

II° FORUM MONDIALE NORD-SUD

IL BILANCIO ETICO-SOCIALE

Ovvero uno strumento per lo sviluppo di una cultura etica

**Contributo dell'Associazione Italiana di Studio del Lavoro
a cura di Maria Grazia De Angelis e Giovanni Felici**

1. Premessa

L'associazione Italiana di Studio del Lavoro, da anni attento punto di riferimento per quanti s'interessano dello studio dei cambiamenti organizzativi in ambito aziendale, ha sentito l'esigenza di predisporre questo documento per sottolineare l'importanza dello strumento "bilancio etico sociale" ai fini dello sviluppo di "una rete etica per l'economia planetaria".

C'è oggi una diffusa consapevolezza che nel lungo periodo il profitto può essere fortemente condizionato dalla percezione che il cliente ha dei comportamenti più o meno responsabili messi in atto dall'azienda e che la responsabilità sociale, essendo cosa ben diversa dalla beneficenza, debba affondare le proprie radici nel core business di un'impresa traducendosi poi, come ogni elemento strategico, nella coerenza non solo della filiera produttiva ma anche della sua struttura organizzativa.

La dimensione sociale dell'azienda è alla base delle relazioni con gli stakeholders e nel lungo periodo è uno strumento di massimizzazione del valore dell'azienda. In questa direzione vanno i bilanci etico-sociali che molte aziende già redigono unitamente al bilancio di esercizio al fine di rappresentare le politiche sociali verso cui l'azienda si indirizza e fare trasparire, attraverso appositi indicatori, il livello di eccellenza raggiunto in materia di responsabilità sociale d'impresa.

In sintesi dal documento si evince che la rendicontazione etico-sociale consente di perseguire i seguenti obiettivi:

- fornire informazioni e comunicazioni che permettano al mercato di valutare la performance etico-sociale raggiunta dall'azienda;
- migliorare il dialogo del management con gli stakeholders;
- identificare e quantificare l'impatto sociale delle attività d'impresa.

In questo scenario AISL intende affiancare e condividere, non solo con i propri associati, ma anche con tutti gli interlocutori interessati, il cammino intrapreso, fornendo gli strumenti utili per integrare i temi della responsabilità sociale nel core business e nella gestione delle singole aziende e sollecitando la promozione di metodologie atte ad intercettare il bisogno di sostenibilità che proviene da imprese e cittadini.

Per i cultori della materia AISL ha in corso di pubblicazione un libro, a cura di Giovanni Felici, edito da Franco Angeli e intitolato "Premesse ed evoluzione del Bilancio etico-sociale". Il testo sarà disponibile entro la fine dell'anno

2. Bilanci societari ed etica d'impresa

Una persona che voglia conoscere l'andamento di un'azienda, le sue prospettive di sviluppo, la sua storia, la sua organizzazione, arriva normalmente a formarsene un'idea attraverso la lettura dei bilanci sociali. Questo documento dovrebbe, infatti, fotografare il suo stato di salute e dare a tutti coloro che interagiscono o vogliono interagire con essa (gli azionisti ed i creditori innanzi tutto e poi via via i fornitori, i clienti, i dipendenti, ecc) dei validi indicatori circa il livello di collaborazione che si vuole sviluppare.

Non tutti i soggetti interessati hanno comunque una capacità di lettura e di analisi di quanto è contenuto nei bilanci e devono spesso fidarsi delle dichiarazioni in essi contenute, delle opinioni al riguardo espresse da altri e di quanto dichiarato dalle società di certificazione.

Per tutta una pluralità di soggetti, quindi, l'elemento fiducia acquista una valenza determinante per definire i propri elementi di valutazione.

Il bilancio di esercizio – la cui redazione ed il cui contenuto sono previsti dalla legge ed in particolare dal codice civile – si compone, semplificando al massimo, dei prospetti dello stato patrimoniale e del conto economico (conto profitti e perdite) ed è accompagnato dalla relazione degli amministratori.

