



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
“M. FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA: AMMINISTRAZIONE,
FINANZA E CONTROLLO**

PROVA FINALE

“La rendicontazione sociale: imprese trasparenti non solo attraverso i numeri”

“Social reporting: transparency in businesses not only through numbers”

RELATORE:

CH. MO PROF. Cerbioni Fabrizio

LAUREANDO/A: Carraro Michela

MATRICOLA N. 1088795

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Indice

Introduzione	I
1. L'evoluzione del carattere sociale d'impresa	1
1.1. L'introduzione del concetto di econometica	3
1.2. Lo sviluppo e la diffusione della CSR.....	6
1.2.1 Gli effetti della CSR sulle performance finanziarie	12
1.3. Quali strumenti utilizzare quindi?	13
1.4. La Direttiva UE 95/2014 sulla Non Financial Disclosure	15
2. Il bilancio sociale.....	22
2.1. Le differenze tra Bilancio Sociale e Bilancio d'Esercizio	25
2.2 Perché redigere il bilancio sociale	28
2.3 I contenuti del bilancio sociale: la mancanza di una definizione condivisa	31
3. Le linee guida per la rendicontazione sociale.....	33
3.1 La Copenhagen Charter	34
3.2 La Global Reporting Initiative	36
3.3 Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale.....	39
Conclusioni	49
Bibliografia	51
Sitografia	52

Appendice

Figura 1 - Focus dell'azione del top management.....	3
Figura 2 - Eticità nelle scelte economiche	4
Figura 3 - Evoluzione della RSI.....	7
Figura 4 - Comparazione fra i filoni evolutivi dell'"approccio sociale"	8
Figura 5 - Interventi dell'Unione Europea in materia di CSR	11
Figura 6 - Regression model, social performance and financial performance at year t	13
Figura 7 - Il problema dell'imposizione di legge	17
Figura 8 - Temi da affrontare nelle dichiarazioni non finanziarie	19
Figura 9 - Costi e benefici delle dichiarazioni non finanziarie	21
Figura 10 - Interdipendenze	23
Figura 11 - Crescita delle società che pubblicano il Bilancio Sociale	25
Figura 12 - Differenze tra bilancio d'esercizio e bilancio sociale	28
Figura 13 - Utilità del bilancio sociale	30
Figura 14 - Laying the groundwork, embedding and communicating are the three main process elements of stakeholder reporting	35
Figura 15 - G4: processo di definizione dei contenuti.....	38
Figura 16 - Principi di redazione GBS	40
Figura 17 - Prospetto di riparto del Valore Aggiunto	43

Introduzione

Il recente recepimento della Direttiva Europea 95/2014/UE rappresenta l'esito di un lungo processo di individuazione del ruolo rivestito dalle imprese nella società e nella tutela dell'ambiente. La capacità di ciascun interlocutore di influenzare le performance dell'azienda e di determinarne il successo o il fallimento, ha portato quest'ultima ad assumere dei comportamenti sempre più responsabili sia nei confronti del territorio sia nei confronti della società. Le organizzazioni si rendono conto che oggi il consumatore non compie più scelte basate esclusivamente sul rapporto costo beneficio derivante dai beni e servizi offerti, ma anche sul rispetto di determinati principi e valori etici e morali. Di conseguenza, la sostenibilità dell'attività d'impresa dipende dalla sua capacità di conciliare obiettivi economici, sociali e ambientali. Da qui si diffonde il concetto di responsabilità sociale d'impresa, nato negli anni Trenta ma riconosciuto solo a partire dagli anni Sessanta quale strumento di differenziazione e risposta ai cambiamenti dell'ambiente.

Nel primo capitolo di questo elaborato si studierà l'evoluzione del carattere sociale dell'impresa, partendo dal passaggio da un approccio shareholder oriented all'approccio stakeholder oriented. Si spiegherà come la conciliazione di obiettivi economici, sociali ed ambientali sia fondamentale all'organizzazione per poter reagire ai cambiamenti del sistema in cui opera, sempre più articolato ed esigente. Successivamente si farà riferimento alla complessità delle scelte di gestione di manager e imprenditori e all'applicazione del concetto di etica nell'economia, variabile chiave per ottenere l'approvazione della comunità rispetto alle decisioni e alle operazioni poste in essere da manager e imprenditori. Si passerà poi a illustrare la capacità della CSR di rappresentare un fattore competitivo di crescita e di sviluppo per le imprese che, riconoscendone le potenzialità, cercano di costruire dei rapporti solidi e basati sullo scambio reciproco con i propri stakeholder. Gli azionisti non sono più i soli destinatari dei report, ma rappresentano una piccola parte di un gruppo molto ampio e variegato, interessato a conoscere come l'impresa crei valore per i propri interlocutori. L'esigenza di un mezzo di comunicazione completo e in grado di spiegare in modo semplice la ricchezza prodotta in termini sia quantitativi sia qualitativi ha portato alla diffusione di nuovi strumenti volti a dimostrare l'assunzione da parte dell'impresa di comportamenti responsabili. Al termine del

primo capitolo verranno pertanto illustrati brevemente questi nuovi mezzi di comunicazione e ci si soffermerà in particolare sul recepimento della Direttiva 95/2014/UE relativa alla Non Financial Disclosure.

Il secondo capitolo viene destinato all'approfondimento di uno degli strumenti più diffusi tra le organizzazioni per informare i propri interlocutori sulle ricadute e sugli effetti che l'attività produce nei loro confronti: il bilancio sociale. La funzione principale di questo report è di fornire una rappresentazione a 360° sull'andamento della gestione e sui risultati raggiunti dall'azienda nel periodo di riferimento, integrando i valori riportati nel bilancio di esercizio con l'illustrazione delle interdipendenze economiche, sociali e ambientali che caratterizzano l'attività. Si può intuire quindi come il bilancio sociale possa essere considerato lo strumento principe per la rendicontazione degli impegni assunti dall'organizzazione e dei risultati da questa raggiunti non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi. Dopo aver evidenziato le potenzialità di un simile mezzo di comunicazione, si passerà all'analisi degli standard che devono essere seguiti durante la sua redazione. Si precisa fin da subito che non esistono delle linee guida riconosciute universalmente né a livello nazionale né a livello internazionale: anche la Direttiva 95/2014/UE e il decreto che la recepisce nella legislazione italiana non si pronunciano in merito a quali contenuti e indicatori debbano essere riportati nel bilancio sociale. Anzi, dopo aver definito gli elementi minimi essenziali entrambe le normative lasciano alle imprese la libertà di uniformarsi a uno dei molteplici standard esistenti oppure di scegliere in maniera autonoma quali informazioni presentare.

Nell'ultimo capitolo di questo elaborato si tenterà comunque di identificare le linee guida principali che hanno trovato maggiore riconoscimento a livello nazionale e internazionale, allo scopo di dare una struttura al bilancio sociale, pur sempre tenendo presente che le imprese sono libere di uniformarsi o meno alle stesse. Si parlerà quindi del processo di redazione del report definito dalla Copenhagen Charter, dei principi e dei criteri di identificazione degli elementi da inserire proposti dalla Global Reporting Initiative e dei contenuti che, secondo il modello GBS, devono trovare spazio in questo documento.

1. L'evoluzione del carattere sociale d'impresa

L'impresa nasce come organizzazione di mezzi volta alla produzione di beni e servizi atti a soddisfare i bisogni e le attese dei suoi interlocutori. Diversamente da quanto si potrebbe pensare, un simile obiettivo non può essere raggiunto soltanto attraverso l'attività di acquisizione di fattori input al minor costo possibile, attraverso la loro trasformazione e la loro vendita a un prezzo ragionevole. Il concetto di creazione di valore risulta essere nella realtà molto più esteso. In questo capitolo, al solo fine di meglio delineare quanto scriveremo in seguito, si cercherà di sintetizzare la complessità che caratterizza la gestione imprenditoriale (intesa come varietà degli interlocutori con cui è necessario rapportarsi) e, in particolar modo, di mettere in luce l'importanza del rapporto dell'impresa con l'ambiente che la circonda. Si passerà poi all'identificazione di alcuni strumenti che consentono di comunicare con la collettività e di costruire con essa un rapporto di fiducia.

Come fa notare Pierre Di Toro (1993, pag. 19) le imprese non sono in grado di sopravvivere né di svilupparsi *“se non in sintonia con le dinamiche del sistema ambientale di appartenenza, alle cui istanze, alle cui multidimensionalità, ai cui mutamenti, devono quindi dedicare una costante e solerte attenzione”*. Ecco allora che la creazione di valore non può essere ricondotta a una mera attività produttiva: non può essere legata esclusivamente alla capacità dell'impresa di produrre beni o servizi, né dipendere dal puro rapporto qualità/prezzo offerto. Richiede invece la conciliazione degli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali. I comportamenti opportunistici delle aziende, se possono trovare giustificazione nell'interesse di fare profitti, devono però fare i conti con un pubblico molto più vasto. Pubblico composto certamente dagli shareholder, per i quali la remunerazione del capitale investito rappresenta il principale (se non unico) interesse, ma anche da tutti coloro che hanno un qualsiasi legame con l'impresa: gli stakeholder. Secondo la definizione più diffusa, proposta da Edward Freeman nella sua pubblicazione *“Strategic Management - A Stakeholder Approach”* del 1984, questi ultimi rappresenterebbero *“ogni gruppo o individuo che può influire, o essere*

influenzato, dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione".¹ Per essere sostenibile quindi l'impresa deve creare fiducia sull'operato aziendale non solo tra coloro che direttamente investono nell'attività e che da essa si aspettano un ritorno economico, ma anche tra la comunità che le ruota intorno e che ha un qualche interesse nei suoi confronti.

Inoltre, lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha permesso di comparare le imprese presenti sul mercato mondiale e di legittimare l'azione di quelle che operano nel rispetto dei valori e degli ideali dei portatori di interesse. La facilità nella comparazione determina un aumento della competitività tra le varie organizzazioni che operano su scala mondiale, visto che grazie al loro confronto la comunità ha il potere di determinare il successo o il fallimento di ciascuna di esse. La nuova sfida delle imprese consiste proprio nella capacità di comunicare con l'ambiente di riferimento, individuare i diversi interessi che ruotano attorno all'attività, definire degli obiettivi e delle strategie coerenti con questi e trasmettere al proprio pubblico i risultati raggiunti, non solo dal punto di vista economico ma anche da quello sociale e ambientale. Quanto più l'azienda è in grado di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente, di interagire con la comunità e di tenere un atteggiamento pro attivo nei suoi confronti, tanto più sarà facile per essa ottenere l'approvazione da parte dei suoi stakeholders e al contempo di massimizzare gli utili per i propri azionisti.

In questo contesto, solo le organizzazioni che riconoscono l'interdipendenza esistente tra obiettivi economici, sociali e ambientali possono sopravvivere e garantirsi l'approvazione da parte del pubblico.² Come mostra la Figura 1, l'azione del top management si deve concentrare simultaneamente su tre componenti: la produzione di utili, necessari per la sopravvivenza economica dell'impresa; la riduzione degli impatti delle operazioni pianificate sull'ambiente e la soddisfazione dei diversi gruppi di stakeholder. Questi aspetti sono imprescindibili, in quanto la

¹ A tal proposito, si veda: FREEMAN R. E., in: D'ALESSANDRO ANNALISA, A.A. 2014/2015. *Responsabilità sociale e stakeholder engagement: una verifica riferita alle imprese italiane*. Relazione finale CLM Università degli Studi G. D'Annunzio di Chieti-Pescara, Scuola delle Scienze Economiche, Aziendali, Giuridiche e Sociologiche. Pag. 7

² M. SALVIONI DANIELA, dicembre 2016. *Governance e responsabilità sociale d'impresa nei mercati globali*. Torino: G Giappichelli Editore. Pag. 5-7

comunità con cui si interfaccia l'impresa sa perfettamente che per produrre un prodotto o servizio si sarebbe potuto adottare un comportamento più costoso ma responsabile oppure un comportamento completamente disinteressato ai riflessi dell'attività sull'ambiente e volto unicamente alla produzione di un profitto.³ Di conseguenza, sceglierà l'organizzazione che agisce nel rispetto dei principi morali da essa riconosciuti prima ancora di considerare la variabile prezzo.

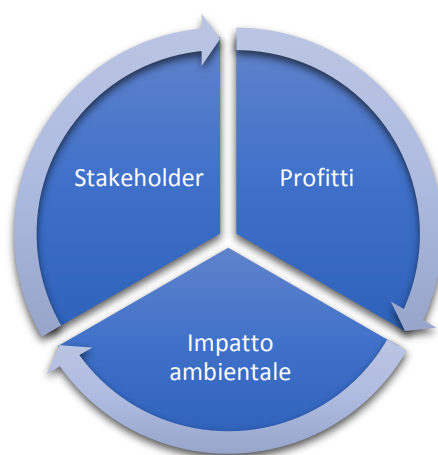


Figura 1 - Focus dell'azione del top management
Fonte: elaborazione personale

1.1. L'introduzione del concetto di econometica

In questo paragrafo si vuole approfondire il concetto di etica, studiare il suo rapporto con l'economia ed evidenziarne la crescente rilevanza nella gestione d'impresa. Quando si parla di etica il pensiero muove subito verso l'identificazione di comportamenti che distinguono ciò che è buono, giusto, lecito e appropriato da ciò che invece non lo è. Questa distinzione guida e condiziona scelte e pensieri in ogni campo e influenza le azioni dell'uomo. L'agire umano richiede agli individui di scegliere tra il raggiungimento di un fine attraverso il compimento di azioni etiche, mosse dalla coscienza e dal rispetto di valori, oppure attraverso operazioni che violano i principi morali generalmente riconosciuti.

³ BISIO LUCA, 2015. *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*. Torino: G. Giappichelli. Pag. 8. Si veda inoltre: SILVA ELIO, 27 giugno 2016. Responsabilità sociale d'impresa alla ribalta. *Il Sole 24 ore* [online]. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-06-27/responsabilita-sociale-d-impresa-ribalta-123346_PRV.shtml?uuid=ADYhooj> [Data di accesso: 05/04/2017]

Se la differenza tra ciò che è giusto e ciò che non lo è può sembrare netta dal punto di vista teorico, in ambito economico è tutt'altro che scontata. Traendo insegnamento da Keynes, Castellani afferma che *“l'esistenza di un'etica in economia deriva dal fatto che, data la mancanza di un determinismo economico, per raggiungere un obiettivo si possono percorrere più strade e la scelta di un percorso piuttosto che un altro è dettata da una serie di principi-guida che hanno in sé una valenza etica”*.⁴ Le decisioni del top management presuppongono quindi una analisi delle conseguenze derivanti dal compimento di determinate operazioni per l'impresa in primis, ma anche per la collettività e per l'ambiente in cui si inserisce. Nell'economia tuttavia riuscire a tracciare una netta linea di demarcazione tra ciò che è giusto, lecito e opportuno moralmente e ciò che non lo è risulta piuttosto difficile perché il bene del privato o dell'organizzazione può contrastare con un bene più ampio e globale e viceversa il bene dell'intera collettività può essere in contrasto con quello personale. A titolo di esempio, una simile difficoltà emerge nei casi in cui la domanda non sia in grado di assorbire tutta l'offerta presente sul mercato. In questa situazione si presentano due prospettive per l'impresa: ridurre la produzione ricorrendo a una diminuzione del personale oppure continuare a offrire più di quanto necessario.



Figura 2 - Eticità nelle scelte economiche

Fonte: elaborazione personale

Nel primo caso, si potrebbe dire che l'organizzazione ha tenuto un comportamento immorale lasciando senza lavoro una parte dei propri dipendenti. Si potrebbe addirittura qualificare tale azione come un atteggiamento egoistico, disinteressato nei confronti della comunità, volto esclusivamente a garantire la massima resa per gli azionisti. Nonostante l'ultima opzione possa sembrare la migliore dal punto di

⁴ Si veda: CASTELLANI GIOVANNI, 2015. *Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting*. 2^Edizione. Maggioli Editore. Pag. 74

vista etico, è necessario notare come una scelta simile possa portare al fallimento dell'intera organizzazione e dunque alla perdita di lavoro per tutti i dipendenti.⁵ Nel campo economico pertanto la linea di confine tra giusto e sbagliato non è così ben demarcata. Anche le decisioni assunte nel rispetto dei più nobili valori, come la scelta di continuare a dare lavoro a un numero di persone superiore al necessario, rischiano di provocare conseguenze addirittura peggiori di quelle che sarebbero derivate da un comportamento apparentemente immorale, quale il licenziamento di parte dei lavoratori. In questo caso l'imprenditore si trova a scegliere tra un male per, mi si permetta di dire, "pochi" (i licenziati appunto per consentire la prosecuzione dell'attività) e il male di una collettività più ampia (la totalità dei dipendenti).

