

## CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile

**Patrizia Gazzola**

Università degli Studi dell'Insubria

Facoltà di Economia – VARESE

Tel. +39 0332.215260 fax +39 0332.215509

E-mail: [pgazzola@eco.uninsubria.it](mailto:pgazzola@eco.uninsubria.it)

### 1 - L'impresa come sistema economico sociale aperto per valutare la creazione di valore sostenibile

Nell'impresa si ravvisa un istituto sociale tipicamente economico in cui si conforma una organizzazione teleologicamente coordinata verso determinati obiettivi: la produzione economica intesa come remunerazione di capitali, lavoro e variazioni di valore economico del capitale; tale produzione ha valore strumentale per il soddisfacimento delle motivazioni delle persone partecipanti all'intrapresa economica (Superti Furga, 1977).

Ogni impresa può inoltre essere interpretata come un sistema sociale o socio-tecnico aperto, inserita in un macrosistema caratterizzato da un ambiente dal quale il sistema si differenzia per un confine e al quale è accoppiato strutturalmente tramite flussi di input e/o di output (Mella, 2003). L'approccio sistemico utilizzato permette di spiegare le relazioni impresa-ambiente: si considera infatti l'ordinamento economico dell'impresa come momento del sistema socio-economico costituito da tutti i titolari degli interessi economici interni convergenti nell'impresa e questo a sua volta come momento di un sistema sociale di maggiore ampiezza (Superti Furga, 1977).

Per mantenere la propria teleonomia, l'impresa osservata come sistema aperto, è concepibile quale sistema di trasformazione che attua le seguenti trasformazioni:

1. La trasformazione produttiva; è una trasformazione di utilità: volumi di fattori di produzione aventi una data utilità<sup>1</sup> vengono trasformati in volumi di prodotti in grado di erogare un'utilità maggiore secondo regole di efficienza volte a massimizzare la produttività e la qualità.
2. La trasformazione economica; è una trasformazione di valori: si cerca di massimizzare l'economicità mediante scelte di mercato che creino il massimo divario tra ricavi e costi di

---

<sup>1</sup> Denominiamo utilità l'attitudine dei beni a soddisfare i bisogni o a permettere il conseguimento delle aspirazioni.

produzione, quindi il massimo risultato operativo<sup>2</sup>.

3. La trasformazione finanziaria con la quale l'impresa finanzia i processi economici con capitale a titolo di rischio e a titolo di debito formando il capitale investito nel quale è ottimizzato il livello della leva operativa tenendo conto del costo del capitale e del suo rendimento.

4. La trasformazione manageriale con la quale gli obiettivi operativi e le informazioni interne ed esterne sono trasformate in decisioni volte a massimizzare l'efficienza (Davenport, 1993; Lax & Sebenius, 1986).

5. La trasformazione imprenditoriale con la quale le informazioni sono trasformate in strategie per modificare la posizione strategica dell'impresa e consentirle di rimanere vitale per un tempo indefinito in un ambiente etico, sociale, politico del quale è parte e con il quale interagisce non solo attraverso un sistema di scambi monetari, finanziari ma anche attraverso flussi fisici, umani e di comunicazione con i quali producono conoscenza, fiducia e reputazione (Prahalad & Bettis, 1986; Harrison & St. John, 1998).

Ogni sistema ha una propria logica operativa che tende in primo luogo a soddisfare, nel non breve periodo, le proprie condizioni di esistenza. L'attitudine di un sistema aperto a mantenere il progetto strutturale nonostante la variazione dei componenti si definisce teleonomia.

La teleonomia permette ad un sistema di mantenersi vivo nell'ambiente di cui è parte. Si può distinguere la teleonomia esogena da quella endogena:

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

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

Le imprese, in quanto sistemi sociali, sono soggette all'azione delle organizzazioni internazionali e dei governi ai quali si aggiunge la pressione esercitata dalla società civile, che chiede con sempre maggior forza alle imprese di render conto delle proprie azioni, giudicandone non soltanto gli "effetti", ma anche le "intenzioni". Iniziative di boicottaggio da parte di consumatori, azioni organizzate da parte di gruppi di cittadini o di intere comunità locali, azioni di protesta da parte di organizzazioni non governative (come *GreenPeace* o *Amnesty International*) e di movimenti collettivi come quelli ambientalisti, campagne di stampa che

---

<sup>2</sup> Nelle aziende non profit la logica di questa trasformazione è di minimizzare il divario tra ricavi e costi riducendo quanto possibile il risultato operativo.

divengono particolarmente estese e virulente in occasione di catastrofi naturali o di clamorose violazioni di diritti umani, sono tutte espressioni di una “voce” sempre più forte della società civile che produce effetti in grado di influenzare le decisioni imprenditoriali<sup>3</sup>.

