



La Responsabilità Sociale delle Imprese tra Evoluzione Scientifica e Processi Attuativi

Facoltà di Economia - Palazzo Fortuna
8-9 Settembre 2005, Catania (Italy)



L'Accountability nelle Imprese Lucrative e Sociali. Verso una possibile Convergenza?¹

Antonio Maticena

Facoltà di Economia – Università di Bologna
Via Capo di Lucca, 34, 40010, Bologna, Italy – Phone: +39 051 20 9 8099
Email: antonio.maticena@unibo.it

Sommario - 1. Responsabilità sociale: un interesse adespota? – 1.1. L'R.S.I. fino agli anni '80 - 1.2. L'R.S.I. dagli anni '80 ad oggi - 2. Responsabilità sociale e *accountability*.

1. - Responsabilità sociale: un interesse adespota?

La tumultuosa modifica che il nostro sistema economico ha subito nell'ultimo trentennio, modifica tra l'altro facilitata da continui processi di innovazione tecnologica, si è resa evidente attraverso una serie di molteplici “segnali” tra i quali vogliamo ricordare²: a) la massificazione dei consumi da soddisfare; b) l'iperspecializzazione produttiva; c) la trasformazione dei tratti produttivi che lo caratterizzano. Si è evidenziato sempre più un sistema economico caratterizzato da **complessità**³, **sorprendente e limitatamente prevedibile**; sistema economico in cui l'agire

¹ La traccia originaria di questo lavoro, parte del contenuto e le linee guida che lo attraversano, adeguate e riformulate nel corso degli anni, si rintracciano in, Maticena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il “bilancio sociale”*, CLUE, Bologna, *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in, AA.VV. (1993), *Istituzioni di economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, EGEA, Milano, pp. 695 e ss. e Maticena A. (a cura di), *Azienda non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, EGEA, Milano 1999. Si rinvia anche al nostro ultimo lavoro in tema dal titolo *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, Non Profit, Maggioli, 1/2005 pp. 15 - 40, lavoro di cui questa relazione è una rivisitazione ed un aggiornamento; aggiornamento che trova in tre recenti lavori (si tratta dei saggi di Mitchell L.E. (2001), *Corporate irresponsibility. America's Newest Export*, Yale University Press, New Haven, Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino e Rossi G. (2003), *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano) e nella nuova legge delega italiana sulle imprese sociali gli opportuni e necessari spunti rimeditativi.

² Sono quelli che, ai fini di questo lavoro, paiono più utili per segnalare il passaggio tra l'agire imprenditoriale degli anni '70 e quello degli anni successivi (vedi oltre).

³ Sulla nozione di complessità è ovvio il rinvio a Prigogine I. (1979), *La nuova alleanza*, Longanesi, Milano.

imprenditoriale si fonda sempre più su azioni di coordinamento e di collegamento delle diverse “parti” di società coinvolte nella produzione, nella distribuzione e nel consumo (o nel non consumo) di beni e servizi, più che sulla sola produzione e distribuzione di beni, funzioni queste ultime finalizzate, secondo la tradizionale impostazione economica, alla sola massimizzazione del profitto (responsabilità economica *toutcourt*).

Considerando le sole aziende *for profit* (o imprese lucrative nel lessico giuridico⁴), tutto ciò ha proposto, come tematica centrale negli studi aziendali⁵, l'analisi del *ruolo delle stesse* o, più

⁴ Nella prosecuzione di questo lavoro si capirà il perché di tale scelta definitoria in termini giuridici.

⁵ Il dibattito teorico sulla R.S.I., nasce negli anni '70, nei lavori che si occupavano di *governance* e di responsabilità del *management*, per poi divenire, dagli anni '80, dibattito sull'uso strumentale della R.S.I. stessa. Senza voler e poter essere esaustivi, tale dibattito può riassumersi:

- nella teoria della coincidenza della responsabilità sociale con quella meramente economica secondo la quale “l'unica legittimazione etica, e perciò sociale, del fare impresa è quella di mirare alla massimizzazione del profitto nel rispetto delle regole del gioco economico, regole che vengono fissate in sede politica”; postulandosi quindi che l'impresa perseguendo il massimo profitto determini condizione di massimo benessere in termini di ricchezza e lavoro per tutti. Essa è essenzialmente *profit motive*, ogni attribuzione di responsabilità ultraeconomica la rende inefficiente economicamente, e quindi va vissuta in termini vincolanti, e di più penalizza l'investitore-azionista (*stockholder*) – per tutti si veda al riguardo Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago – ;
- nella teoria della pluriobiettività dell'impresa secondo la quale “*good ethic is good business* (e quindi *nda*) il comportamento etico contribuisce in modo positivo alla buona performance aziendale; come a dire l'etica paga”; postulandosi che l'obiettivo economico perseguito dall'impresa vada visto nell'ottimizzazione di lungo del profitto, non nella massimizzazione di breve; ottimo sostanzialmente da intendersi come massimo vincolato dall'esigenza di soddisfare contestualmente oltretutto l'efficacia economica anche quella sociale. In questa impostazione quindi la responsabilità sociale entra nella funzione obiettivo dell'impresa. Teoria questa quindi che postula l'utilizzo della R.S.I. come strumentale sempre al perseguimento del profitto ma di una impresa che sia in grado di considerare tutte le esternalità che nel suo agire essa produce;
- nella teoria dell'etica della responsabilità secondo la quale “compito del management è quello di realizzare un bilanciamento tra gli interessi di tutti gli *stakeholders*” cioè “il management è portatore di una relazione fiduciaria che lo lega tanto agli *stakeholder* quanto all'impresa come entità astratta. Esso è tenuto ad agire nell'interesse degli *stakeholders*, come se fosse un loro agente, e deve agire nell'interesse dell'azienda per garantire la sua sopravvivenza, salvaguardando le quote di lungo periodo di ciascun gruppo (sottolineatura nostra)”, postulandosi quindi che responsabilità economica e responsabilità sociale coincidano – per tutti si veda al riguardo Freeman E. (1984), *Strategic planning. A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984 (II Edizione) –. Tale teoria vede la R.S.I. come uno strumento di *governance* che faciliti il rispetto di un “possibile” contratto sociale tra attori dell'impresa in tema di risorse apportate dai singoli *stakeholder* e diritti/doveri degli stessi.

Le frasi entro virgolette sono, le prime due di Zamagni S. (2003), *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Relazione al Convegno *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Forlì 14 novembre 2003, pp. 7 e ss, la terza è di Hanks J. (1994), *From the hustings: the role of the State with takeover control laws*, Mergers and Acquisitions, 29 ed è ripresa sempre dal sopraccitato lavoro di Zamagni.

Si noti che nel richiamato dibattito il ruolo dello Stato è marginale, confinato in una doppia funzione: di far rispettare le leggi; di redistribuire ricchezza creata dal mercato.

Sulla R.S.I. come strumento di *governance* si veda Sacconi L., *La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa*, in, Rusconi G. and Dorigatti M. (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.

Ci pare altresì utile ricordare la posizione in tema di R.S.I. di Zamagni che “riconde il problema della rsi all'emersione di preferenze morali ed alle loro connessioni con particolari tipi d'impresa (o meccanismi di *governance*). (...) La prospettiva relazionale attribuisce (...alle *nda*) imprese civili e alle imprese sociali il ruolo di

compiutamente, del loro ruolo sociale, o dell'attitudine che esse hanno di farsi carico, almeno originariamente quando tale tematica esplose nella teoria e prassi internazionale intorno agli anni '70, dei problemi di **ambientamento** e di **umanizzazione** derivanti dalla loro attività; visto che, data la crescita culturale dell'ambiente che le circonda, sempre più si era reso evidente "il divario tra il sistema dei valori e la pratica quotidiana" e si palesava, come comportamento di corto respiro, la loro azione volta a mediare tra "il riconoscimento teorico dei valori e la loro (sistemica) violazione"⁶.

Se forse si superava, nella dottrina aziendale italiana, la teoria "dell'irresponsabilità sociale" dell'impresa, a tutt'oggi non è ancora chiaro come tale assunzione comportamentale debba agire all'interno della stessa, verificandosi che le varie risposte date dalla dottrina alla tematica proposta tendono, molte volte, alla ricerca di una palinogenetica "nuova missione" delle aziende senza però riuscire ad identificarne i suoi segni caratterizzanti.

In realtà mentre si sono chiariti la logica d'interpretazione del "problema sociale" ed il livello di presa di coscienza dello stesso da parte degli attori economici, secondo una visione potremmo dire sincronica⁷, tutt'ora sfugge un'analisi diacronica del problema medesimo.

Mentre cioè si analizza la responsabilità sociale di impresa (in acronimo RSI) negli effetti sull'essere e sul divenire dell'impresa, si perde la capacità di valutare come questa muti, nelle caratteristiche e nell'incidenza, nell'orizzonte temporale di lungo, rendendo di per sé scarsamente valide le congiunturali risposte che nascono dalla prima analisi.

Quanto affermato postula l'esigenza di **storicizzare** il concetto di "responsabilità sociale delle imprese lucrative" per meglio comprenderne l'evoluzione passata e la correttezza delle presenti risposte, risposte destinate comunque ad essere superate per effetto dell'evoluzione della stessa responsabilità.

produttori di relazioni sociali ". P. L. S and Viviani M. (2005), *La responsabilità sociale d'impresa: un percorso a partire dal dibattito italiano*, AICCON, Working Paper n. 11, Forlì 2005, p. 10. (Sulla teoria relazionale si rinvia a Bruni L. and Zamagni S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna). Il lavoro di Sacco e Viviani si segnala anche per l'analisi del dibattito italiano in tema di R.S.I.; dibattito in cui, negata la irresponsabilità sociale delle imprese lucrative, "il concetto di *rsi* (viene) generalmente impiegato secondo due punti di vista complementari, non sempre opportunamente distinti: da un lato la responsabilità sociale dell'impresa riguarda la discussione della natura e dell'obiettivo dell'istituzione all'interno del sistema economico (...mentre) il secondo punto (...coincide) con l'idea per cui l'impresa è responsabile quando compie una serie di atti specifici (...quali):

- azioni distributive a bilancio chiuso (*triple bottom line*);
- miglioramenti socialmente riconosciuti del processo produttivo (dalla tecnologia alla creazione del capitale umano);
- *stakeholder engagement* e *stakeholder participation*;
- trasparenza informativa e *social accounting*;
- rispetto delle leggi". Sacco P.L. and Viviani M.,...*op. cit.*, [4 – 5].

Ovviamente queste teorizzazioni economiche sono ampiamente riflesse nel contenuto di questo lavoro.

⁶ Le frasi riportate entro virgolette sono di Eco U. (1990), *Questo secolo è stato un infarto*, in, AA.VV., *La nuova civiltà*, n. 1. degli inserti dell'Espresso, [7 – 8].

La temporalizzazione richiamata delle problematiche sociali in termini di rapporti con l'ambiente e con il personale serve a "storicizzare" anche il contenuto della responsabilità sociale stessa (si veda oltre).

⁷ Si veda in tema il capitolo 9 del NOSTRO, *Impresa...op.cit.*, [87 – 98].

Questa “storicizzazione” può essere affrontata analizzando come si è evoluto nel tempo il rapporto relazionale tra quelli che sono comunemente ritenuti i soli attori economici: lo Stato ed il mercato; **ciò nell'ipotesi che l'intensità, il contenuto ed il livello della “responsabilità sociale delle imprese” altro non sia che il risultato del modificarsi delle loro relazioni e che l'intensità stessa sia quindi l'esito del mutare delle condizioni d'essere del sistema economico, di quello politico e sociale in cui gli attori in gioco sono “immersi”**. Relativamente al processo di storicizzazione sopra richiamato si può affermare che la responsabilità sociale delle imprese⁸ ha assunto specie in Italia, nel tempo, alcune conformazioni caratteristiche⁹.

1.1 - L'R.S.I. fino agli anni '80

Negli anni '70 essa è assimilabile al problema della *democrazia economica* esplicitandosi come rottura/divergenza nei processi relazionali tra mercato e Stato, postulandosi che quest'ultimo dovesse divenire lo strumento “di estensione dei diritti di cittadinanza, di intervento e di regolazione sui mercati”¹⁰ ed attribuendo, allo Stato medesimo, un ruolo di guida e stabilizzazione del mercato; ruolo volto a facilitare uno sviluppo economico diretto volto alla crescita del benessere della collettività.

La responsabilità sociale delle imprese veniva quindi interpretata, specie dalla teoria aziendale nazionale, come potenziale eterodipendenza economica delle stesse e come loro metafinalizzazione ad obiettivi di carattere macroeconomico.

D'altro canto il contesto politico in cui l'impresa lucrativa si muoveva era caratterizzato dall'enfasi data alla politica di programmazione nazionale, a quella dei redditi, all'intervento in economia dello Stato, mentre quello socio-culturale si esprimeva attraverso modelli che, orientati alla qualità della vita, sposavano battaglie a tutela del lavoro, dell'ambiente, dei consumatori, ecc.¹¹. E' questa la situazione in cui si acquisisce piena coscienza delle interdipendenze che sussistono tra imprese/mercato e attori non economici superandosi, **almeno concettualmente**: 1. “l'aporia neoclassica di concepire il sistema economico separato da quello sociale e di ipostatizzare come spazio delle unità economiche il mercato (*melius* solo il mercato nda)”¹²; 2. l'interpretazione, secondo ottiche incentrate sulla razionalità economica, dei sistemi non

⁸ Si noti che le imprese oggetto di questa relazione, come di tutti i lavori in tema di R.S.I., sono le s.p.a. quotate di largo mercato, ben sapendo comunque che molte imprese familiari non quotate rappresentano un nucleo importante del sistema economico di molti paesi e ricordando che molte imprese “cosiddette” *public* presentano un management, specie in America, in cui sono rappresentati nuclei stabili e dominanti delle originarie famiglie che le hanno costituite, l'esito di ciò si vedrà più oltre.

⁹ Su tale punto ci si rifà, in parte, ai lavori di Sapelli G. (1990), *L'impresa come soggetto storico*, Il Saggiatore, Milano 1990.

¹⁰ Sapelli G.,...*op. cit.*, p. 67.

¹¹ Sui punti richiamati si rinvia al NOSTRO, *Impresa...op. cit.*

¹² Sapelli G.,...*op.cit.*, p. 69.

economici. Tutto ciò porta, nel tempo, la dottrina aziendale a denegare la validità di modelli di dominanza che trovano l'impresa al "centro" di una rete di subordinati decisori economici e non. L'ambiente, finalmente connotato come una rete d'interrelazioni temporalmente mutevoli e geograficamente localizzata, acquisisce una sua autonomia e **la responsabilità sociale si coniuga con le condizioni di legittimità e di consenso all'agire dell'impresa.**

E' l'ambiente che genera situazioni di vincolo e di opportunità, divenendo orientatore dei comportamenti aziendali e quindi degli sviluppi strategici dell'impresa medesima.

In quest'ottica la responsabilità sociale è in sintesi **responsabilità d'impresa** divenendo un attributo manageriale¹³; ciò postula l'esigenza di interconnettere, nei momenti decisionali, l'ambiente esterno ed interno, le strategie e le strutture aziendali¹⁴; così agendo da condizione di vincolo all'operare, la responsabilità sociale pare divenire modo d'essere dell'azione imprenditoriale da condursi secondo condizioni di efficacia e di efficienza di lungo.

