

**Bilanci sociali**  
LE AZIENDE

**Percorso circolare.** Dal top management  
apertura al confronto con gli interessati

**La semplicità premia.** Qualità ed efficacia  
sono nemiche della complessità

# L'impresa investe in trasparenza

## Dall'analisi degli indicatori si arriva alla determinazione del valore aggiunto

Il bilancio sociale è uno degli strumenti a disposizione delle aziende nell'ambito della responsabilità d'impresa. Scegliere questo strumento non significa semplicemente redigere e pubblicare un documento, azioni che costituiscono due fasi di un processo ben più ampio. Il processo del bilancio sociale per le imprese inizia con la decisione del top management, che sottintende l'adozione di un approccio strategico alla responsabilità e comporta la revisione di visione e valori, oltre che l'adeguamento delle

### IL MONITORAGGIO

Dopo la decisione sulle regole da applicare scatta la misurazione delle performance con criteri sistematici

politiche aziendali e dell'organizzazione interna.

Successivamente occorre identificare gli stakeholder e, per ognuno di essi, la dimensione e qualità degli interessi di cui sono portatori. Sempre rispetto agli stakeholder, è in questa fase che viene avviato il dialogo e il confronto. Il passo successivo è la determinazione degli indicatori chiave per la misurazione delle performance e per la determinazione del valore, che avviene tramite l'aggregazione di dati di natura economica, sociale e ambientale, e quindi deve saper combinare informazioni qualitative e quantitative. Si tratta di una fase cruciale che comporta,

una volta stabiliti gli indicatori, l'adattamento dei sistemi di gestione e di raccolta dei dati.

Il passo seguente è predisporre il monitoraggio continuo delle performance, misurate sulla base degli indicatori; questo consente di avviare la misurazione, oltre che stabilire obiettivi e rilevare eventuali aree di miglioramento. È solo in questo momento che avviene la preparazione del resoconto: la scelta dei contenuti e delle fonti, la loro organizzazione e la scrittura del documento che, una volta verificato, può essere pubblicato e dare inizio alle fasi di consultazione e raccolta dei feedback degli stakeholder. A questo punto il processo, che avviene in una logica circolare, riprende dal top management con la valutazione di quanto emerso dal confronto con le parti interessate.

Rispetto ai contenuti che il bilancio sociale deve trattare, sono disponibili alcuni modelli, che costituiscono delle linee guida di riferimento. Inoltre numerose associazioni di categoria che riuniscono le imprese hanno elaborato direttive specifiche che considerano, a seconda dei casi, le particolarità del settore o la dimensione delle aziende a cui si rivolgono.

In linea generale è possibile identificare le informazioni che non possono mancare in un bilancio sociale, indipendentemente dalla struttura scelta per organizzarle. Innanzitutto quelle riferite all'identità o al sistema aziendale: profilo, visione, missione, strategia, organizzazione, struttura di governan-

ce e contesto competitivo.

La seconda macro-area è identificabile con la relazione sociale vera e propria. La terza è quella relativa agli indicatori, con la determinazione del valore aggiunto. È qui che si combinano le performance economiche, sociali e ambientali e che occorre trovare modi efficaci di collegare il bilancio economico con i dati relativi alla responsabilità.

Il bilancio sociale dovrebbe, inoltre, essere corredato da una presentazione metodologica che chiarisca come si è pervenuti alla rilevazione del valore aggiunto e gli obiettivi perseguiti con la scelta di rendicontare la responsabilità, oltre che dalle previsioni per l'esercizio successivo che contengano gli obiettivi di miglioramento, rispetto ai risultati conseguiti.

Infine occorre considerare che la qualità e l'efficacia di un bilancio sociale non sono proporzionali al numero delle pagine di cui si compone. Troppo spesso il risultato del processo è un documento eccessivamente ricco e complesso che per questo viene meno alla sua funzione di facilitare il dialogo e la comunicazione con gli stakeholder. Inoltre non è uno strumento appannaggio delle grandi aziende e che richieda necessariamente grandi investimenti.

Le sfide, dunque, che attendono il bilancio sociale sono due: diventare più semplice e accessibile, in modo da essere effettivamente letto, e farne uno strumento di governance e sviluppo, quindi non solo di comunicazione.

