

# Workshop Aidea Giovani

Brescia, 18 giugno 2004

Dipartimento di Economia Aziendale -Università degli Studi di Brescia

## La comunicazione sociale nella creazione di valore sostenibile

**Patrizia Gazzola**

Ricercatrice

Facoltà di Economia, Università degli Studi dell'Insubria, Varese

Tel. 0332.215260 fax 0332.215509

Email: [pgazzola@eco.uninsubria.it](mailto:pgazzola@eco.uninsubria.it)

Abstract.....	11
1 – Profitti e principi di comportamento: è necessario scegliere?.....	12
2 – Valore sostenibile e comportamento socialmente responsabile .....	12
3 – Responsabilità sociale e reputazione.....	14
4 – La comunicazione dell'impegno sociale e ambientale nella creazione di valore sostenibile .....	15
5 – L'impresa come sistema sociale aperto per valutare la creazione di valore sostenibile. ....	17
6 – La performance sociale e ambientale .....	20
Bibliografia.....	22

### Abstract

Con l'evoluzione del concetto di *corporate governance* si è assistito al passaggio del focus dal profitto alla creazione di valore per gli stakeholders. La massimizzazione dei risultati dell'impresa a beneficio di tutti gli interlocutori sociali e di tutte le forme di valore consumate, gestite e generate dall'azienda implica il passaggio dalla nozione tradizionale di valore prodotto per gli shareholders a quella di valore sostenibile per l'ambiente sociale, politico e fisico.

Con il termine "sostenibilità" si intende "lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità". Da un lato, le imprese, nel loro operato, dovranno tenere presenti le condizioni che rispettano la sostenibilità; dall'altro, gli interlocutori sociali vorranno essere messi a conoscenza di tale responsabilità.

Un'impresa che tra i suoi obiettivi ha quello della crescita sostenibile, implicitamente tende ad uno sviluppo pluridimensionale; cerca quindi di ottenere, a livello congiunto e sinergico, uno sviluppo della propria dimensione economica, sociale ed ecologica.

Tale sviluppo non può essere evidenziato nel bilancio tradizionalmente inteso come documento volto ad esporre i risultati dell'attività dell'azienda e come strumento di comunicazione delle informazioni per l'apprezzamento della dimensione economico-finanziaria. Il bilancio d'esercizio, non è un documento idoneo a comunicare i valori non monetari, la qualità del capitale umano, il know-how, la responsabilità sociale e il profilo etico.

La creazione di valore con azioni a valenza sociale quali: trasparenza, gestione della reputazione, dialogo con gli stakeholder, ricerca e sviluppo, knowledge economy, richiede adeguati strumenti di comunicazione.

Riprendendo la nozione tradizionale di bilancio sociale come documento informativo, comunicativo e riassuntivo dell'impegno e delle attività sociali, cercheremo di dimostrare come questo strumento di informazione possa essere considerato parte integrante della strategia di comunicazione sociale e come sia fondamentale per la comunicazione del comportamento meritevole volto ad evidenziare la "cittadinanza d'impresa".

Il bilancio sociale non è quindi solo un documento di sintesi e di comunicazione dei risultati a livello sociale, ma è anche un punto di partenza per la definizione dei valori che l'impresa intende perseguire per il futuro: valori comportamentali, valori sociali, valori etici, e, spesso, anche valori propriamente umanitari e solidaristici. E' lo strumento attraverso il quale l'impresa descrive, commenta e riporta il proprio comportamento orientato allo sviluppo sostenibile e con il quale si dà visibilità alle attività responsabili dell'impresa ed alla necessità di informazione e trasparenza verso gli interlocutori sociali. In tal senso il bilancio sociale può essere utilizzato nella creazione di valore sostenibile.

## 1 – Profitti e principi di comportamento: è necessario scegliere?

Negli anni '60 Milton Friedman sosteneva che il dovere sociale dell'impresa fosse quello di ottenere i più elevati profitti, producendo ricchezza e lavoro nel modo più efficiente (Friedman, 1970), anni in cui il mito dell'impresa come motore e centro propulsore del benessere non era stato ancora intaccato dall'evidenza degli effetti, perversi, di un agire dissennato. (Condosta, 2003).

Anche in passato era noto che una gestione aziendale orientata all'efficienza potesse produrre effetti negativi di natura sociale, ma era opinione altrettanto diffusa quella che tali problemi rientravano esclusivamente nella sfera di attività di competenza dello Stato. Era sostanzialmente il prezzo che la comunità doveva pagare in cambio dell'insieme di utilità prodotte dall'iniziativa e dalle attività aziendali.

Oggi si è verificato sostanzialmente uno spostamento del centro del sistema, che prima ruotava intorno all'impresa, alla sua logica, ai suoi obiettivi. Gli squilibri sociali, le trasformazioni territoriali, le gerarchie degli interessi, la vita privata, le regole del gioco, le culture, le aspirazioni, tutto si era modellato intorno all'impresa. Il rapporto di influenza fra quest'ultima e il suo ambiente esterno era stato quasi sempre monodirezionale.

Con l'evoluzione del concetto di corporate governance si è assistito al passaggio del focus dal profitto alla creazione di valore per gli stakeholders (Hill & Jones, 1992). La massimizzazione dei risultati dell'impresa a beneficio di tutti gli interlocutori sociali e di tutte le forme di valore consumate, gestite e generate dall'azienda implica il passaggio dalla nozione tradizionale di valore prodotto per gli shareholders a quella di valore sostenibile per l'ambiente sociale, politico e fisico (Elkington & Fennell, 1998).