Come abbiamo già accennato spesso risulta difficile anche ad un esperto capire quale sia il *valore* (stato patrimoniale) di una società, almeno dal punto di vista contabile e, nondimeno, dall'esame del conto economico che spesso appare come un'elencazione di costi e ricavi, non si evidenzia affatto a cosa effettivamente sia dovuto il risultato dell'esercizio che si va ad esaminare. Non emerge, per esempio, se un certo andamento sia duraturo o piuttosto dovuto a fattori straordinari difficilmente riscontrabili in futuro, o sull'influenza che possono avere i costi di gestione rispetto a quelli di natura finanziaria e così via.

Fatti questi brevi accenni, appare ancora una volta evidente come ogni bilancio vada comunque interpretato, con la conseguenza che la sua lettura può essere utile solo a condizione che i dati in esso contenuto siano attendibili (o intesi come tali), proprio perché spesso sfuggono ad una diretta percezione di chi, nel leggerli, voglia sentirsi indotto a interagire o meno con la società che i documenti contabili tendono a rappresentare.

Non stupisce allora che il Governatore della Banca d'Italia in un convegno organizzato a Roma da Nemetria abbia ammesso esplicitamente come i bilanci non veritieri o addirittura falsi possono provocare un grave danno all'economia e sfiducia nei risparmiatori.

Alcune utili indicazioni sulle nuove sensibilità che si stanno velocemente affermando in materia di affidabilità delle rendicontazioni societarie emergono, tra le altre, da una

recente presa di posizione di Mario Cuomo, già governatore dello stato di New York, sulla necessità di innovare in questo campo sia in Europa sia negli Usa. Partendo dalla considerazione che i paesi industrializzati si avviano verso un'espansione degli scambi reciproci stimolati dalla globalizzazione e dal progresso tecnologico, sottolinea la necessità e l'attualità di pervenire rapidamente ad una convergenza in campo contabile, mediante la creazione di un complesso di norme internazionali. L'Unione Europea si è già orientata a adottare entro il 2005 un primo complesso di norme contabili comuni da implementare successivamente, con l'obiettivo finale di raggiungere, tramite accordi tra le aree più industrializzate del pianeta (America, Giappone ed Europa), l'obiettivo di consentire alla maggior parte delle transazioni internazionali di essere regolate da norme omogenee che rendano possibile anche un maggior controllo da parte degli investitori.

Tuttavia questa visione positiva non riesce ancora a tenere nella giusta considerazione la situazione e le implicazioni che il riassetto tecnico dell'economia mondiale comporta per i paesi in via di sviluppo o sottosviluppati.

Una volta che i paesi più industrializzati si saranno accordati, avranno facilitato gli scambi commerciali reciproci, avranno adottato norme omogenee e magari anche criteri di maggiore trasparenza, potremo dire allora che tutto sia stato risolto?

Certamente, sottolineare l'esigenza di modificare le regole, di agire in funzione di un migliore coordinamento, puntando anche sulla trasparenza dei comportamenti in campo economico, va nella direzione di governare la globalizzazione in corso, ove ormai tutte le frontiere vengono superate ed abbattute, mentre gli orizzonti si allargano sempre di più; tuttavia, se, attraverso accorgimenti puramente tecnici, non si tiene conto che l'economia non è un fenomeno fine a se stesso, ma un mezzo attraverso il quale si esprime l'uomo in rapporto con la collettività degli uomini, ciò può portare ad escludere una parte del mondo dall'utilizzo delle nuove opportunità, che andranno a favore unicamente di coloro che possiedono i mezzi necessari per sfruttarle, allargando, invece che ridurre, la fascia degli esclusi: persone, ceti sociali, o addirittura nazioni intere e continenti.

Questo possibile scenario, che porta in sé i germi dell'autodistruzione, introduce un tema che acquista sempre maggior rilievo, specie dopo le continue e persistenti debacle delle borse mondiali: *il rapporto tra etica ed impresa*.