Le imprese pertanto, in un contesto ambientale sempre più fitto di connessioni sociali e politiche, non sono più unicamente considerate sistemi di produzione di valori economici e finanziari ma devono essere considerate come attori, motori e responsabili dello sviluppo ambientale (Wilson, 1999) in grado di produrre valore ambientale e sociale e in alcuni casi, anche disvalore ambientale e sociale che appare sotto forma di danni causati all’ambiente.

Proprio sulla valutazione positiva di questa capacità di interazione con l’ambiente, sull’attitudine della trasformazione imprenditoriale di non limitarsi allo sviluppo dell’impresa ma di produrre uno sviluppo interno sostenibile con quello ambientale, si forma e si consolida la reputazione dell’impresa quale attore sociale.

In questo ambiente si colloca la genesi e la gestione della Corporate Social Responsibility (CSR).

## **2 - Sistema economico e sistema sociale.**

Se consideriamo il valore strumentale dell’azienda possiamo renderci conto che non è ammissibile valutare la variazione di un subsistema quale il sistema economico dell’azienda senza considerare il sistema globale di cui è parte, cioè senza valutare le linee di evoluzione del sistema sociale cui l’impresa è solo un momento.

Dobbiamo quindi considerare l’impresa con riguardo non solo al suo sistema socioeconomico, ma anche come subsistema di un più vasto sistema sociale.

Con questo non si intende sottovalutare la necessità di conseguire correnti soddisfacenti di produzione economica in quanto l’economicità della gestione è un vincolo che indica la necessità di soddisfare strictu-sensu le condizioni di esistenza del sistema economico dell’impresa. Non dobbiamo dimenticare che la mission dell’impresa rimane certamente quella di realizzare beni utili al vivere dell’uomo, perseguendo livelli crescenti di qualità ed efficienza.

Allo stesso modo l’impresa deve tendere a soddisfare le condizioni di esistenza del sistema sociale di cui è momento, perchè solo la continuità e lo sviluppo del sistema sociale può permettere all’impresa, intesa in senso strettamente economico, di continuare la propria attività.

---

<sup>3</sup> Casi tipici al riguardo sono quelli della americana Nike e dell'anglo-olandese Shell che hanno sviluppato i propri documenti di contabilità sociale per far fronte a critiche concernenti le diseconomie esterne e i costi sociali derivanti dai loro processi di produzione

Si considera quindi il sistema economico come momento del sistema sociale che lo comprende (Superti Furga, 1977).

Quando l'oggetto di valutazione è l'ambiente sociale in cui l'impresa agisce, l'operatore economico non è chiamato a compiere scelte basate su una ristretta logica economica, ma tende a correlare l'oggetto delle proprie decisioni ad alcuni elementi qualitativi che egli ritiene vantaggiosi per l'uomo stesso. In questo modo si compiono scelte politiche che ineriscono alla stessa vita sociale della collettività dei cittadini.

Dal momento che la maggior parte delle scelte economiche operate dalle aziende hanno riflessi notevoli per la comunità sociale, quando si prendono decisioni economiche si compiono necessariamente scelte politiche (Superti Furga, 1977). Inoltre le modifiche del macro sistema socio-economico si riflettono sul sistema aziendale che è parte del primo e che i managers sono elettivamente chiamati a governare.

Proprio per queste interazioni, sia nel macrosistema socio economico sia nelle organizzazioni aziendali il problema del consenso nelle scelte economiche si pone con insistenza sempre maggiore.

Solo subordinatamente alla missione dell'impresa si collegano gli altri benefici generati a favore della società: la generazione di opportunità occupazionali dirette o attraverso l'indotto (componenti e servizi per l'impresa, servizi per i lavoratori e le loro famiglie), lo sviluppo e la diffusione di conoscenze (scientifiche, tecnologiche, commerciali, manageriali, organizzative, ecc.), il contributo all'equilibrio della bilancia commerciale nazionale, la generazione di tributi per lo Stato e per gli enti locali, e così via (Coda, 1998).

La primaria responsabilità sociale dell'impresa rimane dunque quella di svolgere la propria missione produttiva, così da generare ricchezza.

“L'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”, secondo la definizione di CSR contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea del luglio 2001 (Commissione Europea, 2001), indica allora il modo con cui attuare tale primaria responsabilità.

### **3 - Sviluppo sostenibile, etica e responsabilità sociale.**

Il concetto di sostenibilità si basa sulla definizione della Commissione Brundtland delle Nazioni Unite del 1987 in base alla quale *“lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente la soddisfazione dei bisogni economici, ambientali e sociali delle attuali generazioni senza compromettere lo sviluppo delle generazioni future”* (ISEA, 1999).

E' un chiaro messaggio rivolto agli imprenditori: occorre che essi contribuiscano

volontariamente al progresso della società civile ed alla tutela dell'ambiente, integrando valutazioni sociali ed ecologiche nella trasformazione imprenditoriale e nei rapporti di governance con gli stakeholder<sup>4</sup>.