Emerge, quindi, per l'impresa l'esigenza di riconoscere valore al "governo" delle aspettative di tutti i portatori di interesse e di selezionare, sviluppare e gestire tutti gli aspetti volti al continuo miglioramento delle relazioni e degli scambi con gli stakeholder (Donaldson & Preston, 1995).

Non è sufficiente produrre profitto, ma deve essere un profitto conseguito bilanciando priorità di breve e necessità di lungo termine; solo così, infatti, le strategie di crescita dell'impresa coincideranno con le esigenze di uno sviluppo sostenibile, rispettoso, cioè, dei valori culturali e sociali fondamentali (Cillerai, 2002).

## 2 – Valore sostenibile e comportamento socialmente responsabile

Il concetto di sostenibilità si basa sulla definizione della Commissione Brundtland delle Nazioni Unite del 1987 in base alla quale "lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente la soddisfazione dei bisogni economici, ambientali e sociali delle attuali generazioni senza compromettere lo sviluppo delle generazioni future" (ISEA, 1999). Significa essenzialmente contribuire volontariamente al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nei rapporti con gli stakeholder<sup>1</sup>. Più in generale, si considera sostenibile lo sviluppo in grado di coniugare le dimen-

---

<sup>1</sup> Orsadata, l'osservatorio sulla responsabilità sociale delle aziende, inquadra il tema citando il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese", pubblicato dalla Commissione Europea il 18 luglio 2001,

sioni economica, ambientale (Clarkson, 1991) e sociale di ogni attività umana, mantenendo il suo impatto all'interno delle capacità di carico del sistema in cui si realizza.

Da un lato, le imprese, nel loro operato, dovranno tenere presente le condizioni che rispettano la sostenibilità; dall'altro, gli interlocutori sociali vorranno essere messi a conoscenza di tale responsabilità (Schmidheiny & Zorraquin, 2000).

L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale ha visto il passaggio dal rispetto delle aspettative degli stakeholders all'agire responsabile delle imprese inteso come un comportamento volto a considerare la "cittadinanza sociale d'impresa" (Vaccari, 1998) e la "rettezza d'impresa" (Keeley, 1988). La responsabilità sociale d'impresa definisce quindi un comportamento aziendale trasparente basato su valori etici (Crivelli, 2001) e sul rispetto dei collaboratori, della società e dell'ambiente (Borzaghi, 2003).

La cittadinanza sociale che un'impresa esprime è l'impegno volto alla creazione di benessere nella comunità in cui opera, in virtù della consapevolezza che una società coesa è una società che riesce a valorizzare non solo le proprie risorse eccellenti, ma anche i contributi residuali e marginali, riconoscendone dignità e valore. La cittadinanza sociale d'impresa si fonda cioè sulla consapevolezza che non c'è antitesi tra lungimiranza economica e responsabilità sociale, al contrario la loro coniugazione può dare risultati molto positivi.

Secondo questo indirizzo non esistono imprese che siano estraniare dal sistema sociale e politico: in eguale misura a quanto beneficiano dall'ambiente sociale di riferimento le imprese sono chiamate a contribuire e ad utilizzare strumenti e metodologie precauzionali per non danneggiare la collettività di riferimento.

La cittadinanza d'impresa dipende dalle relazioni che l'impresa sviluppa con il proprio sistema politico, sociale (Perrini, 2002) e ambientale:

- rispetto delle leggi,
- costumi sociali e cultura,
- impegno nella vita culturale e politica,
- rispetto dell'ambiente utilizzando sistemi di gestione dell'utilizzo delle risorse naturali, sistemi di riciclaggio e investendo in progetti di tutela e di miglioramento dell'ambiente (Mucelli, 2000).

Il concetto di cittadinanza d'impresa deve essere integrato con il concetto di "*personalità ristretta*" (Seabright & Kurke, 1997). L'impresa, considerata come individuo o cittadino della società ha una personalità ristretta, in quanto agisce secondo le proprie intenzioni come una persona reale, ma l'aggettivo ristretta indica che le imprese non possono avere le stesse pretese delle persone reali. Più dettagliatamente per personalità ristretta si intende che l'impresa è un agente moralmente responsabile per le sue azioni. Questo significato rinforza le aspettative sociali nei confronti delle imprese e incoraggia i dirigenti ad agire come pubblici funzionari per il benessere della collettività, e non più solo per la realizzazione del loro ruolo imprenditoriale. In tal senso si vuole sottolineare la necessità di considerare congiuntamente gli impatti economici/ambientali/sociali della vita di un'impresa.

Questo comportamento mira pertanto alla creazione di valore sostenibile per la società e per gli azionisti, ma anche per la comunità sociale e il territorio (Parolin, 2002).

### 3 – Responsabilità sociale e reputazione

Un comportamento socialmente responsabile può:

- contribuire a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza (Beer, 1981), aumentando la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato;
- contribuire a rafforzare il brand value, attraverso lo sviluppo di un rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato sulla fiducia e la fedeltà alla marca;
- rappresentare un qualificante elemento di differenziazione, trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e della sensibilità dei consumatori in un quadro competitivo internazionale sempre più complesso e dinamico, dove forme di dumping sociale e ambientale creano disequilibri nella competitività delle imprese;
- migliorare la relazione con le istituzioni finanziarie, nell'ottica di un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della riduzione del profilo di rischio.