Indipendentemente dalla difficoltà o meno di distinguere ciò che è giusto da ciò che non lo è, le imprese devono oggi fare i conti con una comunità che attribuisce una significativa importanza al riconoscimento di valori etici e morali. L'applicazione dell'etica all'economia può essere identificata nell'assunzione di una responsabilità da parte del management di raggiungere gli obiettivi che l'organizzazione si è posta nel rispetto di principi etico-morali. Proprio dal riconoscimento del valore dell'etica nell'economia nascono nel 2010 le B - Corporation, società che volontariamente si impongono una duplice missione: massimizzare sia gli utili sia l'impatto positivo nei confronti dell'ambiente in cui operano oltre che della comunità. Nate negli Stati Uniti, si distinguono dalle aziende no profit proprio per l'obiettivo fatturato. Le B-Corporation sono infatti imprese dal tradizionale modello di business, che si caratterizzano per l'assunzione di elevati standard di responsabilità e per la costante e rigorosa misurazione del loro impatto ambientale. Il rispetto dei più alti standard qualitativi è garantito dalla certificazione concessa dall'ente americano B - Lab, il quale valuta l'impatto sociale, economico e ambientale dell'impresa con estrema rigidità. A segnalare l'importanza attribuita dalla comunità all'attenzione che le imprese pongono al loro impatto sociale e ambientale sono le ricerche della Harvard Business University e il report di Jon Hale, capo della Sustainable Research di

⁵ Esempio ripreso da: CASTELLANI GIOVANNI, ottobre 2015. Op. cit., pag. 74-75.

Morningstar, i quali evidenziano come le imprese impegnate nei campi sociali e ambientali presentino performance e rating più elevati rispetto a tutte le altre.⁶

Nonostante la difficoltà nell'applicare l'etica all'economia pertanto, è necessario che le imprese sviluppino una coscienza morale e tengano in considerazione anche gli aspetti sociali e ambientali legati alla gestione dell'impresa. Oggi più che mai, il management deve saper comprendere la complessità del contesto in cui opera e definire una serie di principi guida, che vadano dal rispetto delle persone alla ricerca di ciò che è bene non solo per l'azienda ma anche per la comunità, al fine di potersi garantire l'approvazione necessaria a sopravvivere alle crescenti pressioni concorrenziali.⁷

1.2. Lo sviluppo e la diffusione della CSR

Dalla necessità di allargare la visione dell'impresa di incremento dei profitti alle esigenze della collettività in senso ampio, nasce la Corporate Social Responsibility. Ad oggi, non esiste ancora una definizione universalmente condivisa di questo concetto. Tuttavia possiamo intendere la CSR come l'insieme dei comportamenti adottati dall'organizzazione, su base volontaria, nell'intento di allineare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali. Essa consente alle suddette di ottenere la legittimazione e il consenso al proprio agire da parte della collettività.⁸

⁶ In merito alle società benefit, vedasi: B CORPORATION, 2017. *Italy* [online]. Amsterdam: B Lab. Disponibile su <<http://bcorporation.eu/italy>> [Data di accesso: 05/04/2017]. Si veda inoltre: NERI VALENTINA, 10/01/2017. *Benefit Corporation, come funzionano le aziende che fanno bene alla società* [online]. Milano: LifeGate. Disponibile su <<http://www.lifegate.it/persone/news/benefit-corporation-cosa-sono>> [Data di accesso: 05/04/2017]

⁷ Si veda: CODA VITTORIO, 1988. Trattato di economia d'azienda diretto da Tancredi Bianchi Vittorio Coda Gilberto Mazza Osvaldo Paganelli Giorgio Pellicelli. *L'Orientamento Strategico dell'Impresa*. Sezione III, Volume I: Utet. Pag.: 268-269

⁸ Si veda: HINNA LUCIANO, a cura di., 2002. *Il bilancio sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*. Milano: Il sole 24 ore. Pag. 135-140.

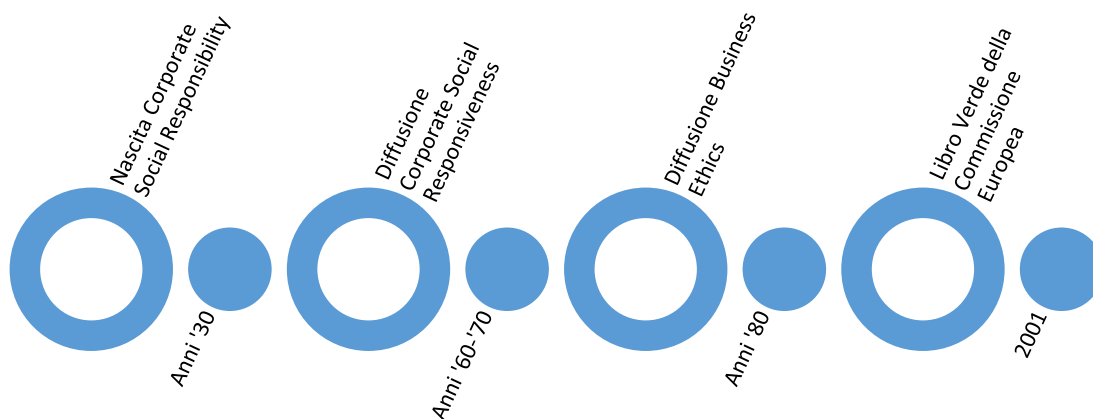


Figura 3 - Evoluzione della RSI

Fonte: elaborazione personale

Il concetto di RSI viene introdotto per la prima volta negli anni '30, quando negli Stati Uniti si comincia ad attribuire alla figura del manager la responsabilità dell'impatto delle attività compiute dall'azienda nei confronti dell'ambiente e della società. Fino agli anni '50 però viene attribuita un'accezione negativa al concetto di responsabilità sociale d'impresa, essendo considerata come un obbligo anziché come uno strumento di crescita e di coinvolgimento. In quegli anni, caratterizzati dalla crescita economica e dalla diffusione di una maggiore sensibilità verso le tematiche sociali, le imprese vengono spinte verso il superamento delle tipiche dimensioni economiche e legali e, in particolare, verso il volontario compimento di operazioni a carattere sociale, volte a prevenire le ingiustizie. Si comincia pertanto a riconoscere il potere delle imprese di influenzare la società e l'ambiente che le circonda e ad attribuire loro il dovere di utilizzare le proprie risorse per incidere positivamente sul benessere della comunità. Più che di una responsabilità si parlava quindi di un obbligo, ignorando le opportunità che potevano essere offerte dall'allineamento degli obiettivi dell'organizzazione alle aspettative del pubblico. Dagli anni '60 - '70 invece il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR₁) viene ampliato e ridefinito in Corporate Sociale Responsiveness (CSR₂).⁹ L'attenzione alle tematiche sociali e ambientali non viene più considerata come un costo per l'organizzazione, ma come un espediente di differenziazione, miglioramento e

⁹ Si veda: DI TORO PIERRE, 1993. *L'etica nella gestione d'impresa: studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla "qualità" del suo "modo di essere"*. Padova: Cedam. Pag.: 103-108.

risposta ai cambiamenti dell'ambiente. La Corporate Social Responsiveness consiste proprio nella capacità delle imprese di rispondere alle tensioni sociali, attraverso l'utilizzo di strumenti che ne migliorino la sensibilità (intesa quale percezione delle tensioni provenienti dall'esterno). Nascono in questi anni le tecniche di auditing sociale, nuovi modelli per comunicare e costruire relazioni con gli stakeholder.¹⁰

	Responsabilità Sociale - CSR ₁	Sensibilità sociale - CSR ₂
Ottica	"Esterna"	"Interna"
Oggetto	Conseguenze, impatto, "prodotti" ed <i>effetti</i> sull'ambiente sociale	<i>Processi</i> di elaborazione delle politiche gestionali e delle decisioni operative
Ambito	Prevalentemente "oltre" le tipiche funzioni d'impresa	Strumenti manageriali e struttura dei procedimenti gestionali
"Motto"	"Il potere implica responsabilità"	L'attività aziendale presuppone la capacità di "rispondere" alle istanze sociali
Limiti	Conservazione della posizione di forza dell'impresa; iniziative "di facciata"	"Asetticità" delle indagini; mancata riflessione sulle "cause" e sul "merito" delle azioni intraprese

Figura 4 - Comparazione fra i filoni evolutivi dell'"approccio sociale"

Fonte: PIERRE DI TORO, 1993. L'etica nella gestione d'impresa: studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla "qualità" del suo "modo di essere". Padova: Cedam. Pag.: 112

La tabella riporta le differenze tra CSR₁ e CSR₂, mettendo in evidenza i limiti che permangono nonostante la maggiore attenzione delle imprese per il loro impatto sulla collettività. In effetti, la diffusione della sensibilità sociale ha condotto a un cambiamento interno alle organizzazioni relativo ai mezzi da queste utilizzati piuttosto che alla finalità. Gli strumenti introdotti appaiono cioè scollegati dagli obiettivi per i quali erano nati: le organizzazioni sono in grado di ben definire i problemi e individuare in maniera quasi meccanica delle soluzioni, senza però riflettere sui valori che concorrono a giustificare le scelte di interazione con l'ambiente esterno. Rimane dunque l'esigenza di modificare la cultura aziendale e di esplicitare i principi e i valori che guidano l'imprenditore nelle proprie decisioni.

¹⁰ Si veda: DI TORO PIERRE, 1993. *Op. cit.* Pag.: 108-113.

In risposta a questa necessità, durante gli anni '80 emerge il concetto di Business Ethics, il quale pone al centro del processo decisionale dei manager i valori morali al fine di allineare il comportamento dell'organizzazione alle aspettative della comunità.¹¹

Etica, responsabilità e sensibilità sociale rappresentano comunque fattori complementari, che spingono l'impresa a delineare il proprio orientamento gestionale nel rispetto della collettività e dell'ambiente in cui operano. Più di recente, l'importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa è stata riconosciuta anche dall'Unione Europea che con il Consiglio Europeo di Lisbona avvenuto a marzo del 2000 la introduce nella propria agenda, identificandola quale elemento strategico fondamentale per promuovere la competitività del mercato europeo e la coesione della comunità. Nell'anno successivo poi la Commissione Europea pubblica il "Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", il quale definisce la RSI come: *"L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate"*. In tale pubblicazione viene posto in evidenza come un comportamento responsabile delle imprese sia in grado di far fronte ai cambiamenti, promuovere lo sviluppo sociale e creare un ambiente competitivo. Il Libro Verde promuove gli investimenti nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con gli stakeholder, ponendo particolare attenzione alla realizzazione di azioni concrete nei loro confronti.

Anche con la successiva Comunicazione 347 del 2002 relativa alla "Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile" la Commissione Europea ribadisce la necessità di dare credibilità e trasparenza alle pratiche di RSI. Imprenditori, politici e stakeholder riconoscono nella RSI uno strumento chiave per reagire alle sfide poste dalla globalizzazione e sostenere l'immagine e la reputazione dell'organizzazione. Ancora una volta l'Unione Europea

¹¹ Si veda: DI TORO PIERRE, 1993. *Op. cit.* Pag.: 103-133. Si veda inoltre: ADICONSUM, 07/03/2017. *L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa* [online]. Montagne in rete. Disponibile su <https://www.montagneinrete.it/uploads/tx_gorillary/dossier-training-l-evoluzione-del-concetto-di-responsabilit-sociale-di-impresa_1488906105.pdf> [Data di accesso: 04/05/2017]. Pag. 9-12.

si propone di diffondere e incoraggiare l'utilizzo di pratiche responsabili dal punto di vista socio-ambientale, introducendo diverse iniziative volte alla promozione della RSI. Tra queste ricordiamo il Multistakeholder Forum, istituito *“al fine di promuovere la trasparenza e la convergenza delle prassi e degli strumenti socialmente responsabili, [e attraverso il quale:]*

- *[favorire] lo scambio di esperienze e di buone pratiche tra protagonisti a livello europeo;*
- *[ravvicinare] le iniziative esistenti in ambito comunitario e [cercare] di definire una strategia e principi direttivi comuni a livello dell'Unione, su cui basare il dialogo con le istanze nazionali e i paesi terzi;*
- *[identificare ed esplorare] gli ambiti in cui un'azione addizionale si impone su scala europea.”* (Comunicazione n. 347 della Commissione Europea, 2 luglio 2002, Bruxelles)

Chiusosi nel 2004, il forum ha portato alla redazione di un report in cui sono identificati i principali strumenti di RSI e all'individuazione della necessità di sensibilizzare e sviluppare il tema nel territorio europeo.

Nel 2006 inoltre la Commissione Europea si propone di sostenere l'Alleanza Europea per la Responsabilità Sociale d'Impresa, la quale è basata sull'attribuzione alla RSI di un ruolo centrale nella promozione di uno sviluppo sostenibile, nell'incremento della competitività dell'Europa e del potenziale innovativo e nella creazione di posti di lavoro. *“Questa alleanza è aperta alle imprese che [desiderano] fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di RSI per sostenere un'economia di mercato e d'impresa competitiva e sostenibile”* (Comunicazione della Commissione Europea n. 136, Bruxelles, 22 marzo 2006. *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*). L'iniziativa ha portato all'aumento del numero di imprese che pubblicano una relazione inerente alla RSI, che sviluppano strumenti pratici per affrontare temi sociali e che registrano il proprio sito nel sistema EMAS (*Eco-Management and Audit*

Scheme) al quale aderiscono le organizzazioni che vogliono ridurre l'impatto delle proprie attività sull'ambiente.¹²

La definizione di Corporate Social Responsibility è stata poi aggiornata dalla Commissione Europea nel 2011, che la semplifica in “*responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*”.¹³ Nella stessa Comunicazione, l'Unione Europea si impegna a:

- ❖ Dare visibilità alla RSI e promuovere le buone pratiche¹⁴;
- ❖ Aumentare e controllare la fiducia nelle imprese;
- ❖ Affinare i processi di regolamentazione interna spontanea;
- ❖ Incrementare il “premio di mercato” associato all'adozione della RSI;
- ❖ Promuovere la diffusione di informazioni sociali e ambientali;
- ❖ Agevolare dal punto di vista finanziario i progetti di istruzione, formazione e ricerca in materia di responsabilità sociale;
- ❖ Favorire l'adozione di politiche nazionali e subnazionali relative alla RSI;
- ❖ Sostenere le politiche internazionali inerenti alla Corporate Social Responsibility e il loro allineamento con le politiche globali.¹⁵

La Figura 5 ripercorre gli interventi della Commissione Europea nell'ambito della Responsabilità Sociale d'Impresa.



Figura 5 - Interventi dell'Unione Europea in materia di CSR

Fonte: elaborazione personale

¹² Per ulteriori informazioni sull'EMAS, si guardi: ISPRA, 2017. *EMAS* [online]. Roma: Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale. Disponibile su <<http://www.isprambiente.gov.it/it/certificazioni/emas>> [Data di accesso: 07/04/2017]

¹³ Comunicazione della Commissione Europea n. 681, Bruxelles, 25 ottobre 2011. *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. Pag. 7

¹⁴ Sulle buone prassi di CSR vigenti in Italia, si consulti: CSR - UNIONCAMERE, 2017. *Buone pratiche di CSR* [online]. Disponibile su <<http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C378S370/Buone-pratiche-di-CSR.htm>> [Data di accesso: 17/04/2017]

¹⁵ A proposito della RSI nelle politiche europee, si veda: ADICONSUM, 07/03/2017. Op. cit. Pag. 13-19

1.2.1 Gli effetti della CSR sulle performance finanziarie

Allo scopo di individuare gli effetti derivanti dall'adozione della CSR, sono stati condotti diversi studi. Tra tutti si riporta di seguito la ricerca realizzata nel 2014 da Giacomo Boesso e Kamalesh Kumar in merito a **“Corporate Social Performances: the Financial Effects of Responsive and Strategic Approaches”**, volta all'analisi del rapporto tra prestazioni sociali e finanziarie riferite ai diversi stakeholder. L'indagine si basa su un campione di 188 organizzazioni, risultanti tra le 100 migliori “imprese cittadine” negli anni 2005, 2006 e 2007 secondo le pubblicazioni della Kinder, Lydenberg, Domini Analytics, Inc.¹⁶ I risultati evidenziano l'esistenza di una correlazione positiva di azioni sociali, dell'integrazione di esigenze aziendali e sociali, nonché della CSR strategica con le performance finanziarie dell'impresa (CP); mentre CSR di risposta e CP presentano una correlazione negativa. Ciò significa che mentre le performance sociali pro attive conducono in media a migliori prestazioni finanziarie, le azioni sociali difensive riportano performance finanziarie inferiori. Le politiche sociali pertanto non devono essere adottate dalle organizzazioni quali ultimo strumento di “correzione” dell'agire aziendale, da utilizzare solo in caso di pressioni provenienti dalla realtà esterna. Devono invece accompagnare tutta l'attività, favorendo la comunicazione e la creazione di relazioni interattive con gli stakeholder.