Si considera pertanto sostenibile lo sviluppo in grado di coniugare le dimensioni economica, ambientale (Clarkson, 1991) e sociale di ogni attività umana, mantenendo il suo impatto all'interno delle capacità economica e finanziaria del sistema in cui si realizza.

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

Le modificazioni in corso nel generale contesto economico e sociale fanno sì che una maggiore attenzione rivolta al soddisfacimento delle attese degli *stakeholder* risulti funzionale al successo dell'impresa nell'affrontare nuove sfide:

- a. il processo di globalizzazione attribuisce all'impresa nuove responsabilità rispetto all'evoluzione delle economie dei paesi poveri;
- b. la reputazione dell'impresa è inscindibilmente connessa alla sua politica ambientale;
- c. la sensibilità sociale dei consumatori è cresciuta ed è sempre più attenta ai comportamenti e ai valori etici promossi dalle imprese;
- d. il peso assunto dal rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori impone nuovi vincoli nella gestione delle risorse umane nell'intera *supply chain*;
- e. l'importanza crescente del capitale umano sottolinea la necessità di politiche del personale volte a valorizzare i collaboratori;
- f. l'unificazione di mercati finanziari sollecita livelli crescenti di correttezza e di trasparenza (Molteni, 2003).

Questi fattori producono una evidente evoluzione del concetto di *responsabilità sociale* (De Bettignies, 2002) con il passaggio dal rispetto delle aspettative degli stakeholders all'agire responsabile delle imprese inteso come comportamento volto a fare emergere ed a consolidare la *cittadinanza sociale d'impresa* (Vaccari, 1998) e la "rettitudine d'impresa" (Keeley, 1988).

La *responsabilità sociale* d'impresa definisce quindi un comportamento aziendale trasparente basato su valori etici (Crivelli, 2001) e sul rispetto dei collaboratori, della società e dell'ambiente (Borzaghi, 2003). Soprattutto gli aspetti etici di *correttezza, responsabilità, trasparenza, e rispetto dei diritti fondamentali* assumono un ruolo fondamentale in quanto da essi dipende la *legittimazione sociale* dell'azione imprenditoriale – senza la quale l'impresa non può sopravvivere e svilupparsi – ma che l'imprenditore non può ottenere se non dimostrando pubblicamente di tenere conto, nei propri programmi di sviluppo, la compatibilità con i valori condivisi nell'ambiente sociale in cui opera.

---

<sup>4</sup> Orsadata, l'osservatorio sulla responsabilità sociale delle aziende, inquadra il tema citando il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese", pubblicato dalla Commissione Europea il 18 luglio 2001

La *cittadinanza sociale* di un'impresa – che si fonda sulla consapevolezza che non c'è antitesi tra lungimiranza economica e responsabilità sociale – esprime l'impegno alla creazione di benessere nella comunità in cui opera, in virtù della consapevolezza che una società coesa è una società che riesce a valorizzare non solo le proprie risorse eccellenti, ma anche i contributi residuali e marginali, riconoscendone dignità e valore.

La *cittadinanza sociale d'impresa* dipende dalle relazioni che l'impresa sviluppa con il proprio sistema politico, sociale (Perrini, 2003) e ambientale – dal quale nessuna impresa può dirsi avulsa – e, in particolare, dall'obbligo etico di contribuire e ad utilizzare strumenti e metodologie precauzionali per non danneggiare la collettività di riferimento, con il rispetto delle leggi, la valorizzazione dei costumi sociali e della cultura locale, l'impegno nella vita culturale e politica, la salvaguardia dell'ambiente con sistemi non distruttivi per la gestione delle risorse naturali, con efficienti sistemi di recycling e investendo in progetti di tutela e di miglioramento dell'ambiente (Mucelli, 2000).

Il concetto di *cittadinanza sociale d'impresa* deve essere integrato con il concetto di *personalità ristretta* (Seabright & Kurke, 1997). L'impresa, in quanto agente sociale, è moralmente responsabile per le proprie azioni, al pari di un individuo o cittadino qualsivoglia della società, ma ha una *personalità ristretta*; a differenza di una persona reale, non può infatti avere gli stessi ambiti di operatività e di responsabilità delle persone reali.

Questo significato rinforza le aspettative sociali nei confronti delle imprese e incoraggia i dirigenti ad agire come pubblici funzionari per la creazione di valore sostenibile per l'impresa e per gli azionisti, ma anche per la comunità sociale e il territorio (Parolin, 2002), considerando congiuntamente agli economici anche gli impatti ambientali e sociali della vita di un'impresa.

#### **4 - Principi di comportamento e profitti: una scelta?**

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

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

L'impresa ora deve essere osservata come un istituto sociale organizzato che muove mediante lo svolgimento di attività di specie economica verso le finalità indicate dal proprio soggetto, dopo aver soddisfatto le condizioni economiche di esistenza. Nel generale sistema

economico l'impresa, intesa come microsistema sociale economicamente orientato, rappresenta una zona di alta concentrazione di potere sociale (Superti Furga, 1977).