Un comportamento socialmente responsabile presuppone la diffusione di una cultura d'impresa orientata al dialogo con gli *stakeholder* (Kotter & Heskett, 1992), con la finalità di creare un contesto improntato alla fiducia (Chirieleison, 2002) e al soddisfacimento dei reciproci bisogni.

Tutto ciò permette di dare all'impresa credibilità dell'impegno nei confronti degli *stakeholder*. Tale credibilità tende ad aumentare quanto più l'azienda è in grado di:

- definire con chiarezza gli obiettivi di fondo ed i valori di riferimento;
- presentare il contributo sociale e ambientale del core business;
- comunicare gli obiettivi in anticipo e fornire elementi di misurazione oggettiva dei risultati raggiunti.

In questo senso un comportamento socialmente responsabile dovrebbe permettere di rafforzare la reputazione (Carter & Manaster, 1990) dell'impresa riducendo i rischi di iniziative di boicottaggio da parte di organizzazioni terze.

I benefici derivanti da comportamenti socialmente responsabili ripagano le imprese degli sforzi sostenuti creando un vantaggio competitivo duraturo e l'attenzione alle istanze degli *stakeholder* consente di qualificare in maniera distintiva l'offerta di un'azienda nel mercato di riferimento.

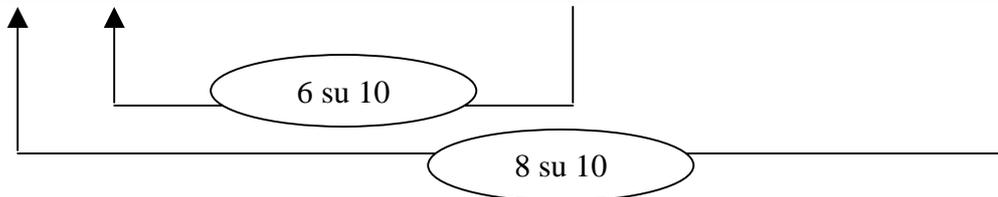
Esiste infatti un rapporto stretto tra le performance socio-ambientali e quelle economiche di un'azienda (Bennet & James, 1999). Una buona gestione strategica ambientale dell'attività d'impresa permette di prevenire o limitare le pratiche inquinanti, quindi di evitare coinvolgimenti in scandali per danni provocati all'ambiente, per non accorta gestione dei rifiuti di produzione o per mancato rispetto di normative, eventualità che possono causare gravi e duraturi danni d'immagine. Una buona strategia ambientale consente anche, ispirandosi ai principi della sostenibilità delle attività economiche, di ottimizzare l'utilizzo delle risorse - materie prime ed energia - ed ottenere un significativo contenimento dei costi (Clarkson, 1995).

Lo stesso vale per le relazioni sociali che l'azienda intrattiene con vari gruppi di soggetti, primi fra tutti i dipendenti. Riuscire a predisporre un luogo di lavoro sicuro e confortevole, avere una piattaforma contrattuale coerente e rispettosa dei diritti dei lavoratori, fissare per-

corsi di carriera chiari e adottare un piano di incentivi, sono tutti comportamenti che, migliorando il rapporto complessivo tra azienda e dipendenti, contribuiscono ad elevare la produttività e fedeltà del dipendente.

*Figure 1 –Collegamenti tra reputazione CSR e governance*  
*Report del Financial Times sulle società più rispettate al mondo nel 2003*  
Fonte: Financial Times 20 gennaio 2004

World's most respected companies	Corporate Social Responsibility	Corporate Governance (dati 2002)
1. General Electric	Microsoft	General Electric
2. Microsoft	Toyota	IBM
3. Toyota	General Electric	Toyota
4. IBM	IBM	Microsoft
5. Wal-Mart	BP	Berkshire Hathaway
6. Coca-cola	Honda	Sony
7. Dell	Sony	Wal-Mart
8. Berkshire Hathaway	Greenpeace	Ford
9. Daimler Chrysler	Nestlé	General Motors
10. Sony	Berkshire Hathaway	Coca Cola



#### 4 – La comunicazione dell’impegno sociale e ambientale nella creazione di valore sostenibile

La creazione di valore sociale dell’impresa è necessaria per mantenere efficace il processo di creazione di valori economici e finanziari.

Un’impresa che punta non solo sulla qualità del prodotto, ma anche sulla sicurezza dei dipendenti, sull’impatto sociale del suo operato e sull’utilizzo di procedure eticamente (Bowen, 1953) corrette sta creando valore (Zadek & Pruzan & Evans, 1997) conquistando la fiducia dei lavoratori, del mercato e della collettività di riferimento (Tencati, 2002).

Nei mercati moderni di tipo liberistico, il concetto di trasparenza sta diventando sempre più un *must* al quale le imprese devono adeguarsi. Insieme ai “requisiti minimi” che il legislatore pone per poter dare una “true and fair view” della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell’impresa, sono necessari sempre più interventi integrati di comunicazione, che

colmino quel gap informativo esistente tra le aspettative del mercato e la quantità di informazioni attualmente prodotte. (Condosta, 2003)

Il bilancio aziendale – come ben evidenziato nelle linee guida “*Sustainability Reporting Guidelines*”<sup>2</sup> del *Global Reporting Initiative*<sup>3</sup> – non può per sua natura cogliere e rilevare i molti modi in cui le imprese esercitano la loro influenza sugli ecosistemi ambientali e sociali in cui operano, a cominciare dall’impiego di risorse umane, naturali e di capitale e dalla creazione di valore.