Si viene proponendo "una concezione dell'azienda proiettata quindi alla ricerca di benefici a lungo termine, nel mantenimento e nella regolazione organizzativa delle attività a breve; una concezione dell'ambiente circostante come insieme di realtà non dominabili monocraticamente, ma con le quali è possibile e necessario realizzare processi integrativi, promuovendone una razionalizzazione non forzata, ma modulata sulle culture prevalenti"¹⁵ ed una concezione di strategia aziendale da basarsi sul superamento di modelli decisionali incentrati su "stabili gerarchie di valori" a favore di modelli rispondenti a "mutevoli sistemi di valori".

"L'impresa con la "I" maiuscola non si presentava più come un affare privato ma come una istituzione sociale: (...) una istituzione socialmente responsabile"¹⁶.

In sostanza il richiamato contesto politico-sociale si ribalta sui modelli di direzione aziendale giungendo, nei paesi dell'europa continentale, a considerare possibile l'inserimento di *specifiche* responsabilità sociali tra quelle proprie delle imprese lucrative¹⁷ ed in quelli anglofoni, di modificare la funzione dei dirigenti delle *corporations* – da tecnici esperti serventi l'obiettivo degli azionisti ad agenti mediatori di una pluralità di interessi¹⁸; tutto ciò s'intende in invarianza della tipologia di finalismo aziendale – il profitto di lungo – ma con diversa, vorremmo dire, *vision* a seconda degli specifici capitalismi in cui questa trasformazione si avviava¹⁹.

¹³ Ci sembra utile a tal punto il rinvio a Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.

¹⁴ Sull'argomento si veda Ansoff H.I. (1980), *Management strategico*, Etas, Milano ed anche Salani P.M. (1998), *Imprenditorialità e impresa come modello di società*, Edizioni SEAM, Roma.

¹⁵ Sapelli G.,...*op.cit.*, pp.76 - 77.

¹⁶ Ruffolo G. (2005), *Un nuovo compromesso tra capitalismo e sinistra*, in, La Repubblica, 5 luglio 2005, p. 14. In precedenza l'Autore così argomenta "La polverizzazione della proprietà apriva lo spazio alla autonomia del potere manageriale, che si poneva non come semplice esecutore della proprietà ma come "mediatore" politico tra i gruppi più o meno coinvolti nell'impresa: azionisti, lavoratori, creditori, fornitori, clienti".

¹⁷ Si pensi alla legislazione francese del 1974 in tema di bilancio sociale.

¹⁸ Sull'argomento si veda oltre.

¹⁹ Ci si riferisce alle metafunzioni che venivano attribuite alle imprese lucrative nei paesi in cui era presente il capitalismo "cosiddetto" alsaziano-renano - l'agire delle imprese stesse volte alla massimizzazione del benessere

La responsabilità sociale (*melius* specifiche responsabilità sociali) divenivano quindi modo d'essere dell'azione gestionale caratterizzante l'impresa lucrativa.

Però verso il termine degli anni '70 tutto ciò si accompagnava a un crollo dei tassi di rendimento del capitale investito e del capitale proprio mentre la quota di valore aggiunto attribuita a lavoratori dipendenti ed autonomi raggiungeva i suoi livelli massimi²⁰; iniziava a rendersi evidente la crisi di quel capitalismo industriale centrato, come dicevamo all'inizio del paragrafo, *sulla produzione di beni e sulla massificazione dei consumi*; capitalismo sempre "rilanciato" *da continue spinte innovative di tipo tecnologico*.

1.2 - L'R.S.I. dagli anni '80 ad oggi

La crisi in atto viene affrontata, dal sistema delle imprese lucrative, attraverso una trasformazione economica e culturale che trova i suoi tratti salienti:

- nel riorientamento della *mission* (o meglio, forse, occorrerebbe parlare di una eterogenesi dei fini²¹): "dalla massimizzazione dei profitti, dalla quale discende il valore azionario dell'impresa (... si passa alla) massimizzazione del valore delle azioni, che prescinde dalla sua performance (economica)". Eterogenesi ottenuta attraverso una modifica della composizione della direzione aziendale e delle regole che la governano avendosi il ritorno dei proprietari azionisti nella direzione strategica ed un governo aziendale sempre più finalizzato ai loro specifici interessi²²;
- nell'autoreferenzialità dei principali attori di questa trasformazione (azionisti-proprietari, top manager, finanziatori "eccellenti", consulenti, controllori, ecc.), autoreferenzialità che deriva dalla "natura speculativa dell'impresa (... e che sfocia nel credere che il suo) successo dipende da una *cieca* (sottolineatura nostra) fiducia nell'onestà dei dirigenti oltre che nella brevità dell'orizzonte"²³. Autoreferenzialità che si sostanzia prima di tutto nel "rigoglioso fiorire di morali (specifiche o di gruppo) che si affermano a detrimento della morale"²⁴ e che, in molti

collettivo - e a quelle delle imprese operanti nelle aree presidiate dal capitalismo "cosiddetto" finanziario – la tutela della libera concorrenza attraverso la tutela del singolo azionista -.

Sulle diverse nozioni di capitalismo è utile il rinvio a Barca F. (a cura di) (1997), *Storia del capitalismo italiano*, Donzelli Editore, Roma.

²⁰ "(...) si registra tra i ricercatori una sostanziale concordanza sul fatto che nelle maggiori economie del mondo, quelle dei paesi del G-7, il tasso di profitto lordo, delle grandi imprese del settore non finanziario, tra gli anni '60 e gli anni '80, abbia subito una forte caduta, con una riduzione stimabile in circa il 50% (...)" "Nei paesi che sono giunti poi a formare la Ue a 15 la quota dei redditi da lavoro dipendente ha toccato il livello massimo verso il 1976 (...) superando di qualche decimo il 76% del Pil". Gallino L.,...*op.cit.*, [95;166].

²¹ Sull'argomento si veda oltre quando si introdurrà la problematica della *corporate governance*.

²² E' questa l'idea centrale del lavoro, più volte citato, di Gallino.

²³ Le frasi entro virgolette sono di Ruffolo G.,...*op. cit.*

²⁴ Scalfari E. (2005), *La morale perduta*, in, *La Repubblica*, 7 agosto 2005, p. 26. Più oltre l'Autore così continua: "La morale è sprofondata nell'amore di sé, ma poiché ciascuno vive in relazione con gli altri, con alcuni dei quali fa

casi, deborda nel conflitto di interessi, comportamento questo tramite il quale "per dolo, violenza, errore, o anche approfittando del proprio vantaggio", un soggetto economico si avvantaggia su altri con cui opera transazioni, avendo chiaro che "alla sua radice c'è sempre un forte squilibrio a favore di uno degli attori. Tale squilibrio è dovuto al prevalere, fuori da ogni norma, regola o prassi, dell'interesse di una persona, e pertanto a un eccesso di appagamento della situazione giuridica di chi agisce in conflitto rispetto a quella di chi il conflitto lo subisce"²⁵;

- nella finanziarizzazione dell'economia e nella globalizzazione di questo processo²⁶. Finanziarizzazione questa che centralizza il luogo di formazione del valore aziendale nelle borse. Ciò comporta l'emergere (o il crescere di importanza) di nuovi soggetti finanziatori, quali gli investitori istituzionali (banche, assicurazioni, enti previdenziali, fondi comuni, fondazioni) ed i finanziatori privati; tutti soggetti questi a cui, **se non in grado di incidere sulle e/o controllare le scelte gestionali delle aziende in cui hanno investito**, non resta che ragionare (o farsi guidare da terzi che ragionano) "in funzione di anticipazioni soggettive **fuzzy** o sfocate"²⁷ sperando che le aziende presentino efficienti sistemi di controllo interno a supporto della propria *governance* ed i mercati borsistici in cui operano abbiano elevati standard etici.

Quanto sopra detto richiede un sia pur breve approfondimento, visto che dagli anni '80 in poi muta il modo d'essere del capitalismo che conosceamo precedentemente. Come detto, prima di tutto muta il finalismo aziendale incentrandolo su una **estremizzazione** del paradigma dello *shareholder value*; estremizzazione che evoca un'azione imprenditoriale volta solo alla massimizzazione del valore monetario delle azioni, valore che non viene fatto però dipendere da processi gestionali tendenti all'ottimizzazione dell'efficiente uso delle risorse disponibili cioè dai "tradizionali modi del fare impresa: innovare il modo di produzione, introdurre nuovi beni, creare occupazione (e aprire nuovi mercati nda)"²⁸.

Tutto ciò avviene utilizzando a pieno il mercato borsistico sempre più chiamato ad "assicurare la liquidità dei titoli di proprietà degli azionisti e a favorire operazioni atte a far salire il valore delle azioni dissociandolo dai valori degli attivi tangibili e intangibili di una impresa" ed attuando strategie di *breve periodo* (diverse da quelle che nella continuità e nello sviluppo trovavano gli elementi di successo) ed operazioni *erratiche* (non focalizzate cioè alla logica dello

gruppo per contrastare altri gruppi e imporsi su di loro, ecco che dal profondo egoismo dell'amore di sé è riemersa una morale diciamo corporativa, una morale deontologica, identificata con le regole dell'arte ".

²⁵ Rossi G.,... *op. cit.*, [21 – 22].

Alle pagine 14 e 15 l'Autore dichiara che "Il conflitto di interessi sta trasformando il mondo in cui viviamo, conferendogli una fisionomia che stentiamo a riconoscere. Permea l'economia, la finanza, il mercato, la politica, persino il costume. E la cosa peggiore è che in molti casi viene considerato un fatto in fondo normale". Scalfari E., ... *op. cit.*, così scrive "ma quel che è più grave sta nel fatto che il conflitto di interessi non è più solo la malpianta estirpabile dal libero mercato; è diventato il connotato principale del capitalismo globale, industriale e soprattutto finanziario".

²⁶ Sull'argomento vedi Beck U. (1999), *Che cos'è la globalizzazione*, Carocci, Roma.

²⁷ Gallino L.,... *op. cit.*, [110].

Sulla tematica in discussione è utile il rinvio a Pistoni A. and Sondini L. (2002), *Reporting e valore*, EGEA, Milano.

²⁸ Gallino L.,... *op. cit.*, [107].

sviluppo del *core business* ma attuate per ricercare il massimo “*net cash* atteso immediato”); strategie e politiche quindi volte unicamente a sostenere *la remunerabilità agli azionisti* con politiche di distribuzione di dividendi o di riacquisto di azioni proprie (anche a scapito delle politiche di autofinanziamento finalizzate all'autosviluppo, dovendo quindi l'impresa stessa sostenere il proprio sviluppo con “il debito” o, come si direbbe odiernamente, tramite l'uso del *leverage*). La modifica della *mission* aziendale palesa quindi il prevalere del capitalismo finanziario globale, capitalismo nel quale gli scambi finanziari diventano predominanti rispetto a quelli commerciali, il debito diviene il motore di sviluppo e nel quale la rendita finanziaria ha molto più *appeal* del valore aggiunto²⁹. Ma il mutamento della mission per essere effettivo non poteva essere accompagnato che da un profondo mutamento del governo societario (oggi diremo corporate governance) che imponeva come “interesse sociale” prevalente dell'impresa quello degli azionisti-proprietari e vincolava/fidelizzava l'operare dei manager (i dirigenti, non gli operativi s'intende) prevalentemente a comportamenti serventi a questo fine³⁰.

Tutto ciò con gli ovvi risultati:

- di far venir meno la separazione tra proprietà e governo (tipica del modello di *governance* delle *public company* americane, separazione che postulava un ruolo passivo degli azionisti e considerava, secondo una visione neocontrattualista, i manager come “agenti fiduciari” dei diritti della proprietà e di tutti gli altri *stakeholders*³¹);
- di tacitare una visione “istituzionalista” della *governance* (tipica delle imprese europee, che

²⁹ “Negli ultimi anni le previsioni di Keynes e Sraffa sull'inarrestabile trasformazione del capitalismo in economia puramente monetaria, sul rapporto sempre più stretto fra economia reale e mercati finanziari, sul crescente ruolo di questi ultimi (...) nella determinazione del profitto sembrano essersi avverate. (...). La distanza tra mercati (finanziari) e società si è dunque molto accorciata, con conseguenze sulle quali si è appena cominciato a riflettere. (...) Negli Stati Uniti prima, e poco dopo in Europa, la borsa è diventata la struttura portante del capitalismo (sottolineatura nostra)”. Rossi G.,...*op. cit.*, [21 – 22].

³⁰ Il rientro degli proprietari si è avvalso di svariate e ben note pratiche quali: partecipazioni incrociate, catene di controllo, raggruppamenti societari, ecc., tutte volte a garantire, **con il minimo investimento il controllo su grandi masse di capitali di terzi**.

Le tecniche di fidelizzazione dei manager, rispondono alla logica del “bastone e della carota”: licenziamenti in tronco; minaccia di acquisizioni ostili ma, anche e soprattutto, integrazioni stipendiali funzionali ai corsi di borsa e *stock options*; **queste ultime pratiche in particolare hanno legato l'interesse degli azionisti-proprietari con quello dei manager specie se i corsi di borsa crescevano**. Tutto ciò ovviamente a scapito dell'interesse dell'impresa in sé e di tutti gli altri attori del mercato borsistico (inutile ci pare il riferimento agli ultimi scandali “planetari” se non per ricordare che nel caso di crollo dei valori azionari la distruzione di valore che ne deriva, oltre che improvvisa, solitamente si scarica principalmente sugli azionisti “generici” e sui finanziatori esterni e che i crolli di borsa non sono legati solo agli scandali finanziari – “la distruzione di valore azionario verificatasi tra il marzo 2000 e l'ottobre 2002 è paragonabile a quella che si sarebbe osservata se gli Stati Uniti, Francia e Italia avessero avuto, per un intero anno, PIL uguale a zero-”. Gallino L.,...*op. cit.* [134]).

Qualora si consideri che secondo i dati della *United for a Fair Economy* e dell'*Institute for Policy Studies* il rapporto tra la media dei compensi dei top manager rispetto a quella dei lavoratori non dirigenti ha avuto, negli Stati Uniti, nel tempo, la seguente scansione: **inizi anni '80, 42 a 1; inizi anni '90, 107 a 1; inizio 2000, 525 a 1; 2005, 431 a 1** (fonte Sole 24 del 31 agosto 2005) **più che il bastone hanno usato la carota!**

Non si dimentichi che tra i così ben remunerati si debbono far rientrare anche gli azionisti-proprietari che operano nel top management.

attribuiva ai manager la funzione di perseguire interessi d'ordine collettivo per garantire sopravvivenza e sviluppo all'impresa stessa facendo coincidere l'interesse sociale con "l'interesse dell'impresa in sé - della *Unternehmen an sich* -"³²);

- di fare "esplodere" il conflitto di interessi visto il venir meno dei meccanismi che dovrebbero controllarlo, meccanismi previsti nei modelli di *governance* in precedenza richiamati³³. Di più, mentre viene cancellata, nel sentire comune, "la percezione della differenza fra interesse individuale ed interesse collettivo e dei gravi squilibri che si creano quando il primo è lasciato libero di prevalere sul secondo"³⁴, si afferma uno stile di comportamento collusivo generalizzato che odiernamente sembra diventato il motore di sviluppo di questo sistema capitalistico.