I risultati dell'indagine appena descritta quindi evidenziano come l'assunzione di un impegno nei confronti dei portatori di interesse si rifletta sulle performance finanziarie dell'impresa e, in particolare, come tale impatto dipenda dal grado di integrazione tra obiettivi economici ed obiettivi socio-ambientali. Dall'analisi di modelli costruiti su EBITDA, Market Value e CAPEX riportata in figura 6 infatti l'adozione di azioni strategiche di CSR risulta proficua, positivamente correlata con gli indici di performance. Di conseguenza emerge l'esigenza per manager e imprenditori di inserire nella propria agenda l'attenzione alle tematiche sociali e ambientali e di realizzare investimenti specifici piuttosto che generici nei confronti

¹⁶ Si veda: BOESSO GIACOMO, KUMAR KAMALESH, 2014. *“Corporate Social Performances: the Financial Effects of Responsive and Strategic Approaches”* [online]: Vol. 5, No. 3. Pavia: Economia Aziendale Online. Pag. 159-160

degli stakeholder, al fine di scongiurare il dispendio di risorse in politiche costose ma non sempre efficaci per l'azienda.¹⁷ Anche la ricerca empirica pertanto riporta quanto già sostenuto: affinché la CSR rappresenti un fattore di sviluppo e miglioramento delle performance dell'organizzazione non è sufficiente compiere azioni sociali una tantum, ma è necessario far entrare il concetto di responsabilità nella cultura e nella quotidianità dell'azienda.

Predictors and controls	Model 1 EBITDA	Model 2 COM_VALUE	Model 3 CAP_EXP
SOCIAL ASPECTS	284,20** [118.14]	3,931.68* [2,122.46]	126.72*** [37.56]
INTEGRATION	461.77*** [131.21]	5,424.4** [2,519.50]	64,28*** [24.41]
Size	1,542.53*** [154.49]	22,820.46*** [3,695.61]	276.40*** [35.55]
Industry dummies	Yes	Yes	Yes
Wald Chi2	135.35	91.14	110.74
R	0.52	0.32	0.43
N	271	282	282

Predictors and controls: industry dummies not reported in the table

* significant at 10%; ** significant at 5%; *** significant at 1%, standard error in brackets

Figura 6 - Regression model, social performance and financial performance at year *t*

Fonte: Riadattamento di BOESSO GIACOMO, KUMAR KAMALESH, 2014.

Op. cit. Table 1. Pag. 162.

1.3. Quali strumenti utilizzare quindi?¹⁸

In questo paragrafo, si vogliono introdurre brevemente e senza alcuna pretesa di esaustività i più diffusi strumenti utilizzati dall'impresa per comunicare con l'ambiente che la circonda.

¹⁷ BOESSO GIACOMO, KUMAR KAMALESH, 2014. *Op. cit.* Pag. 161-164

¹⁸ A proposito degli strumenti di comunicazione sociale, si veda: ADICONSUM, 07/03/2017. *Op. cit.* Pag. 20-23

Abbiamo visto come, a seguito della crescita della capacità di influenza degli stakeholder, dello sviluppo di un concetto di etica in economia e della diffusione della Corporate Social Responsibility, le imprese siano chiamate a tenere conto della società e del contesto in cui operano. Non è però sufficiente adottare comportamenti generalmente riconosciuti come corretti: è necessario dimostrarli attraverso la redazione di documenti concreti e trasparenti. In risposta a questa esigenza, alcune organizzazioni si avvalgono di un Codice Etico, che orienta i comportamenti dei dipendenti descrivendo le responsabilità etiche e sociali assegnate a ognuno di essi. Considerato come la “Carta Costituzionale” delle aziende, il Codice Etico consente di prevenire azioni irresponsabili, incoscienti o illegali da parte di chi opera portando il nome delle stesse.

Alcune imprese poi elaborano codici di comportamento o carte dei valori e si dotano di un organismo (il Comitato Etico) incaricato della diffusione all’interno delle stesse dei principi in essi contenuti, della valutazione e del sanzionamento di eventuali violazioni.

Inoltre esse acquisiscono certificazioni (quali la Social Accountability 8000 o la ISO 14000) che garantiscono il rispetto di alcuni standard e aderiscono ad iniziative promosse a livello internazionale per promuovere il rispetto di principi etici.¹⁹

Ma lo strumento più importante e tendenzialmente meno soggettivo (in quanto basato sulla raccolta e sul confronto di dati), in grado di rappresentare al pubblico le attività che le organizzazioni compiono in ottica di rispetto della società e dell’ambiente, è rappresentato dal bilancio sociale. A proposito di tale mezzo di comunicazione, nel prossimo paragrafo verrà introdotto il tema della rendicontazione di informazioni non finanziarie che acquisisce via via un’importanza crescente, tanto da portare l’Unione Europea ad esprimersi in materia attraverso un intervento normativo.

¹⁹ Per approfondimenti sul codice etico, si veda: BILANCIO SOCIALE, 2000. *Codice Etico* [online]. Bologna: Reporting R.P. Disponibile su <<http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html>> [Data di accesso: 08/04/2017]

1.4. La Direttiva UE 95/2014 sulla Non Financial Disclosure

L'importanza crescente della Corporate Social Responsibility ha spinto l'Unione Europea a non limitarsi alla promozione di iniziative rivolte a diffondere la volontaria assunzione di responsabilità sociale e ambientale, ma anche ad intervenire dal punto di vista normativo. L'assunzione di impegni nei confronti della comunità e dell'ambiente infatti diventa obbligatoria per le imprese di maggiori dimensioni (circa 400 in Italia e 6000 in tutta Europa²⁰), a seguito dell'emanazione e del successivo recepimento della Direttiva n. 95 del 22 ottobre 2014. Attraverso questo strumento normativo l'Unione Europea intende imporre la comunicazione di informazioni finanziarie e non. In particolare, viene richiesto alle imprese con più di 500 dipendenti di produrre un report in cui vengono indicate le politiche adottate dall'organizzazione, i principali rischi e i risultati raggiunti relativamente a dati ambientali e sociali, a informazioni riguardanti il personale, alle azioni intraprese ai fini di garantire il rispetto di diritti umani e la lotta alla corruzione, a illustrare la situazione in cui versa l'istituto e l'impatto della sua attività. La Direttiva lascia comunque libertà di scelta sulle modalità di rendicontazione, specificando solamente di uniformarsi alle generali linee guida previste a livello nazionale, Europeo o internazionale.²¹

Il motivo per cui la Direttiva si rivolge alle imprese con più di 500 dipendenti si può ritrovare nella dimensione dell'impatto che queste hanno sul territorio, sicuramente più significativo rispetto a quello delle aziende di minori dimensioni. Ciò non significa che queste ultime siano esenti dalla rendicontazione non finanziaria, ma solo che è concessa loro discrezionalità: starà alle stesse infatti valutare il vantaggio competitivo che può derivare dalla diffusione di informazioni di carattere non finanziario e decidere se conformarsi o meno alla normativa prevista in tale ambito.²² È necessaria poi un'ulteriore riflessione riguardo alla limitazione del

²⁰ Si veda: 4SUSTAINABILITY, 30 luglio 2015. *CSR e direttiva UE 95/2014: a che punto è l'Italia?* [online]. Firenze: 4Sustainability. Disponibile su <<http://www.4sustainability.it/sustainability-it/archivio/csr-e-direttiva-ue-952014-a-che-punto-e-litalia/>> [Data di accesso: 20/04/2017]

²¹ Si veda: EUROPEAN COMMISSION, 13/12/2016. *Non-financial reporting* [online]. Disponibile su <http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial_reporting/index_en.htm#news> [Data di accesso: 20/04/2017]

²² Si veda: ORSI ROBERTO, 27 luglio 2015. *La Direttiva UE sulla responsabilità sociale: un'opportunità che l'Italia non può perdere.* Roma: *la Repubblica* [online]. Disponibile su:

campo di applicazione della Direttiva alle sole imprese di grandi dimensioni: gli obblighi di legge sono generalmente percepiti come un peso per le organizzazioni e vengono digeriti a fatica. Per questo, un intervento normativo che intimi di produrre la rendicontazione sociale a tutti gli istituti, grandi o piccoli che siano, rischia di trasformarsi in una imposizione burocratica mal vista da imprenditori e manager. Di conseguenza ne farebbe perdere il significato: non sarebbe più realizzata per ragioni di trasparenza e attenzione verso la comunità e l'ambiente, ma solo per assolvere a un adempimento richiesto dalla legge. Ciò potrebbe portare le imprese a redigere una rendicontazione insignificante, perché priva di "buoni intenti", realizzata solo perché si deve e percepita come un ulteriore peso imposto dalla burocrazia anziché come uno strumento attraverso il quale costruire un vantaggio competitivo.

Il recepimento della Direttiva ha richiesto un lungo periodo di riflessione, dovuto da un lato ai rischi che una imposizione di legge troppo pesante venisse mal accettata e dall'altro al timore che una normativa troppo concessiva potesse perdere il suo significato primario, lasciando alle organizzazioni uno spazio di manovra tanto ampio da permettere loro di produrre una rendicontazione poco attendibile. È necessario portare le organizzazioni a comprendere che *"Non si tratta di un ulteriore impegno burocratico [...], ma di un processo da condividere ampiamente tra gli attori della scena economica e sociale che può aiutare le imprese a sentirsi più a loro agio nel mercato globale."*²³ Sulla questione si è espressa Etica News, proponendo di adottare la stessa strategia prevista per le quote rosa per creare consapevolezza: introdurre cioè un temporale obbligo in modo da far diventare la rendicontazione non finanziaria prima una consuetudine e poi cultura delle aziende. L'introduzione di una forma di educazione, prima che di un obbligo, sarebbe in grado di portare le imprese a dare valore alla totalità delle risorse di cui dispongono.²⁴

http://www.repubblica.it/economia/2015/07/27/news/non_solo_profitto_responsabilita_sociale_impresa_direttiva-119915199/ [Data di accesso: 20/04/2017]

²³ Si veda: ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 13 aprile 2016. *Position Paper del GBS sulla Direttiva 2014/95/UE* [online]. Milano. Disponibile su <http://www.gruppobilanciosociale.org/news/position-paper-del-gbs-sulla-direttiva-201495ue-prime-considerazioni/>. [Data di accesso: 27/04/2017]

²⁴ Si veda: ANON., 15 febbraio 2016. Direttiva non financial, come le quote rosa. *Etica News* [online]. Disponibile su <http://www.bibliotecabilanciosociale.it/?p=2154#more-2154> [Data di accesso: 30/03/2017]

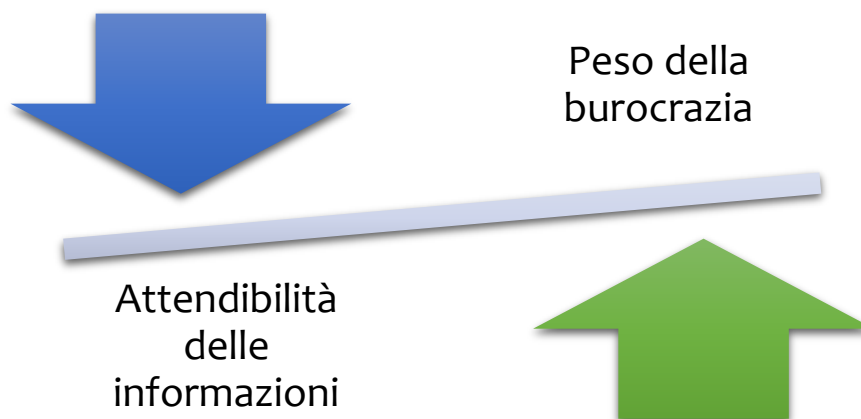


Figura 7 - Il problema dell'imposizione di legge

Fonte: elaborazione personale

Dopo un lungo periodo di confronti, l'Italia ha recepito la Direttiva UE con l'emanazione del Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016. Rivisto e pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 10 gennaio 2017, entra in vigore il 25 gennaio dello stesso anno.²⁵ La normativa regola la comunicazione delle informazioni di carattere non finanziario facendo riferimento agli enti di interesse pubblico *“qualora abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei seguenti limiti dimensionali:*

- a) Totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;*
- b) Totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro”.*

(art. 2, D. Lgs. 254/2016)

I soggetti tenuti alla pubblicazione di un report contenente informazioni non finanziarie sono perciò individuati sulla base di un duplice requisito dimensionale: la grandezza economica dell'azienda e la sua ampiezza in termini di risorse umane. Il decreto quindi si attiene a quanto previsto dalla Direttiva Europea relativamente all'ambito di applicazione della normativa, specificando però che con grandi dimensioni si intendono gli enti di interesse pubblico (quali banche, imprese assicurative, società emittenti valori mobiliari ammessi negoziati su mercati

²⁵ ANON., 25 gennaio 2017. Da oggi in vigore il decreto non financial. *Etica News* [online]. Disponibile su <<https://www.eticanews.it/in-breve/da-oggi-in-vigore-il-decreto-non-financial/>> [Data di accesso: 22/04/2017]

regolamentati italiani e dell'Unione europea, così come definiti dall'art. 16 del D. Lgs. 39/2010) che non solo hanno più di cinquecento dipendenti ma superano anche almeno uno dei due valori economici indicati dal testo di legge. Resta comunque ferma la possibilità per tutte le altre aziende di aderire in via volontaria alla redazione di un documento contenente informazioni non finanziarie ai sensi di legge. Tale opzione assume una particolare significatività nel nostro Paese, dato che il tessuto imprenditoriale italiano è costituito principalmente da imprese di medie e piccole dimensioni. Nonostante queste siano naturalmente vocate a competere su qualità e coesione sociale, rimane fondamentale sottolineare come la produzione di dichiarazioni non finanziarie costituisca un fattore di importanza strategica.²⁶ L'adeguamento volontario alla normativa consente infatti alle organizzazioni di guadagnare vantaggio competitivo e di accedere a eventuali facilitazioni di mercato, come ad esempio la concessione di un affidamento agevolato da parte di una banca per "premiare" il percorso di trasparenza e sostenibilità intrapreso. Inoltre, proprio allo scopo di promuovere la diffusione di questo tipo di report anche tra le imprese minori, sono state introdotte delle semplificazioni per le PMI. Tanto è vero che le dichiarazioni di aziende che contano meno di duecentocinquanta dipendenti non sono sottoposte alle disposizioni sui controlli, ma vengono comunque considerate conformi alla normativa.²⁷ Pur non essendo obbligatoria quindi la rendicontazione di informazioni non finanziarie da parte delle imprese non rientranti nella categoria prevista dall'art. 2 del D. Lgs. 254/2016, sarebbe per esse senz'altro vantaggioso adeguarsi alla normativa.