Questo tema è tutt'altro che una novità ed è stato riproposto con forza all'attenzione dell'opinione pubblica internazionale dai ripetuti scandali che la sistematica falsificazione di bilanci di importanti società ha scosso gli Stati Uniti (e non solo) costringendo gli Usa a munirsi di nuove e più stringenti regole sulla certificazione dei bilanci.

Allora, proprio il citato intervento del Governatore ripropone in termini chiari il problema su quale sia il criterio di riferimento con il quale si giudica un'impresa: «se l'unico criterio di riferimento rimane il profitto senza etica, questo può distruggere la società».

Appunto l'etica (e di conseguenza la tutela dei diritti fondamentali della collettività) deve costituire una delle anime su cui devono basarsi i comportamenti in economia.

2.La Responsabilità sociale delle imprese in Europa.

In Europa di fronte alla mutata sensibilità che la collettività continua a dimostrare su temi legati allo sviluppo socio-ambientale e alla tutela dei diritti della persona, molte imprese sono state indotte ad inserire nelle proprie strategie aziendali i temi legati alla responsabilità sociale d'impresa per cogliere le istanze che provengono dalla società civile.

In concreto si tende ormai generalmente a riconoscere l'esistenza in capo alle aziende di una loro responsabilità sociale e, di conseguenza, ad uno sforzo di questa di aderire in qualche modo alle norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti dei consumatori, per quanto riguarda i rapporti verso l'esterno, mentre al loro interno si propongono di creare nei rapporti con il proprio personale un clima di collaborazione sui luoghi di lavoro e di condivisione delle strategie sociali adottate dall'impresa.. Anche al management è richiesto uno sforzo complessivo, per cercare di pilotare il cambiamento attraverso l'elaborazione di un indirizzo strategico capace di dare stabilità all'azienda, fissando prospettive di lungo periodo che tengano conto delle *nuove sensibilità alle esigenze sociali*.

Governare il cambiamento è diventata già ora una questione di vera e propria sopravvivenza per le imprese; si tratta di un processo che dovrà passare attraverso l'individuazione di azioni capaci di favorire un più corretto funzionamento del sistema di gestione, volto soprattutto a dare trasparenza ai comportamenti aziendali. Questo percorso, che ha avuto inizio nelle grandi imprese, comincia ad estendersi a tutti i tipi di società sia pubbliche sia private, alle Pmi, alle cooperative ecc.

Responsabilità sociale delle imprese significa, innanzitutto, che esse decidono, nell'ambito di una precisa strategia aziendale e, quindi, di propria iniziativa, di contribuire a migliorare la società e a salvaguardare l'ambiente. Nel momento in cui l'Unione Europea si sforza di identificare valori comuni, adottando una Carta dei diritti fondamentali, un numero sempre maggiore di imprese riconosce la propria responsabilità sociale acquisendola come una delle componenti della propria identità. Tale responsabilità si esprime in un primo momento nei rapporti con i dipendenti e, successivamente, con tutte le parti interessate all'attività dell'impresa e che possono a loro volta influire sulla sua riuscita.

Quest'evoluzione è il riflesso di un sempre maggiore interesse dei cittadini ad una trasformazione del ruolo delle imprese, e dall'acquisita consapevolezza di queste ultime che i comportamenti legati alla responsabilità sociale rivestono un preciso valore economico. Questo ha portato come conseguenza che le imprese si sono sentite spinte, proprio per fattori di competitività, a contribuire a salvaguardare obiettivi sociali e a tutelare l'ambiente, considerando quindi la responsabilità sociale come un investimento strategico. Di conseguenza la responsabilità sociale dell'impresa, così come, ad

esempio, la gestione della qualità, deve essere considerata come un investimento e non come un costo.