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

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

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

In sintesi, autenticamente responsabile si dimostra l'impresa che è vitale – dove la vitalità è dimostrata innanzitutto dalle *performance* reddituali e dalla crescita esaminate su un arco temporale pluriennale – e nel contempo socialmente orientata, dove l'orientamento sociale è dimostrato innanzitutto dall'attenzione portata al soddisfacimento delle legittime attese di tutti gli *stakeholder*, a partire dai collaboratori e dagli azionisti (Mella & Gazzola, 2004).

Solo dal livello di tali rapporti si evidenzia il ruolo sociale dell'impresa, in quanto *cittadino responsabile*, nell'utilizzare le risorse a propria disposizione attraverso comportamenti idonei a soddisfare le aspettative "legittime" dei differenti interlocutori.

Solo la congiunta produzione di valore economico interno (ricavi, costi, rendimenti) e di valore economico esterno (qualità, valore, soddisfazione) (Mella 2004) consente all'impresa di generare e di mantenere elevate condizioni di teleonomia esogena come capacità di sopravvivenza nell'ambiente (Costanza R., 2000) in cui l'impresa svolge la propria attività istituzionale e consegue gli obiettivi strumentali e ambientali.

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

## 5 - Responsabilità sociale e reputazione

Un comportamento socialmente responsabile può:

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

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

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

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

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

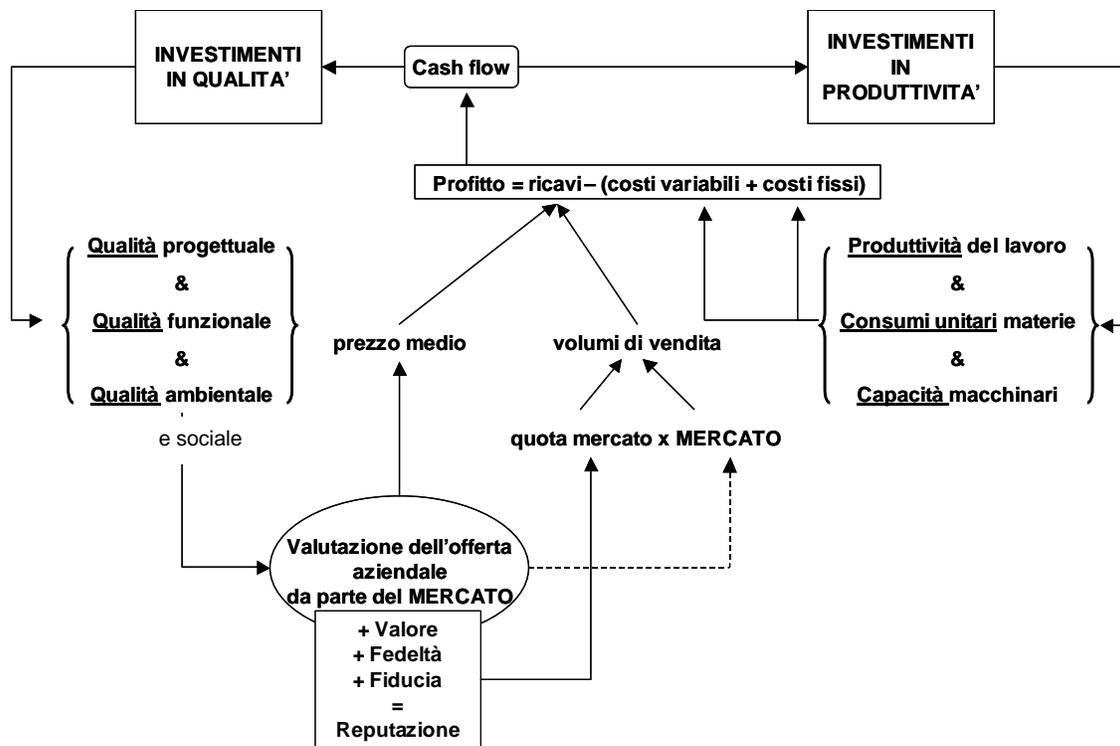
I benefici derivanti da comportamenti socialmente responsabili ripagano le imprese degli sforzi sostenuti creando un vantaggio competitivo duraturo e l'attenzione alle istanze degli *stakeholder* consente di qualificare in maniera distintiva l'offerta di un'azienda nel mercato di riferimento.

Esiste infatti un rapporto stretto tra le performance socio-ambientali e quelle economiche di un'azienda (Bennet & James, 1999). Una buona gestione strategica ambientale dell'attività

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

Lo stesso discorso vale per le relazioni sociali che l'azienda intrattiene con vari gruppi di soggetti, primi fra tutti i dipendenti. Riuscire a predisporre un luogo di lavoro sicuro e confortevole, avere una piattaforma contrattuale coerente e rispettosa dei diritti dei lavoratori, fissare percorsi di carriera chiari e adottare un piano di incentivi, sono tutti comportamenti che, migliorando il rapporto complessivo tra azienda e dipendenti, contribuiscono ad elevare la produttività e fedeltà del dipendente.