Il decreto poi definisce le tematiche che devono essere affrontate nella dichiarazione riportando quelle indicate dalla Direttiva UE (*"temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva"*, come da art. 3 del succitato d. lgs. 254/2016). Il report

²⁶ Si veda: ASKANNEWS, 2015. Gagliardi (UnionCamere): bilancio sociale utile anche alle PMI [Video online]. Roma, 23 gennaio 2015: Youtube. Disponibile su <<https://www.youtube.com/watch?v=vonJsY8MXnl&feature=youtu.be>> [Data di accesso: 23/03/2017]

²⁷ Si veda: FONDAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE, 2017. *La rendicontazione non finanziaria: dal 2017 l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni di comunicare le proprie performance ambientali e sociali* [online]. Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile. Disponibile su <<http://www.fondazionevilupposostenibile.org/rendicontazione-non-finanziaria-obbligo-imprese-grandi-dimensioni-di-comunicare-performance-ambientali-e-sociali/>> [Data di accesso: 22/04/2017]

deve rappresentare in maniera completa il modello di gestione e organizzazione dell'azienda, riportando anche i principali rischi legati alle azioni intraprese, ai prodotti e servizi offerti e ai rapporti commerciali, in particolar modo con le catene di fornitura. L'interesse dimostrato nei confronti delle catene di fornitura può essere giustificato dal fatto che, così facendo, i fornitori delle grandi imprese (spesso PMI) vengono invitati seppur in maniera indiretta all'adozione di elevati standard sociali e ambientali.²⁸

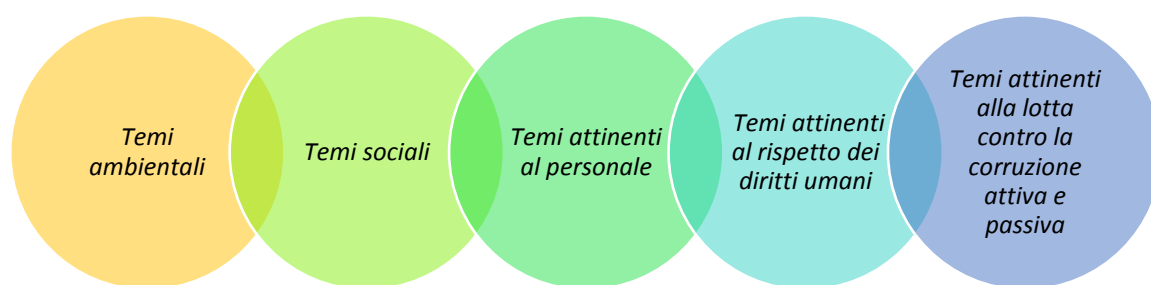


Figura 8 - Temi da affrontare nelle dichiarazioni non finanziarie

Fonte: elaborazione personale

Viene lasciata libertà invece per quanto riguarda gli standard di rendicontazione: imprenditori e manager possono cioè scegliere autonomamente quali indicatori di prestazione adottare. Il legislatore quindi si è attenuto alle disposizioni della Direttiva Europea, senza introdurre ulteriori specificazioni riguardo all'area, agli indicatori e alle modalità di calcolo da seguire durante la produzione del report. Tale scelta trova giustificazione nella volontà di non appesantire le organizzazioni con ulteriori imposizioni burocratiche, in modo da stimolarle a redigere una rendicontazione attendibile e utile a rappresentare le performance sociali e ambientali realizzate nel corso dell'esercizio finanziario, oltre che nell'intento di permettere alle stesse di selezionare gli indicatori di prestazione più idonei a illustrare l'attività posta in essere. Va in ogni caso evidenziato come una decisione di questo tipo comporti una disomogeneità tra i report e dunque renda difficile il

²⁸ Si veda: FONDAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE, 2017. Op. cit.

confronto tra le diverse organizzazioni che optano per la divulgazione di informazioni di carattere non finanziario.²⁹

A proposito della diffusione di questo tipo di informazioni, il testo legislativo prevede che la rendicontazione di carattere non finanziario possa sia entrare a far parte della relazione sulla gestione, sia costituire una relazione separata soggetta a pubblicazione all'interno del registro delle imprese.³⁰ Il mancato adempimento all'obbligo di pubblicità entro i termini di legge, comporta una sanzione amministrativa pecuniaria (più incisiva e immediata rispetto alla sanzione penale prevista in prima battuta) a carico degli amministratori dell'ente di interesse pubblico.³¹

Il decreto incarica poi i soggetti tenuti alla revisione legale del bilancio di verificare la redazione della dichiarazione da parte degli amministratori, nonché la sua congruità rispetto a quanto predisposto.³² Con questa previsione, viene attribuita loro la responsabilità di garantire il rispetto della legge da parte delle organizzazioni e conseguentemente viene disposta l'irrogazione di sanzioni anche a loro carico in caso di difformità non segnalate. L'organo competente per la verifica del rispetto delle prescrizioni di legge è la Consob, che provvede altresì a richiedere eventuali modifiche o integrazioni della dichiarazione e, in caso di inerzia da parte dell'ente, a irrogare le sanzioni amministrative pecuniarie³³.

Naturalmente un simile provvedimento comporta dei costi a carico delle aziende sia in termini di tempo sia in termini di acquisizione delle competenze specialistiche e del know how necessari per poter procedere alla rendicontazione in maniera efficace e consapevole. Tuttavia, tali costi sono da imputare principalmente al primo anno e promettono di produrre benefici immediati per l'organizzazione. Infatti la produzione del report sociale consentirà all'impresa di auto valutarsi in

²⁹ Si veda: D'ANGERIO VITALIANO, 4 marzo 2017. Report sociale, arriva Consob. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <<http://www.gruppobilanciosociale.org/news/report-sociale-arriva-consob-il-sole-24-ore-plus24-4-marzo-2017/>> [Data di accesso: 05/04/2017]

³⁰ Si veda l'art. 5: *Collocazione della dichiarazione e regime di pubblicità* del D. Lgs. N. 254/2016.

³¹ Si veda l'art. 8, co. 1: *Sanzioni* dello stesso D. Lgs. N. 254/2016

³² Si vedano l'art. 3 co.10: *Dichiarazione individuale di carattere non finanziario* e l'art. 4 co. 2: *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario* del già richiamato D. Lgs. N. 254/2016

³³ BONANNI ELENA, 11 gennaio 2017. Non financial, testo in Gazzetta. Gli Esg diventano materia Consob. *Etica News* [online]. Disponibile su <<https://www.eticanews.it/csr/non-financial-testo-in-gazzetta-gli-esg-diventano-materia-consob/>> [Data di accesso: 22/04/2017]

merito a efficienza e impatto della propria attività su società, ambiente ed economia. Inoltre faciliterà il suo posizionamento in un mercato sempre più attento alla trasparenza e alla possibilità di valutare gli istituti non solo in base a prodotti e servizi offerti, ma anche all'attenzione che questi rivolgono ai propri stakeholder e al rispetto da parte loro di principi morali. Infine offrire informazioni che tengano conto di caratteri non finanziari permetterà alle imprese di attrarre un numero crescente di investitori, in particolar modo coloro che intendono impiegare i propri capitali in maniera sostenibile.³⁴



Figura 9 - Costi e benefici delle dichiarazioni non finanziarie

Fonte: elaborazione personale

Il Decreto Legislativo sulla comunicazione di informazioni di carattere finanziario rappresenta un importante passo verso una rendicontazione sempre più responsabile e consapevole da parte delle organizzazioni. Vista la rilevanza crescente attribuita alla produzione di questo tipo di relazione, il prossimo capitolo sarà dedicato ad approfondire lo studio sul bilancio sociale, cercando di mettere in luce le caratteristiche che permettono di distinguerlo dal più conosciuto bilancio di esercizio (paragrafo 2.1) e le ragioni che spingono le organizzazioni ad adottarlo (paragrafo 2.2).

³⁴ Si veda: D'ANGERIO VITALIANO, 4 marzo 2017. Report sociale, arriva Consob. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <<http://www.gruppobilanciosociale.org/news/report-sociale-arriva-consob-il-sole-24-ore-plus24-4-marzo-2017/>> [Data di accesso: 05/04/2017]

2. Il bilancio sociale

Abbiamo capito quanto sia importante per l'impresa comunicare e interagire con l'ambiente che la circonda e quali siano i mezzi più utilizzati dalle organizzazioni per la costruzione della reputazione aziendale. Tra questi, vogliamo soffermarci sul bilancio sociale, nato appunto dall'esigenza di imprese, enti pubblici e organizzazioni non profit di informare gli stakeholder sulle ricadute e sugli effetti che la propria attività produce nei loro confronti nonché dal bisogno di ottenere la loro legittimazione. Lo strumento permette di coinvolgere gli azionisti e la comunità che circonda l'istituto e di stringere con questi un legame forte e duraturo, fondato sul dialogo e sullo sviluppo di relazioni costruttive e continuative.³⁵ Attraverso la redazione di questo documento infatti l'impresa mostra la propria capacità di rispettare gli impegni assunti ed è in grado di rafforzare la propria reputazione e la propria immagine presso i suoi interlocutori, spiegando loro in che modo sono state utilizzate le risorse, quali progetti sono stati intrapresi, quali investimenti sono stati realizzati e quali risultati ne sono derivati.³⁶ Conosciuto anche come Report di Sostenibilità, esso rappresenta il contesto in cui l'azienda si trova ad operare e indica la reazione della stessa alle difficoltà incontrate durante il periodo operativo, con particolare riferimento a quelle relative ad aspetti sociali. La sua finalità principale consiste nel fornire per ogni periodo una illustrazione strutturata, veritiera, corretta e sintetica ma allo stesso tempo completa dell'andamento della gestione e dei risultati ottenuti nell'esercizio dell'attività, andando oltre l'elementare elencazione di numeri. Esso descrive l'identità dell'azienda, riportandone la missione, gli obiettivi strategici e operativi perseguiti, le attività concretamente svolte, le risorse utilizzate e i risultati conseguiti. Uno strumento di questo tipo consente il monitoraggio e la valutazione dei processi interni e delle interazioni con l'ambiente esterno, oltre a permettere la raffigurazione degli obiettivi raggiunti attraverso l'utilizzo di tecniche di misurazione e di indicatori di

³⁵ Si veda: BELLUCCI ANDREA, 2015. *Strategia, gestione del rischio e creazione di valore nelle imprese assicurative*. Torino: G. Giappichelli Editore. Pag. 150-152

³⁶ Si veda: U. O. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO - COMUNE DI FERRARA, 18 maggio 2010. *Che cos'è il Bilancio Sociale* [online]. Ferrara: Comune di Ferrara. Disponibile su <<http://servizi.comune.fe.it/index.phtml?id=3476>> [Data di accesso: 23/04/2017]

performance che consentono di rendere i dati confrontabili nel tempo e nello spazio. Il bilancio sociale vuole in effetti essere un mezzo di comunicazione e dialogo con la realtà che circonda l'impresa, attraverso l'integrazione delle informazioni contenute nel bilancio d'esercizio con l'analisi delle interdipendenze economiche, sociali e ambientali che caratterizzano la gestione.³⁷



Figura 10 - Interdipendenze
Fonte: elaborazione personale

Tra gli elementi fondamentali che contraddistinguono questo strumento troviamo:

- ❖ La periodicità di rendicontazione: il bilancio sociale viene redatto annualmente, allo scopo di rispondere alle esigenze informative degli stakeholder in maniera tempestiva;
- ❖ La pubblicizzazione: il Report di Sostenibilità deve essere reso disponibile per i potenziali soggetti interessati, attraverso la sua pubblicazione sul sito internet dell'impresa (qualora quest'ultima ne sia dotata);
- ❖ La derivazione: il documento deve risultare da un processo partecipato di rendicontazione;
- ❖ La natura: il bilancio sociale ha sì una funzione consuntiva, ma deve anche riportare le strategie e gli obiettivi che l'impresa intende perseguire, oltre alla programmazione per il futuro;

³⁷ Si veda: BILANCIARSI, 2015. *Glossario RSI* [online]. BilanciaRSI. Disponibile su <<http://www.bilanciarsi.it/glossario/>> [Data di accesso: 08/04/2017]

- ❖ L'intento: la finalità di questo strumento non consiste nell'autocelebrazione dell'organizzazione o della sua immagine, ma nel fornire una rappresentazione in grado di esplicitare il senso e la coerenza del suo operato;
- ❖ L'inclusione e l'integrazione di informazioni sia qualitative sia quantitative;
- ❖ La confrontabilità: come il bilancio di esercizio, anche il Report di Sostenibilità deve consentire la comparazione di valori, quali dati di periodi antecedenti, obiettivi perseguiti, standard di riferimento, benchmark di settore;
- ❖ La facilità nella lettura: il documento deve essere cioè chiaro e comprensibile per tutti i potenziali lettori.³⁸

È infine indispensabile che le informazioni presentate in questo tipo di bilancio siano riportate in modo completo, accurato e tale da evidenziarne la significatività.³⁹

Il numero di imprese che pubblicano il Report di Sostenibilità è in costante crescita in tutto il mondo, proprio per l'importanza attribuita dagli interlocutori dell'organizzazione agli aspetti sociali e ambientali e rispondere alla loro domanda di trasparenza e coinvolgimento. Solo nel 2015, il Governance & Accountability Institute segnala che l'81% delle società rientranti nell'S&P500 redige il Bilancio Sociale contro il 20% del 2011, a dimostrazione del fatto che il riconoscimento del valore di questo strumento è in rapida diffusione.

³⁸ Si veda: STIZ GIOVANNI, 2017. Bilancio sociale: cos'è e perché realizzarlo [online]. Bergamo: *TheWay*. Disponibile su <<https://theway.uidu.org/stories/7114-bilancio-sociale-cos-e-e-perche-realizzarlo>> [Data di accesso: 27/03/2017].

³⁹ Si veda: NUCCI SALVATORE, 16/09/2010. *Il bilancio sociale* [online]. Disponibile su <<http://www.economia-aziendale.it/sites/default/files/il%20bilancio%20sociale.pdf>> [Data di accesso: 08/04/2017].

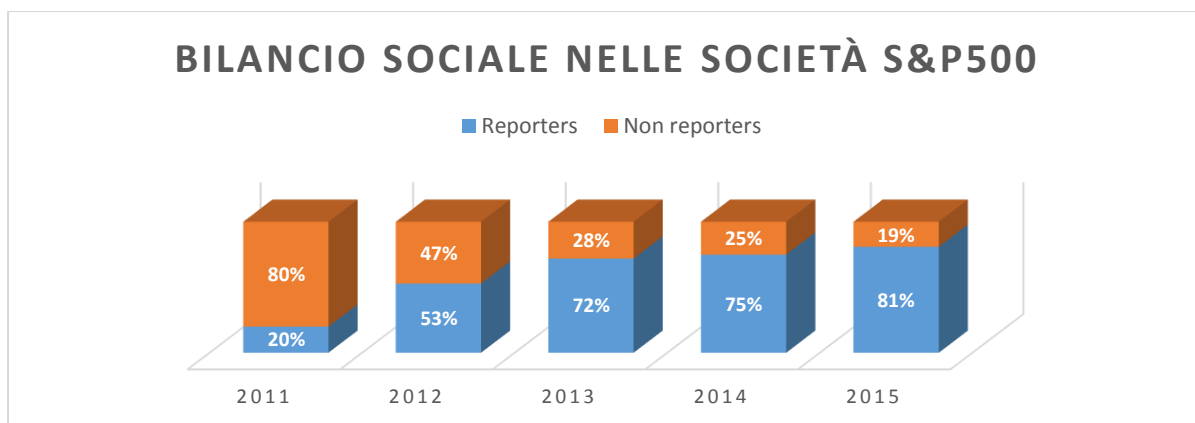


Figura 11 - Crescita delle società che pubblicano il Bilancio Sociale

Fonte: Adattamento di D. COPPOLA, LOUIS, 2016. Flash report: 81% of S&P 500 companies published sustainability reports in 2015 [online]. *Governance & Accountability Institute, inc.* Disponibile su <<http://www.gai-institute.com/press-releases/article/flash-report-eighty-one-percent-81-of-the-sp-500-index-companies-published-corporate-sustainability.html>> [Data di accesso: 16/05/2017]

2.1. Le differenze tra Bilancio Sociale e Bilancio d'Esercizio

Nonostante la somiglianza nella denominazione, bilancio sociale e bilancio d'esercizio presentano importanti differenze. Con il termine “bilancio” nel primo caso non ci si vuole limitare a una mera reportistica di valori contabili, finanziari e patrimoniali. Come già evidenziato in precedenza, esso è volto ad associare all'impresa il carattere di “buon cittadino”, che nella sua operatività si impone, tra gli altri, il compito di contribuire al miglioramento della qualità della vita della comunità locale e alla preservazione del patrimonio ambientale.