Le imprese non possono più esimersi dall'adottare un approccio che integri gli aspetti finanziari, commerciali e sociali, né dal considerare il proprio ruolo come uno strumento di cui si avvale la democrazia per perseguire i propri fini di uguaglianza, di giustizia e di pace sociale nel breve e nel lungo periodo. Infatti, troppo spesso si sono adottate strategie che hanno portato nell'immediato ad ottenere anche ottimi risultati, ma che nel tempo si sono rivelate disastrose per il prosieguo stesso della vita dell'azienda e hanno contribuito a seminare insicurezza ed incertezza nei mercati. In quest'ottica la responsabilità sociale delle imprese individua una precisa politica aziendale di ampio respiro, volta a farsi carico delle preoccupazioni sociali ed ecologiche avvertite dalla collettività

Essere socialmente responsabili significa, allora, non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo *di più* nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita ha reso evidente come, andando oltre gli obblighi minimi previsti dalla legislazione, le imprese sono in grado di essere anche maggiormente competitive. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, non può non avere anche un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare sviluppo sociale e maggiore competitività.

D'altra parte, un'impresa che, attraverso le *buone prassi*, sia veramente socialmente responsabile, trarrà sicuri benefici dall'attitudine a risolvere positivamente problemi sociali, etici o ecologici; tale capacità verrà percepita all'esterno come una *misura credibile* della qualità della gestione aziendale.

Per numerose imprese si tratta di un nuovo campo d'azione che richiede continuo aggiornamento e verifica dei risultati oltre ad un'attenzione costante ai mutamenti e alle istanze che provengono dalla società con un approccio di lungo periodo. I risultati che verranno raggiunti mediante questo nuovo approccio, per un migliore rapporto sul lavoro e una più efficace gestione e attenzione alle risorse umane, nonché all'ambiente di lavoro, si tradurrà in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori. Altri effetti positivi verranno dalla crescente adesione dei consumatori e degli investitori, che farà aumentare le possibilità dell'impresa di stare sul mercato; al contrario, la sua reputazione potrebbe risentire delle critiche rivolte a sottolineare l'attuazione di cattive prassi commerciali, con conseguenze che oggi appaiono molto più rischiose per le imprese stesse rispetto ad un tempo. La noncuranza verso la propria reputazione, come è ovvio, non potrà che ripercuotersi negativamente sulla vita dell'azienda.

La nuova dimensione sociale delle imprese, allora, non si arresta al perimetro dell'azienda, ma va al di là di tale limite; interagisce in primo luogo con la comunità locale e finisce per coinvolgere, oltre ai dipendenti e gli azionisti, un ampio ventaglio di parti interessate: partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici, enti di volontariato ecc. e, in un mondo caratterizzato da processi produttivi globali, dovrà superare anche le frontiere nazionali.

Il grado di responsabilità sociale sviluppato dalle imprese si rifletterà sulla

integrazione delle stesse in ambito locale. Le imprese, infatti, non solo contribuiscono alla ricchezza della comunità locale fornendo, ad esempio, posti di lavoro, salari ed entrate fiscali, ma, nel contempo, dipendono anche dal benessere e dalla prosperità delle stesse comunità che le accolgono. Inoltre molti dipendenti provengono dal mercato locale del lavoro e quindi le aziende hanno interesse a promuovere la qualificazione delle maestranze locali di cui hanno bisogno, mentre, nel contempo, una parte importante dei loro potenziali clienti si trova spesso proprio nel territorio in cui esse sono insediate. Ovviamente, allora, la reputazione di un'impresa a livello locale e la sua immagine, non solo come datore di lavoro e produttore, ma anche come protagonista della vita locale, non potrà non influire sulla sua competitività.