Tali cambiamenti servono a facilitare "la minimizzazione dei costi dell'impresa e (a nda) scaricare sulla società costi ambientali, sociali e morali.

Questi ultimi, soprattutto, rovinosi"³⁵.

La sintesi diacronica di queste tappe può essere quindi riassunta attraverso le seguenti affermazioni:

- negli anni '70 la responsabilità sociale, specie in Italia, è vissuta dall'impresa lucrativa come un vincolo all'ordinario fine economico, vincolo imposto dallo Stato al mercato, ma culturalmente accettato;
- degli anni '80 nasce e si sviluppa invece un'impresa globale "sostanzialmente" socialmente irresponsabile e ciò porta alla desocializzazione del mercato, alla deterritorializzazione delle imprese e genera rottura della coesione sociale.

In conclusione si passa da un intorno storico in cui domina l'idea che l'impresa possa essere considerata "multiobiettivo", cioè volta al perseguimento di un ottimo economico ma anche al rispetto di alcuni vincoli d'ordine sociale, ad un altro in cui l'impresa sembra essere vocata unicamente al beneficio finanziario dell'azionista mentre "gli interessi materiali e ideali dei

³¹ Si veda al riguardo Sacconi L.,...*op. cit.*

³² Rossi G.,...*op. cit.*, [77].

³³ "Nel primo caso (*public company* nda), in cui i manager agiscono in regime di assoluta discrezionalità, si tenta di comporre il conflitto ricorrendo al monitoraggio dei loro comportamenti, che viene affidato a società di revisione o ad agenzie pubbliche indipendenti. Nel secondo caso (imprese europee nda) (...) si stanno approvando norme tese a una rigorosa tutela delle minoranze". Rossi G.,...*op.cit.*, [30].

Si noti che a p. 27 l'Autore afferma che "**il conflitto di interessi è connaturato al capitalismo finanziario, ma quando passa dallo stato endemico a quello epidemico esclude ogni azione istituzionale o legislativa, ogni tipo di regola, e trascina nel caos le stesse strutture dei mercati**".

³⁴ Rossi G.,...*op.cit.*, [56].

³⁵ Ruffolo G.,...*op. cit.*

Con riferimento alla odierna situazione italiana Diamanti I. (2005), *La questione amorale*, La Repubblica, 9 agosto 2005, [16], così si esprime: "Ma, con preoccupazione vera verso questo clima di indifferenza. Peggio, di assuefazione sociale.

Non c'è scandalo che riesce a scandalizzare. Quindi non c'è scandalo. (...). In più, è dilagato un sottile, ma profondo, disincanto. La convinzione che tutto è lecito. Basta non farsi scoprire. (...). **Il senso cinico ha avvolto e logorato il senso civico**".

dipendenti, delle comunità locali, dei fornitori e lo stato dell'ambiente, sono usciti dal suo orizzonte decisionale"³⁶.

Di più le imprese lucrative si sviluppano odiernamente attuando forme di competizione coercitive, abbandonando cioè comportamenti cooperativi o, come li chiamava Schumpeter, corispettosi³⁷; competizione questa che può comportare **crisi relazionali tra mercato e società civile: crisi in quanto detti comportamenti generano costi sociali che sulla stessa si scaricano**.

Infatti le imprese lucrative, dopo avere abbandonato tutti i mercati profittualmente marginali, attuano politiche gestionali atte a rendersi sempre più "leggere" (si pensi alle politiche di decentramento produttivo, all'*outsourcing*, alla riduzione di tutti i costi fissi oltrechè, s'intende e soprattutto, di quello del personale, ecc.) e sempre più "destrutturate" – costituendosi come agglomerati di unità produttive "labilmente" collegate tra loro, sempre capaci, s'intende, di creare almeno nel breve il valore ricercato –.

Tutte queste politiche sono esiti di strategie finalizzate a:

- far crescere dividendi unitari e valore delle singole azioni³⁸;
- favorire la rapida dismissione e sostituzione dell'impresa e/o di proprie unità operative che non soddisfino i tassi di crescita attesi dei dividendi unitari e del valore delle singole azioni.

Tutto ciò genera ulteriori costi sociali³⁹ indotti per favorire il perseguimento dei due soprarichiamati obiettivi. Per **aumentare i rendimenti** si opererà infatti per opportune strategie di *tax planning*, con l'uso di elusione e finanche evasione fiscale⁴⁰, mentre la pratica della **rapida dismissione** sarà accompagnata dalla generazione di costi ambientali e dalla precarizzazione dei rapporti di lavoro. Il che ovviamente determina **insicurezza e diseguaglianza sociale crescente** ed il consolidarsi di **imprese a sviluppo "insostenibile"**⁴¹.

Crisi relazionali per di più "**dirette**", cioè molte volte non più mediate o risolte dallo Stato, visto che la sua azione, sotto la spinta di politiche liberistiche prevalenti nel periodo che stiamo

³⁶ Gallino L.,...*op.cit.*, [129].

³⁷ Schumpeter J. (1955), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizione Comunità, Milano.

³⁸ In particolare per azionisti-proprietari e top management ricco di stock option, sapendo anche che solitamente i pacchetti azionari significativi molto spesso vengono scambiato al di fuori delle borse a valori comprensivi di un ulteriore premio rispetto ai corsi di borsa.

³⁹ Sulla nozione e sulle tipologie di costo sociale, anche per apprezzare l'evoluzione della tematica rispetto all'arco temporale che stiamo esaminando, si rinvia a Kapp K.W. (1978), *The social cost of business enterprise*, Spokesman, Nottingham e International Council on Human Right Policy (2004), *Beyond Voluntarism. Human right and the developing international legal obligations of companies*, Genève.

⁴⁰ E' di questi giorni la notizia di una sanzione di 450 Ml. di dollari erogata a KPMG per aver venduto per anni articolati sistemi per non pagare le tasse, sanzione derivante dalla "eccessiva aggressività" di questi sistemi di elusione fiscale. Si veda al riguardo il Sole 24 ore del 26 agosto 2005.

⁴¹ Sulla nozione di sviluppo sostenibile si veda oltre.

Per una prima analisi ed interpretazione, anche in termini economici, dei costi sociali si rinvia al NOSTRO, *Impresa,...op. cit.*

esaminando, è sempre più tesa ad accompagnare lo sviluppo delle imprese lucrative; politiche riassumibili nell'ormai quasi obsoleto, per l'eccessivo uso, termine della *deregulation*, politiche quali: a) la liberalizzazione del mercato dei capitali; b) la liberalizzazione del mercato del lavoro; c) le privatizzazioni; politiche, lo ripetiamo, tutte volte a favorire la competitività delle imprese medesime, politiche che, tra l'altro, generano processi di privatizzazione di ricavi sociali⁴².

Infine va considerato che lo Stato è sottoposto, a causa del blocco dello sviluppo economico ed anche per effetto indiretto delle politiche di sostegno alle imprese⁴³, a crescenti disavanzi finanziari il che determina, specie nei paesi europei, la crisi del cosiddetto *Welfare State*⁴⁴.

L'esito ultimo di tutto ciò è quello di **confinare la tematica della responsabilità sociale nel "limbo" degli interessi adesposti**, in quanto stretta tra le attuali debolezze dell'attore Stato - debolezze derivanti dalla sua perdita di funzione di regolazione/controllo⁴⁵ dei mercati, "spiazzato" come è dall'emergere del fenomeno della globalizzazione⁴⁶ e dalla necessità di facilitare il riinnesco dello sviluppo capitalistico - ed un attore mercato sempre più libero di svilupparsi anche grazie al motore del conflitto di interessi.

Infine la coazione tra mercato sempre più libero ed irresponsabile, Stato sempre più assente e conflitto d'interessi, determina l'emergere del più pericoloso costo morale: **la desolidarizzazione collettiva cioè l'egoismo individuale diffuso**.

Tutto ciò condanna la tematica della responsabilità sociale ad emergere solo quando i costi sociali, che il mercato induce e nessuno sanziona, superano le soglie di sopportabilità sociale; riemersione di solito accompagnata da "ricette" solutive della problematica che oscillano tra l'imposizione, da parte dello Stato, di responsabilità sociali specifiche all'interno della *mission* dell'impresa lucrativa - considerando la stessa interesse degno di tutela pubblica - e la proposizione di meccanismi volontari di riforma della *governance* - considerando la stessa come

⁴² Gallino L.,...*op. cit.*, a p. 194 parla di "deliberata autorestrizione del campo delle possibilità dell'azione dei governi".

⁴³ Ma anche a causa dei comportamenti delle imprese stesse; si pensi agli effetti sinergici delle agevolazioni fiscali alla tassazione del patrimonio e delle rendite finanziarie assieme ai fenomeni dell'elusione ed evasione richiamati in testo.

⁴⁴ Va segnalato che le politiche di *Welfare*, tipicamente europee come sopra detto, non sono omogenee nei differenti paesi, visto che si è in presenza di modelli di *Welfare* universalistici pubblici o di *Welfare* in cui la presenza dello Stato produttore diretto è più o meno accompagnata da altre organizzazioni private.

⁴⁵ In testo verrà utilizzato spesso l'aggettivo flebile riferendosi alla "voce" dell'attore Stato, questo aggettivo rende evidente il venir meno della capacità coercitiva dei singoli stati ad imporre all'attore mercato l'obbligatoria assunzione di specifiche responsabilità sociali; detta capacità odiernamente si è via via trasformata in azione di *moral suasion*, da parte di organismi normalmente ultranazionali, nei confronti delle imprese affinché esse introitino nel loro agire comportamenti socialmente responsabili secondo una *vision* gestionale funzionale al già noto "*good ethics is good business*".

⁴⁶ "Secondo una rappresentazione assai diffusa, ai tempi della globalizzazione le grandi imprese avrebbero sopraffatto lo stato. E' una constatazione implicita nel nome stesso di (imprese nda) transnazionali". Gallino L.,...*op. cit.*, [182].

interesse strumentale al perseguimento della *mission* economica -⁴⁷.

Volendo **estremizzare**, la sintesi storica della R.S.I. **potrebbe riassumersi** nella seguente tabella 1.

Tabella 1: Evoluzione storica della R.S.I.

IMPRESE LUCRATIVE FINO AGLI ANNI '80			
FINALIZZATE ALL'OTTIMIZZAZIONE DEL REDDITO PRODOTTO NEL LUNGO PERIODO			
Metafinalità	R.S.I.	Direzione	Stile di comando
a) Capitalismo alsaziano - renano: tutela dell'impresa considerata bene pubblico	<i>Elemento del fine</i>	<i>Volta alla ottimizzazione delle remunerazioni delle risorse utilizzate</i>	<i>Concertativo</i>
b) Capitalismo finanziario: tutela della concorrenza sui mercati	<i>Elemento del fine</i>	<i>Volta alla ottimizzazione dei rendimenti degli azionisti</i>	<i>Coordinativo</i>
IMPRESE LUCRATIVE DAGLI ANNI '80			
FINALIZZATE ALLA MASSIMIZZAZIONE NEL BREVE DEL VALORE AZIONARIO IN SE'			
Metafinalità	R.S.I.	Direzione	Stile di comando
<i>Assenti</i>	<i>Presenti specifiche responsabilità se imposte o funzionali a politiche di marketing</i>	<i>Servente solo il rendimento dei proprietari-azionisti e dell'alta direzione</i>	<i>Tendenzialmente consociativo –collusivo</i>

Tale modo di interpretare la temporale mutevolezza della responsabilità sociale, giungendo alla conclusione che essa era e resta un interesse adespota che “rigurgita” solo nei momenti in cui più dolorosa (e onerosa per i “i soliti noti”) si fa la presenza dei costi sociali e morali, però:

a) presuppone l'esistenza (*melius* l'evidenza) di due soli attori economici: il mercato (cioè il complesso delle aziende *for profit*) come produttore di ricchezza – mercato che gestisce il circuito di produzione/distribuzione dei cosiddetti beni privati – e lo Stato come regolatore e distributore della ricchezza – Stato che, oltre a regolare a monte e a valle l'attività del mercato, direttamente gestisce il circuito di produzione/distribuzione dei cosiddetti beni pubblici e/o meritori –; soggetti questi (Stato e mercato) il cui reciproco accreditamento e rapporto concertativo/cooperativo sono possibili però solo in presenza **di un continuo e costante sviluppo economico**;

b) marginalizza l'esistenza di due ulteriori circuiti economici preesistenti (e quindi annulla

⁴⁷ Ci si riferisce all'attuale dibattito in corso in tema di obbligatorietà della rendicontazione sociale, di codici etici, ecc.; dibattito che tra l'altro ripercorre soluzioni già enunciate all'intorno degli anni '70 quando, come più volte

l'evidenza di due ulteriori attori economici): il circuito della reciprocità (circuito del dono caratterizzante l'economia solidale) ed il circuito domestico (basato sui rapporti familiari)⁴⁸; cioè non rende evidente l'esistenza di un terzo settore economico, oltre allo Stato ed al mercato⁴⁹, quello nel quale articolazioni della società civile, in presenza – come si è soliti dire - di fallimenti di mercato o di Stato⁵⁰, pongono autonomamente in essere sistemi di atti gestionali di autoconsumo, erogativi e produttivi di beni e servizi; articolazioni, queste, volte al perseguimento di obiettivi/fini ultraeconomici. Non si considera quindi l'emergere **di un nuovo competitor**:

richiamato, detta tematica divenne di dominio pubblico.

⁴⁸ Sull'argomento si veda, in particolare, Revelli M (1999), *Stato, Mercato, Solidarietà: Uscire dal '900*, Relazione al Convegno *Verso un'economia solidale*, Trieste 13 aprile 1999.

⁴⁹ Terzo settore sviluppatosi anche per effetto della crisi dello stato sociale, crisi che ha determinato la progressiva riduzione degli interventi dello Stato e delle sue emanazioni locali in tema di servizi sociali, proprio quando, al presentarsi di ampi costi sociali derivanti dall'azione del mercato, crescenti si dimostrano i bisogni nell'area dei servizi sociali stessi. Tra l'altro ciò avviene mentre il mercato rifiuta (o non è in grado) di coprire particolari aree business, aree caratterizzate da: tipologia di servizi in essi presenti, ad esempio **servizi relazionali (cioè servizi alla persona la cui fruizione dovrebbe modificare stati o comportamenti dell'utente e migliorarne il benessere, servizi la cui qualità ed efficacia sono verificabili solo al momento del consumo e successivamente)**, servizi ambientali notamenteadespoti, ecc.; localismo; scarsa remuneratività potenziale per limitatezza di capacità di spesa da parte degli utenti e per rischi di sovradimensionamento innescanti diseconomie, ed avvia, forse indirettamente per effetto dei processi di ristrutturazione che sta ponendo in atto, la crisi stessa.