La finalità del bilancio d'esercizio invece rimane circoscritta alla determinazione del reddito in un'ottica privatistica, che consente di procedere alla distribuzione dei dividendi tra gli azionisti dell'impresa. In altri termini, esso offre una rappresentazione relativa all'andamento dell'attività portata avanti dall'organizzazione esclusivamente tenendo conto della sua situazione economica, patrimoniale e finanziaria; misurandone la capacità di rispettare il proprio fine

giuridico istituzionale e ignorando completamente le azioni poste in essere nei confronti degli interlocutori che non fanno parte della compagine proprietaria.⁴⁰

Il bilancio di esercizio rappresenta un documento di difficile comprensione per chi non ha confidenza con la materia economica, a causa della specificità dei dati inseriti e delle difficoltà legate alla loro interpretazione. Inoltre esso permette di analizzare l'operatività dell'organizzazione esclusivamente dal punto di vista quantitativo, non prendendo in alcun modo in considerazione il valore attribuito alla qualità dei servizi offerti e alle strategie adottate.⁴¹ Per questa ragione, le imprese che intendano comunicare con tutti i propri interlocutori hanno bisogno di integrare questo tipo di bilancio con una rendicontazione adeguata a raggiungere anche chi non conosce il gergo economico e di mettere in evidenza aspetti che vanno oltre la pura quantificazione numerica delle attività realizzate. In tale prospettiva, è opportuno che il linguaggio usato nella stesura del bilancio sociale sia il più possibile semplice e che siano resi espliciti i significati di eventuali termini di derivazione straniera utilizzati.⁴²

Un'ulteriore distinzione riguarda la normativa che si riferisce a questi due strumenti di rendicontazione. Mentre il bilancio di esercizio trova una specifica regolamentazione nel nostro codice civile, che ne definisce l'obbligatorietà per società di capitali e società cooperative, i principi di redazione, la struttura e i criteri di valutazione; il bilancio sociale non ha ancora trovato il proprio spazio nella legislazione italiana. Come abbiamo già sottolineato nel capitolo precedente, nonostante il recente recepimento della Direttiva Europea n. 95 del 22 ottobre 2014, non esiste ancora una formale definizione degli standard che devono essere seguiti

⁴⁰ D'ALESSANDRO ANNALISA, a.a. 2014/2015. *Responsabilità sociale e stakeholder engagement: una verifica riferita alle imprese italiane*. Relazione finale CLM Università degli Studi G. D'Annunzio di Chieti-Pescara, Scuola delle Scienze Economiche, Aziendali, Giuridiche e Sociologiche. Disponibile su <<http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C637S370/Tesi-di-laurea-sulla-CSR.htm>> [Data di accesso: 31/03/2017]. Pag. 30

⁴¹ Si veda: Associazione Italiana Rendicontazione e Impatto Sociale, 27 giugno 2016. *Perché parlare di bilancio sociale per le cooperative sociali?* [online]. Associazione Italiana Rendicontazione e Impatto Sociale. Disponibile su <<http://www.bilanciosociale.net/perche-parlare-bilancio-sociale-le-cooperative-sociali/>> [Data di accesso: 09/04/2017]

⁴² Si veda: SACCARDO FRANCO, a.a. 2015/2016. *Il bilancio sociale e il bilancio partecipativo negli enti locali: un nuovo modo di amministrare per favorire la partecipazione*. Relazione finale CLM, Università Degli Studi Di Padova, Dipartimento Di Scienze Politiche, Giuridiche E Studi Internazionali. Pag. 86 - 87.

durante la rendicontazione delle informazioni non finanziarie. Il decreto legislativo 254/2016 infatti impone agli enti di interesse pubblico e alle imprese di maggiori dimensioni la pubblicazione di informazioni non finanziarie, ma lascia assoluta autonomia riguardo alle modalità di determinazione delle stesse. L'obbligo inoltre non riguarda le aziende di minori dimensioni, le quali (si è detto) costituiscono la maggior parte del tessuto imprenditoriale italiano, consentendo loro la scelta di pubblicare o meno un simile documento.⁴³ Fintanto che per l'uno quindi abbiamo una previsione di legge accurata e dettagliata in ogni singolo aspetto, che garantisce omogeneità e consente il confronto tra i report redatti dalle diverse organizzazioni, per l'altro rimane concesso alle imprese uno spazio di manovra piuttosto ampio. Di conseguenza si potranno trovare bilanci sociali molto differenti tra un istituto e l'altro, oppure si potrà non trovarli affatto. La scelta del legislatore però è motivata dalle distinte finalità dei due documenti: mentre con il bilancio d'esercizio infatti si vuole rappresentare la situazione patrimoniale e finanziaria in cui versa l'organizzazione e il suo risultato economico in un dato momento, il bilancio sociale persegue un obiettivo molto più "alto". Quest'ultimo vuole rendere partecipe la comunità dei risultati raggiunti in termini non solo economici, ma anche sociali e ambientali e creare con gli interlocutori delle relazioni basate sulla trasparenza, sulla fiducia, sulla condivisione di principi e valori, sul rispetto e sul reciproco scambio di informazioni. La sua imposizione pertanto farebbe perdere il significato che tale documento assume e dal quale nasce, costringendo le imprese a redigerlo non per comunicare con i propri stakeholder e per costruire con loro un rapporto costruttivo, ma perché tenute a farlo.

⁴³ Si vedano: D'ANGERIO VITALIANO, 4 marzo 2017. Report sociale, arriva Consob. Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su <<http://www.gruppobilanciosociale.org/news/report-sociale-arriva-consob-il-sole-24-ore-plus24-4-marzo-2017/>> [Data di accesso: 05/04/2017] e NERI VALENTINA, 10/10/2016. *Cos'è il bilancio di sostenibilità, a chi e a cosa serve* [online]. Milano: Lifegate. Disponibile su <<http://www.lifegate.it/persone/news/bilancio-di-sostenibilita>> [Data di accesso: 13/04/2017]

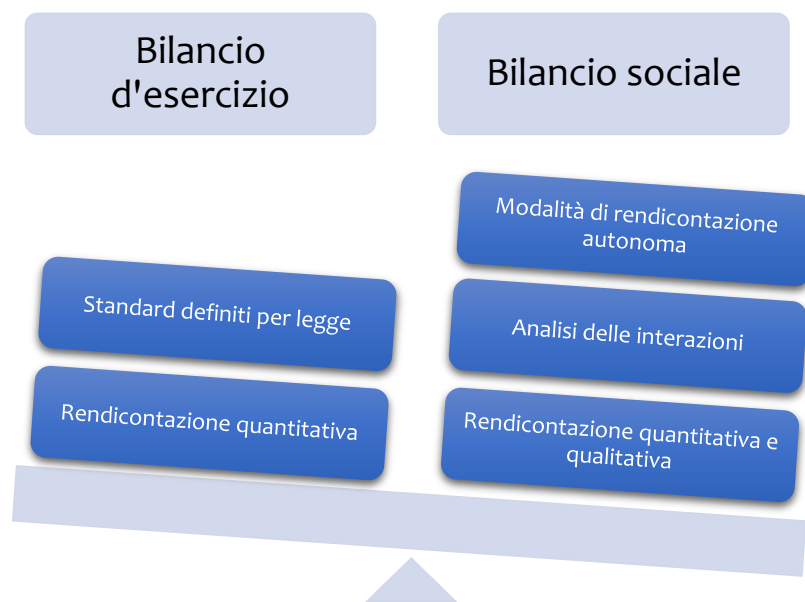


Figura 12 - Differenze tra bilancio d'esercizio e bilancio sociale

Fonte: elaborazione personale

2.2 Perché redigere il bilancio sociale

Quanto sin qui evidenziato porta a una considerazione di non poca importanza: il bilancio di esercizio presenta limiti che, al giorno d'oggi, non possono essere ignorati. Esso, lo ribadiamo, si riferisce esclusivamente a fatti e prezzi applicati dall'organizzazione o desumibili dal mercato, trascurando gli altri aspetti della gestione che contribuiscono alla produzione di valore (o al più occupandosene solo in via marginale). A causa della tecnicità del linguaggio in esso utilizzato inoltre, consente di comunicare esclusivamente con una quota molto limitata del pubblico dell'organizzazione e rende difficoltosa l'interazione con tutti gli altri portatori di interesse.

Delle limitazioni di questo tipo rendono evidente la necessità di introdurre uno strumento di comunicazione idoneo a coinvolgere l'intera comunità che ruota intorno all'impresa, descrivendo le attività da questa svolte in un dato periodo, le decisioni assunte dal management, i risultati raggiunti e le modalità di impiego delle risorse. Il bilancio sociale vuole proprio svolgere questa funzione di rendicontazione, consentendo di verificare il raggiungimento degli obiettivi sociali prefissati, sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi. In tale prospettiva, il report di sostenibilità offre alle aziende la possibilità di raccogliere e comunicare anche

aspetti che non possono essere contabilizzati, ma che sono comunque in grado di influire sui risultati economici.⁴⁴ Un simile strumento pertanto è in grado di aiutare l'organizzazione a essere trasparente e quindi a comunicare con i suoi stakeholder, a creare fiducia, a dimostrare la propria utilità sociale e ad ottenere la legittimazione e il consenso di cui necessita per poter continuare ad agire. Esso consente di rendere note presso i propri interlocutori le azioni in campo sociale e ambientale poste in essere e di costruire un'immagine positiva dell'azienda, ottenendo vantaggi sia dal punto di vista della reputazione sia dal punto di vista della fidelizzazione dei propri clienti. Di fatti la pubblicazione del report di sostenibilità può essere utilizzata dalle imprese per comunicare in modo efficace il proprio impegno nella RSI; differenziare la propria immagine da quella dei concorrenti; fornire un mezzo per misurare le sue prestazioni sociali e ambientali; trasmettere fiducia attraverso una comunicazione trasparente.⁴⁵ Ecco allora che *“Il bilancio sociale rappresenta la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica”*.⁴⁶

Oltre a rappresentare uno strumento di rendicontazione dell'attività svolta, il report di sostenibilità permette di fornire un quadro informativo completo sull'attività svolta dall'impresa, essendo in esso raccolte tutte le dimensioni dell'agire. Esso favorisce la condivisione di valori perseguiti dall'organizzazione con i soggetti che operano al suo interno, coinvolgendoli e facendoli sentire parte integrante della

⁴⁴ Si veda: MAGGIOLINI PIERCARLO, a cura di., 2012. *Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilità Sociale d'Impresa*. Milano: Franco Angeli Editore. Pag. 148-149

⁴⁵ MAGGIOLINI PIERCARLO, a cura di., 2012. Op. cit. Pag. 148-149

⁴⁶ Si veda: BILANCIO SOCIALE, 2000. *Bilancio sociale* [online]. Bologna: Reporting R.P. Disponibile su <<http://www.bilanciosociale.it/>> [Data di accesso: 08/04/2017]

stessa. Stimolando il senso di appartenenza, l'azienda porta anche i suoi collaboratori a desiderare il suo successo e il raggiungimento degli obiettivi predeterminati.⁴⁷ Infine, la redazione del bilancio sociale si rivela di grande utilità anche per manager e imprenditori, consentendo loro di riflettere sul proprio operato, sui risultati raggiunti e sugli effetti prodotti, oltre che sulla capacità di conseguire la mission e di rispettare i valori che si erano prefissati. Da tale riflessione, essi sono poi in grado di spostare l'attenzione dalle politiche di contenimento dei costi a quelle di integrazione degli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali.⁴⁸

L'utilità del bilancio sociale può essere riassunta come riportato in figura 13:

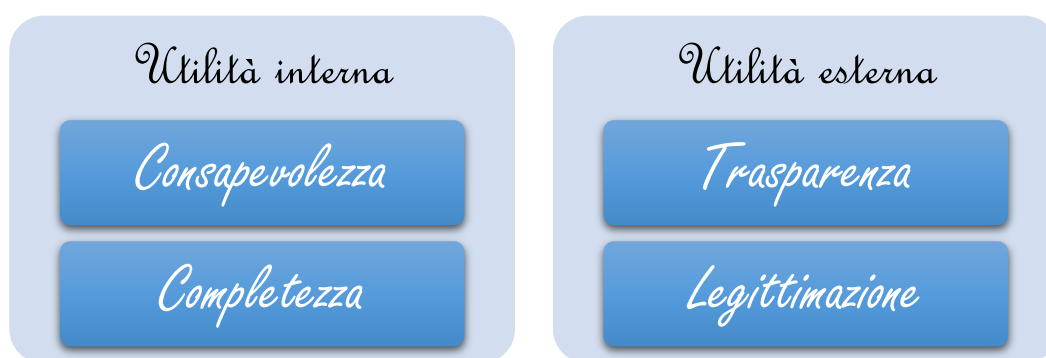


Figura 13 - Utilità del bilancio sociale
Fonte: elaborazione personale

Il bilancio sociale quindi è uno strumento di coinvolgimento sia interno sia esterno, che tiene conto di esigenze ed aspettative di un ampio pubblico di portatori di interessi e che, di conseguenza, riesce a illustrare l'agire dell'organizzazione considerando tutte le sue dimensioni: economica, sociale e ambientale. Esso consente di rappresentare l'istituto nella sua globalità e complessità, agevolando la comprensione dell'operato aziendale da parte di un numero sempre crescente di interlocutori e illustrando le ragioni per il sostenimento di costi superiori a quelli necessari per la gestione caratteristica. Inoltre, la semplicità e chiarezza espositiva

⁴⁷ RAUCH HELMUT, 2011. *Creare "appartenenza"* [online]. Verona: Helmut Rauch. Disponibile su <<http://www.helmutrauch.it/creare-appartenenza>> [Data di accesso: 22/04/2017]

⁴⁸ Si veda: SACCARDO FRANCO, a.a. 2015/2016. Op. cit. Pag. 87-88 e Associazione Italiana Rendicontazione e Impatto Sociale, 2016. *La rendicontazione per il non profit* [online]. Si veda inoltre: Associazione Italiana Rendicontazione e Impatto Sociale. Disponibile su <<http://www.bilanciosociale.net/il-bilancio-sociale/>> [Data di accesso: 09/04/2017]

del documento e il raccoglimento in un'unica sede di informazioni sia quantitative sia qualitative, relative all'attività svolta in ottica di perseguimento della mission aziendale, garantiscono di rispondere alle esigenze informative e alle pressioni dell'intera comunità.⁴⁹

2.3 I contenuti del bilancio sociale: la mancanza di una definizione condivisa

Dopo aver identificato le ragioni a sostegno del bilancio sociale, si vuole ora mettere in evidenza quali siano gli elementi che lo caratterizzano. Abbiamo già detto che questo strumento integra il bilancio di esercizio nel tentativo di informare gli stakeholder nel modo quanto più chiaro e completo possibile sulle attività realizzate dall'organizzazione e di evidenziare l'assunzione da parte di questa di una responsabilità nei confronti dell'ambiente che la circonda. A tale scopo, l'istituto deve individuare degli indicatori di performance che consentano di verificare l'incidenza delle proprie azioni sul benessere della comunità, ma che siano sufficientemente affidabili e attendibili quanto quelli utilizzati per la rendicontazione economico finanziaria. Simili indicatori devono rendere sintetico e agevole il confronto di dati tra un periodo e i suoi precedenti, garantendo allo stesso tempo facilità nella loro lettura, affinché possano essere compresi da un pubblico ampio e variegato. Ancora una volta ribadiamo la mancanza di previsioni normative che definiscano quali indicatori debbano essere utilizzati nella redazione del bilancio sociale (perfino per i casi in cui sia obbligatorio), proprio perché il legislatore ha ritenuto anche a seguito dell'ultimo decreto legislativo che la loro individuazione sia da imputare alle imprese stesse. Esse infatti si conoscono meglio di chiunque altro e pertanto sono in grado di scegliere gli standard di rendicontazione più idonei a rappresentare l'attività svolta e i diversi ambiti in cui l'organizzazione ha operato. Il decreto poi fa un ulteriore passo avanti, prevedendo la possibilità di formulare una tipologia di rendicontazione autonoma, *“nel caso in cui gli indicatori di prestazione previsti dallo standard di rendicontazione adottato*

⁴⁹ Sulle ragioni a sostegno del bilancio sociale, si veda: MANNI FRANCESCO, 2011. *Il bilancio sociale: strumento di analisi dei profili di economicità per un giudizio di responsabilità sociale*. Roma: Aracne. Pag. 85-118

*non siano del tutto adeguati o sufficienti a rappresentare con coerenza l'attività svolta e gli impatti da essa prodotti [...] L'impresa [quindi] seleziona gli indicatori più adatti a tale scopo, fornendo in maniera chiara e articolata le ragioni sottese a tale scelta".*⁵⁰ L'organizzazione pertanto ha completa libertà nell'identificazione della modalità di rendicontazione da adottare: può seguire lo standard che preferisce oppure può optare per una tipologia autonoma, purché ne espliciti la motivazione e renda nota la migliore capacità degli indicatori selezionati di presentare le azioni compiute nel corso del periodo e le conseguenze da queste derivanti.