La Commissione Europea invita tutte le grandi imprese quotate al Triple Bottom Line Reporting (Elkington & Fennell, 1998) per comunicare agli azionisti le proprie performance economiche, sociali ed ambientali<sup>4</sup> integrando la dimensione economica della propria gestione con quella sociale ed ambientale (Bennet & James, 1999), a beneficio dei rapporti con i propri stakeholder e con i mercati.

La *prosperità economica*, la *qualità ambientale* e la *giustizia sociale* sono i pilastri su cui si fonda la creazione di valore aziendale secondo la “*triple bottom line*” (Warren, 1999).

Vi sono alcune condizioni per realizzare tale forma di sviluppo:

1. una solida base di governance sorretta da una visione etica (Goodpaster, 1991) “compatibile” con i valori condivisi, esplicitati e accessibili agli stakeholders, circa la “persona” e l’“ambiente”;
2. la revisione dei processi di gestione: la pianificazione, il monitoraggio e la rendicontazione (Elkington & Kreander & Stibbard, 1999) come pure il progressivo coinvolgimento degli stakeholder in un dialogo partecipativo, contemperando posizioni anche contrapposte, in una sintesi dialettica in continuo divenire.
3. l’identificazione e il coordinamento dei drivers di valore legati alla percezione di crescita sostenibile;
4. il miglioramento della performance sociale e della performance ambientale dell’impresa, con il conseguente aumento della reputazione, costituiscono un fattore essenziale di legittimazione dell’impresa che accresce la fiducia dei diversi stakeholder, con un miglioramento delle condizioni economiche della produzione di valori (Chiesi & Martinelli & Pellegatta, 2001).

Lo strumento idoneo a monitorare, a rendicontare e a comunicare la gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile è il bilancio sociale (Vermiglio, 2000). Esso deve rendere chiare le relazioni tra decisioni, attività e responsabilità; i suoi principi ispiratori sono:

- trasparenza: obbligo di informare i portatori di interessi legittimi
- responsabilità dell’organizzazione per propri atti o omissioni
- compliance: rispetto di norme e principi di conformità alla legge ed alle politiche interne

---

<sup>2</sup> L’idea della sostenibilità si è progressivamente affermato fino a definire una categoria di imprese quotate alla Borsa di New York che si distinguono in base al rispetto di un articolato insieme di requisiti, il Down Jones Sustainability Index. In Europa gli indici di sostenibilità sono: Ftse 4Good e Ethical index euro, (Marcantonio R., 2003)

<sup>3</sup> [www.globalreportinginitiative.org](http://www.globalreportinginitiative.org)

<sup>4</sup> Comunicazione 347 del 2 luglio 2002

Il Bilancio Sociale (Rusconi, 2000) è pertanto uno strumento per valorizzare l'impresa, in quanto consente il monitoraggio e il rendiconto del processo di gestione responsabile (Goodpaster & Matthews, 1982) tra l'impresa e i suoi interlocutori, al fine di accrescere contemporaneamente il vantaggio economico e la legittimazione sociale (Kreeb & Dold, 1994).

Con il Bilancio Sociale si raggiungono contemporaneamente gli obiettivi di: esprimere in modo coerente i valori e la cultura d'impresa, far emergere, temperare e tentare di soddisfare le aspettative legittime dei diversi interlocutori, rendere strutturale la strategia del dialogo con gli stakeholder, volta ad instaurare un processo di miglioramento continuo (Hinna, 2002).

La corretta gestione dell'intero processo conduce pertanto al miglioramento della reputazione e, di conseguenza, alla creazione di valore sostenibile d'impresa (Grant, 2002).

Il bilancio sociale assume pertanto la duplice valenza di essere un efficace strumento per informare sulla politica aziendale (Gabrovec Mei, 1993) in tema di valorizzazione e di salvaguardia delle risorse umane, naturali e sociali, consentendo di giudicare la responsabilità sociale dell'impresa (Keeley, 1988) e per promuovere un'immagine della gestione aziendale che ottenga il consenso della collettività (Reumaux, 1976) e consenta di generare la reputazione che a sua volta è l'elemento base per la generazione di fiducia del pubblico più ampio verso l'impresa (Zadek, 2001).

In questo senso, l'impresa, considerata come un agente economico e sociale, non produce solo valori economici ma costituisce un valore per tutti gli stakeholders. In questo si manifesta la responsabilità sociale di ogni organizzazione produttiva.

Si comprende, pertanto, l'importanza di mantenere un elevato livello di reputazione se si interpreta la reputazione come un indicatore complessivo di qualità dell'organizzazione, come espressione del suo valore sociale.

La qualità dei prodotti e dei processi, fondamentale per la creazione dei valori economici, non è di per sé sinonimo di qualità dell'impresa in quanto questa deve essere giudicata ed apprezzata per il suo impatto sociale e ambientale.