⁵⁰ Ci si riferisce alle più note ipotesi interpretative, d'ordine economico, del sorgere del terzo settore; ipotesi elaborate, a partire dagli anni settanta, principalmente da studiosi di scuola americana. Borzaga C., *Sull'impresa sociale*, Working paper n. 19, Issan, Trento, alle pp 8 - 9 identifica i quattro filoni interpretativi delle organizzazioni non profit in ambito economico nel seguente modo:

- non profit come settore capace di superare i fallimenti di contratto “determinati dall'esistenza di asimmetrie informative tra produttore e consumatore (o donatore) che impediscono a questi ultimi di valutare e controllare *ex post* la qualità del prodotto concordata *ex ante*”;
- non profit come settore capace di superare i fallimenti dello stato derivanti “dalle difficoltà del governo di soddisfare una domanda di beni pubblici eterogeni (...visto che nda) l'offerta di beni pubblici o di interesse collettivo è strutturata sulla base della domanda del votante mediano (...)”;
- non profit come settore in cui è massima la capacità di controllo dei consumatori “sull'output al fine di superare le asimmetrie informative tra produttore e consumatore (...)”;
- non profit come settore economico a comportamento etico derivante dall'azione di “particolari tipologie di imprenditori (...), di gruppi religiosi e non (...)”.

Vale la pena ricordare che queste impostazioni prevedono come principale caratteristica degli attori economici operanti in questo settore: il vincolo della non distribuzione dell'utile.

E' utile ricordare anche l'interpretazione dell'Autore richiamato che vede lo svilupparsi delle organizzazioni non profit vocate alla produzione di servizi come “strutture di incentivi”.

Per una prima analisi delle teorie richiamate si vedano, fra gli altri, Hansmann H. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, The Yale Law Journal, Weisbrod W.A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge Mass. e Ben-Ner A. (1986), *Non-profit Organisations: Why Do They Exist in Market Economies?*, in Rose-Ackerman S. (a cura di), *The Economics of Non-Profit Institutions*, Oxford University Press, New York, [519 – 550].

Va ricordato infine che il cosiddetto terzo settore è estremamente articolato e vede la presenza di diversi soggetti agenti raggruppabili in organizzazioni che svolgono tre possibili ruoli: tutela e promozione di interessi generali o specifici; redistribuzione di risorse; produzione di servizi ad utilità sociale. Ovviamente nel prosieguo di questo lavoro ci occuperemo solo dei terzi nell'ipotesi che la loro attività sia considerabile “continua” nel tempo.

Infine ci piace far notare che lo sviluppo del terzo settore viene concordemente datato **agli inizi degli anni '80**.

l'impresa sociale⁵¹, la cui “funzione obiettivo è quella di produrre (...) nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, che rappresentano uno dei più rilevanti fattori d'accumulo del capitale sociale”⁵² e **di un nuovo interlocutore sociale**: la società civile e gli attori collettivi⁵³ che la compongono.

Soffermandoci ora sull'impresa sociale chiediamoci quali sono i caratteri della stessa, essendo ormai chiaro che essa può, a nostro parere, diventare, per modalità di gestione e di comunicazione d'esito, **un benchmark nei processi di valutazione della responsabilità sociale e della eccellenza sociale dell'intero sistema delle imprese.**

L'impresa sociale è definibile come una organizzazione privata **senza scopo di lucro**⁵⁴ che esercita in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di

⁵¹ Il termine impresa sociale acquisisce riconoscibilità quando viene utilizzato da organismi internazionali; si ricordano in particolare i documenti della CEE (*Crescita, competitività ed occupazione*, Bruxelles, 1993) e dell'OECD (*Social enterprises*, Paris, 1999); in ambito aziendale la sua utilizzazione si deve prima di tutto a Capaldo P. (1996), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Accademia Italiana Di Economia Aziendale (a cura di), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, CLUE, Bologna.

⁵² Bruni L. and Zamagni S.,...*op. cit.*, [183]. Si noti che la citazione è riferita alle “imprese civili” in quanto gli Autori distinguono le stesse dalle imprese sociali che vengono individuate nelle cooperative, diversamente da quanto noi proposto.

Imprese sociali pienamente “altère” rispetto alle imprese lucrative visto che “la impresa sociale è per sua natura orientata all'equità (...) (ed nda) essa rifiuta la logica dei due tempi: prima si produce reddito (o valore aggiunto) e poi si provvede alla sua distribuzione. In altri termini all'impresa sociale non si riesce ad applicare la dicotomia di J. M. Mill tra leggi di produzione e leggi di distribuzione del reddito, dal momento che essa ridistribuisce in modo sistematico – e non già in modo contingente – parte del valore prodotto a quei soggetti, individuali o collettivi che, per le loro condizioni, non sarebbero in grado di acquistare a prezzi di mercato i beni o i servizi offerti”. Zamagni S.,...*op.cit.*, [14].

⁵³ Ci si riferisce prima di tutto alle organizzazioni svolgono attività di *advocacy* nazionale ed internazionale – per tutte vale il riferimento alle associazioni ambientaliste ed alle ong -, ai sindacati, ai partiti politici, alle associazioni di tutela dei consumatori, ecc.; senza mai dimenticare comunque l'azione delle Chiese.

⁵⁴ Tutti i caratteri definitori dell'impresa sociale presentati nel testo sono tratti dalla Legge 13 giugno 2005, n. 118 – Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale -.

Non è certo questa la sede di una disanima critica della novella normativa, di cui in testo si fa un uso strumentale al fine di giungere all'individuazione dei caratteri di alterità delle imprese sociali rispetto alle lucrative, però ci si permetta di notare, almeno, che:

- trattasi di legge delega e quindi la vera “sostanzialità” della norma deriverà dalle norme contenute negli emanandi decreti delegati (i provvedimenti dovranno essere adottati entro il 19 luglio 2006);
- trattasi di legge delega che attribuendo grandi poteri discrezionali allo Stato nel definire le imprese sociali eccellenti, rischia di attirare il terzo settore nella sua “soffocante” orbita;
- trattasi di legge delega che comunque all'art. 3 prevede una “criptica” norma che recita “dall'attuazione dei principi e dei criteri direttivi di cui alla presente legge non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica (sottolineatura nostra)”.

E' interessante notare come nella relazione accompagnatoria della legge sia presente una visione di impresa sociale in grado di mixare aziendalità e socialità fino al “delinearsi di una vera e propria imprenditorialità sociale del tutto affrancata da letture manichee nelle quali il lavoro e l'azione benefica si vorrebbero rigidamente separati così come in natura non si sono mai presentati”.

Va infine segnalato che con il D.L. 118/2005 continua la “famigerata” produzione di legislazione speciale in tema di aziende non profit, legislazione, purtroppo, molto spesso contenente disallineamenti sostanziali e formali; produzione questa iniziata nel 1886 con le società di mutuo soccorso (L. 3818/1886) e tuttora ben lungi dall'essere terminata, mentre “langue” la riforma del libro primo del nostro codice civile.

servizi di **utilità sociale**, diretta a realizzare finalità di interesse generale; la *mission* della stessa è quindi collegabile alla massimizzazione della soddisfazione sociale collettiva e alla valorizzazione del capitale sociale.

Tale finalismo va raggiunto però rispettando:

- un divieto di distribuzione degli utili ad amministratori e a persone fisiche o giuridiche partecipanti - il che ne sancisce la non lucrosità o non speculatività -;
- un obbligo di reinvestire gli utili nello svolgimento dell'attività istituzionale o ad incremento del patrimonio – il che ribadisce l'uso non remunerativo, a favore di qualunque soggetto terzo, della sua attività e contestualmente introduce il vincolo della sua azionalità -;
- un obbligo di devoluzione del patrimonio residuo in caso di cessazione dell'impresa ad altra impresa sociale – il che innesca la formazione di una capitalizzazione di carattere collettivo, ribadisce il divieto di non remunerabilità a vantaggio di terzi ed indirettamente facilita il consolidamento di processi basati su sviluppo in rete tra soggetti, almeno giuridicamente, omologhi -.

Di più, questa impresa si qualifica con una *governance* molto simile a quella delle imprese lucrative caratterizzata però da:

- un divieto assoluto che soggetti pubblici o imprese lucrative possano detenerne il controllo anche in via indiretta e da una precisa disciplina dei gruppi di imprese sociali – il che dovrebbe escludere il conflitto d'interessi istituzionale, cioè rispetto alle finalità fondanti, ed evitare fenomeni di eterodipendenza -;
- forme di partecipazione nell'impresa di lavoratori ed utenti/consumatori, oltre ai finanziatori il che ne determina la natura di organizzazione *multistakeholder* -;
- previsione di organi di controllo – il che, stante la finalità perseguita e la richiamata natura (e, come si vedrà oltre, l'obbligo informativo impostole), determina la presenza nella sua struttura di un *internal audit*: contabile (o amministrativo), gestionale e sociale ⁻⁵⁵.

Infine l'obbligo informativo di queste imprese è da collegarsi **alla produzione e comunicazione di dati e di informazione di natura economica e sociale** volti alla verifica delle finalità sociali perseguite; comunicazione questa che va resa esplicita attraverso report che ne evidenzino i risultati non solo a consuntivo ma anche in *itinere*⁵⁶.

⁵⁵ Le frasi entro virgolette contenute nel paragrafo sono tratte da un'intervista che S. Andreini ha fatto a A. Fabris, l'intervista è pubblicata sulla pagina web: http://www.astir.it/socialmente/htm/arretrati/2003/genfeb%20_4.htm.

⁵⁶ Il p.to 4 della lett. a) dell'art. 1 del D.L. 118/2005 recita infatti che è previsto "l'obbligo di redazione e di pubblicità del bilancio economico e sociale, nonché di previsione di forme di controllo contabile e di monitoraggio dell'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa", ipotizzandosi inoltre, ai sensi della lett. c) dell'art. 1., di "attivare presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, funzioni e servizi permanenti di monitoraggio e di ricerca necessari alla verifica della qualità delle prestazioni rese dalle imprese sociali".

Per Borzaga C.,...*op.cit.*, [5 – 7], i caratteri definenti le imprese sociali sono:

- produzione di beni e servizi - pubblici, collettivi, relazionali - in modo prevalente e continuo;

In sintesi le imprese sociali sono imprese:

1. a soggetto giuridico privato;
2. volte a perseguire uno specifico coincidente fine/obiettivo di natura sociale in presenza di un duplice vincolo: gestionale e di non distribuzione del profitto;
3. sottoponibili a specifiche forme di verifica: *di accreditamento* (cioè di controllo *ex ante* del diritto all'esercizio di determinati business), *d'esito* (cioè di analisi dei risultati raggiunti in termini economici e finanziari) e *di efficacia* (cioè di riscontro dei livelli dei fini/obiettivi sociali perseguiti/raggiunti). Tutto ciò in quanto esercenti: a) attività produttive aventi, come utenti, soggetti "istituzionalmente" deboli; b) attività produttive poste in essere anche grazie al concorso finanziario della società civile e dello Stato; attività produttive, in buona parte, collegabili a quelle poste in essere dallo Stato sociale. Controlli questi necessari specie se è lo Stato stesso che le legittima all'esercizio e/o le agevola nell'esercizio.

Consideriamo infine quali debbano essere i caratteri della comunicazione tra imprese e società civile⁵⁷, tale comunicazione dovrebbe essere⁵⁸:

1. volontaria e leale - "come dicono i manuali, il verbo comunicare indica l'atto volontario, programmato e consapevole, di scambiare messaggi per un determinato scopo (... mentre nda) l'informazione di solito è involontaria e consiste in sintomi e segnali rispetto ai quali non può esserci dissimulazione, mentre questa vi può ben essere nel caso dei segni (volontari ed

-
- autonomia;
 - assunzione di rischio economico non remunerato;
 - presenza di lavoro volontario;
 - *mission* sociale (anche se l'autore **non nega la possibilità di remunerazione controllata del capitale proprio come "strumento di incentivo" alla partecipazione sociale**);
 - governance democratica.

In buona sostanza l'Autore, in termini aziendali, sta identificando un'impresa con finalismo sociale, direzione democratica e soggetta al rispetto del vincolo di azionalità, vincolo che raggiunge potendo contare su acquisizione di risorse a costi reali minori di quelle acquisite dalle imprese lucrative (capitale di rischio e lavoro) e forme di finanziamento "etiche" (donazioni, ecc.). In tema si veda il NOSTRO, *Azienda...op.cit.*

Infine a p. 20 l'Autore individua, conformemente alla sua impostazione di impresa sociale come struttura di incentivi, i seguenti caratteri che la definiscono:

- garanzia di coinvolgimento nella gestione dei lavoratori;
- democraticità;
- socialità.

Tutti caratteri, si noti questi, già presenti nelle cooperative mutualistiche di lavoro. In tema si veda il NOSTRO, *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, CLUE, Bologna, 1990.

Sull'argomento è utile anche il rinvio a Ecchia G: (2005), *Imprese non-profit ed economia di mercato*, Non Profit, Editoriale del n. 2, [245 – 250].

Sulla *governance* delle imprese sociali si rinvia anche a Cavenago D. (2004), *Senza scopo di lucro. Un modello aziendale* delle istituzioni senza scopo di lucro, Giappichelli, Torino.

⁵⁷ Rimandando il richiamo degli strumenti attraverso cui veicolarla, al momento in cui introdurremo la tematica dell'accountability.

⁵⁸ Le frasi entro virgolette contenute nel paragrafo sono tratte da un'intervista che S. Andreini ha fatto a A. Fabris, l'intervista è pubblicata sulla pagina web: http://www.astir.it/socialmente/htm/arretrati/2003/genfeb%20_4.htm.

intenzionali) di cui è costituita la comunicazione “-;

2. finalizzata ad interlocutori specifici e per scopi specifici – “la comunicazione (...) intende stabilire un terreno comune fra i vari interlocutori, vuole coinvolgerli in un orizzonte condiviso. Ne consegue che mentre l’informazione risulta monodirezionale, la comunicazione deve tenere conto sempre dei parlanti: sia nel caso in cui questa venga esplicitamente espressa (...) sia nel caso in cui il *feedback* sia fatto di segnali diversi”;

3. sociale e pubblica – “la comunicazione per uso sociale (...) non solo è posta al servizio di particolari esigenze del cittadino, ma deve altresì promuovere il rispetto per tali esigenze, nel contempo promuovendo anche se stessa. (...). Si tratta in sostanza di quella forma di comunicazione che davvero rende possibile (...) una intermediazione efficace tra le istituzioni ed i cittadini. In quanto tale, essa è in grado di contribuire alla creazione di uno spazio comune, di promuovere il consenso e di favorire la partecipazione democratica -”.

Informazione gestionale “chiara, veritiera e corretta”⁵⁹ e comunicazione sociale volontaria, finalizzata e pubblica, o, in altri termini, informazione gestionale congruente e comunicazione sociale coinvolgente, dovrebbero essere quindi, a nostro parere, gli strumenti del dialogo tra imprese e società civile.

Odiernamente, quindi, il tema della responsabilità sociale si coniuga:

1. con il rendersi evidente di un altro attore economico avente finalità metaeconomiche, attore che quindi:

- con la sua presenza “democratizza” il mercato in cui opera⁶⁰;
- con il suo agire “moralizza” il mercato in cui opera;

2. con l’emergere di un altro interlocutore sociale che, nel tempo, può acquisire potenzialmente l’influenza di “controllare” le attività poste in essere dalle imprese in termini:

- di costi sociali generati dal mercato e da lei sopportati;
- di “qualità di sviluppo” che dette attività comportano; visto che è ovviamente interessata ad una forma di sviluppo “che fa fronte ai bisogni del presente senza compromettere la

⁵⁹ E’ la ben nota “clausola generale” richiamata in tema di bilancio di esercizio dall’art. 2423 del nostro codice civile.