Se è vero che ad oggi non esistono ancora degli indicatori di performance standard da introdurre nel bilancio di esercizio, è altresì vero che più in generale non sono previste normative né a livello nazionale, né a livello europeo, né a livello internazionale riferite alle informazioni da inserire in questo documento. La Direttiva UE 95/2014 e il decreto legislativo n. 254/2016 infatti non definiscono quali elementi debbano essere raffigurati nel bilancio sociale, ma si limitano a richiedere almeno la descrizione dei seguenti argomenti: “

- a) Il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa [...];*
- b) Le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario;*
- c) I principali rischi, generati o subiti, [...] che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto".*⁵¹

Non viene però proposta una struttura omogenea da conferire al documento, né sono indicate delle linee guida da seguire durante la sua redazione.

⁵⁰ Si vedano l'art. 3 co. 5: *Dichiarazione individuale di carattere non finanziario* e l'art. 4 co. 2: *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario* del già richiamato D. Lgs. 254/2016

⁵¹ Si vedano l'art. 3 co. 1: *Dichiarazione individuale di carattere non finanziario* e l'art. 4 co. 2: *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario* del succitato D. Lgs. 254/2016

Al di là del dato normativo, in linea generale si ritiene che il bilancio sociale debba almeno:

- descrivere l'identità aziendale, riportando la storia dell'organizzazione, il suo modello di governance, la struttura dell'organico, la sua missione e l'indicazione degli obiettivi strategici perseguiti;
- quantificare il valore aggiunto che è riuscita a produrre e specificare in che modo i suoi stakeholder hanno potuto beneficiarne;
- riportare i risultati raggiunti nel campo sociale e ambientale.⁵²

Solitamente ci si aspetta di ritrovare questi elementi nella lettura di un report sociale, tuttavia non sono richiesti da alcuna legge. Pertanto un bilancio che non li contenga tutti (mi riferisco in particolare alla storia dell'organizzazione e ai benefici per gli stakeholder derivanti dalle azioni compiute nell'esercizio, in merito ai quali non viene fatto alcun cenno nel decreto legislativo di cui sopra) non può essere accusato di incompletezza o difformità dalle previsioni normative e, di conseguenza, non può esserne richiesta l'integrazione né possono essere imposte sanzioni. L'eshaustività del report di sostenibilità dunque rimane completamente nelle mani dei suoi redattori, che decidono autonomamente in che misura fornire informazioni relative all'attività ai propri interlocutori.

3. Le linee guida per la rendicontazione sociale

La mancanza di una normativa che ancora oggi definisca in modo chiaro, completo e uniforme i contenuti che devono trovare spazio nel bilancio sociale ha portato (già a partire dagli anni '90) alla diffusione a livello sia nazionale sia internazionale di molteplici principi standard di rendicontazione. Le differenti linee guida per la progettazione e la produzione del bilancio sociale vogliono cercare di conferire uniformità alla definizione di questo tipo di report, promuovendo:

⁵² A tal proposito si veda: REDAZIONE ULTIMORA NEWS, 17 luglio 2015. Bilancio sociale, ecco perché le imprese italiane dovrebbero utilizzarlo. Roma: *Ultimora News* [online]. Disponibile su <<http://www.ultimora.news/Bilancio-sociale-ecco-perche-le-imprese-italiane-dovrebbero-utilizzarlo>> [Data di accesso: 23/04/2017]

- la comunicazione agli interlocutori di informazioni adeguate, attendibili e verificabili;
- lo sviluppo di un dialogo trasparente tra l'organizzazione e i suoi stakeholder;
- la diffusione della Corporate Social Responsibility.

Pur condividendo le stesse finalità, i molteplici modelli sviluppati presentano importanti differenze, a volte anche in “concorrenza” tra loro.⁵³ In questo ultimo capitolo saranno illustrate le linee guida che hanno ottenuto il maggiore consenso a livello nazionale e internazionale, nel tentativo di individuare i criteri e gli elementi riconosciuti universalmente come parte fondamentale del processo di redazione del bilancio sociale.

3.1 La Copenhagen Charter

Uno degli standard più diffusi a livello europeo sul tema della rendicontazione sociale è rappresentato dalla Copenhagen Charter. Il documento, redatto in occasione della Terza Conferenza Internazionale su “Social and ethical accounting, auditing and reporting” tenutasi dal 14 al 16 novembre 1999 a Copenhagen, si propone di delineare il processo che porta alla stesura del report di sostenibilità. Come mostrato in figura 14, esso è costituito da tre passaggi fondamentali.

⁵³ Si veda: BISIO LUCA, 2015. *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*. Torino: G. Giappichelli. Pag. 15-17

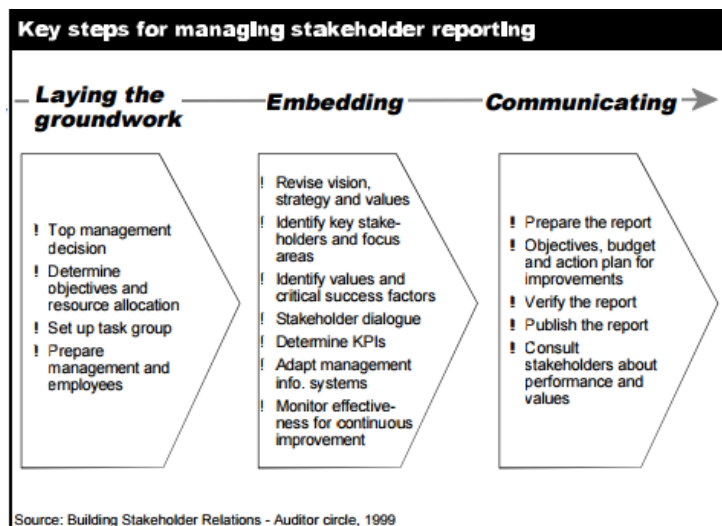


Figura 14 - Laying the groundwork, embedding and communicating are the three main process elements of stakeholder reporting

Fonte: Building Stakeholder Relations – Auditor circle, 1999. In: IMPRONTA ETICA, 1999. *The Copenhagen Charter a management guide to stakeholder reporting*. Disponibile su <http://www.improntaetica.org/file/docs/copenhagencharter.pdf> [Data di accesso: 24/04/2017]

La prima macro fase consiste nella determinazione degli elementi di fondo: in questa occasione viene costituito il gruppo di lavoro che dovrà occuparsi della redazione del bilancio sociale e viene erogata la formazione a dirigenti e impiegati preposti all'attività.

La seconda macro fase invece prevede l'integrazione dei principi di redazione del bilancio sociale all'interno dell'impresa. Il management identifica la mission, le strategie e i valori dell'azienda, i suoi stakeholder e i fattori che vengono più apprezzati da ogni gruppo di interlocutori. È proprio in questo momento che l'impresa crea un dialogo con i suoi portatori di interesse di maggiore importanza, allo scopo di conoscere i loro nuovi bisogni e di poter adeguare la propria attività ai cambiamenti necessari per la sua sopravvivenza. Inoltre il management definisce gli indicatori in base ai quali misurare le performance dell'organizzazione e monitora l'efficacia del processo di rendicontazione sociale attraverso la continua raccolta dati.

Per finire, nella terza e ultima macro fase l'organizzazione comunica i risultati raggiunti, procedendo alla stesura del bilancio sociale, alla presentazione del report presso soggetti esterni chiamati a verificare la veridicità e la completezza del

documento e all'organizzazione di centri di dialogo con gli interlocutori per conoscere la loro opinione riguardo ai risultati riportati.⁵⁴

Prevedendo questo schema, la Copenhagen Charter vuole spingere l'organizzazione a costruire un rapporto interattivo con i propri stakeholder, in cui questi non rappresentano solo i destinatari passivi del documento. L'obiettivo è quello di coinvolgere gli interlocutori nell'attività svolta dall'impresa e di intercettare le loro aspettative, in modo da poterle integrare nei valori e nella missione aziendale. Il processo inoltre svolge una funzione di garanzia delle informazioni prodotte, impedendo al management di utilizzare il bilancio sociale in modo autoreferenziale, al puro scopo propagandistico.⁵⁵

Questo standard dunque si concentra sul processo di redazione del bilancio sociale, senza approfondire lo studio sui suoi contenuti. Nel prossimo paragrafo verrà introdotta la GRI, organizzazione non profit che si occupa non solo della definizione di un processo di rendicontazione sociale, ma anche di delineare i principi standard che devono caratterizzare questo strumento di comunicazione.

3.2 La Global Reporting Initiative

Come introdotto nel paragrafo precedente, la Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione internazionale non profit con sede ad Amsterdam. Nata nel 1997, ha l'obiettivo di definire uno standard riconosciuto a livello internazionale contenente le linee guida per la produzione di un report dove siano integrate le tre dimensioni economica, sociale e ambientale. L'ultima versione di linee guida della GRI risale a maggio 2013, anno in cui viene pubblicato il "G4 - Sustainability Reporting Guidelines".⁵⁶ Il G4 è composto da due sezioni: la prima dedicata ai principi, agli standard e ai criteri da utilizzare durante la redazione del report di sostenibilità (Reporting Principles and Standard Disclosures); la seconda inerente

⁵⁴ PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI - DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, 1 settembre 2015. *Rendicontazione sociale: Come redigere un bilancio sociale*. Dipartimento della Funzione Pubblica. Disponibile su <<http://qualitapa.gov.it/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/rendicontazione-sociale/>> [Data di accesso: 24/04/2017]

⁵⁵ ROMOLINI ALBERTO, 2007. *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*. Milano: Franco Angeli Editore. Pag. 151-153

⁵⁶ Si veda: BISIO LUCA, 2015. *Op. cit.* Pag. 18-20

alla concreta applicazione dei principi individuati e all'interpretazione dei concetti riportati nella parte precedente (Implementation Manual).

Anche questo documento non definisce direttamente quali debbano essere i contenuti del bilancio sociale, ma indica l'approccio da utilizzare per identificare gli elementi da trattare. Dapprima devono essere stabiliti gli argomenti e gli indicatori di performance più adeguati, seguendo i principi di "materiality, stakeholder inclusiveness, sustainability context, completeness".⁵⁷ Con principio di materialità, l'organizzazione richiede alle imprese di selezionare i temi e gli indicatori che siano effettivamente capaci di riflettere gli impatti prodotti sull'ambiente, sulla società e sull'economia, oppure che abbiano il potere di influenzare le decisioni dei suoi interlocutori. L'inclusività degli stakeholder invece riguarda l'individuazione dei potenziali lettori del report (considerando che non tutti gli stakeholder lo utilizzeranno) e la capacità di creare un equilibrio tra le loro aspettative specifiche e quelle invece più generali di tutti gli interlocutori. Per quanto concerne il principio del contesto di sostenibilità, esso si riferisce alla contestualizzazione delle informazioni all'interno dell'ambiente in cui l'impresa opera, con l'obiettivo di raffigurare il contributo che questa porta al miglioramento e allo sviluppo dell'area. Per finire, il report dovrebbe riportare gli impatti economici, sociali e ambientali dell'attività in maniera completa, tale da permettere ai soggetti interessati di valutare le performance del periodo di riferimento. In seguito il G4 introduce dei test collegati a ciascun principio, volti alla valutazione degli argomenti e degli indicatori effettivamente rilevanti per l'impresa e che pertanto meritano di essere riportati nel report. Infine l'organizzazione deve stabilire quali temi devono essere messi in evidenza, definendo un ordine di priorità.⁵⁸

⁵⁷ Per approfondimenti sui principi individuati dall'organizzazione, si veda: GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2013. G4 Sustainability Reporting Guidelines - Part I. Amsterdam: *Global Reporting Initiative* [online]. Disponibile su < <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> > [Data di accesso: 25/04/2017] Pag. 16-17

⁵⁸ Si veda: LENOCI FRANCESCO, 2014. *Nuovo bilancio integrato: Terminale della comunicazione finanziaria, sul business e sulla sostenibilità*. Milano: IPSOA. Pag. 205-210



Figura 15 - G4: processo di definizione dei contenuti
Fonte: elaborazione personale

Ancora una volta quindi è l'impresa a scegliere i contenuti da inserire nel report di sostenibilità. Tuttavia, rispetto alle previsioni di legge il G4 indica quali principi debbano essere seguiti nella loro identificazione, allo scopo di garantire la rilevanza e l'attendibilità delle informazioni riportate. Gli standard della Global Reporting Initiative pertanto possono essere utilizzati a completamento della Direttiva europea e del Decreto Legislativo sulle dichiarazioni di carattere non finanziario. In quest'ottica, l'organizzazione stessa ha deciso di pubblicare nel 2015 un ulteriore documento, volto a suggerire alle imprese europee come utilizzare le linee guida G4 per adempiere alle nuove prescrizioni di legge.⁵⁹

⁵⁹ A tal proposito, si veda: IMPRONTA ETICA, 16 marzo 2017. *Standard GRI e Direttiva NFI: un documento per evidenziarne i collegamenti* [online]. Disponibile su <<http://www.improntaetica.org/2017/03/gri-standards-la-direttiva-sulla-rendicontazione-informazioni-non-finanziarie/>> [Data di accesso; 22/04/2017]. Si veda anche: Global Reporting Initiative, 3 febbraio 2015. *GRI helps companies comply with directive on non-financial reporting* [online]. Global Reporting Initiative. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/GRI-helps-companies-comply-with-Directive-on-non-financial-reporting.aspx>> [Data di accesso: 25/04/2017]

3.3 Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale

Si vuole ora esaminare uno tra i più diffusi e completi standard di rendicontazione. Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) nasce a Milano il 15 ottobre 1997 come associazione di ricerca non profit finalizzata alla pubblicizzazione e allo sviluppo dell'attività di ricerca scientifica sul tema del bilancio sociale e della responsabilità sociale, nonché alla promozione della sua adozione da parte delle imprese nazionali e internazionali. A differenza degli altri standard precedentemente analizzati, il GBS si occupa non solo della definizione del processo di rendicontazione sociale o dei principi che lo guidano, ma indica anche la struttura e i contenuti che devono comporre questo documento. Le linee guida del GBS quindi possono essere considerate le più complete, perché non lasciano alle imprese il compito di individuare autonomamente gli elementi da inserire nel bilancio sociale, ma suggeriscono loro tutti le indicazioni necessarie per produrre un report chiaro e confrontabile con quelli redatti dai concorrenti che abbiano adottato lo stesso standard. L'associazione intende proprio rispondere alla necessità di far convergere gli standard e gli strumenti di reporting promossi da diversi soggetti in un unico e organico insieme di indicazioni che conferiscano uniformità alla rendicontazione economica, sociale e ambientale e che al tempo stesso ne garantiscano l'attendibilità, la trasparenza, la neutralità e la diffusione.

Il documento redatto dal Gruppo di Studio GBS e aggiornato all'ultima versione nel 2013 si compone di due parti: la prima riporta obiettivi e principi alla base del processo di redazione del report di sostenibilità, mentre la seconda delinea la struttura e i contenuti che devono comporlo.

In questa sede non ci si soffermerà sugli obiettivi, dei quali si è già ampiamente discusso nel capitolo precedente, e si passerà invece ad analizzare i principi individuati dall'associazione.