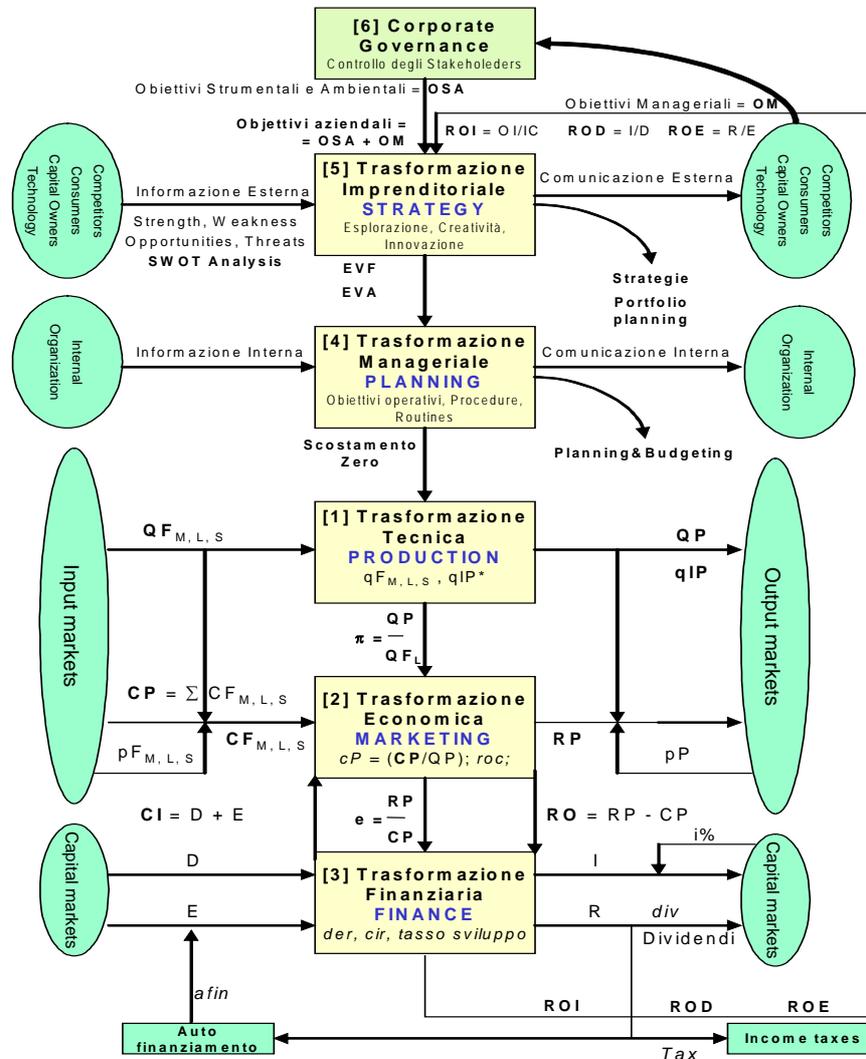
Proprio perchè il bilancio sociale permette di comunicare l'impatto sociale e ambientale è lo strumento fondamentale per la creazione di un clima di apprezzamento sociale dell'impresa (Goodpaster & Matthews, 1982), alimentando la sua reputazione, quale condizione per generare il valore dell'azienda come attore nel contesto sociale e per generare fiducia che a sua volta rappresenta la base per migliorare le transazioni economiche e finanziarie.

Per alimentare la propria reputazione (Figge & Schaltegger, 2000a) e fiducia, che sono gli elementi cardine per la produzione del valore aziendale (Figge & Schaltegger, 2000b), è quindi importante che l'impresa sappia dimostrare, tramite il bilancio sociale, la misura ed i limiti della propria responsabilità sociale (Simon, 2000).

Esiste però un forte rischio di autoreferenzialità (Viviani, 1999) perché l'impresa potrebbe essere incentivata ad informare solo – o prevalentemente – circa gli effetti della propria politica che risultino positivi all'immagine aziendale (Matacena, 2001), con il rischio di trasformare il bilancio sociale in uno strumento di relazioni pubbliche che presenti solo i dati e le informazioni in grado di impressionare favorevolmente il pubblico.

Al contrario, il bilancio sociale è strumento efficace di produzione di reputazione, apprezzamento e valore aziendale se non è inteso esclusivamente con finalità di marketing, ma diventa uno strumento di programmazione e controllo di tipo sociale<sup>5</sup>.

Figura 2 - L'impresa quale sistema di trasformazione aperto (fonte: Mella, 1992)



## 5 – L'impresa come sistema sociale aperto per valutare la creazione di valore sostenibile

Ogni impresa può essere interpretata come un sistema sociale o socio-tecnico aperto, inserita in un macrosistema caratterizzato da un ambiente dal quale il sistema si differenzia per un confine e al quale è accoppiato strutturalmente tramite flussi di input e/o di output (Mella, 2003).

L'impresa come sistema aperto attua le seguenti trasformazioni:

<sup>5</sup> Barbeta G. P., [www.terzo-settore.it/Tavolarotonda.htm](http://www.terzo-settore.it/Tavolarotonda.htm)

1. La trasformazione tecnica è una trasformazione di utilità: i fattori di produzione (QF) aventi una data utilità<sup>6</sup> vengono trasformati in prodotti (QP) in grado di erogare un' utilità maggiore;
2. La trasformazione economica è una trasformazione di valori: si cerca di massimizzare l'efficienza economica creando il massimo divario tra ricavi (RP) e costi (CP)  $\{[\max] (RP - CP) > 0\}$ ;
3. La trasformazione finanziaria con la quale l'impresa finanzia i processi economici con capitale a titolo di rischio (E) e a titolo di debito (D) formando il capitale investito (CI = D + E);
4. La trasformazione manageriale con la quale gli obiettivi operativi e le informazioni interne sono trasformate in decisioni (Davenport, 1993; Lax & Sebenius, 1986).
5. La trasformazione imprenditoriale con la quale l'impresa appare come *economic social actor* che opera in un ambiente etico, sociale, politico del quale è parte e con il quale interagisce non solo attraverso un sistema di scambi monetari, finanziari ma anche attraverso flussi fisici, umani e di comunicazione con i quali producono conoscenza, fiducia e reputazione (Prahalad & Bettis, 1986; Harrison & St. John, 1998).