Stevens F.G.nella sua relazione (2001), *Le nuove prospettive della corporate governance*. al Convegno dal titolo *Le nuove funzioni degli organi societari*, promosso dal Centro Nazionale Di Prevenzione e Difesa e Sociale tenutosi a Courmayeur nel settembre 2001 a p.3 così si esprime “Un’informazione esatta e tempestiva nel campo societario ed in qualunque altro elimina o riduce guai od inconvenienti. Essa scoraggia la tentazione di comportamenti irregolari o elimina possibili irregolarità (...), consente controlli ed adozioni di misure, attribuisce responsabilità di decisione. L’informazione segna la misura della trasparenza e, quindi, della lealtà ed affidabilità”.

⁶⁰ E questo avviene con la contestuale crescita della complessità della società in cui viviamo.

capacità delle future generazioni di far fronte ai loro propri bisogni”⁶¹.

Se tutto ciò si verificherà, forse la responsabilità sociale si avvierà a passare dallo stato di interesse adespota a quello di interesse collettivo; così interpretata si supera la visione della responsabilità sociale anche come strumento competitivo e se ne afferma la natura di **“costo” sopportato dall’impresa per l’ottenimento di effetti metaeconomici**⁶².

In quest’ottica il “che fare” per implementare questa strategia sociale nelle imprese lucrative passa attraverso azioni che:

1. aumentino *la possibilità delle minoranze azionarie di potere influenzare l’azione gestionale e migliorino la regolamentazione della governance* al fine di riallargare il “fossato” che separa il management dagli azionisti-proprietari - il che dovrebbe comportare un contenimento del conflitto d’interessi ed una maggiore moralizzazione dei mercati finanziari -⁶³;

2. migliorino *gli strumenti di comunicazione sociale* – il che dovrebbe rendere possibile una più efficace azione di “controllo sociale” da parte della società civile -;

mentre alle imprese sociali spetta ovviamente l’obbligo del non uso “opportunistico” del loro essere sociali.

L’implementazione quindi della responsabilità sociale come *mission* specifica o (*melius* a nostro parere) come strumento di *governance* nelle odierne imprese lucrative, in conclusione, è e

⁶¹ E’ questa la definizione di sviluppo sostenibile presente nel rapporto Brundtland esito, nel 1987, dei lavori della Commissione Onu per l’ambiente e lo sviluppo. Si veda al riguardo World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

Si consideri quindi che se la globalizzazione del capitalismo finanziario ha esteso nello spazio le tematiche della responsabilità sociale, il concetto di sviluppo sostenibile la estende nel tempo. Cfr. Gallino L.,...*op. cit.*, p. 201.

⁶² Sull’argomento vedi Salani M.P. (2003), *Responsabilità, mutualità e rendicontazione sociale nelle cooperative*, in Salani M.P. (a cura di), *Responsabilità, mutualità e rendicontazione sociale nelle cooperative*, Il Ponte, Anno LIX, 10-11, [7 – 32].

⁶³ Praticamente sterminata è la letteratura in tema, letteratura che si può tentare di riassumere nel seguente elenco:

- proposte di regolamentazione in tema di maggior tutela degli azionisti che trovino nella trasparenza, informazione e possibilità di monitoraggio della gestione aziendale i loro capisaldi, specie agli investitori istituzionali, i maggiori dei quali sono già però dotati di *voice* e molte volte hanno essi stessi un comportamento collusivo;
- proposte di regolamentazione della composizione e durata del consiglio di amministrazione;
- proposte di regolamentazione del livello e del tipo di remunerazione del management;
- proposte di regolamentazione delle piramidi e delle catene di controllo.

Ovviamente tutte queste ipotesi dovrebbero però appoggiarsi su “sostanziose” norme in tema di responsabilità degli organi, di *internal audit* e di obblighi di corretta e tempestiva informazione ai terzi.

A quest’ultimo riguardo ormai è divenuta citazione fissa il riferimento alla legge americana Sarbanes-Oxley emanata successivamente agli scandali finanziari che hanno colpito il mercato borsistico americano.

Di più ci piace ricordare che proprio mentre scriviamo:

- la multinazionale elvetica Nestlé stia inviando ai propri 130.000 azionisti un questionario con in quale gli stessi potranno esprimersi, in forma anonima, sulle proposte di modifica delle regole di *governance* vigenti nell’impresa stessa. (La notizia è riportata nel trafiletto dal titolo “*Brabeck cede alla trasparenza*” pubblicato dal Sole-24 Ore dell’11 agosto a p. 29);

sarà sempre più strettamente connessa da un canto **all'esigenza dell'impresa di non causare danni e dall'altro al diritto/dovere di informare gli interlocutori sociali rilevanti sull'eticità del suo comportamento gestionale**, al fine di garantirsi così la legittimazione all'agire ed il consenso all'agire da parte della società civile.

Tutto questo potrebbe avvenire, lo vogliamo ulteriormente ripetere, poichè è emerso un "terzo attore" che, in quanto portatore dell'interesse al comportamento etico e sostenibile del mercato, nel tempo può (e dovrebbe) diventare il soggetto relazionale più incidente sui comportamenti e sulla comunicazione delle imprese: la società civile. Attore questo, quindi, sempre più agito a validare se gli **effettivi** comportamenti gestionali e le **trasparenti** comunicazioni aziendali rendano l'impresa meritevole d'inserire nel proprio "patrimonio invisibile" l'**asset reputazione**, cioè un proprio diritto di **cittadinanza sociale**⁶⁴ o di sanzionarne l'**irresponsabilità sociale**⁶⁵ sì da generarne disvalore economico.

In sintesi la reputazione delle imprese responsabili o il disaccredimento di quelle irresponsabili dovrebbe sempre più dipendere dalla capacità che le imprese stesse hanno di dimostrare di avere (o non avere) fondato il proprio agire su azioni di coordinamento e di collegamento delle diverse "parti" di società coinvolte nelle funzioni di produzione/distribuzione e consumo da loro poste in essere e su modelli di comunicazione, agli *stakeholders* prevalenti ed alla società civile, che siano leali e trasparenti (*accountable*)⁶⁶.

• A. Profumo, in un'intervista a Repubblica pubblicata l'1 agosto u.s., p. 4, dichiara: "Le stock options sono un elemento positivo, perché allinea l'interesse degli azionisti e del management, purchè siano costruite bene ed abbiano una lunga durata (sottolineatura nostra)".

⁶⁴ Sul'argomento Zamagni S.,...*op. cit.*, pp. 2 - 3 così scrive "L'enfasi odierna sulla RSI ha a che vedere con una vera e propria novità emergente di questa epoca di sviluppo: **la responsabilità sociale del consumatore-cittadino**. Si tratta del fatto che la figura, ormai superata, del consumatore come ricettore passivo delle proposte che gli vengono dal lato della produzione, va cedendo il passo ad un soggetto che vuole bensì consumare, ma in modo critico. Ciò significa che con le sue decisioni di acquisto e, più in generale, con i suoi comportamenti, il consumatore intende contribuire a "costruire" l'offerta di quei beni e servizi di cui fa domanda sul mercato. Non gli basta più il celebrato rapporto qualità-prezzo; vuole sapere *come* quel certo bene è stato prodotto e *se* nel corso della sua produzione l'impresa ha violato, poniamo, i diritti fondamentali della persona che lavora oppure ha inquinato l'ambiente in modo inaccettabile, e così via", ciò determina che le imprese sono sempre più cosce della necessità e del valore della propria appartenenza ad una "cittadinanza sociale" che le veda partecipi e coinvolte".

⁶⁵ Al riguardo G. ROSSI,...*op.cit.*, pp. 138 - 139 così argomenta in tema di comportamenti utili a rendere possibili almeno il controllo del conflitto di interessi, dopo avere discusso il rapporto tra etica ed affari: "Si tratta non tanto di recuperare in astratto la morale individuale classica, restituendole il peso che si suppone ma tentare un'operazione molto più concreta, vale a dire l'introduzione, nei nostri mercati finanziari, di quella che gli antropologi chiamano "cultura della vergogna". Forse il recupero dell'ostracismo greco, cioè dell'emarginazione di chi sia venuto meno alle regole generalmente condivise è una via più percorribile (...)"

Lo stesso autore nella nota a p. 138 ricorda che: "Avevo già auspicato il parallelo fra *shame culture* e i mercati finanziari (in un mio precedente lavoro nda) dove ho descritto le società di vergogna come quelle al cui interno i membri del gruppo più che imporre divieti si propongono modelli positivi di comportamento; nelle quali solo chi si adegua al codice sociale gode della pubblica stima e nelle quali la perdita di tale pubblica stima (una sorta di moderna *infamia*) è sanzione così forte da comportare di fatto l'esclusione dell'indegno dal gruppo".

Stante quanto sopra riportato in testo ovviamente si concorda in modo pieno su tale posizione.

⁶⁶ Da qui l'emergere del concetto di *accountability* come comportamento volto alla verifica della trasparenza d'essere degli attori economici (vedi oltre).

Che questo evento sia una “pia illusione” è possibile ma credere nel suo inveramento se non altro può lenire il nostro dolore – di studiosi di *governance* e di *accountability* – a doverci vedere, nel caso di emergenze di irresponsabilità, solo come esperti “che senza sottrarre ai cittadini l’inalienabile diritto di comportarsi da fessi (li aiutano con la loro attività, deontologicamente corretta, a nda) non essere fatti fessi da terzi”⁶⁷.

Rifiutandoci quindi di pensare comunque, come futuro certo, il tragico scenario sopra prefigurato, affrontiamo ora attraverso quali strumenti è possibile comunicare, agli *stakeholders* ed alla società civile tutta, gli ambiti di responsabilità sociale assunta dalle singole imprese (ed i livelli dei risultati raggiunti); facciamo ciò nell’ipotesi che il sistema di comunicazione impresa-ambiente nasca come esito congruente delle strutturali relazioni esistenti tra *mission* e *governance*⁶⁸ e considerando che sempre più pressante diviene odiernamente l’invito a rendere obbligatoria una qualche forma di comunicazione sociale che ampli il contenuto di quella gestionale.

Scopo quindi del prossimo paragrafo è quello di individuare un possibile idealtipo di sistema informativo per gli attuali attori economici del nostro attuale mercato⁶⁹.

2. - Responsabilità sociale e accountability

Qualora si voglia analizzare il sistema informativo aziendale nascente da una interconnessione di finalismi (economici e sociali) e generante flussi informativi, occorre ricordare che:

1. tutti i sistemi informativi aziendali devono essere strutturati in modo tale da offrire dati elaborati utili per la decisione e per il controllo d'esito (sia interni, sia esterni);
2. tutti i sistemi informativi aziendali debbono essere strutturati nel rispetto di un preciso principio d'ordine generale in base al quale l'informativa prodotta, obbligatoria o non che sia, deve rendere evidente l'esistenza di una correlazione esplicita tra: a) gli obiettivi perseguiti dalla singola azienda; b) la struttura organizzativa – come assetto istituzionale della singola azienda – che definisce ed attua le strategie e le politiche necessarie al loro raggiungimento; c) l'insieme di procedure contabili e non, volte a produrre le informazioni necessarie per decidere e per verificare.

Ciò vale ad affermare che in ogni azienda deve esistere una esplicita, e coerente, coordinazione tra *mission*, *governance* ed *accountability*; di più qualora si propugni, utilizzando

⁶⁷ La frase è di L. Loss ed è riportata, tradotta in italiano, a p. 81 del già più volte citato lavoro di Rossi.

⁶⁸ Lasciando, come è giusto, ad altri più esperti di noi il compito di studiare le azioni necessarie per porre in essere una nuova regolamentazione della direzione aziendale.

⁶⁹ Da Wikipedia, l'enciclopedia libera troviamo che un *idealtipo* (o *tipo ideale*) è una costruzione teorica che in sé contiene i dati storici e contingenti di determinati fenomeni, le cui relazioni e conseguenze sono riconducibili ad un unico modello con il quale è possibile comprendere i tratti essenziali di una realtà storico-sociale. Sull'argomento cfr. Weber M. (1958), *Il metodo delle scienze storico sociali*, Einaudi, Torino.

la teoria dei sistemi, che in ogni azienda (privata o pubblica che sia) debba verificarsi almeno teoricamente l'esistenza di una precisa e stabile coordinazione **bidirezionale** tra i richiamati elementi, ogni tipo di azienda può "leggersi nel suo vissuto essenziale" attraverso un paradigma interpretativo nascente dalla messa in luce delle coordinazioni sistemiche presenti al suo interno tra i questi elementi; sapendo ovviamente che:

- la *mission*⁷⁰ rende esplicito il finalismo aziendale motivante l'essere ed il divenire dell'azienda, collegando così gli obiettivi aziendali perseguiti alle strategie tramite le quali raggiungerli – rappresentando quindi, la *mission*, l'elemento che caratterizza la direzione aziendale e ne finalizza i comportamenti a favore di determinati soggetti –;

- la *corporate governance*⁷¹ evidenzia la struttura di comando/governo presente nell'azienda ed identifica gli strumenti tramite i quali "governare il conflitto fisiologico fra l'interesse degli imprenditori (o capitalisti o manager) a esercitare il controllo senza interferenze o lacci e l'interesse dei finanziatori a tenere sotto guardia gli imprenditori per assicurarsi i proventi che discendono dai fondi a loro anticipati"⁷²;

- l'*accountability* esprime la responsabilità informativa dell'azienda medesima e sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d'esito trovano la loro piena conformazione; *accountability* da intendersi (ricordando che il termine inglese *accountability* non ha una traduzione diretta in italiano⁷³) sinteticamente come esigenza

⁷⁰ Cioè l'insieme degli obiettivi e dei valori che l'impresa pone a fondamento delle proprie scelte gestionali.

⁷¹ "La disciplina (...) relativa al governo delle società, o se si preferisce relativa ai sistemi di direzione e controllo delle società. (...). Tendenzialmente si parla di *corporate governance* relativamente alle società quotate ovvero possedute da una pluralità di soci", MF, *Il nuovo dizionario inglese di finanza e new economy*, [26]. "La (...) espressione governo dell'impresa designa l'intero processo comprendente la reale e mutevole distribuzione, tra differenti gruppi di azionisti, del potere e del controllo sulla gestione dell'impresa, nonché tra questi e i manager ed i dirigenti (...); le relazioni con il potere politico", Gallino L.,...*op. cit.*, p. 20.

Non è argomento di questo lavoro la tematica delle differenti *corporate governance* presenti nei diversi sistemi-paese, cioè, in questa relazione non ci si sofferma sulle diverse modalità di comando che emergono, per esempio in Italia, per effetto del differente e peculiare modo di svilupparsi della nostra economia.

⁷² Barca F., *Alcune lezioni della corporate governance. Note di sintesi*, Relazione al già citato Convegno promosso dal Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale, [1]. Di più si noti che Bortolotti B. e Siniscalco D. nella loro relazione al medesimo Convegno (Relazione dal titolo *Importare la corporate governance?*) affermano ripetutamente che "la tutela legale degli azionisti di minoranza è uno degli obiettivi fondamentali della corporate governance".