I modelli. Il nostro Paese all'avanguardia nell'individuare le linee-guida

# Nella giungla degli standard svetta il rapporto ambientale

Non esiste attualmente uno standard definitivo e generalmente accettato per la realizzazione del bilancio sociale. Di seguito alcuni modelli tra i più utilizzati.

## Standard di contenuto

Gri (Global Reporting Iniziative). È lo standard più adottato a livello internazionale, il cui punto di forza è l'approccio alla rendicontazione responsabile in base alla cosiddetta triple bottom line, in grado di coniugare equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica. In base allo schema Gri, recentemente aggiornato con la terza versione, il bilancio sociale si compone di 5 sezioni: Visione e strategia, Profilo aziendale, Struttura

della governance e sistema manageriale, Indicatori Gri e Indicatori di performance.

Gbs (Gruppo di studio per la statuizione di principi di redazione del bilancio sociale). Il modello prevede per il bilancio sociale una struttura in cui i contenuti sono raggruppati in 3 macro-aree: identità aziendale, produzione e distribuzione del valore aggiunto (vale a dire come viene determinato e come è stato ripartito), e la relazione sociale con la descrizione dei risultati ottenuti in base agli impegni assunti.

## Standard di processo

AA1000 (AccountAbility 1000). È uno schema che può svolgere sia la funzione di modello per la redazione del bilancio sociale, sia quella di standard per la valu-

tazione del processo di responsabilità sociale. Si integra con i sistemi di gestione previsti dalle certificazioni ambientali e sociali (ad esempio ISO 14001 e SA8000) e con le linee guida Gri.

Q-RES. Sviluppato in Italia presso l'università di Castellanza, non si limita a indicare delle linee guida per la realizzazione di un bilancio sociale, ma si propone come standard di qualità per la responsabilità etico-sociale più in generale. Si basa sull'idea di contratto sociale con gli stakeholder e presuppone l'adozione un vero e proprio modello di gestione dell'impresa, che prevede i seguenti strumenti: visione etica, codice etico, formazione etica, sistemi organizzativi di attuazione e controllo, rendicontazione etico-

sociale, verifica esterna.

## Per il bilancio ambientale

Cefic (Council of European Chemical Industry): le linee guida per la definizione degli indicatori del bilancio ambientale, regolarmente aggiornati, fanno parte di un più ampio progetto dell'industria chimica mondiale denominato Responsible Care, a favore di sicurezza, salute e ambiente.

Feem (Fondazione Enrico Mattei). Elaborato nel 1994, prevede due macro-aree per il bilancio ambientale: quella qualitativa (l'impresa, la politica ambientale, i sistemi di gestione, i fattori di rischio) e quella quantitativa dedicata alla spesa ambientale, le emissioni, i consumi e gli indicatori di performance.

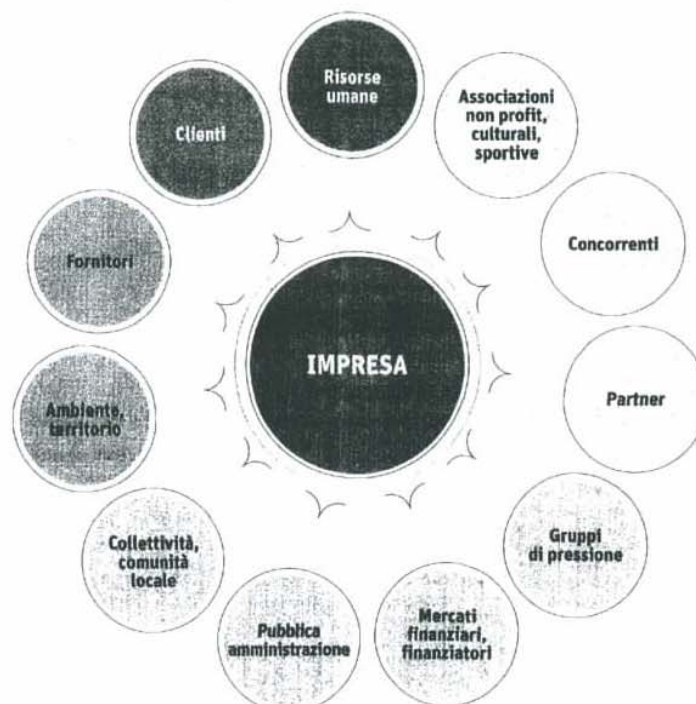
## La mappa degli stakeholder

### Gli interessati

Percentuale di imprese interessate al bilancio sociale in rapporto alla classe dimensionale. Valori in %