Figura 16 - Principi di redazione GBS

Fonte: elaborazione personale

L'analisi dell'associazione per l'individuazione dei principi risulta molto più completa rispetto a quelle precedentemente studiate. Il GBS infatti individua ben diciassette principi in base ai quali redigere il bilancio sociale, al fine di garantire la produzione di un documento imparziale e di rispondere a tutte le esigenze dei potenziali lettori. Il primo riguarda la **responsabilità**, intesa come individuazione da parte dell'impresa delle categorie di interlocutori interessati a comprendere attraverso la lettura del bilancio sociale gli effetti che l'attività produce nei loro confronti. Il secondo principio riguarda invece l'**identificazione** della proprietà e del governo dell'organizzazione, oltre che l'esplicitazione dei suoi valori, dei principi e della missione, allo scopo di permettere ai soggetti esterni di ricondurre le responsabilità a chi ne è in capo. Sono richieste poi **trasparenza** nella rendicontazione e **inclusione**, in modo da consentire a tutti i potenziali lettori di comprendere il documento e il procedimento che ha portato alla sua formazione; nonché al fine di rispondere alle esigenze informative di ciascuno di questi. Inoltre, l'organizzazione deve illustrare come le politiche e le scelte del management possano essere repute **coerenti** con i valori della stessa.

Il GBS prevede in seguito il principio di **neutralità** del bilancio sociale e di **autonomia delle terze parti**, con l'obiettivo di garantire da un lato l'indipendenza dagli interessi di parte e dall'altro l'autonomia di giudizio di eventuali soggetti esterni incaricati di provvedere alla redazione di determinate parti del documento. Anche

per quanto riguarda la periodicità di rendicontazione, il Gruppo di Studio di Milano risulta più preciso rispetto alle linee guida proposte dalle organizzazioni precedentemente studiate: esso infatti non si limita a suggerire alle imprese di redigere il bilancio sociale contestualmente al bilancio di esercizio al termine di ogni periodo amministrativo, ma precisa altresì i criteri di **competenza**. Secondo l'associazione gli effetti sociali devono essere riportati al momento della loro realizzazione anziché nel momento di manifestazione finanziaria delle operazioni che li hanno determinati. Come per il bilancio sociale è necessario per di più che tali effetti vengano rappresentati secondo il criterio di **prudenza**, per impedire una rappresentazione dell'azienda alterata rispetto alla realtà. A questo scopo il GBS chiede di indicare le conseguenze sociali che possono essere associate a valori contabili in base al costo.

Un ulteriore principio previsto da GBS riguarda la **comparabilità** e la confrontabilità sia tra i bilanci sociali della stessa azienda riferiti a diversi periodi amministrativi, sia tra i report di organizzazioni che operano nello stesso settore o nello stesso contesto. La struttura e il contenuto del bilancio devono altresì essere **chiari, comprensibili e intelligibili**; le quantità monetarie devono essere rese **omogenee** attraverso la loro indicazione nella stessa valuta; le informazioni e i dati da riportare devono essere selezionati in base alla loro **utilità**, intesa come attendibilità e completezza, nonché capacità di rispondere alle esigenze degli stakeholder. Ancora gli elementi rappresentati nel bilancio sociale devono aver avuto un impatto **significativo e rilevante** sull'ambiente in cui opera l'organizzazione e nel caso di stime o di valutazioni soggettive è necessario esplicitare le ipotesi sulle quali si fondano.

Infine il GBS vuole assicurare che le informazioni desumibili dal documento riportino in modo completo e veritiero la situazione dell'azienda. In tale prospettiva, si richiede alla stessa di riportare solo dati e indicatori che possano essere **verificati** ricostruendo il processo di raccolta e valutazione; che consentano di **rappresentare fedelmente** l'attività svolta e che siano **attendibili**.⁶⁰

⁶⁰ Si veda: ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 2013. *Il bilancio sociale GBS standard: Principi di redazione del bilancio sociale* [Documento online]. Milano:

Si vogliono ora studiare la struttura e i contenuti che caratterizzano il bilancio sociale. Secondo le linee guida GBS pubblicate nel 2013, il documento si compone di cinque parti: “l’identità aziendale e contesto [...], la riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto [...], la relazione socio-ambientale [...], le sezioni integrative, l’appendice”.⁶¹

IDENTITÀ AZIENDALE E CONTESTO

La prima sezione del bilancio sociale è volta a descrivere l’impresa e a contestualizzare la sua attività all’interno dell’ambiente in cui si inserisce, al fine di consentire agli interlocutori di valutare le performance tenendo conto dei fattori sia interni sia esterni che influiscono sul suo operato. L’organizzazione deve pertanto esplicitare la propria identità in maniera completa ed esaustiva, illustrando il proprio contesto di riferimento; i valori e i principi adottati e in base ai quali si definiscono la missione, gli obiettivi e le azioni da intraprendere; il sistema di governo e la struttura aziendale; le politiche e le strategie attuate. Attraverso l’indicazione di questi aspetti, gli interlocutori possono avere le conoscenze necessarie a formulare un giudizio autonomo relativamente alla coerenza tra i valori di riferimento dell’azienda, la loro concreta applicazione e le performance realizzate. Far conoscere l’impresa al pubblico risulta pertanto necessario per consentire una valutazione della sua attività adeguata al contesto in cui si inserisce.

RICLASSIFICAZIONE DEI DATI CONTABILI E CALCOLO DEL VALORE AGGIUNTO

Il Valore Aggiunto rappresenta la capacità dell’organizzazione di creare ricchezza per i suoi interlocutori. Tale ricchezza va intesa come il valore che l’impresa produce attraverso l’impegno delle risorse di cui dispone e che successivamente ripartisce tra i vari stakeholder. Il concetto di Valore Aggiunto assume un significato diverso a seconda del tipo di azienda da cui viene generato. Per questa ragione il Gruppo di Studio di Milano ha definito le variabili da considerare nella determinazione del

Giuffrè Editore. Disponibile su < <http://www.gruppobilanciosociale.org/pubblicazioni/pubblicazioni-g-b-s/>>. [Data di accesso: 27/04/2017]. Pag. 18-21

⁶¹ Si veda: ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 2013. *Op. cit.* Pag. 25

suddetto e le modalità di riclassificazione, evidenziando la necessità di porre in evidenza anche gli indicatori e le informazioni attinenti all'ambiente. Viene poi richiesto di riportare la distribuzione del Valore Aggiunto secondo lo schema di seguito riportato:

PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A. Remunerazione del Personale Personale non dipendente Personale dipendente a) remunerazioni dirette b) remunerazioni indirette c) quote di riparto del reddito			
B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione Imposte dirette Imposte indirette - sovvenzioni in c/esercizio			
C. Remunerazione del Capitale di Credito Oneri per capitali a breve termine Oneri per capitali a lungo termine			
D. Remunerazione del Capitale di Rischio Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
E. Remunerazione dell'Azienda +/- Variazioni riserve (Ammortamenti)			
F. Liberalità			
G. Ambiente			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Figura 17 - Prospetto di riparto del Valore Aggiunto

Fonte: Riadattamento di ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 2013. Op. cit. Pag. 40

Mentre per le altre voci può essere più intuitivo cosa si intenda per distribuzione del Valore Aggiunto, si ritiene necessario soffermarsi brevemente sul significato di liberalità. Con questo termine ci si riferisce alle esternalità prodotte dall'attività dell'organizzazione, che non hanno quindi natura di una classica remunerazione monetaria ma assumono rilevanza in quanto indicano la sensibilità dell'agire aziendale nei confronti dell'ambiente esterno. Le liberalità consentono infatti di rappresentare il modo in cui l'impresa influenza il benessere della comunità in cui si inserisce attraverso il suo operato. Per questa ragione si parla di liberalità riferendosi alla distribuzione del Valore Aggiunto: quest'ultimo infatti non è dato

esclusivamente dalle remunerazioni monetarie erogate, ma anche dagli impatti che l'attività produce in termini sociali e ambientali.⁶²

RELAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

Secondo le linee guida GBS, la terza parte del bilancio sociale deve occuparsi della descrizione dei risultati che l'impresa ha conseguito rispetto agli obiettivi preposti e degli effetti ricaduti su ciascun interlocutore. La finalità di questa sezione è di corredare l'illustrazione dei risultati economici evidenziati nella parte precedente con la descrizione di tutti quegli effetti che non possono essere rappresentati attraverso i numeri. La relazione socio-ambientale quindi permette di comunicare alle diverse categorie di stakeholder le conseguenze che l'impresa ha prodotto in maniera diretta o indiretta, consapevole o inconsapevole, attraverso il proprio operato.

In questa sezione devono essere riportati gli impegni assunti dall'organizzazione nel periodo di riferimento e devono essere segnalati i potenziali lettori cui viene indirizzato il bilancio sociale. Nel caso in cui l'impresa decida di non considerare una parte dei propri stakeholder nel report, deve essere esplicitata la motivazione che ha portato a tale scelta. Una volta identificate le varie categorie di interlocutori, per ognuna di queste è necessario illustrare le politiche realizzate, i risultati attesi e la coerenza di tali elementi con i principi dichiarati. La descrizione deve essere accompagnata dall'ordinata rendicontazione di fatti, informazioni (sia qualitative sia quantitative) e confronti dati che consentano di esplicitare il rapporto tra valori perseguiti e risultati dell'attività. La valutazione delle performance dell'azienda può essere inoltre corredata dall'identificazione del benchmark di riferimento, il quale consente la comparazione degli esiti delle azioni intraprese con quelli ottenuti dalle altre imprese che operano nello stesso ambito. Naturalmente l'individuazione del benchmark deve derivare da fonti pubbliche e ufficiali, da riportare nella relazione.⁶³

⁶² Si veda: ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 2013. *Op. cit.* Pag. 43

⁶³ Si veda: ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 2013. *Op. cit.* Pag. 44-45

Per dare maggiore visibilità agli impatti che l'attività produce, lo standard GBS 2013 ha scelto di dividere la terza sezione del bilancio sociale in due ulteriori paragrafi, dedicati uno allo studio della dimensione sociale e l'altro all'analisi della dimensione ambientale. Il primo si occupa di derivare gli effetti delle azioni intraprese dall'organizzazione nei confronti della società, con particolare riguardo al personale, ai soci e agli azionisti, ai finanziatori, alla P.A., ai clienti e ai fornitori; di studiare le relazioni intrattenute con ciascun gruppo e di evidenziare tutte le operazioni che hanno influenzato il rapporto impresa stakeholder. Il secondo invece analizza più da vicino le politiche di sviluppo sostenibile adottate dall'azienda, oltre alle informazioni, ai dati e agli indicatori economico finanziari, qualitativi e quantitativi che siano in grado di esprimere la dimensione ambientale della performance. In questa parte si vogliono esplicitare le spese ambientali sostenute dall'organizzazione al fine di ridurre e prevenire il danneggiamento dell'ambiente in cui la stessa si trova ad operare; i valori che guidano l'agire aziendale riferiti alla salvaguardia dell'ambiente; le conseguenze che l'attività produce sull'ecosistema.⁶⁴

La terza sezione del bilancio sociale quindi, dal punto di vista dell'impostazione GBS, rappresenta la più significativa in quanto riporta dati e informazioni di cui gli altri documenti prodotti dalle imprese non tengono conto, affiancando alle indicazioni quantitative descrizioni e analisi qualitative che consentano di percepire il grado di influenza delle operazioni aziendali sulla collettività e sul territorio.

SEZIONI INTEGRATIVE

Si è detto che uno degli obiettivi del bilancio sociale consiste nella creazione di relazioni interattive con gli stakeholder. In questa parte del documento si vuole proprio indicare in che modo l'azienda ha reso i propri interlocutori partecipi dell'attività, attraverso l'esplicitazione dei criteri di coinvolgimento adottati e delle ragioni che hanno portato a concentrarsi sull'interazione con un portatore di interesse piuttosto che un altro. Le sezioni integrative del bilancio sociale inoltre devono indicare come l'azienda abbia migliorato la rendicontazione socio-ambientale, rendendola più completa e trasparente, partendo dai suggerimenti e

⁶⁴ Per approfondimenti si veda: ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 2013. *Op. cit.* Pag. 46-73

dai commenti ricevuti dai destinatari del documento. Attraverso l'illustrazione di questi aspetti, il report di sostenibilità diventa un documento di comunicazione bidirezionale e un mezzo per esprimere l'importanza attribuita dall'organizzazione ai propri interlocutori.⁶⁵

APPENDICE

Il modello GBS quindi definisce in maniera completa i contenuti del bilancio sociale, prevedendo uno standard unico che possa essere adottato da qualsiasi tipo di organizzazione indipendentemente dalla sua forma giuridica, dall'oggetto dell'attività svolta e dalla sua dimensione. L'associazione sembra ignorare le peculiarità di ciascuna azienda (ragione per cui gli altri standard precedentemente analizzati non definiscono né la struttura né il contenuto di questo tipo di report) a favore di uno schema rigido. In realtà, le linee guida GBS si occupano di identificare gli elementi essenziali della rendicontazione sociale allo scopo di aiutare le imprese a informare gli stakeholder in merito ai risultati conseguiti nel periodo. Queste potranno completare il report con i dati e le informazioni che ritengono più opportuni per rendere conto dell'attività svolta ai propri interlocutori. La previsione di una linea di massima da seguire non deve pertanto essere considerata come una rigida imposizione burocratica, ma come una guida per agevolare le organizzazioni nella predisposizione di un bilancio sociale efficace, trasparente e completo.

⁶⁵ Si veda: ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 2013. *Op. cit.* Pag. 74

Conclusioni

Nel corso del presente elaborato è stata messa in luce la necessità delle organizzazioni di costruire relazioni durature con i propri stakeholder ed è stato proposto il bilancio sociale quale strumento di comunicazione e di rappresentazione di principi, valori, obiettivi preposti e risultati raggiunti in termini sia quantitativi sia qualitativi.

L'impresa rappresenta un'entità complessa, che cresce e si evolve in sintonia con l'ambiente e con la collettività che la circonda. A seguito dello sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, gli interlocutori possono agevolmente comparare organizzazioni situate in qualsiasi Paese e supportare quelle che operano nel rispetto dei principi etici e morali da essi riconosciuti. Ciò determina un aumento della competitività a livello mondiale e spinge imprenditori e manager ad adottare comportamenti sempre più responsabili finalizzati a ottenere la legittimazione della comunità di riferimento. La crescente attenzione verso le tematiche sociali e ambientali ha portato allo sviluppo e alla diffusione della RSI, riconosciuta dall'UE quale strumento di promozione del progresso sociale e di risposta ai cambiamenti dell'ambiente. In questo elaborato si è poi voluto dimostrare attraverso la ricerca empirica quanto l'adozione di un comportamento responsabile nella cultura aziendale sia in grado di portare le imprese a migliorare non solo la propria reputazione, ma anche le performance finanziarie.

Una volta compresa l'importanza della RSI si è passati all'identificazione degli strumenti attraverso i quali illustrare l'impegno assunto dall'organizzazione agli interlocutori interni ed esterni. Tra questi assume particolare rilevanza il bilancio sociale, documento redatto volontariamente dalle imprese allo scopo di integrare i numeri presentati dal bilancio d'esercizio con un quadro completo dell'attività svolta nel periodo di riferimento. Tale mezzo di comunicazione è stato recentemente oggetto di una lunga riflessione, legata alla necessità di recepire la Direttiva 95/2014/UE relativa alla dichiarazione di informazioni non finanziarie senza appesantire le organizzazioni con ulteriori imposizioni burocratiche e allo stesso tempo garantendo l'attendibilità dei dati riportati. In effetti, se da un lato l'obbligo di rendicontazione potrebbe essere mal digerito da manager e imprenditori, dall'altro una normativa troppo concessiva rischia di tradursi nella

produzione di report poco attendibili. Il lungo dibattito ha portato all’emanazione del decreto legislativo n. 254/2016, con il quale si impone la redazione della dichiarazione sulle informazioni non finanziarie solamente alle imprese di maggiori dimensioni. Il motivo di tale scelta è da ritrovarsi appunto nell’intento del legislatore di promuovere l’adozione dello strumento di rendicontazione tra gli istituti più rilevanti presenti nel territorio senza gravare sulle organizzazioni minori.

Per quanto riguarda invece la struttura del bilancio sociale, la normativa non definisce i contenuti né gli indicatori da riportare nel documento ma lascia all’azienda la libertà di uniformarsi o meno agli standard riconosciuti a livello nazionale o internazionale. In questo elaborato si è cercato di evidenziare la mancanza di un unico standard che definisca il processo e gli elementi da inserire in questo tipo di report, illustrando tre dei modelli più diffusi. L’assenza di una definizione univoca di tali aspetti trova giustificazione nella convinzione che le imprese siano in grado di individuare autonomamente i contenuti e gli indicatori più idonei a rappresentare l’attività realizzata, conoscendosi meglio di chiunque altro. Resta comunque da evidenziare che questa scelta comporti disomogeneità tra i bilanci sociali delle diverse organizzazioni, rendendone difficile la comparazione.