L'attitudine di un sistema aperto a mantenere il progetto strutturale nonostante la variazione dei componenti si definisce teleonomia. La teleonomia permette ad un sistema di mantenersi vivo nell'ambiente di cui è parte. Si può distinguere la teleonomia esogena da quella endogena:

- esogena, come l'attitudine dell'ambiente a mantenere in vita i sistemi che l'ambiente considera utili;
- endogena, come l'attitudine del sistema a mantenere la sua struttura.

I sistemi aperti sono anche sistemi dinamici che si evolvono nello spazio e nel tempo, il comportamento teleonomico porta il sistema a reagire alle modificazioni ambientali al fine di adattarsi continuamente alle variate condizioni fino al cambiamento della struttura originaria.

Le imprese, in quanto sistemi sociali, sono soggette all'azione delle organizzazioni internazionali e dei governi ai quali si aggiunge la pressione esercitata dalla società civile, che chiede con sempre maggior forza alle imprese di render conto delle proprie azioni, giudicandone non soltanto gli "effetti", ma anche le "intenzioni". Iniziative di boicottaggio da parte di consumatori, azioni organizzate da parte di gruppi di cittadini o di intere comunità locali, azioni di protesta da parte di organizzazioni non governative (come *GreenPeace* o *Amnesty International*) e di movimenti collettivi come quelli ambientalisti, campagne di stampa che vengono particolarmente estese e virulente in occasione di catastrofi naturali o di clamorose violazioni di diritti umani, sono tutte espressioni di una "voce" sempre più forte della società civile che produce effetti in grado di influenzare le decisioni manageriali<sup>7</sup>.

L'ambiente esprime pertanto un giudizio sintetico sulla capacità di apportare benefici all'esterno (Wilson, 1999). Si può pertanto parlare di valore ambientale e soprattutto di disva-

---

<sup>6</sup> Denominiamo utilità l'attitudine dei beni a soddisfare i bisogni o a permettere il conseguimento delle aspirazioni.

<sup>7</sup> Casi tipici al riguardo sono quelli della americana Nike e dell'anglo-olandese Shell che hanno sviluppato i propri documenti di contabilità sociale per far fronte a critiche concernenti le diseconomie esterne e i costi sociali derivanti dai loro processi di produzione

lore ambientale perché ciò che è visibile sono i danni causati all'ambiente e i problemi legati alla reputazione.

## 6 – La performance sociale e ambientale

La valutazione della performance sociale e ambientale (Smhmid-Schoenbein & Braunschweig & Oetterli, 2001) può essere fatta distinguendo gli obiettivi aziendali in:

- strumentali e ambientali, quelli che vedono l'impresa come strumento dell'umano operare in campo economico connessi alla produzione del valore sociale;
- manageriali (roi, roe) connessi alla produzione di valori economico finanziari (Mella, 2002).

Per misurare la performance (Clarkson, 1995) sociale (Kaplan & Norton, 1992) è necessario inserire degli indicatori (EEA, 2001) nel bilancio sociale (Larsimont, 1979) che permettano di misurare la capacità dell'impresa di generare benessere per la collettività (Atkinson & Bunker, Kaplan & Young, 1998) e dimostrarne la sua valenza sociale evidenziando, da un punto di vista interno ed esterno, la capacità dell'impresa di perseguire obiettivi sociali e ambientali (Ranganathan, 1999).

Gli indicatori di performance interni sono ad evidenziare il rapporto tra il risultato ottenuto e i mezzi utilizzati per perseguire tale risultato (Haywood & Pickworth, 1988) con l'obiettivo di evidenziare le condizioni di efficienza (Davis, 1991) per fare emergere le condizioni di teleonomia endogena cioè la capacità dell'impresa di sviluppare un comportamento autopoietico (Vicari, 1991; Luhmann, 1995), reintegrando continuamente la rete dei processi operativi e cognitivi interni che la caratterizza volti al raggiungimento degli obiettivi manageriali (Horngren & Foster, 1987). Dal livello di tali rapporti si evidenzia il ruolo sociale dell'impresa, in quanto "cittadino responsabile", nell'utilizzare le risorse a propria disposizione attraverso comportamenti idonei a soddisfare le aspettative "legittime" dei differenti interlocutori.

Gli indicatori di performance esterni sono volti ad indagare le condizioni di efficacia delle prestazioni per evidenziare le condizioni di teleonomia esogena, considerando invece l'impresa nelle sue manifestazioni di esistenza, come indicatore di capacità di sopravvivenza nell'ambiente (Costanza R., 2000) in cui l'impresa svolge la propria attività istituzionale e consegue gli obiettivi strumentali e ambientali. L'efficacia è testata da rapporti tra i risultati ottenuti e i risultati posti come obiettivo prestabilito (Schalock, 1995). Tanto più il risultato si avvicinerà ad un valore unitario, tanto maggiore sarà l'efficacia dell'impresa a perseguire obiettivi socialmente utili mostrando la propria "responsabilità sociale" (Drucker, 1995).

Comunicare il raggiungimento degli obiettivi strumentali e ambientali permette:

- il rafforzamento della reputazione,
- l'aumento della fiducia nel management,
- il miglior controllo dei rischi verso gli stakeholder,
- l'aumento del senso di appartenenza e valorizzazione del personale,
- l'attrazione di capitale umano qualificato,
- l'aumento del consenso e della legittimazione ad operare nel proprio business,

- l'aumento della stakeholder satisfaction,
- la fidelizzazione della clientela, l'attrazione di nuovi clienti..