Fig. 1 – La relazione tra investimenti in economicità e variabile notorietà e reputazione (Fonte: Mella, 2004)



Il modello proposto in Fig. 1. evidenzia come gli investimenti fatti per tenere comportamenti socialmente responsabili che comportano il miglioramento della qualità ambientale e sociale e il miglioramento della produttività portino al miglioramento della reputazione e influenzino positivamente le performance aziendali.

Nel modello partendo dagli investimenti in qualità e in produttività, si dimostra come tali investimenti possano essere decisivi per la variabile fondamentale della notorietà e della reputazione. Infatti tali investimenti influiscono sulla percezione che gli stakeholder hanno dell'impresa permettendo di valutare l'affidabilità e creando l'apprezzamento che sono i motori della fiducia dei consumatori e dell'ambiente.

Gli investimenti in CSR dipendono dalla qualità ambientale dell'impresa (Mella, 2004); ogni investimento in CSR è di fatto un investimento in grado di mantenere il trinomio valore-fedeltà-fiducia da parte del mercato, e ciò è sinonimo di reputazione.

## **6 - La comunicazione dell'impegno sociale e ambientale nella creazione di valore sostenibile**

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

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

Nei mercati moderni di tipo liberistico, il concetto di trasparenza sta diventando sempre più un *must* al quale le imprese devono adeguarsi. Insieme ai "requisiti minimi" che il legislatore pone per poter dare una "true and fair view" della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa, sono necessari sempre più interventi integrati di comunicazione, che colmino quel gap informativo esistente tra le aspettative del mercato e la quantità di informazioni attualmente prodotte. (Condosta, 2003)

Il bilancio aziendale, in quanto modello che tende a raffigurare mediante un sistema di valori le operazioni che ineriscono alla gestione dell'azienda (Superti Furga, 1977) – come ben evidenziato nelle linee guida "*Sustainability Reporting Guidelines*"<sup>5</sup> del *Global Reporting Initiative*<sup>6</sup> – non può per sua natura cogliere e rilevare i molti modi in cui le imprese esercitano la loro influenza sugli ecosistemi ambientali e sociali in cui operano, a cominciare dall'impiego di risorse umane, naturali e di capitale e dalla creazione di valore. Il bilancio economico è un modello riferito al sistema economico dell'impresa. Tale sistema economico è costituito tipicamente da operazioni di scambio con altre aziende.

---

<sup>5</sup> L'idea della sostenibilità si è progressivamente affermato fino a definire una categoria di imprese quotate alla Borsa di New York che si distinguono in base al rispetto di un articolato insieme di requisiti, il Dow Jones Sustainability Index. In Europa gli indici di sostenibilità sono: Ftse 4Good e Ethical index euro, (Marcantonio R., 2003)

La Commissione Europea invita tutte le grandi imprese quotate al Triple Bottom Line Reporting (Elkington & Fennell, 1998) per comunicare agli azionisti le proprie performance economiche, sociali ed ambientali<sup>7</sup> integrando la dimensione economica della propria gestione con quella sociale ed ambientale (Bennet & James, 1999), a beneficio dei rapporti con i propri stakeholder e con i mercati.

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

Vi sono alcune condizioni per realizzare tale forma di sviluppo:

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

E' necessario un modello che non si riferisca solamente all'ordinamento economico del nostro istituto cioè al sistema economico, ma inerisca al complesso sistema sociale, di cui il sistema economico è solo un momento.

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

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

---

<sup>6</sup> [www.globalreportinginitiative.org](http://www.globalreportinginitiative.org)

<sup>7</sup> Comunicazione 347 del 2 luglio 2002

## 7 - Il bilancio sociale come strumento di comunicazione.

L'impresa, come già detto, è un istituto economico sociale in cui si conforma un'organizzazione teleologicamente ordinata verso gli obiettivi strategici atti a soddisfare le motivazioni degli individui che partecipano all'intrapresa economica. Gli obiettivi strategici dell'impresa debbono essere compatibili con le finalità dell'intera comunità da ciò la problematica del bilancio sociale.

.Il bilancio sociale vuole essere una presa di coscienza della necessità di considerare organicamente anche i rapporti tra impresa ed ambiente ed ha lo scopo di esplicitare le conseguenze sociali delle scelte economiche al fine di costituire una "coscienza sociale" per l'impresa. (Superti Furga, 1977)

Il bilancio sociale è un modello tendente a delineare gli obiettivi mediati od ultimi a cui tende l'impresa, modello che dovrebbe consentire di apprezzare criticamente il valore strumentale delle finalità immediate accolte nei piani e programmi della gestione economica.