Le imprese, interagendo con le realtà locali, inoltre, acquistano consapevolezza delle prospettive positive che un miglioramento delle prestazioni ambientali può far ricadere su di loro. All'opposto, le imprese stesse possono anche essere all'origine di numerose attività capaci di inquinare l'ambiente: inquinamento acustico, delle acque, emissioni nocive per l'aria, contaminazione del suolo, cattiva conservazione delle scorie o incapacità di smaltire efficacemente i rifiuti ecc. In un contesto in cui tutti si comportano allo stesso modo, potrebbe non sussistere la necessità pratica ed economica di diversificarsi nei comportamenti; ma laddove inizia ad essere avvertito dall'opinione pubblica il bisogno di assicurazione su comportamenti troppo disinvolti, che alla lunga si ritorceranno sulle future generazioni (ma forse anche nell'immediato su quella presente), ecco che un comportamento socialmente responsabile e realmente riconosciuto come tale, non potrà che affermarsi come un fattore di concorrenza e di competitività sui mercati.

Consapevoli di questo, già diverse aziende si vedono impegnate nella vita sociale predisponendo corsi di formazione complementari per i più anziani, aiutando le associazioni di volontariato, sostenendo la ricerca (a titolo esemplificativo è noto l'impegno di un Istituto di credito a fianco di Telethon per la lotta alle malattie genetiche), confrontandosi con le associazioni attive per la tutela dell'ambiente e ancora sponsorizzando manifestazioni sportive e culturali, intrattenendo e sviluppando relazioni positive con le comunità locali, mettendo a disposizione del pubblico il proprio patrimonio storico, ecc.

Una delle preoccupazioni più strettamente connesse al concetto della responsabilità sociale delle imprese concerne i diritti dell'uomo, in particolare per quanto riguarda le operazioni internazionali e le catene di produzione condotte ormai a livello planetario. Il tema dei diritti dell'uomo è ovviamente, molto complesso: le imprese devono affrontare questioni di non facile soluzione di ordine morale, giuridico e tecnico e anche in ordine ai controlli che i loro partner commerciali rispettino effettivamente valori fondamentali dei diritti dell'uomo..

Nonostante queste difficoltà, tuttavia, sotto la pressione costante dell'opinione pubblica, molte imprese si sono già dotate o si stanno dotando di codici di condotta relativi alle condizioni di lavoro, ai diritti dell'uomo e alla tutela dell'ambiente, destinati anche a coinvolgere i subappaltatori e i fornitori. In questo modo, non solo cercano di migliorare la propria immagine, ma anche di limitare i rischi di danni che una sorta di reazione a catena, a seguito di comportamenti giudicati negativamente, potrebbe produrre nei confronti delle aziende, sino ad arrivare al boicottaggio dei loro prodotti da

parte del pubblico.

Nella pratica, l'esperienza insegna che le imprese inizialmente tendono a adottare una dichiarazione di principi, un codice o un manifesto che enuncia i loro obiettivi, i loro valori fondamentali e le loro responsabilità nei confronti delle parti interessate. Tali valori dovrebbero successivamente tradursi in azioni all'interno dell'impresa, nelle sue strategie e nelle decisioni quotidiane. Infine, le imprese ricollegano una chiara dimensione sociale, etica o ecologica ai loro programmi e presentano al pubblico un bilancio attraverso un documento che riporta tutti gli elementi che permettono di valutare le prestazioni ottenute nei settori ove l'impresa ha mostrato il maggior impegno etico-sociale.

La sfida, allora, sarà quella di raggiungere un ampio consenso a livello internazionale, innanzitutto di tipo metodologico, circa le informazioni da rilevare, sull'affidabilità delle procedure di valutazione e sul controllo dei dati raccolti ed impedire, quindi, che si costruisca intorno al bilancio sociale un sistema di pura facciata.

3. Il bilancio sociale come strumento di collegamento tra etica ed economia

Le crisi di fiducia che anche recentemente hanno colpito gli investitori a seguito di ripetuti e rilevanti scandali che hanno interessato anche grandi aziende Usa¹ non rappresentano casi isolati ma sono una spia di un problema già avvertito da tempo: la redditività di un'azienda non può essere l'unico parametro sul quale fondare il giudizio che si può formulare su di essa.

Quando questo avviene, accade che la difesa spinta all'eccesso di questo solo parametro di giudizio può portare alcuni manager ad escogitare delle vere e proprie truffe nei confronti degli investitori alterando o, come è avvenuto, falsificando i bilanci societari.