Comunicare il raggiungimento degli obiettivi manageriali porta:

- al miglioramento dei risultati economici,
- alla maggior facilità di attrazione del capitale (Social Responsible Investing),
- alla riduzione del costo del capitale di terzi.

La dottrina ha profuso le energie sulla produzione di valori economico-finanziari comunicati attraverso il bilancio d'esercizio, recentemente i valori sociali-ambientali hanno assunto notevole rilevanza, si devono quindi adeguatamente comunicare con uno strumento idoneo: il bilancio sociale.

## Bibliografia

- Atkinson A.A, Bunker R.D., Kaplan R.S., Young S.M.(1998), *Management Accounting. Una prospettiva fondata sulle attività*, Torino, ISEDI,
- Bailey K.D. (1982), *Methods of Social Research*, The Free Press, New York,
- Barbetta G. P, in *Bilancio sociale - Tavola rotonda, a cura del Forum Regionale Lombardo del Terzo Settore*, [www.terzo-settore.it/Tavolarotonda.htm](http://www.terzo-settore.it/Tavolarotonda.htm)
- Beer S. (1981), *Brain of the Firm*, 2nd edition, Chichester, New York, Wiley
- Bennet M, James P., *Key Themes in Environmental, Social and Sustainability Performance Evaluation and Reporting*, in Bennet M. James. (1999) (a cura di) Sustainable Measures. *Evaluation and Reporting of environmental and Social Performance*, Sheffield, Greenleaf Publishing,
- Borzaghi P.M. (2003) a cura di, Social Dialogue, SEAN anno IV numero 6, luglio
- Bowen H. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Editore Harper & Row, New York.
- Carter, R., B. Manaster (1990), *Initial Public Offerings and the Underwriter Reputation*, Journal of Finance, 45
- Chiesi A.M., Martinelli A., Pellegatta M (2001), *Il bilancio sociale*, Edizioni Il sole 24 ore, Milano
- Chirieleison C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Editore Giuffrè, Milano
- Cillerai L. (2002), *Legami tra cultura d'impresa e comunicazione aziendale*, Summa 184, dicembre 2002
- Clarkson M. B. E. (1991), *Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: a Stakeholder Management Model*, in Post J. E. (a cura di), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT,
- Clarkson M.B. (1995), a stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, volume 20, n. 1
- Condosta L. (2003), *L'importanza di una comunicazione socio-aziendale sinergica e convergente*, [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)
- Costanza R. (2000), *Visions of Alternative (Unpredictable) Futures and Their Use in Policy Analysis, Conservation Ecology*. A peer-reviewed journal of integrative science and fundamental policy research, <http://www.consecol.org>
- Crivelli G. (2001), *Global Compact. La responsabilità sociale delle imprese secondo l'ONU*, rivista "Etica ed Economia", Nemetria, n. 2
- CSR in Europa", [www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it)
- Davenport T.H. (1993), *Process Innovation*, Harvard Business Press, Boston
- Davis T. R. V (1991), *Internal Service Operations: Strategies for Increasing their Effectiveness and Controlling their Cost*, in *Organizational Dynamics*, Autumn, , trad. italiana: *I servizi interni: come migliorare la loro efficacia e controllare i loro costi*, in *Problemi di gestione*, vol. XIX, n. 5, 1993.
- Donaldson T., Preston L. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in *Academy of Management Review*, vol 20, n. 1
- Drucker P. F. (1995), *Managing in a Time of Great Change*, , trad. italiana: *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1996
- Elkington J, Kreander N. Stibbard H. (1999), *A Survey of Company Environmental Reporting . The 1997 Third International Benchmark Survey*, in Bennett M. James P. (a cura di) Sustainable Measures. *Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Sheffield, Greenleaf Publishing,
- Elkington J., Fennell (1998), *Can business leaders satisfy the triple bottom line?*, in *Financial Times Management*, Visions of ethical business, Londra, Financial Times Professional
- EEA (2001), European Environment Agency, Environmental signals, Copenhagen, EEA, <http://www.eea.eu.int>
- Figge F., Schaltegger S. (2000a), *Stakeholder value: Ein Konzept, von dem alle profitieren Können*, Financial Times Deutschland, 24 luglio, <http://www.ftd.de>
- Figge F., Schaltegger S. (2000b), *What is "stakeholder value?" Developing a catchphrase into a benchmarking tool*, Lüneberg, Universität Lüneberg, Pictet & Cie, UNEP,
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, in *New York Times*, 13 september 1970
- Gabrovec Mei O. (1993), *Il bilancio sociale*, in *Amministrazione e finanza*
- Goodpaster K. E. (1991), *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, in *Business Ethics Quarterly*, 1.1
- Goodpaster K., Matthews B. (1982), *Can a Corporation have a Conscience?*, *Harvard Business Review*
- Grant R. B. (2002), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Fourth Edition, Oxford, Blackwell Publishers