⁷³ Il termine *accountability*, nel tempo si è dimostrato veramente "proteiforme" tanto da essere recentemente interpretato anche come una modalità di conduzione gestionale che garantisce la congruenza tra fini, obiettivi e politiche aziendali e la loro coerenza con le attività poste in essere dall'impresa stessa; ovviamente questo modello di conduzione postula la comunicazione ai beneficiari di tutti gli elementi sopra richiamati. A nostro parere, va ribadito, che l'*accountability* è "il mezzo attraverso cui individui ed organizzazioni si relazionano di fronte a una o più autorità riconosciute rendendosi responsabili delle loro azioni". Edwards M. and Hulme D. (1996), *Too close for comfort? The impact of official Aid on Nongovernmental organizations*, Word development, 24, [967].

In tema di *accountability* assai ampia è la letteratura. qui ci si limita a rinviare al recente lavoro di Meandri V., *L'accountability nelle aziende non profit*, Guerrini, Milano 2005; testo da cui è tratta la precedente citazione.

(particolarmente sentita nel mondo anglosassone) del dover render conto dei risultati ottenuti nel caso si utilizzino risorse non proprie.

In sostanza:

- la mission esterna i fini dei soggetti per i quali l'azienda vive – i cosiddetti **King** -;
- la corporate governance evidenzia le modalità di governo dell'azienda e di relazione tra governo e controllo, cioè il principio di comando che viene posto in essere dal cosiddetto **King Maker** ed il principio di controllo che regola i rapporti tra King e King Maker;
- l'accountability individua l'area informativa aziendale volta a predisporre informazioni da offrire: 1. ai King Maker, per decidere – il cosiddetto sistema informativo interno /decisionale –; 2. ai King, per misurare le performance aziendali e, quindi, controllare i King Maker – il cosiddetto sistema informativo esterno (molte volte obbligatoriamente previsto negli aspetti di livello minimo, il cosiddetto obbligo contabile) –. L'accountability evidenzia cioè le modalità di comunicazione poste in essere dal cosiddetto **Controller** verso King e King Maker.

Applicando questo paradigma interpretativo ad idealtipi di imprese lucrative che sulla base del modello “puro” di *public company* siano caratterizzate da:

- separazione della proprietà dalla gestione, fermo restando s'intende che il King Maker debba perseguire la soddisfazione dell'interesse del King, soggetto questo che comunque ha “il massimo interesse che l'azienda operi in modo duraturo e secondo economicità (...). L'obiettivo del perseguimento dell'economicità diventa, in quest'ottica, essenziale ai fini della creazione del valore per l'azionista”⁷⁴;
- indipendenza e professionalità dei King Maker e dei Controller;
- trasparenza nei comportamenti sempre dei King Maker e dei Controller; e di imprese sociali definiti nella mission e nella governance come sopra visto, cioè:
 - mission espressa come “perseguimento di un esplicito ideale distributivo a favore della comunità o di parte di essa”⁷⁵; mission nascente dalla società civile e, molte volte, legittimata dall'operatore pubblico il che ne determina la loro “controllabilità sociale”;
 - governance di tipo ultrademocratico;

possiamo individuare sinteticamente il contenuto dell'accountability che dovrebbe caratterizzare i diversi idealtipi richiamati.

⁷⁴ Songini L., *Il principio di creazione del valore per l'azionista*, in Pistoni A. and Sondini L.,... *op. cit.*, [8]. L'Autore prosegue dichiarando che: “L'obiettivo del perseguimento dell'economicità diventa, in quest'ottica, essenziale ai fini della creazione del valore per l'azionista”.

Tutto ciò emerge nella sottosposta tabella 2.

Prima di presentare la tabella va chiarito che nella stessa la *responsabilità sociale* viene considerata **mission generica nelle imprese sociali e qualità specifica dell'agire imprenditoriale nelle imprese lucrative**. In queste ultime quindi la responsabilità stessa entra nella sfera della governance e diviene strumento tramite il quale il management attua la funzione di coordinamento dell'impresa con i propri *stakeholders*; responsabilità sociale quindi da considerare **come uno degli elementi con cui lo stesso management acquisisce terziarietà nei confronti degli azionisti**⁷⁶.

Altrettanto utile, al fine della piena comprensione della sottosposta tabella, sarà capire che il *carattere dell'aziendalità* delle imprese (cioè l'essere l'impresa efficiente economicamente, solvibile, patrimonializzata ed atta all'autosviluppo sì da garantirsi continuità ed ndipendenza) deve essere considerato **condizione di perseguimento di metafinalità economica in quelle lucrative e vincolo in quelle sociali**.

Tabella 2. Mission, Corporate Governance ed Accountability:una visione di sintesi⁷⁷

SOGGETTI	IMPRESA LUCRATIVA	SOGGETTI	IMPRESA SOCIALE
<i>Azionisti</i>	<i>Mission</i> Beneficio capitalistico cioè ottimizzazione dei rendimenti degli azionisti nel rispetto del perseguimento di un ottimo economico ⁷⁸ e del mantenimento delle metafinalità economiche attribuite.	<i>Utenza individuale e collettiva</i>	<i>Mission</i> Beneficio collettivo cioè ottimizzazione delle utilità individuali, di gruppo e/o collettive nel rispetto del mantenimento della condizione di aziendalità come vincolo al perseguimento della mission.

⁷⁵ Borzaga, ...*op.cit.*, [20].

⁷⁶ La tabella completa, comprendente tutti i diversi attori economici operanti nel mercato, ivi comprese le cooperative mutualistiche, si rintraccia in molti nostri lavori tra cui segnaliamo in particolare *Responsabilità sociale...op. cit.*

⁷⁷ Nella tabella, le parti sottolineate segnalano gli aspetti di alterità dei due diversi idealtipi di aziende esaminate.

⁷⁸ Si noti che con questa affermazione non si contraddice la finalizzazione monetaria dell'impresa lucrative ma si fa riferimento alla maggiore efficacia informativa del risultato economico rispetto ai flussi di cassa; maggiore efficacia dimostrata in numerosi studi che analizzano la relazione tra andamenti borsistici ed indicatori di performance; in sintesi molte analisi empiriche dimostrano che gli utili di periodo vengono considerati predittori migliori dei futuri *cash flows* di quanto non siano i flussi di cassa correnti.

In particolare Dechow P. (1994), *Accounting earnings and cash flows as measures of firm performances: the role of accounting accruals*, Journal of Accounting & Economics, 18, Amsterdam, [3 – 40], dimostra che tale differenza informativa cresce:

- se si riduce il periodo amministrativo;
- se aumenta la volatilità degli investimenti e dei finanziamenti;
- se si allunga il ciclo operativo aziendale;

in sintesi, si riduce la differenza informativa tra utile e cash se si modifica la politica del breve-termismo che molto spesso ha caratterizzato il comportamento delle imprese lucrative che dagli anni '80 sono presenti nel nostro scenario economico.

<p><i>Imprenditore Attore/innovatore</i>⁷⁹</p>	<p><i>Governance</i> Governo aziendale posto in essere nel rispetto della sua coerenza con l'obiettivo finalistico; coerenza ottenuta attraverso un principio di comando forte reso evidente da una finalizzata catena gerarchica e realizzato attraverso comportamenti direzionali di tipo coordinativo nei confronti di stakeholders economici e sociali.</p>	<p><i>Imprenditore collettivo</i></p>	<p><i>Governance</i> Governo aziendale ultrademocratico per effetto della presenza nella direzione strategica di tutti gli interni attori economici, ultrademocraticità resa possibile da comportamenti direzionali di tipo concertativi nei confronti di stakeholders economici e sociali.</p>
<p><i>Controller</i></p>	<p><i>Accountability</i> Sistema decisionale interno separato dal sistema informativo esterno quest'ultimo atto a produrre documenti contenenti valori consuntivi. Sistema informativo cioè capace di esternare: 1. documenti che rispondano all'obbligo contabile utili per la verifica dell'aziendalità; 2. reportistica agli investitori finanziari; 3. reportistica sociale verso gli stakeholders economici e sociali prevalenti in quel determinato periodo.</p>	<p><i>Controller</i></p>	<p><i>Accountability</i> Sistema decisionale interno da cui derivano informazioni atte a dar vita ad una sistematica comunicazione sociale tramite la quale verificare il perseguimento della mission sociale mediante il controllo degli esiti: 1. gestionali, utili alla verifica del vincolo di aziendalità; 2. amministrativi, utili alla verifica degli obblighi derivanti dalla presenza di eventuale legislazione agevolativa; 3. istituzionali, utili alla verifica delle <i>performances</i> sociali specifiche. Controlli <i>consuntivi</i> per tutti gli stakeholders economici, controlli <i>ex ante</i>, <i>in itinere</i> ed <i>ex post</i> per gli attori sociali presenti nella governance, ciò al fine anche di rendere possibile il dialogo intrasociale; dialogo utile per la concertazione dei differenti e conflittuali interessi degli attori coinvolti nella governance.</p>

Questa tabella evidenzia coordinazioni che permettono di affermare che:

1. i rapporti strategia/struttura (rapporti già studiati in passato come fondanti, appunto, l'essere ed il divenire delle aziende *for profit*) sono il risultato delle relazioni tra soggetti gestori e soggetti beneficiari/controller; situandosi l'imprenditorialità all'interno dell'azione gestionale ed

⁷⁹ Ci si riferisce alla ben nota figura di imprenditore schumpeteriano (cioè "solitario" innovatore di processi/prodotti/mercati), ciò al fine di potere separare, all'interno del management, i titolari dell'azione strategica – l'imprenditore che innova –, rappresentati dal *top management*, da coloro che consolidano e mantengono la prescelta innovazione, rappresentati dall'*executive management*.

il controllo all'interno della verifica d'esito⁸⁰;

2. il livello di *accountability*:

- dipende internamente dagli obiettivi gestionali perseguiti;
- mentre esternamente esso è funzionale alla tipologia di mission ed al livello di impatto della stessa.

Esaminiamo ora il contenuto dell'*accountability* nei due idealtipi di azienda, cioè sviluppiamo quanto è emerso nella tabella mettendo in luce conformità e differenze, partendo dall'*accountability* delle imprese sociali visto che esse implementano “specifiche responsabilità sociali” e quindi si trovano nella condizione di dover farsi confermare, dalla società civile, quella condizione di fiducia che ne ha determinato la nascita e l'esistenza (sopra parlavamo di imprese sociali come *bench*).

Prima di tutto occorre considerare il ***modello di sistema informativo***.

Stante la mission che le imprese sociali perseguono al loro interno dovrebbe prevedersi un sistema informativo atto a:

- coordinare momenti sociali e vincoli economici, in fase implementativa;
- verificare, nel corso di svolgimento ed al termine, gli effetti sociali ed i vincoli aziendali delle decisioni messe in opera;
- qualificare/quantificare il raggiunto livello dell'obiettivo sociale perseguito e l'esito di detto perseguimento in termini di: economicità, solvibilità e patrimonializzazione;
- permettere ai terzi, interni ed esterni in base alle loro opzioni, di valutare (per validare o non) tali performance.

Va da sé che questo sistema informativo può nascere solo da un profondo cambiamento di quello tipico delle imprese lucrative, in quando si deve prevedere il mutamento del:

- sistema delle decisioni: da autonome, sia pure condizionate, a codeterminate; sistema esaltante la natura democratica e pluralistica dell'organizzazione;
- sistema della programmazione: da implementante il solo obiettivo profittuale, sia pure con finalità “prevalentemente finanziarie”, a sociale, in quanto implementante mete sociosolidaristiche nel rispetto della salvaguardia dell'aziendalità;
- sistema delle informazioni: da mirate al “profitto, come elemento volto a garantire la remunerazione capitalistica”, a volte al controllo/riazione degli sviluppi delle complessive relazioni impresa/ambiente e facilitanti l'esplicitarsi di un “eventuale” *controllo sociale*; sistema delle informazioni modulato in funzione degli effettivi ambiti di impatto dell'operare dell'attore sociale.

⁸⁰ Si noti si parla di ottimizzazione intendendo con ciò un massimo condizionato nelle imprese lucrative e un

Senza dilungarci ulteriormente, mediante il sistema informativo le imprese sociali, specie al crescere del loro impatto, dovrebbero dimostrare, al loro interno, l'applicazione del principio di democraticità caratterizzante le organizzazioni *multistakeholder* ed, al loro esterno, il rispetto della coerenza finalistica e dei vincoli di ordine economico e finanziario. Ciò significa quindi che nelle stesse il sistema informativo deve essere, prima di tutto, in grado di attivare una rendicontazione complessiva incentrata su di **un sistema unico di documenti** contenenti dati e valori *ex post*, che garantiscano la verifica della trasparenza:

1. **gestionale** – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli economici posti in testa a ciascuna di esse come d'altronde a qualunque tipo di impresa lucrativa che sia -;
2. **amministrativa** – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli d'ordine legale nascenti per effetto delle eventuali agevolazioni godute⁸¹-;
3. **istituzionale** – trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere il controllo dell'effettivo orientamento alle finalità solidaristiche e la verifica del raggiunto livello di tali finalità -.

Ovviamente questa situazione non è riproponibile in modo simile per le imprese lucrative che dovranno invece prima di tutto offrire informazioni ***ex post economiche***:

1. agli azionisti, sulla capacità dell'azienda di operare in modo stabile ed in condizione di economicità nel lungo, condizione questa necessaria, come sopra dicevamo presentando l'idealtipo di impresa lucrativa, al fine di rendere possibile la creazione del valore a loro favore;
2. agli azionisti ed al mercato finanziario, informazioni atte a determinare il valore creato ed il valore atteso;

e successivamente (ed eventualmente) informazioni **sociali**:

3. agli interlocutori economici e sociali ritenuti prevalenti, comunicazioni queste che favoriscano il processo di coordinamento che il management, come più volte detto, pone in atto per facilitare il perseguimento della mission;

informazioni tutte, normalmente ottenute, attraverso ***un riorientamento verso l'esterno del sistema informativo decisionale interno e nel rispetto degli obblighi informativi a cui sono sottoposte le imprese lucrative.***

A nostro parere quindi l'informativa gestionale:

massimo vincolato in quelle sociali.

⁸¹ Si ricordi che nel D.L. 118/2005 non si fa cenno ad agevolazioni che comunque sono previste per altre tipologie giuridiche di imprese sociali (si pensi alle Onlus).

In tema di obbligo amministrativo delle Onlus si veda Matacena A. (1998), *The obligatory inform system of the ONLUS*, in FIVOL (a cura di), *Studies of – and prospects for the revision of the tax laws governing non profit organizations*, Roma [43 – 65].

- nelle imprese sociali è funzionale alla verifica dell'attitudine alla prosecuzione/sviluppo del perseguimento del finalismo sociale;
- nelle imprese lucrative è funzionale all'analisi dei livelli di finalismo aziendale raggiunto e sperato.