Il recepimento della Direttiva 95/2014/UE quindi lascia ancora molti dubbi sul tema della dichiarazione di informazioni non finanziarie, ma può essere considerata comunque come un grande passo verso la promozione di un mezzo di comunicazione più completo rispetto al tradizionale bilancio d’esercizio e in grado di rappresentare l’impresa nella sua complessità.⁶⁶

⁶⁶ N. parole: 14.938

Bibliografia

- BELLUCCI ANDREA, 2015. *Strategia, gestione del rischio e creazione di valore nelle imprese assicurative*. Torino: G. Giappichelli Editore. Collana di Economia Aziendale e Contabilità d'impresa diretta da Gianfranco Cavazzoni
- BISIO LUCA, 2015. *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*. Torino: G. Giappichelli
- CASTELLANI GIOVANNI, ottobre 2015. *Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting*. II Edizione (s.l.): Maggioli Editore
- CHIMINAZZO TULLIO, 2016. *Etica ed economia. Verso il nuovo umanesimo economico*. I Edizione. Milano: Franco Angeli Editore
- CODA VITTORIO, 1988. *Trattato di economia d'azienda diretto da Tancredi Bianchi Vittorio Coda Gilberto Mazza Osvaldo Paganelli Giorgio Pellicelli. L'Orientamento Strategico dell'Impresa*. Sezione III, Volume I: Utet.
- Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio 95/2014
- Dlgs. 30 dicembre 2016, n. 254
- HINNA LUCIANO, a cura di., 2002. *Il bilancio sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*. Milano: Il sole 24 ore.
- M. SALVIONI DANIELA, dicembre 2016. *Governance e responsabilità sociale d'impresa nei mercati globali*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- MAGGIOLINI PIERCARLO, a cura di., 2012. *Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilità Sociale d'Impresa*. Milano: Franco Angeli Editore
- MANNI FRANCESCO, 2011. *Il bilancio sociale: strumento di analisi dei profili di economicità per un giudizio di responsabilità sociale*. Roma: Aracne.
- MORANDIN ALICE, a.a. 2015/2016. *Responsabilità sociale d'impresa: il caso "The Coca-Cola Company"*. Relazione finale CLT, Università Degli Studi Di Padova, Dipartimento Di Scienze Economiche E Aziendali "MARCO FANNO"

- PIERRE DI TORO, 1993. *L'etica nella gestione d'impresa: studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla "qualità" del suo "modo di essere"*. Padova: Cedam.
- ROMOLINI ALBERTO, 2007. *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*. Milano: Franco Angeli Editore
- RUSCONI GIANFRANCO, novembre 2013. *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*. II edizione. Roma: Ediesse
- SACCARDO FRANCO, a.a. 2015/2016. *Il bilancio sociale e il bilancio partecipativo negli enti locali: un nuovo modo di amministrare per favorire la partecipazione*. Relazione finale CLM, Università Degli Studi Di Padova, Dipartimento Di Scienze Politiche, Giuridiche E Studi Internazionali

Sitografia

- 4SUSTAINABILITY, 30 luglio 2015. *CSR e direttiva UE 95/2014: a che punto è l'Italia?* [online]. Firenze: 4Sustainability. Disponibile su <<http://www.4sustainability.it/sustainability-it/archivio/csr-e-direttiva-ue-952014-a-che-punto-e-litalia/>> [Data di accesso: 20/04/2017]
- ADICONSUM, 07/03/2017. *L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa* [online]. Montagne in rete. Disponibile su <https://www.montagneinrete.it/uploads/tx_gorillary/dossier-training-l-evoluzione-del-concetto-di-responsabilit-sociale-di-impresa_1488906105.pdf> [Data di accesso: 04/05/2017]
- ANON., 15 febbraio 2016. *Direttiva non financial, come le quote rosa*. *Etica News* [online]. Disponibile su <<http://www.bibliotecabilanciasociale.it/?p=2154#more-2154>> [Data di accesso: 30/03/2017]
- ANON., 25 gennaio 2017. *Da oggi in vigore il decreto non financial*. *Etica News* [online]. Disponibile su <<https://www.eticanews.it/in-breve/da-oggi-in-vigore-il-decreto-non-financial/>> [Data di accesso: 22/04/2017]

- ASKANNEWS, 2015. Gagliardi (Unioncamere): bilancio sociale utile anche alle PMI [Video online]. Roma, 23 gennaio 2015: *Youtube*. Disponibile su < <https://www.youtube.com/watch?v=vonJsY8MXnI&feature=youtu.be>> [Data di accesso: 23/03/2017]

- ASSOCIAZIONE ITALIANA RENDICONTAZIONE E IMPATTO SOCIALE, 2016. *La rendicontazione per il non profit* [online]. Associazione Italiana Rendicontazione e Impatto Sociale. Disponibile su < <http://www.bilanciosociale.net/il-bilancio-sociale/>> [Data di accesso: 09/04/2017]

- ASSOCIAZIONE ITALIANA RENDICONTAZIONE E IMPATTO SOCIALE, 2016. *La rendicontazione per il non profit* [online]. Associazione Italiana Rendicontazione e Impatto Sociale. Disponibile su <<http://www.bilanciosociale.net/il-bilancio-sociale/>> [Data di accesso: 24/03/2017]

- ASSOCIAZIONE ITALIANA RENDICONTAZIONE E IMPATTO SOCIALE, 27 giugno 2016. *Perché parlare di bilancio sociale per le cooperative sociali?* [online]. Associazione Italiana Rendicontazione e Impatto Sociale. Disponibile su <<http://www.bilanciosociale.net/perche-parlare-bilancio-sociale-le-cooperative-sociali/>> [Data di accesso: 09/04/2017]

- ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 13 aprile 2016. *Position paper del GBS sulla Direttiva 2014/95/UE – Prime considerazioni* [online]. Milano: Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. Disponibile su <<http://www.gruppobilanciosociale.org/news/position-paper-del-gbs-sulla-direttiva-201495ue-prime-considerazioni/>> [Data di accesso: 27/04/2017]

- ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE, 2013. *Il bilancio sociale GBS standard: Principi di redazione del bilancio sociale* [Documento online]. Milano: Giuffrè Editore. Disponibile su < <http://www.gruppobilanciosociale.org/pubblicazioni/pubblicazioni-g-b-s/>>. [Data di accesso: 27/04/2017]

- B CORPORATION, 2017. *Italy* [online]. Amsterdam: B Lab. Disponibile su <<http://bcorporation.eu/italy>> [Data di accesso: 05/04/2017]

- BILANCIARSI, 2015. *Glossario RSI* [online]. BilanciaRSI. Disponibile su <<http://www.bilanciarsi.it/glossario/>> [Data di accesso: 08/04/2017]
- BILANCIO SOCIALE, 2000. *Bilancio sociale* [online]. Bologna: Reporting R.P.. Disponibile su <<http://www.bilanciosociale.it/>> [Data di accesso: 08/04/2017]
- BILANCIO SOCIALE, 2000. *Codice Etico* [online]. Bologna: Reporting R.P.. Disponibile su <<http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html>> [Data di accesso: 08/04/2017]
- BONANNI ELENA, 11 gennaio 2017. Non financial, testo in Gazzetta. Gli Esg diventano materia Consob. *Etica News* [online]. Disponibile su <<https://www.eticanews.it/csr/non-financial-testo-in-gazzetta-gli-esg-diventano-materia-consob/>> [Data di accesso: 22/04/2017]
- BONANNI ELENA, 23/03/2017. S&P500, bilancio sostenibile per 8 su 10. *Etica News* [online]. Disponibile su <<http://www.bibliotecabilanciosociale.it/?p=2179>> [Data di accesso: 31/03/2017]
- CHIARINI&ASSOCIATI S.R.L, 2017. *Il bilancio sociale. Un documento volontario* [online]. Bologna: Chiarini & Associati s.r.l. Disponibile su <<http://www.qualityi.it/il-bilancio-sociale.html>> [Data di accesso: 17/04/2017]
- CSR – UNIONCAMERE, 2017. *Che cos'è* [online]. Disponibile su <<http://www.csr.unioncamere.it/>> [Data di accesso: 31/03/2017]
- CSR – UNIONCAMERE, 2017. *Rendicontazione sociale* [online]. Disponibile su <<http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C529S370/Rendicontazione-sociale.htm>> [Data di accesso: 05/04/2017]
- CSR – UNIONCAMERE, 2017. *Vantaggi alle imprese* [online]. Disponibile su <<http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C372S370/Vantaggi-alle-imprese.htm>> [Data di accesso: 31/03/2017]
- D'ALESSANDRO ANNALISA, a.a. 2014/2015. *Responsabilità sociale e stakeholder engagement: una verifica riferita alle imprese italiane*. Relazione finale CLM Università degli Studi G. D'Annunzio di Chieti-Pescara, Scuola delle Scienze

Economiche, Aziendali, Giuridiche e Sociologiche. Disponibile su <<http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C637S370/Tesi-di-laurea-sulla-CSR.htm>> [Data di accesso: 31/03/2017]

- DAR VOCE PROGETTI, 2017. *Cos'è la RSI [online]. Reggio Emilia: Dar Voce e le imprese.* Disponibile su <http://www.darvoce.org/imprese/cose-rsi/>> [Data di accesso: 05/04/2017]
- DI TURI ANDREA, 22/12/2016. *L'etica in economia «chiede» il business sociale [online].* Milano: Right Hub. Disponibile su <<http://www.righthub.it/news-da-right-hub/10-news-da-right-hub/194-l-etica-in-economia-chiede-il-business-sociale>> [Data di accesso: 27/03/2017]
- EUROPEAN COMMISSION, 13/12/2016. *Non-financial reporting [online].* Disponibile su <http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index_en.htm#news> [Data di accesso: 20/04/2017]
- FONDAZIONE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE, 2017. *La rendicontazione non finanziaria: dal 2017 l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni di comunicare le proprie performance ambientali e sociali [online].* Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile. Disponibile su <<http://www.fondazionevilupposostenibile.org/rendicontazione-non-finanziaria-obbligo-imprese-grandi-dimensioni-di-comunicare-performance-ambientali-e-sociali/>> [Data di accesso: 22/04/2017]
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2013. *G4 Sustainability Reporting Guidelines – Part I. Amsterdam: Global Reporting Initiative [online].* Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>> [Data di accesso: 25/04/2017]
- Global Reporting Initiative, 3 febbraio 2015. *GRI helps companies comply with directive on non-financial reporting [online].* Global Reporting Initiative. Disponibile su <<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/GRI-helps-companies-comply-with-Directive-on-non-financial-reporting.aspx>> [Data di accesso: 25/04/2017]

- HELMUT RAUCH, 2011. *Creare “appartenenza”* [online]. Verona: Helmut Rauch. Disponibile su <<http://www.helmutrauch.it/creare-appartenenza>> [Data di accesso: 22/04/2017]

- HUMAN RIGHTS INTERNATIONAL CORNER, 25 gennaio 2017. *In vigore in Italia da oggi la Direttiva Europea sul Non-Financial Reporting* [online]. Human Rights International Corner. Disponibile su <<http://www.humanrightsic.com/single-post/2017/01/25/In-vigore-in-Italia-da-oggi-la-Direttiva-Europea-sul-Non-Financial-Reporting>> [Data di accesso: 22/04/2017]

- IMPRONTA ETICA, 16 marzo 2017. *Standard GRI e Direttiva NFI: un documento per evidenziarne i collegamenti* [online]. Disponibile su <<http://www.improntaetica.org/2017/03/gri-standards-la-direttiva-sulla-rendicontazione-informazioni-non-finanziarie/>> [Data di accesso; 22/04/2017]

- IMPRONTA ETICA, 1999. *The Copenhagen Charter a management guide to stakeholder reporting.* Disponibile su <<http://www.improntaetica.org/file/docs/copenhagencharter.pdf>> [Data di accesso: 24/04/2017]

- ISPRA, 2017. *EMAS* [online]. Roma: Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale. Disponibile su <<http://www.isprambiente.gov.it/it/certificazioni/emas>> [Data di accesso: 07/04/2017]

- NERI VALENTINA, 10/01/2017. *Benefit Corporation, come funzionano le aziende che fanno bene alla società* [online]. Milano: LifeGate. Disponibile su <<http://www.lifegate.it/persone/news/benefit-corporation-cosa-sono>> [Data di accesso: 05/04/2017]

- NERI VALENTINA, 10/10/2016. *Cos'è il bilancio di sostenibilità, a chi e a cosa serve* [online]. Milano: Lifegate. Disponibile su <<http://www.lifegate.it/persone/news/bilancio-di-sostenibilita>> [Data di accesso: 13/04/2017]

- NUCCI SALVATORE, 16/09/2010. *Il bilancio sociale* [online]. Disponibile su <[~ 56 ~](http://www.economia-

</div>
<div data-bbox=)

aziendale.it/sites/default/files/il%20bilancio%20sociale.pdf> [Data di accesso: 08/04/2017]

- ORSI ROBERTO, 27 luglio 2015. La Direttiva UE sulla responsabilità sociale: un'opportunità che l'Italia non può perdere. Roma: *la Repubblica* [online]. Disponibile su: <http://www.repubblica.it/economia/2015/07/27/news/non_solo_profitto_responsabilita_sociale_imprese_direttiva-119915199/> [Data di accesso: 20/04/2017]
- OSSERVATORIO SOCIALIS. *VII Rapporto CSR in Italia* [online]. Roma: Osservatorio Socialis. Disponibile di <<http://www.osservatoriosocialis.it/vii-rapporto-csr-italia/>> [Data di accesso: 07/04/2017]
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI – DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, 1 settembre 2015. *Rendicontazione sociale: Come redigere un bilancio sociale*. Dipartimento della Funzione Pubblica. Disponibile su <<http://qualitapa.gov.it/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/rendicontazione-sociale/>> [Data di accesso: 24/04/2017]
- REDAZIONE ULTIMORA NEWS, 17 luglio 2015. *Bilancio sociale, ecco perché le imprese italiane dovrebbero utilizzarlo*. Roma: Ultimora News [online]. Disponibile su <<http://www.ultimora.news/Bilancio-sociale-ecco-perche-le-imprese-italiane-dovrebbero-utilizzarlo>> [Data di accesso: 23/04/2017]
- RESPONSABILITÀ SOCIALE IMPRESE, 2017. *Cos'è la RSI* [online]. Disponibile su <[Www.responsabilitasociale.coop/index.php/cos-e-la-rsi](http://www.responsabilitasociale.coop/index.php/cos-e-la-rsi)> [Data di accesso: 05/04/2017]
- RESPONSABILITÀ SOCIALE IMPRESE, 2017. *Vantaggi* [online]. Disponibile su <<http://www.responsabilitasociale.coop/index.php/vantaggi>> [Data di accesso: 05/04/2017]
- SILVA ELIO, 27 giugno 2016. Responsabilità sociale d'impresa alla ribalta. *Il Sole 24 ore* [online]. Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-06-27/responsabilita-sociale-d-impresa-ribalta-123346_PRV.shtml?uuid=ADYhooj> [Data di accesso: 05/04/2017]

- STIZ GIOVANNI, 2017. *Bilancio sociale: cos'è e perché realizzarlo* [online]. Bergamo: TheWay. Disponibile su <<https://theway.uidu.org/stories/7114-bilancio-sociale-cos-e-e-perche-realizzarlo>> [Data di accesso: 27/03/2017].

- U. O. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO – COMUNE DI FERRARA, 18 maggio 2010. *Che cos'è il Bilancio Sociale* [online]. Ferrara: Comune di Ferrara. Disponibile su <<http://servizi.comune.fe.it/index.phtml?id=3476>> [Data di accesso: 23/04/2017]

- VITALIANO D'ANGERIO, 4 marzo 2017. Report sociale, arriva Consob. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su <<http://www.gruppobilanciosociale.org/news/report-sociale-arriva-consob-il-sole-24-ore-plus24-4-marzo-2017/>> [Data di accesso: 05/04/2017]

- ZUFFI FRANCESCA, 2017. *Verso un'economia sempre più etica: ecco le B-Corporation* [online]. Milano: Copernico. Disponibile su <<http://www.copernicomilano.it/magazine/economia-etica-delle-b-corporation/>> [Data di accesso: 08/04/2017]