Il ripetersi, poi, di questi episodi porta a generalizzare uno stato di sfiducia degli investitori che, andando ben oltre i singoli casi, colpisce tutti i mercati e l'economia nel suo insieme, a dimostrazione, dunque, che fondamento della vita stessa delle imprese è e rimane la fiducia che essa è capace di suscitare. Tuttavia, dobbiamo chiederci cosa si deve intendere per fiducia.

Sappiamo che grandi aziende di successo, ancorché con bilanci floridi, sono state penalizzate dalle notizie diffuse da associazioni umanitarie e riprese dalla stampa circa l'utilizzo dei minori nelle proprie fabbriche.

Questo banale esempio dimostra che bontà del prodotto e conti aziendali appetibili non bastano da soli a garantire la vita e lo sviluppo di un'impresa.

Esiste, quindi, un'immagine aziendale legata all'inserimento della sua attività nella vita sociale e alla quale si richiede la condivisione di tematiche ambientali, sociali, di solidarietà ecc. paragonabili a ciò che normalmente viene richiesto al comune cittadino che voglia essere inserito a pieno titolo nel contesto sociale e civile.

¹ Casi Enron, Worldcom, Imclone ecc.

È avvertita quindi una vera e propria responsabilità sociale delle imprese, che coinvolge i loro *stakeholder*, che rappresentano gli individui, le aziende, le istituzioni ecc. il cui apporto serve per raggiungere i fini aziendali.

Si può allora rappresentare un'evoluzione del modo di fare impresa che vede una moltitudine di soggetti quali *partner* dell'azienda: azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, forze sociali, associazioni ambientaliste, istituzioni, ecc.; tutti questi soggetti interagiscono più o meno direttamente con l'impresa e con loro occorre trovare un punto di equilibrio per il raggiungimento dei rispettivi fini, che in una società moderna ed evoluta non possono essere contrapposti.

L'etica, quindi, non rappresenta un optional per le imprese, ma diventa un terreno di concorrenza per fidelizzare la clientela, motivare le risorse umane e raccogliere tutti quegli effetti positivi che il "produrre partecipazione" comporta.

In questa direzione vanno i codici etici che da qualche tempo molte aziende si sono date, ma soprattutto – e questo è un fatto veramente rivoluzionario – alcune grandi aziende, accanto al bilancio annuale di esercizio, inseriscono un *bilancio sociale* che tende a completare e a meglio rappresentare, accanto all'attività economica, la dimensione sociale verso cui la politica aziendale si indirizza, nonché il valore aggiunto generato a beneficio degli stakeholder; dal punto di vista tecnico, invece, il bilancio sociale è rappresentato da un documento ufficiale in quanto, in genere, è approvato dal Consiglio di Amministrazione e dall'assemblea dei soci.

D'altra parte il percorso appena delineato va nella direzione di quello *sviluppo sostenibile* più volte richiamato dall'UE che, proprio sul tema della responsabilità sociale delle imprese nel luglio del 2001 ha pubblicato un Libro Verde che la descrive come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate», mentre anche il nostro Governo ha inserito queste tematiche nel recente Libro Bianco sul Mercato del lavoro, che gli dedica un apposito paragrafo.

La responsabilità sociale d'impresa, di cui il bilancio sociale è strumento, ricopre un ruolo ben maggiore di quello legato al solo soddisfacimento di una o di tutte le parti in causa, ma rappresenta un vero e proprio *valore aggiunto* nell'economia aziendale e, proprio per questo motivo, compilare un bilancio sociale è sicuramente un fatto più innovativo e concreto, ad esempio, che predisporre gli accennati codici etici, che troppo spesso rischiano di venire ricondotti ad un'operazione di mero marketing.

Con il bilancio sociale si evidenziano non solo i risultati raggiunti e verificabili, ma si rappresenta quali politiche aziendali vengono perseguite, attraverso l'enunciazione degli obiettivi stabiliti e delle attività che sono poste in essere.