Esso deve essere inteso come strumento di conoscenza e di comunicazione che mira a determinare la produzione d'impresa di natura meta-economica e a comunicare ai partecipanti all'impresa ed alla collettività i risultati in termini sociali dell'attività dell'impresa (Superti Furga, 1977), tende a raffigurare le relazioni dinamiche nel sistema sociale correlate al divenire della gestione economica (figura 2)

Figura 2 – I rapporti impresa – ambiente

sistemi	Obiettivi	vincoli	Modello atto a raffigurare il sistema	Grado di complessità del modello
Sistema economico aziendale	La produzione economica intesa come remunerazione del capitale, del lavoro e variazione del valore economico del capitale	Economicità della gestione. Se l'impresa non è in grado di soddisfare alle condizioni di esistenza non può continuare come istituto economico autonomo	Il bilancio economico. Tipicamente bilancio d'esercizio	complesso
Sistema socioeconomico generale	Obiettivi del sistema aziendale compatibili con le finalità dell'intera	Grado di compatibilità tra gli obiettivi aziendali e le finalità	Il bilancio sociale riferito all'intera comunità sociale	Ultra complesso

	comunità sociale	dell'intera comunità sociale		
--	------------------	---------------------------------	--	--

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

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

Il potere dei dirigenti abbisogna sempre più di consenso e il bilancio sociale è un modello strutturato per fornire informazioni che permettano di richiedere consenso (Superti Furga, 1977). La corretta gestione dell'intero processo conduce pertanto al miglioramento della reputazione e, di conseguenza, alla creazione di valore sostenibile d'impresa (Grant, 2002).

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

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

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

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

Esiste però un forte rischio di autoreferenzialità (Viviani, 1999) perché l'impresa potrebbe essere incentivata ad informare solo – o prevalentemente – circa gli effetti della propria politica che risultino positivi all'immagine aziendale (Matacena, 2001), con il rischio di trasformare il

bilancio sociale in uno strumento di relazioni pubbliche che presenti solo i dati e le informazioni in grado di impressionare favorevolmente il pubblico.

Al contrario, il bilancio sociale è strumento efficace di produzione di reputazione, apprezzamento e valore aziendale se non è inteso esclusivamente con finalità di marketing, ma diventa uno strumento di programmazione e controllo di tipo sociale<sup>8</sup>.

## **8 - Conclusioni. Le condizioni di efficacia delle azioni di CSR**

L'assunzione di responsabilità sociale è una dimensione strutturale della vita dell'impresa che, nel realizzare la sua tipica missione produttiva, esercita inevitabilmente un influsso su una molteplicità di soggetti, creando, o distruggendo, valore per ciascuno di essi.

La sinergia tra socialità ed economicità non si attua mai automaticamente, ma è frutto di un percorso dove professionalità manageriale e creatività imprenditoriale sono collegati al fine di contribuire ad uno sviluppo aziendale che tenga conto anche degli interlocutori sociali.

Sei sono le principali condizioni di efficacia degli interventi di CSR:

1. il coinvolgimento del vertice aziendale;
2. la presenza di vari strumenti di CSR, è importante che la singola pratica di CSR sia inserita in un sistema di iniziative e comportamenti socialmente orientato, a sua volta integrato nella strategia aziendale;
3. la compatibilità economica delle azioni a sfondo sociale da intraprendere;
4. la coerenza interna e l'integrazione con la strategia aziendale;
5. l'inquadramento all'interno dello specifico contesto nazionale, regionale o addirittura locale, che tenga conto di elementi quali la storia, la cultura, il livello di sviluppo socio-economico, il ruolo dello stato, ecc. che possono portare ad una diversa valutazione dell'intervento di CSR;
6. La comunicazione degli interventi con un documento idoneo.

L'orientamento alla CSR rappresenta un modo d'essere dell'impresa. Gli attori-chiave intraprendono questo percorso in quanto ritengono che sia una espressione della cultura dell'impresa. Spesso però non guardano alla convenienza delle diverse azioni ma ai risultati complessivi dell'impresa<sup>9</sup> cui tali azioni, insieme a moltissime altre di diversa natura, contribuiscono (Manfredi, 2000).

---

<sup>8</sup> Barbetta G. P., [www.terzo-settore.it/Tavolarotonda.htm](http://www.terzo-settore.it/Tavolarotonda.htm)

<sup>9</sup> Per i dati di questa ricerca cfr. Molteni, 2004.

La corretta gestione dell'intero processo conduce pertanto al miglioramento della reputazione e, di conseguenza, alla creazione di valore sostenibile d'impresa. Tale processo deve completarsi con un efficace programma di comunicazione che consenta agli stakeholders di percepire e di valutare le strategie manageriali e gli effetti complessivi sulla società e sull'ambiente derivanti dalla loro implementazione.