Ciò posto **la trasparenza gestionale, nelle imprese sociali**, trova la sua piena “esternazione” *attraverso i documenti contabili e non formanti il bilancio di esercizio*⁸²; **nelle imprese lucrative invece l'informazione gestionale**, vista la duplice funzione che ha (fornire agli azionisti le informazioni utili alla formazione dei loro giudizi di convenienza, fornire al mercato finanziario informazioni capaci di rendere efficiente l'allocazione delle risorse disponibili), può essere offerta tramite *un bilancio di esercizio*, opportunamente strutturato ed un *sistema di informazioni, variamente articolato, obbligatorie o volontarie che siano, indirizzate agli operatori di borsa*⁸³; *report questi facilitanti la determinazione del presumibile valore atteso dei titoli quotati*⁸⁴ e

⁸² Cioè, come ben noto: stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario che quantificano:

- il primo, il capitale netto di fine periodo e che esplicita le modalità di acquisizione delle risorse finanziarie a disposizione dell'azienda (passività) e le modalità di impiego delle risorse stesse (attività); informando così, specie se il documento faccia riferimento a più istanti temporali - stato patrimoniale a dati contigui -, sull'essere e sul divenire della *struttura patrimoniale* dell'azienda;
- il secondo, il risultato economico di periodo e che esplicita le aree entro le quali tale risultato si forma (aree esprimenti le subgestioni economiche e gli esiti delle stesse; esiti derivanti dall'insieme dei circuiti operativi attivati, siano essi d'investimento o di finanziamento); informando così, specie se il documento faccia riferimento a più periodi temporali - conto economico a dati contigui - sull'essere e sul divenire della *situazione economica* dell'azienda;
- il terzo, il risultato finanziario (e/o monetario) del periodo e che esplicita le gestioni che, nel periodo medesimo, hanno generato risorse finanziarie e quelle che le hanno invece assorbite; informando così, specie se il documento faccia riferimento a più periodi temporali - rendiconto finanziario di capitale circolante netto e di tesoreria a dati contigui - sull'essere e sul divenire della *situazione finanziaria e monetaria* dell'azienda.

Infine nelle imprese sociali sarà comunque necessario che i documenti fin qui richiamati siano sempre accompagnati anche da un **Prospetto di movimentazione dei fondi** tramite il quale rappresentare la dinamica delle poste del patrimonio netto avendo riguardo specie alle modalità di stanziamento ed impiego dei fondi intestati agli scopi dell'ente.

L'adattamento dei documenti richiamati, alle specifiche caratteristiche di acquisizione ed impiego fondi proprie delle imprese sociali (si veda oltre quando si tratterà della comunicazione sociale) permette l'esame: sia della patrimonializzazione - mediante un'analisi verticale delle poste attive e passive - ; sia della situazione finanziaria e della solvibilità - mediante un'analisi orizzontale delle poste attive e passive dello stato patrimoniale e mediante un'analisi del rendiconto di liquidità -; sia della situazione economica - mediante gli approfondimenti, in termini di efficienza e di produttività, dell'area di conto economico contenente la “gestione caratteristica” e mediante l'analisi dell'articolarsi della globale gestione economica in caratteristica, accessoria, ordinaria e straordinaria.

In tema di controllo della trasparenza gestionale a mezzo delle analisi di specifici bilanci delle imprese sociali si rinvia in particolare a Travaglino C., *Un primo quadro interpretativo per l'analisi dei bilanci delle aziende nonprofit*, Non Profit, in c.s.

⁸³ Sull'argomento utile ci sembra il rinvio a Quagli A. (2004), *Comunicare il futuro. L'informativa economico-finanziaria* di tipo previsionale delle società quotate italiane, Angeli, Milano.

⁸⁴ Quagli A.,...*op.cit.*, alle note di p. 82 così scrive: “In particolare, su 42 analisti finanziari interpellati (per la determinazione del valore del prezzo delle azioni nda) il 98% utilizza correntemente il metodo Dcf, il 97,4% il metodo dei multipli ed il 60,5% l'Eva. (...) Dall'analisi di Ambrosetti – Stern Stewart Italia del 1999 risulta che i multipli più impiegati sono per ordine di importanza: price/earning, price cash flow, price/book value e economic value/ebitda”.

quindi la misurazione del valore generato dall'impresa⁸⁵.

Come si vede la comunicazione gestionale, pur nelle diverse finalizzazioni e specificazioni di soggetto a cui indirizzarla, potrebbe raggiungere una sua strutturazione omogenea per ogni tipo di impresa e diciamo questo avendo chiaro che, specie in Italia, è in atto un'evidente obsolescenza dei tradizionali strumenti informativi che caratterizzano l'odierno obbligo contabile⁸⁶ poiché stanno avanzando processi di standardizzazione dell'informativa bilancistica - si pensi agli IAS⁸⁷ - e delle modalità tramite le quali si valuterà il merito di credito delle singole imprese lucrative o sociali che siano - si pensi a Basilea 2 -; processi volti a "soggettivizzare" sempre più l'informazione verso gli investitori finanziari; standardizzazione volta a dar conto dell'aziendalità e facilitante il controllo degli andamenti passati e futuri⁸⁸.

Resta in atto la sfida, **relativa alla qualità di questa di informazione**, cioè tra la sua effettiva trasparenza ed il conflitto di interessi potenzialmente in atto tra produttori dell'informazione, gestori dell'informazione ed utilizzatori finali della stessa.

Quanto qui detto introduce alla tematica della comunicazione sociale (nelle imprese lucrative) o istituzionale (nelle imprese sociali).

⁸⁵ Una sintetica ma completa panoramica dei metodi di misurazione di cui si tratta si trova in Pistoni A., *Le misurazioni di performance orientate al valore*, in Pistoni A. and Songini L.,...*op. cit.*, [43 – 109]. L'Autore nel citato lavoro ripercorre le metodiche di valutazione più note rappresentate dal: *free cash flow*; *economic profit*; *economic value added* (EVA) e dal risultato economico integrato residuale (REIR).

⁸⁶ Giunta F. and Bonacchi M. (2005), *L'informazione economico-finanziaria. Il divenire prevedibile*, in, Gualandi L. (a cura di), *Middle-market e riforme*, CLUE, Bologna, a p. 64 così scrivono: "il problema dell'informazione sulla gestione si pone in termini ben diversi, che vanno al di là del bilancio. In quali termini lo dobbiamo domandare direttamente agli investitori che sul mercato finanziario operano. E' quello che hanno fatto alcune ricerche nelle quali è stato chiesto agli investitori dei principali paesi industrializzati di indicare le informazioni di cui sentono di aver bisogno per prendere le loro decisioni. Le risposte contenute nella *tavola 1* sono tanto nette quanto istruttive. (Tavola 1 *omissis* nda).

Uno sguardo ai risultati indica che, tra i primi dieci criteri di valutazione ritenuti più importanti da investitori ed analisti finanziari, solo due sono legati a informazioni comunemente rintracciabili nei bilanci (costi e utili nda) e quei due non sono certo giudicati i più importanti. Su ventuno criteri di valutazione, poi, quelli ancorati a valori di bilancio sono soltanto cinque (costi; utili; spese per investimento; flussi di cassa; attività immateriali) e, a ben vedere, per almeno due di questi (spese per investimento; attività immateriali) il bilancio molto spesso dice poco.

Le informazioni "classiche" di bilancio, dunque, giocano un ruolo marginale. Agli investitori interessa ben altro che il quadro *statico* e *storico* offerto da valori contabili, specie se improntati ai principi del costo di acquisto e della prudenza. Agli investitori, al mercato finanziario, interessano informazioni con un forte contenuto "qualitativo", in grado di evidenziare la vitalità dell'impresa, la sua capacità innovativa, il patrimonio di competenze posseduto, l'attenzione alla clientela; insomma, informazioni per valutare la "posizione competitiva", la sua sostenibilità, il potenziale di sviluppo futuro".

Sull'argomento è anche utile l'esame di Guatri L. and Eccles R. (2000), *Informazione e valore. Il caso italiano*, EGEA, Milano.

⁸⁷ Sull'argomento cfr. Matacena A. (2003), *Prefazione*, in Matacena A. (a cura di), *IAS. Il 2005 oggi?*, CLUE, Bologna, pp. V e ss.

⁸⁸ Trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni atte a permettere la verifica del rispetto dei vincoli economici posti in testa a tutte le imprese, ciò al fine di misurarne il livello di aziendalità; vincoli che come è noto attengono alla patrimonializzazione, alla solvibilità, all'economicità ed alla capacità di autosviluppo dell'impresa stessa.

Senza volerci dilungare sulla tematica della **contabilità sociale** e del **bilancio sociale**⁸⁹, quello che qui ci preme ricordare è che si tratta di ipotizzare un sistema informativo *facilitante il dialogo ed il coordinamento* management/principali interlocutori interni/esterni *nelle imprese lucrative* e *la partecipazione* di management/principali interlocutori interni/esterni alla determinazione dei diversi livelli di obiettivo *nelle imprese sociali*; sistema informativo, per questo, capace di definire i contorni dell'immagine dell'impresa nei confronti dell'intero insieme di interlocutori economici e sociali.

In altri termini si tratta di “costruire” un sistema informativo in grado di produrre **nelle imprese sociali**, “report”:

- contenenti informazioni che permettano l'interpretazione “ampia e selettiva” dei processi di produzione, distribuzione e consumo della ricchezza socio-economica che si attivano nell'impresa, conformemente alla specifica mission ed alla sua futura implementazione;
- utilizzabili per affrontare forme di “controllo sociale” da parte della società civile di riferimento;

nelle imprese lucrative, “report”:

- utilizzabili per colloquiare con tutti coloro che apportano “capitali”, nelle varie forme, e che per questo vanno remunerati e non danneggiati (o reintegrati dei danni subiti) dall'impresa -;
- capaci anche di configurare informazioni sulle esternalità economiche prodotte/assunte dall'impresa;

scontando quindi, lo ripetiamo nuovamente, l'ipotesi che questa comunicazione, a nostro parere, per le prime rappresenti il modo attraverso cui “si rende conto” della propria mission e dei risultati della stessa, mentre per le seconde rappresenti un modo strumentale attraverso cui il management cerca di ottimizzare l'obbiettivo finanziario perseguito.

Più specificamente se per le imprese sociali, con l'obbligatorio inserimento nel bilancio di esercizio è pensabile che siano soddisfatte le attese informative in tema di trasparenza gestionale⁹⁰, restano comunque da considerare le attese informative direttamente attinenti alla trasparenza istituzionale, cioè quelle relative:

1. al mantenimento, in funzionamento, di una struttura di tipo ultrademocratico; struttura formata da soggetti portatori di interessi diversi e finanche conflittuali, pur nella comune finalizzazione solidaristica; soggetti tutti che debbono essere coinvolti nel dibattito decisionale;
2. al possibile, auspicabile e necessario, controllo, interno ed esterno, dell'efficacia/disefficacia della attività delle stesse, cioè dei suoi esiti solidaristici.

Tutto ciò premesso *la comunicazione istituzionale nelle imprese sociali* si persegue attraverso la predisposizione di un documento descrittivo (bilancio sociale, bilancio di missione,

⁸⁹ Sull'argomento è ormai amplissima la teoria e la prassi; una visione complessiva delle stesse si rintraccia in, Hinna L.(a cura di) (2002), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.

D'altronde ci pare ovvio il rinvio al NOSTRO, *Impresa...op. cit.*

⁹⁰ E amministrativa (vedi sopra).

relazione morale, ecc.⁹¹) che, nel caso venga costruito seguendo lo schema interpretativo degli idealtipi di azienda presentato precedentemente, deve contenere:

1. la definizione della *mission* cioè “dell’obiettivo prioritario per cui (l’impresa sociale nda) è stata costituita oppure il sistema delle convinzioni che accomuna i partecipanti a qualsiasi titolo all’attività”; *mission* “i cui elementi sostanzianti si possono riscontrare nelle definizioni programmatiche contenute nello statuto (...che nda) stabilisce la tipologia deiservizi che l’azienda si impegna a fornire e le modalità di distribuzione dei risultati ottenuti dalle operazioni di gestione”⁹²;
2. opportuni indicatori di efficacia atti a qualificare i benefici sociali collettivi conseguenti alle attività;
3. opportuni indicatori di risultato (detti anche di *outcome*⁹³) atti a misurare i benefici derivanti all’utenza dalla fruizione dei servizi erogati;
4. opportuni indicatori di attività (detti anche di *output*) atti a misurare il livello di produttività quantitativa/qualitativa.

Queste informazioni dovrebbero essere anche completate dalla presenza di:

1. indicatori dei programmi di attività volti a misurare, in termini economico-monetari, i rapporti proventi/costi dei singoli programmi istituzionali posti in essere (specie se direttamente finanziati da terzi);
2. indicatori di efficienza (detti anche di *input*) volti a misurare la quantità dei fattori produttivi consumati nello svolgimento delle attività svolte;

⁹¹ Evitando comunque di trasformare uno scontro nominalistico in una guerra tassonomica.

⁹² Matacena A. and Santi M. (2000), *Il controllo di gestione nelle aziende non profit*, in Bocchino U. (a cura di), *Manuale di controllo di gestione*, Il Sole 24 ore, Milano, [538].

⁹³ Per la comprensione del corretto contenuto semantico della terminologia inglese utilizzata nelle entro parentesi del testo si rinvia a Ramanathan K.V. (1982), *Management control in nonprofit organisations: text and cases*, John Wiley and Sons, New York.

Per una migliore comprensione di quanto stiamo affermando occorre che siano ben chiare le differenze tra *output* ed *outcome*, sapendo che:

- l’*output* è misurabile al termine dell’erogazione del servizio (e quindi la sua valorizzazione è statica) mentre l’*outcome* è un risultato di lungo periodo (e quindi la sua valorizzazione è dinamica); in sintesi cioè l’*output* è il risultato immediato dell’attività aziendale, mentre l’*outcome* è l’esito, indotto nel tempo, sul beneficiario dall’attività aziendale stessa;
- gli *output* sono in buona parte standardizzabili, gli *outcome* vanno invece personalizzati;
- la determinazione degli *output* è esterna alle valutazioni dell’utente non così gli *outcome*.

Si consideri inoltre l’esigenza di predisporre anche indicatori di *outcome* depurati dagli effetti di quelle variabili fuori controllo da parte dei soggetti produttori e distributori (*outcome* depurati capaci cioè di misurare il cosiddetto “valore aggiunto sociale”, potremmo dire, dell’attività posta in essere dall’impresa sociale).

Sull’argomento cfr Cittadini G. (2003), *Indicatori di qualità, efficienza ed efficacia nelle aziende di formazione*, Relazione tenuta al Convegno S.F.I.D.E., Bologna 21 novembre 2003, Convegno dal titolo *Il bilancio Sociale per gli enti di formazione professionale*.

3. indicatori di efficienza dell'organizzazione volti a misurare le risorse monetarie assorbite dal funzionamento dell'impresa sociale rispetto a quelle erogate per gli scopi istituzionali della stessa⁹⁴.

Di più la produzione di questo documento dovrà sempre essere accompagnata dalla tempestiva **interna comunicazione** dei risultati man mano che si rendono evidenti (nel paragrafo precedente parlavamo di comunicazioni *in itinere*), questo se si vogliono **rendere possibili i processi di concertazione e di implementazione strategica che qualificano la governance dell'impresa sociale**.

Infine la produzione di questi report dovrà facilitare quel "controllo sociale" esterno che tramite il controllo d'esito rende possibile l'accreditamento o il disaccreditamento delle imprese sociali medesime⁹⁵.