Fonte: Unioncamere



# Un traguardo su misura per ogni realtà

**133** Gli stakeholder sono i protagonisti della responsabilità sociale di impresa. Il termine indica i portatori di interessi e sottolinea il passaggio da un contesto in cui era lo shareholder (azionista) il beneficiario sia del valore prodotto che dell'attività di rendicontazione, a un contesto in cui prendono rilevanza tutti coloro - individui e gruppi - che possono influenzare o sono influenzati dall'attività dell'organizzazione e che, quindi, hanno interesse nelle sue decisioni.

Gli interessi degli stakeholder determinano la natura e la portata della responsabilità ed è in base a essi che si misura il valore aggiunto.

Il punto fondamentale però in un percorso di responsabilità sociale e ambientale è determinare la propria mappa degli stakeholder, che stabilisca per ogni impresa (o ente) i destinatari del proprio impegno, oltre che del bilancio sociale. Troppo spesso si fa riferimento a mappe precostituite

che non possono corrispondere a interessi specifici.

Dopo aver individuato gli stakeholder occorre assegnare i pesi relativi agli interessi di cui sono portatori; esiste infatti una gerarchia e bisogna stabilire delle priorità rispetto all'influenza esercitata da ognuno di essi.

L'analisi dei bilanci sociali attualmente disponibili rivela che le risorse umane sono in molti casi lo stakeholder privilegiato, per lo meno nelle fasi iniziali, delle aziende che scelgono la responsabilità. Si tratta di una preferenza in parte motivata dal fatto che spesso è proprio il capitale umano a determinare il valore prodotto da un'impresa, e che trattenere le risorse è fondamentale per competere nella cosiddetta economia della conoscenza.

Inoltre le risorse umane sono spesso lo stakeholder più facilmente accessibile, con il quale è più semplice e immediato predisporre percorsi di dialogo e confronto.

Oltre alle risorse umane sono i clienti a rappresentare uno degli stakeholder privilegiati, soprattutto per quelle imprese con una base di clienti allargata, come ad esempio quelle della grande distribuzione o delle utilities. Anche l'ambiente è spesso al centro della mappa degli stakeholder ma, a parte le imprese che realizzano report specifici, in molti casi la posizione privilegiata indica una generica sensibilità e cultura della tutela - del resto lo svilupparsi di una coscienza ambientale ha contribuito a fare della responsabilità sociale lo scenario strategico di lungo periodo delle imprese. I bilanci sociali però mancano in molti casi di efficaci indicatori di azioni, risultati ed eventuali obiettivi di miglioramento collegati all'ambiente.

La sfida per l'immediato futuro che si trovano ad affrontare le imprese nel loro percorso di responsabilità e della sua rendicontazione agli stakeholder è rappresentata

dalla relazione con i fornitori. Scegliere i fornitori anche in considerazione dei loro comportamenti sociali e ambientali, coinvolgerli in percorsi virtuosi può rappresentare una scelta difficile e in alcuni casi coraggiosa, laddove il rapporto con il fornitore si basa fortemente sulla componente prezzo o la fornitura comporta la creazione di catene molto lunghe difficilmente controllabili, come avviene ad esempio per i manufatti prodotti in paesi del Sud del mondo.

Risorse umane, clienti, ambiente, fornitori e finanziatori sono gli stakeholder che possono essere considerati comuni a tutte le imprese.

Allargare la mappa dei portatori di interesse significa riflettere sulla natura e su visione e strategia dell'azienda. Il pagamento delle imposte non può considerarsi sufficiente per inserire la pubblica amministrazione nella mappa degli stakeholder. Così come il riferimento al territorio o alla comunità locale deve essere motivato.

## LE CONSEGUENZE

Dopo le scelte strategiche la maggiore difficoltà nella stesura del testo riguarda la previsione degli effetti attesi

## GLI INTERLOCUTORI

In primo piano ci sono soprattutto i clienti e le risorse umane, ma la sfida del futuro riguarda i fornitori