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

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

## References

- Atkinson A.A, Bunker R.D., Kaplan R.S. and Young S.M.(1998), *Management Accounting. Una prospettiva fondata sulle attività*, ISEDI, Torino.
- Bailey K.D. (1982), *Methods of Social Research*, The Free Press, New York.
- Barbetta G. P, in *Bilancio sociale - Tavola rotonda*, a cura del Forum Regionale Lombardo del Terzo Settore, [www.terzo-settore.it/Tavolarotonda.htm](http://www.terzo-settore.it/Tavolarotonda.htm)
- Beer S. (1981), *Brain of the Firm*, 2nd edition, Chichester, Wiley, New York.
- Bennet M. and James P. (1999), *Key Themes in Environmental, Social and Sustainability Performance Evaluation and Reporting*, in Bennet M. James. (1999) (a cura di) *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Borzaghi P.M. (2003) (a cura di), *Social Dialogue*, SEAN, anno I,V No. 6, luglio
- Bowen H. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Editore Harper & Row, New York.
- Carter, R. and Manaster B. (1990), *Initial Public Offerings and the Underwriter Reputation*, Journal of Finance, 45
- Chiesi A.M., Martinelli A. and Pellegatta M (2001), *Il bilancio sociale*, Edizioni Il sole 24 ore, Milano
- Chirieleison C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Editore Giuffrè, Milano
- Cillerai L. (2002), *Legami tra cultura d'impresa e comunicazione aziendale*, Summa 184, dicembre 2002
- Clarkson M.B.E. (1991), *Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: a Stakeholder Management Model*, in Post J. E. (a cura di), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Clarkson M.B. (1995), *A stekeholder framework for analyzing and avaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1
- Condosta L. (2003), *L'importanza di una comunicazione socio-aziendale sinergica e convergente*, [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)
- Costanza R. (2000), *Visions of Alternative (Unpredictable) Futures and Their Use in Policy Analysis*, Conservaton Ecology. A peer-reviewed journal of integrative science and fundamental policy research, <http://www.consecol.org>
- Crivelli G. (2001), *Global Compact. La responsabilità sociale delle imprese secondo l'ONU*, Etica ed Economia, Nemetria, 2
- CSR in Europa”, [www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it)
- Davenport T.H. (1993), *Process Innovation*, Harvard Business Press, Boston
- Davis T.R.V (1991), *Internal Service Operations: Strategies for Increasing their Effectiveness and Controlling treir Cost*, Organizational Dynamics, Autumn, trad. italiana: *I servizi interni: come migliorare la loro efficacia e controllare i loro costi*, Problemi di gestione, Vol. XIX, No. 5, 1993.
- Donaldson T. and Preston L. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1

- Drucker P.F. (1995), *Managing in a Time of Great Change*, trad. italiana: *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1996
- Elkington J, Kreander N. and Stibbard H. (1999), *A Survey of Company Environmental Reporting . The 1997 Third International Benchmark Survey*, in Bennett M. and James P. (a cura di) *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Elkington J. and Fennell (1998), *Can business leaders satisfy the triple bottom line?*, Financial Times Management, Visions of ethical business, Financial Times Professional, Londra.
- EEA (2001), European Environment Agency, Environmental signals, Copenhagen, EEA, <http://www.eea.eu.int>
- Figge F. and Schaltegger S. (2000a), *Stakeholder value: Ein Konzept, von dem alle profitieren können*, Financial Times Deutschland, 24 luglio, <http://www.ftd.de>
- Figge F. and Schaltegger S. (2000b), *What is "stakeholder value?" Developing a catchphrase into a benchmarking tool*, Universität Lüneberg, Pictet & Cie, UNEP, Lüneberg.
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, New York Times, 13 September 1970
- Gabrovec Mei O. (1993), *Il bilancio sociale*, Amministrazione e Finanza
- Goodpaster K. E. (1991), *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, Business Ethics Quarterly, 1
- Goodpaster K. and Matthews B. (1982), *Can a Corporation have a Conscience?*, Harvard Business Review
- Grant R. B. (2002), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Fourth Edition, Blackwell Publishers, Oxford.
- Haywood K.M. and Pickworth J.R. (1988), *Connecting Productivity with Quality Through the Design of Service Delivery Systems*, in Thomas E.G. and Rao S.R. (a cura di) *Proceedings from an International Conference on Services Marketing*, Special Conference Series, Vol. V., Academy of Marketing Science, Cleveland State University
- Harrison J.S. and Caron H. St. John (1998), *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts and Cases*, 2nd. ed., South-Western, Cincinnati.
- Hill C.W.L. and Jones T.M. (1992), *Stakeholder-Agency Theory*, Journal of Management Studies, 29
- Hinna L. (2002), *Le fasi e le valenze del processo di rendicontazione sociale*, in Hinna L. (a cura di) *Bilancio sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; Esperienze europee e casi italiani*, Editore Il sole 24 ore, Milano
- Hornigren C.T. and Foster G. (1987), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- ISEA (1999), Institute of Social and Ethical Accountability, *Accountability 1000 (AA1000) framework. Standard, guidelines and professional qualification*, Londra.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992), *The balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, gennaio/febbraio
- Keeley M. (1988), *A social contract theory of organizations*, University of Notre Dame, Indiana
- Kotter J. and Heskett J. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.