- Haywood K. M., Pickworth J. R. (1988), *Connecting Productivity with Quality Through the Design of Service Delivery Systems*, in Thomas E. G., Rao S. R. (a cura di) *Proceedings from an International Conference on Services Marketing*, Special Conference Series, vol. V., Academy of Marketing Science, Cleveland State University
- Harrison, Jeffrey S., Caron H. St. John. (1998), *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts and Cases*. 2nd. ed. Cincinnati: South-Western. (01/02)
- Hill C. W. L., Jones T. M. (1992), *Stakeholder-Agency Theory*, in *Journal of Management Studies*, n. 29
- Hinna L. (2002), *Le fasi e le valenze del processo di rendicontazione sociale*, in Hinna L. (a cura di) *Bilancio sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; Esperienze europee e casi italiani*, Editore Il sole 24 ore, Milano
- Horngren C. T., Foster G. (1987), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- ISEA (1999), *Institute of Social and Ethical Accountability*, Accountability 1000 (AA1000) framework. Standard, guidelines and professional qualification, Londra,
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, gennaio/febbraio
- Keeley M. (1988), A social contract theory of organizations, University of Notre Dame, Indiana
- Kotter J., Heskett J. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York
- Kreeb M., Dold G. (1994), *Krcmar, Fallstudien zur Computerunterstützung* in der Betrieblichen Okobilanzierung, Università di Hohenheim, Studien zur Wirtschaftsinformatik, n°3, Stuttgart, Oktober
- Larsimont A. (1979), Bilan social, diagnostic et chagement social, in *Annales de sciences économiques appliquées*, in Note di economia aziendale
- Lax D. A., Sebenius K. G. (1986), *The Manager as Negotiator*, New York: The Free Press.
- Luhmann N. (1995), *Social Systems*, Stanford CA, Stanford University Press
- Marcantonio R. (2003), *Etica per far crescere l'impresa*, Il sole 24 ore, 29 dicembre
- Matacena A. (2001), *Eccezionale strumento per comunicare la propria missione*, 04.01.2001, [www.vita.it/articolo](http://www.vita.it/articolo)
- Mella P. (1992), *Economia Aziendale*, UTET, Torino
- Mella P. (2002), *The operative logic of the firm The Combinatory Systems Theory view*, Proceedings of The 2002 International Conference in Management Sciences Tamkang University, Taipei, Taiwan (R.O.C.)
- Mella P. (2003), *Business and non-Business Value Creating Organizations in the "Information and Internet Age"*, *Economia Aziendale 2000 web*, 1/2003, at <http://www.ea2000.it/numero1-2003.htm>
- Mondani A. (1981), *Rapporto sociale dell'impresa*, in *Il risparmio*
- Mucelli A. (2000), a cura di, *La comunicazione nell'economia d'azienda, processi, strumenti, tecnologie*, Giapichelli, Torino
- Parolin G. (2002), *La relazione che accresce il valore*, Fondazione Lanza, Rivista Etica per le Professioni 3/2002, anno IV
- Perrini F. (2002), a cura di, *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, EGEA, Milano
- Perrini F. (2003), *Corporate Social Responsibility – Social Commitment (CSR-SC)*, progetto presentato a Roma, 29 aprile
- Post J. E. (1991) (a cura di), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT
- Prahalad C., Bettis R (1986), *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity And Performance*, *Strategic Management Journal*, 7: 485-501
- Ranganathan J. (1999), *Signs of Sustainability*, in Bennet M., James P. (a cura di), *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Sheffield, Greenleaf Publishing
- Reumaux B. (1976), *Un bilan au service d'une approche strategique du problème social*, in AA. VV., *Regards sul le bilan social*, Ed. Hommes et techniques
- Rusconi G. (2000), *Il bilancio sociale d'impresa*, *Rivista Cooperazione*, n.1/2 -, Trimestrale di cultura cooperativa europea, [www.luzzati.org/rivista/articoli](http://www.luzzati.org/rivista/articoli)
- Schalock R. L. (1995), *Outcome-Based Evaluation*, Plenum Press, New York
- Schmidheiny S., Zorraquin F. (2000), *Finanziare il cambiamento. Comunità finanziaria, eco-efficienza e sviluppo sostenibile*, Baldini & Castaldi, Milano
- Seabright A., Kurke B. (1997), *Organizational Ontology and the Moral Status of the Corporation*, BEQ
- Simon C. (2000), *Vergleichende Betrachtung von Shareholder Value und Stakeholder Value*, [http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst\\_kap5/vglshstv.html](http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst_kap5/vglshstv.html)
- Smhmid-Schoenbein O, Braunschweig A., Oetterli G. (2001), *Key Performance Indicators (draft 1)*, Zurich, December, [www.e2mc.com](http://www.e2mc.com)

- Tencati A. (2002), *Sostenibilità, impresa e performance: un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano
- Vaccari A. (1998), *Principi in pratica. Bilancio sociale e cittadinanza d'impresa*, Liocorno, Roma
- Vermiglio F. (2000), *Il cantiere aperto del bilancio sociale*, *Rivista Cooperazione*, n.1/2 -, Trimestrale di cultura cooperativa europea, [www.luzzati.org/rivista/articoli](http://www.luzzati.org/rivista/articoli)
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas, Milano
- Viviani M. (1999), *Specchio Magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna
- Warren R. (1999), *Company legitimacy in the new millenium*, *Business Ethics: a European Rewiev*, Volume 8, n. 4
- Wilson A. (1999), *Social Reporting. Developing Theory and Current Practice*, in Bennett M., James P. (a cura di) *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Sheffield, Greenleaf Publishing, [www.globalreportinginitiative.org](http://www.globalreportinginitiative.org)
- Zadek S., Pruzan P., Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Editore Earthscan, Londra
- Zadek S. (2001), *The Civil Corporation, The New Economy of Corporate Citizenship*, Londra, Earthscan Publications