra il bilancio sociale ed il controllo strategico, così come viene delineato dal decreto legislativo n. 286 del '99 (norma che riordina i sistemi di controllo interno nella P.A., ivi inclusi il controllo di gestione e la valutazione dei dirigenti). Indubbiamente questo rapporto forte che va esplorato.

Venendo alle stimolazioni emerse nella tavola rotonda: perché immaginare la pubblicazione di più bilanci sociali da parte di una stessa istituzione? Non tanto perché si cambiano e/o manipolino i parametri di volta in volta, ma per rispondere alle prospettive di ciascun stakeholder, che sono molto diverse una dall'altra. Su quest'aspetto ho un'esperienza diretta in quanto ho accompagnato alcune realtà. Cito una grande azienda municipalizzata italiana dove sono stati realizzati focus-group. In questi incontri con diversi soggetti, dai sindacati ai cittadini, dagli azionisti ai fornitori, sono emersi contributi molto interessanti. Ad esempio negli specifici incontri i cittadini dicevano: a noi non importa che l'azienda faccia beneficenza ai paesi del terzo mondo, la sua missione è di fornire servizi, quindi con quel risparmio lì si abbassino le tariffe! Già questa è un'indicazione strategica estremamente interessante che arriva da un pubblico di riferimento molto vasto che è la cittadinanza.

In un'altra realtà aziendale privata abbiamo fatto un percorso interno per preparare il bilancio sociale, incontrando i

dipendenti dopo aver somministrato dei questionari. Sono emersi temi molto spinosi, ed anche qui allora, lo strumento è diventato uno stimolo per il management. Sicuramente non tutti quei risultati si potevano comunicare all'esterno perché ci sarebbe stato un danno d'immagine per l'azienda superiore ai benefici. Però, il fatto invece di partire dall'interno – perché il personale è parte dell'azienda e condivide con l'imprenditore il sogno imprenditoriale - è stato un passaggio estremamente importante. Secondo me, il bilancio sociale è appunto una stimolazione, un punto di partenza. Per altro, il manager della Sabaf già segnalava queste cose: il fatto di cominciare a incontrarsi ed ascoltare la prospettiva dell'altro è di per sé di grande valore

Se lo consideriamo con l'ottica del capitale sociale, e io insisto un po' su questa, il bilancio sociale aiuta ad attivare la relazione con gli stakeholder, attraverso la loro graduale – sia pure non sempre agevole all'inizio – individuazione. In questo senso un'impresa che produce beni di consumo ha una quantità di consumatori enorme, come fa a incontrarli tutti? Di converso le aziende che lavorano nel business-to-

business ha altre aziende come clienti diretti e quindi è facilitato. Nel caso di un ente pubblico poi , la realtà è ancora più complessa, perché si intreccia con il tema politico. Il politico ha interesse a comunicare certi dati? Qui si gioca una grande partita democratica.

Riprenderei l'affermazione fatta poc'anzi dal professor Dente: non preoccupiamoci tanto di qual è lo scopo e gli effetti del bilancio sociale, se possa essere ad esempio uno strumento di marketing. Come ogni strumento è neutro, cominciamo a utilizzarlo e camminando, pian pianino, come la scienza economica c'insegna, si capirà quali potranno essere le valenze. Anch'io mi associo a questa prospettiva: non preoccupiamoci troppo nemmeno del fatto di manipolare o non manipolare, anche perché tante volte la gente lo capisce di pancia se gli stai raccontando frottole o se gli stai dicendo cose credibili.

Chiudo semplicemente da dove sono partito, cioè dall'idea di economia civile. A me piace molto il pendant che, nello stesso periodo storico, in Inghilterra nasceva la scienza triste

mentre i nostri economisti italiani si preoccupavano di una scienza che accrescesse la felicità pubblica. Senza nulla togliere al grossissimo contributo che hanno dato i nostri amici inglesi, questo aspetto, questa enfasi particolare degli economisti del '700 italiani, in particolare Genovesi e tutta quella scuola, secondo me hanno qualcosa da dire e molto a che fare sul tema che abbiamo affrontato oggi.