- Kreeb M. and Dold G. (1994), *Krcmar, Fallstudien zur Computerunterstützung in der Betrieblichen Okobilanzierung*, Università di Hohenheim, Studien zur Wirtschaftsinformatik, 3, Stuttgart, Oktober
- Larsimont A. (1979), *Bilan social, diagnostic et chagement social*, Annales de sciences économiques appliquées, in Note di economia aziendale.
- Lax D.A. and Sebenius K.G. (1986), *The Manager as Negotiator*, The Free Press, New York.
- Luhmann N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford CA.
- Marcantonio R. (2003), *Etica per far crescere l'impresa*, Il sole 24 ore, 29 dicembre
- Matacena A. (2001), *Eccezionale strumento per comunicare la propria missione*, 04.01.2001, [www.vita.it/articolo](http://www.vita.it/articolo)
- Mella P. (1992), *Economia Aziendale*, UTET, Torino.
- Mella P. (2002), *The operative logic of the firm The Combinatory Systems Theory view*, Proceedings of The 2002 International Conference in Management Sciences Tamkang University, Taipei, Taiwan (R.O.C.)
- Mella P. (2003), *Business and non-Business Value Creating Organizations in the "Information and Internet Age"*, Economia Aziendale 2000 web, 1/2003, at <http://www.ea2000.it/numero1-2003.htm>
- Mondani A. (1981), *Rapporto sociale dell'impresa*, Il risparmio.
- Mucelli A. (2000) (a cura di), *La comunicazione nell'economia d'azienda, processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli, Torino.
- Parolin G. (2002), *La relazione che accresce il valore*, Fondazione Lanza, Rivista Etica per le Professioni 3/2002.
- Perrini F. (2002) (a cura di), *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, EGEA, Milano
- Perrini F. (2003), *Corporate Social Responsibility – Social Commitment (CSR-SC)*, progetto presentato a Roma, 29 aprile
- Post J.E. (1991) (a cura di), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Prahalad C. and Bettis R (1986), *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity And Performance*, Strategic Management Journal, 7 [485-501]
- Ranganathan J. (1999), *Signs of Sustainability*, in Bennet M. and James P. (a cura di), *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Reumaux B. (1976), *Un bilan au service d'une approche strategique du problème social*, in AA. VV., *Regards sul le bilan social*, Ed. Hommes et techniques
- Rusconi G. (2000), *Il bilancio sociale d'impresa*, Rivista Cooperazione, 1/2, Trimestrale di cultura cooperativa europea, [www.luzzati.org/rivista/articoli](http://www.luzzati.org/rivista/articoli)
- Schalock R.L. (1995), *Outcome-Based Evaluation*, Plenum Press, New York
- Schmidheiny S. and Zorraquin F. (2000), *Finanziare il cambiamento. Comunità finanziaria, eco-efficienza e sviluppo sostenibile*, Baldini & Castaldi, Milano.
- Seabright A. and Kurke B. (1997), *Organizational Ontology and the Moral Status of the Corporation*, BEQ.

- Simon C. (2000), *Vergleichende Betrachtung von Shareholder Value und Stakeholder Value*, [http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst\\_kap5/vglshstv.html](http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst_kap5/vglshstv.html)
- Smhmid-Schoenbein O, Braunschweig A. and Oetterli G. (2001), *Key Performance Indicators (draft 1)*, Zurich, December, [www.e2mc.com](http://www.e2mc.com)
- Superti Furga F. (1977), *Note introduttive al bilancio sociale*, Sviluppo e Organizzazione, novembre – dicembre.
- Tencati A. (2002), *Sostenibilità, impresa e performance: un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano.
- Vaccari A. (1998), *Principi in pratica. Bilancio sociale e cittadinanza d'impresa*, Liocorno, Roma.
- Vermiglio F. (2000), *Il cantiere aperto del bilancio sociale*, Rivista Cooperazione, 1/2, Trimestrale di cultura cooperativa europea, [www.luzzati.org/rivista/articoli](http://www.luzzati.org/rivista/articoli)
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas, Milano.
- Viviani M. (1999), *Specchio Magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna.
- Warren R. (1999), *Company legitimacy in the new millenium*, *Business Ethics: a European Rewiev*, Vol. 8, No. 4
- Wilson A. (1999), *Social Reporting. Developing Theory and Current Practice*, in Bennett M. and James P. (a cura di) *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, [www.globalreportinginitiative.org](http://www.globalreportinginitiative.org)
- Zadek S., Pruzan P. and Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan, Londra.
- Zadek S. (2001), *The Civil Corporation, The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications, Londra.