Mutatis mutandis, sulla base dello schema sopra visto, è possibile immaginare lo "scheletro" del "bilancio sociale" di un'impresa lucrativa utile alla **comunicazione sociale**; esso dovrebbe essere composto da un insieme di report volti a:

1. illustrare la *vision* che l'impresa lucrativa ha di se stessa e del proprio modo di operare con il mercato, declinando in altri termini il proprio modo d'essere e la propria *Weltanschauung* – ad esempio attraverso i tanto attualmente enfatizzati codici etici -;
2. informare sui caratteri della propria governance e sulle misure poste in essere per ridurre, se non annullare, il conflitto d'interessi latente nel caso che azionisti-proprietari e management

⁹⁴ In tema di bilancio sociale nelle aziende non profit si veda il NOSTRO, *Responsabilità sociale e comunicazione sociale nelle anp*, in Hinna L.(a cura di),...op. cit.

⁹⁵ Si ricordi che l'accreditamento di una attività è connesso con un processo di valutazione; avendo però ben chiaro che tramite il primo si verifica, definiti *ex ante* requisiti minimi di qualità, la presenza di detti requisiti nell'attività e/o nel soggetto accreditando, mentre con la seconda si vogliono misurare gli esiti dell'attività posta in essere. In sintesi attraverso l'azione congiunta di accreditamento-valutazione si rende evidente quella esigenza "di controlli dei risultati finalizzati al miglioramento dell'efficienza, efficacia ed equità del servizio erogato (...)". Gori E. (2003), *Quali prospettive della ricerca sulla qualità e l'efficacia della scuola per la costruzione di sistemi di Accountability dell'istruzione*, Non Profit, 2, [335]. In conclusione l'accountability di una impresa sociale "si raggiunge attraverso rendicontazioni atte a dimostrare la qualità relativa delle prestazioni poste in essere dai soggetti cioè:

- l'esito della relazionalità che si instaura tra operatore ed utente;
- l'attitudine all'efficacia economica dell'operatore;
- la conformità del suo operare ai vincoli che gli pone il soggetto che lo accredita allo svolgimento dell'azione.

L'accreditamento e la valutazione richiedono quindi unità di misura, lo ripetiamo, di:

- *outcome*;
- di efficacia economica;
- di conformità (cioè di rispetto dei vincoli posti dal soggetto affidante);

potendosi affermare che il sistema informativo dei soggetti affidanti dovrebbe conformarsi a stili di rendicontazioni in grado di verificare, a mezzo indicatori (qui la scansione degli indicatori è d'ordine temporale):

- i requisiti di accreditamento;
- i livelli di *performances* raggiunti nel breve;
- gli effetti ottenuti nel medio-lungo;

sistema questo capace di rappresentare un tessuto connettivo che colleghi i risultati futuri a quelli attuali attraverso un legame retroattivo che modifichi i comportamenti futuri con la correzione di quelli attuali (sottolineatura nostra)." Matacena A. (con Bencivenga V. e Borselli I.), *Accreditamento e valutazione: verso una nuova sintesi?*, in c.s. [4].

siano copresenti nella gestione strategica – ad esempio utili saranno le informazioni: sulle remunerazioni del top management; sulla presenza di amministratori “effettivamente” indipendenti; sulla tipologia di strutturate ed indipendenti catene di *internal audit*; sulle movimentazioni delle azioni di proprietà degli azionisti presenti nel management e dei manager; ecc.-;

3. informare sulle modalità di coordinamento in atto con gli *stakeholders* interni e sugli esiti di detto coordinamento in termini economici – ad esempio con documenti volti a favorire la comprensione della distribuzione dell'intero valore aggiunto e della eventuale produttività manifestatasi nel periodo⁹⁶ -;

4. informare sui costi privati socializzati, su quelli sociali eventualmente assunti, sui ricavi sociali internalizzati e su quelli privati esternalizzati; informazioni queste, laddove è possibile, espresse in termini economici in modo da rendere evidente **l'eventuale “costo” – assoluto e relativo - che l'impresa stessa sopporta per effetto dell'assunzione di una specifica responsabilità sociale.**

Per concludere questa nostra relazione resterebbe da trattare, relativamente all'informativa sociale ed istituzionale di cui si discorre: sul come costruirla e presentarla; sulla sua eventuale integrazione con l'altra informazione, obbligatoria o volontaria, offerta dalle imprese; sulla sua eventuale standardizzazione ed anche sulle modalità del suo audit. Però questi, *mutatis mutandis*, sono più argomenti da *quid juris* che da *quid ius*⁹⁷, argomenti che francamente poco ci appassionano e che possiamo rinviare alla “sterminata” odierna letteratura in tema⁹⁸; ci pare più utile invece ricordare che, attualmente⁹⁹, sta nascendo una copiosissima 'informativa “sociale” ed “istituzionale” **volontariamente** fornita dalle aziende; comunicazione volontaria questa che ben ci fa sperare sull'acquisenda maturità del mercato in tema di “necessità comunicazionali” verso la società civile in cui vive; atteggiamento questo che, forse¹⁰⁰, ci risparmierà una qualche ulteriore

⁹⁶ Stiamo parlando del ben noto conto economico a valore aggiunto e del conto del surplus, di cui specie del primo tuttora si parla, conti i cui scopi e limiti erano già presenti nel NOSTRO, *Impresa...op. cit.*, lavoro quindi a cui si rinvia.

⁹⁷ Rossi G.,...*op. cit.*, a p. 15 del suo lavoro, parlando del conflitto di interessi come costante dello sviluppo del capitalismo finanziario, così scrive: “(...) che fin qui i giuristi hanno completamente trascurato il cosiddetto *quid ius*, la riflessione sull'essenza del diritto applicato al capitalismo finanziario, preferendo concentrarsi sul *quid juris*, vale a dire sulle norma da applicare alle singole fattispecie”.

⁹⁸ Oltre a quella già citata precedentemente ci piace ricordare i recenti lavori di Campedelli B. (a cura di) (2005), *Reporting aziendale e sostenibilità*, Angeli, Milano e Mio C. (2005), *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Angeli, Milano.

In tema di valori per la determinazione dei risultati gestionali è anche utile il rinvio a Amiconi F. and Miolo Vitali P.(a cura di) (2003), *Misure multiple di performance*, EGEA, Milano.

⁹⁹ Non altrettanto era successo negli anni '70 quando per la prima volta la tematica della R.S.I. si rese evidente.

¹⁰⁰ La più recente legislazione in tema è nuovamente francese; si tratta del Decreto n. 2003-221 del 20 febbraio 2002 attuativo dell'art. 116 della Legge n. 2001-420 del 15 maggio 2001, legge relativa alla nuova disciplina delle società commerciali – **come si vede la storia si ripete!** -.

Sull'argomento si rinvia a Egan M.L., Mauleon F., Wolff D., Bendick M.Jr.. (2003), *France's nouvelles regulations economiques: using government mandates for corporate reporting promote environmentally sustainable economic*

regolamentazione obbligatoria che cristallizzerebbe comportamenti “passati” per dare soluzione ad un problema dinamico e mutevole nel tempo: **come il mercato si adatta ai mutamenti del circostante che lo contiene, se vuole sopravvivere.**

References

- Amigoni F. and Miolo Vitali P. (a cura di) (2003), *Misure multiple di performance*, EGEA, Milano.
- Ansoff H.I. (1980), *Management strategico*, Etas, Milano.
- Barca F., (a cura di) (1997), *Storia del capitalismo italiano*, Donzelli Editore, Roma.
- Barca F. (2001), *Alcune lezioni della corporate governance. Note di sintesi*, Relazione al Convegno, *Le nuove funzioni degli organi societari*, Courmayeur nel settembre.
- Beck U. (1999), *Che cos'è la globalizzazione*, Carocci, Roma.
- Ben-Ner A. (19686), *Non-profit Organisations: Why Do They Exist in Market Economies?*, in, Rose-Ackerman S. (a cura di) (1986), *The Economics of Non-Profit Institutions*, Oxford University Press, New York.
- Bortolotti B. and Siniscalco D. (2001), *Importare la corporate governance?*, Relazione al Convegno, *Le nuove funzioni degli organi societari*, Courmayeur nel settembre 2001.
- Borzaga C., *Sull'impresa sociale*, Working paper n. 19, Issan, Trento.
- Bruni L. and Zamagni S. (2004), *Economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- Campedelli B. (a cura di)(2005), *Reporting aziendale e sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.
- Capaldo P. (1996), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, in, ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE (a cura di), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, CLUE, Bologna.
- Cavenago D. (2004), *Senza scopo di lucro. Un modello aziendale delle istituzioni senza scopo di lucro*, Giappichelli, Torino.
- CEE (1993), *Crescita, competitività ed occupazione*, Bruxelles.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
- Dechow P. (1994), *Accounting earnings and cash flows as measures of firm performances: the role of accounting accruals*, Journal of Accounting & Economics, Vol. 18, Amsterdam.
- Diamanti I. (2005), *La questione amorale*, La Repubblica, 9 agosto 2005.
- Ecchia G. (2005), *Imprese non-profit ed economia di mercato*, in, Non Profit, 2.
- Eco U. (1990), *Questo secolo è stato un infarto*, in AA.VV., *La nuova civiltà*, n. 1. degli inserti dell'Espresso, 1990.
- Edwards M. and Hulme D. (1996), *Too close for confort? The impact of official Aid on Nongovernmental organizations*, in, Word development, 24.

development, Paper presentato a Washington, DC, nel novembre del 2003 alla 25° conferenza della Association for Public Policy and Management.

- Egan M.L., Mauleon F., Wolff D. and Bendick M.Jr. (2003), *France's nouvelles regulations economiques: using government mandates for corporate reporting promote environmentally sustainable economic development*, Paper presentato a Washington, DC, nel novembre del 2003 alla 25° conferenza della Association for Public Policy and Management.
- Freeman E. (1984), *Strategic planning. A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 2nd Ed..
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press, Chicago.
- Gallino L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- Giunta F. and Bonacchi M. (2005), *L'informazione economico-finanziaria. Il divenire prevedibile*, in Gualandi L. (a cura di), *Middle-market e riforme*, CLUE, Bologna.
- Gori E. (2003), *Quali prospettive della ricerca sulla qualità e l'efficacia della scuola per la costruzione di sistemi di Accountability dell'istruzione*, Non Profit, 2.
- Guatri L. and Eccles R. (2000), *Informazione e valore. Il caso italiano*, Egea, Milano.
- Hanks J. (1994), *From the hustings: the role of the State with takeover control laws*, Mergers and Acquisitions, 29.
- Hansmann H. (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, The Yale Law Journal.
- Hinna L. (a cura di) (2002), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- International Council On Human Right Policy (2004), *Beyond Voluntarism. Human right and the developing international legal obligations of companies*, Genève.
- Kapp K.W. (1978), *The social cost of business enterprise*, Spokesman, Nottingham.
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il "bilancio sociale"*, CLUE, Bologna.
- Matacena A. (1990), *Impresa cooperativa: obiettivi finalizzanti, risultati gestionali e bilancio d'esercizio*, CLUE, Bologna.
- Matacena A. (1993), *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, in AA.VV., *Istituzioni di economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, EGEA, Milano.
- Matacena A. (1998), *The obligatory inform system of the ONLUS*, in FIVOL (a cura di), *Studies of – and prospects for the revision of the tax laws governing non profit organizations*, Roma.
- Matacena A. (a cura di) (1999), *Azienda non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, EGEA, Milano.
- Matacena A. (2002), *Responsabilità sociale e comunicazione sociale nelle anp*, in, L. Hinna (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Matacena A. (2003), *Prefazione*, in A. Matacena (a cura di), *IAS. Il 2005 oggi?*, CLUE, Bologna.
- Matacena A. (2005), *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi* Non Profit, 1, Maggioli.
- Matacena A. and Santi M. (2000), *Il controllo di gestione nelle aziende non profit*, in, Bocchino U. (a cura di), *Manuale di controllo di gestione*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Matacena A., Bencivenga V. and Boselli I., *Accreditamento e valutazione: verso una nuova sintesi?*, in c.s. p.

- Melandri V. (2005), *L'accountability nelle aziende non profit*, Guerrini, Milano.
- Mio C. (2005), *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Angeli, Milano.
- Mitchell L.E. (2001), *Corporate irresponsibility. America's Newest Export*, Yale University Press, New Haven.
- OECD (1999), *Social enterprises*, Paris.
- Pistoni A. and Songini L. (2002), *Reporting e valore*, EGEA, Milano.
- Pistoni A. (2002)), *Le misurazioni di performance orientate al valore*, in, A. PISTONI – L. SONGINI, *Reporting e valore*, EGEA, Milano.
- Prigogine I. (1979), *La nuova alleanza*, Longanesi, Milano.
- Quagli A. (2004), *Comunicare il futuro. L'informativa economico-finanziaria di tipo previsionale delle società quotate italiane*, Franco Angeli, Milano.
- Ramanathan K.V. (1982), *Management control in nonprofit organisations: text and cases*, John Wiley and Sons, New York.
- Revelli M. (1999), *Stato, Mercato, Solidarietà: Uscire dal '900*, Relazione al Convegno, *Verso un'economia solidale*, Trieste 13 aprile 1999.
- Rossi R. (2003), *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano.
- Ruffolo G. (2005), *Un nuovo compromesso tra capitalismo e sinistra*, in *La Repubblica*, 5 luglio 2005.
- Rusconi G. and Dorigatti M. (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale*, Angeli, Milano 2004.
- Sacco P.L. and Viviani M. (2005), *La responsabilità sociale d'impresa: un percorso a partire dal dibattito italiano*, AICCON, Working Paper n. 11, Forlì 2005.
- Sacconi L. (2004), *La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa*, in, G. Rusconi and M. Dorigatti (a cura di), *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Salani M.P. (1998), *Imprenditorialità e impresa come modello di società*, Edizioni SEAM, Roma.
- Salani M.P. (2003), *Responsabilità, mutualità e rendicontazione sociale nelle cooperative*, in, M. P. Salani (a cura di), *Responsabilità, mutualità e rendicontazione sociale nelle cooperative*, *Il Ponte*, Anno LIX, 10-11.
- Sapelli G. (1990), *L'impresa come soggetto storico*, Il Saggiatore, Milano.
- Scalfari E. (2005), *La morale perduta*, in *La Repubblica*, 7 agosto 2005.
- Schumpeter J. (1955), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizione Comunità, Milano.
- Songini L. (2002), *Il principio di creazione del valore per l'azionista*, in, A. Pistoni and L. Songini, *Reporting e valore*, EGEA, Milano.
- Stevens F.G. (2001), *Le nuove prospettive della corporate governance*. Relazione al Convegno, *Le nuove funzioni degli organi societari*, Courmayeur nel settembre 2001.
- Travaglini C., *Un primo quadro interpretativo per l'analisi dei bilanci delle aziende nonprofit*, Non Profit, in c.s.

Vittadini G. (2003), *Indicatori di qualità, efficienza ed efficacia nelle aziende di formazione*, Relazione al Convegno, *Il bilancio Sociale per gli enti di formazione professionale*, Bologna 21 novembre 2003.

Weber M. (1958), *Il metodo delle scienze storico sociali*, Einaudi, Torino.

Weisbrod B.A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge, Mass..

World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.

Zamagni S. (2003), *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Relazione al Convegno, *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Forlì 14 novembre 2003.