Si tratta quindi di un bilancio dinamico, in movimento, nel quale può essere inserito qualsiasi parametro che sia in grado di far direttamente comprendere (e cioè far condividere) la politica che l'azienda persegue e, indirettamente, far trasparire attraverso indicatori di qualità il livello di eccellenza raggiunto sul piano operativo e di avanguardia su quello legato alla condotta responsabile (a questo riguardo è stato giustamente sottolineato come nel bilancio sociale non si ponga l'accento su come è stato creato valore aggiunto, ma su come viene distribuito).

Come non esiste un obbligo di legge per la redazione del bilancio sociale, non esiste ancora un modello comunemente accettato di bilancio sociale; a puro titolo di cronaca, tra gli ormai numerosi esempi a disposizione, possiamo provare a citare a mero titolo esemplificativo il Bilancio Sociale e Ambientale di Unicredito, quello di Unipol e quello della Bnl; si tratta di lavori che presentano uno spaccato “organizzato” della vita delle aziende, i cui dati risultano elaborati in maniera tale che il lettore si può rendere immediatamente conto di come effettivamente ci si muove nei confronti del personale, delle categorie protette, dei fornitori, dei clienti, dell’ambiente, ecc.; in sostanza, attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, si fotografa il grado di responsabilità e quindi di affidabilità delle aziende stesse. Insomma il bilancio sociale «riesce ad esprimere e conciliare armonicamente le quantità economiche e le qualità di relazione tra l’impresa e gli stakeholder rappresentativi della collettività. Un documento di comunicazione per l’interno e per l’esterno che riesce a far emergere e apprezzare un quadro sempre più omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte d’impresa. Stimolando e facendo risaltare la consapevolezza del management nel perseguire con responsabilità un efficace ruolo sociale».

Non solo, ma il coinvolgimento degli stakeholder può stimolare anche la produzione di prodotti finanziari quali i cd bond etici, che tendono a soddisfare lo sviluppo sostenibile attraverso obbligazioni emesse da società, enti o stati che rispettano requisiti di responsabilità sociale, come, ad esempio, il finanziamento di progetti per lo sviluppo in aree depresse.

Inoltre il bilancio sociale, in quanto strumento per valorizzare l’impresa, coinvolge in pieno il ruolo che i capi del personale (ed anche i direttori amministrativi e finanziari) possono svolgere per promuovere la responsabilità delle imprese, sollecitare e far proprie le preoccupazioni sociali ed ambientali, tracciare linee condivise di una gestione delle risorse umane che, essendo basata sulla fiducia, generi fiducia, all’interno come all’esterno dell’Ente, elemento, quest’ultimo che acquisterà sempre un maggiore peso nella vita delle aziende.

Ciò comporta indubbiamente anche una maggiore partecipazione dei capi del personale alle strategie elaborate dal management, nell’ambito di quel progetto imprenditoriale produttivo di valore aggiunto per l’impresa, consistente nell’accrescimento della reputazione dell’azienda, elemento indispensabile per conseguire il miglioramento del risultato aziendale al quale ora i direttori del personale partecipano a pieno titolo.

Non solo, ma se attraverso il Bilancio Sociale ci si propone di rilevare e rendere evidente il risultato sociale che l’impresa ha ottenuto rispetto ai propri obiettivi, questo costituisce uno degli aspetti centrali di gestione di un’impresa, anche sotto l’aspetto motivazionale che coinvolgerà dipendenti e collaboratori; sono questi ultimi, infatti, che per primi interagiscono e comunicano all’interno come all’esterno dell’ente e il sentirsi portatori di valori positivi e condivisi non potrà che essere per loro motivo di gratificazione e di stimolo.

5. Una recente ipotesi per verificare le “performance” socio-ambientali delle imprese

Il bilancio etico-sociale può diventare una risposta positiva alle istanze sentite dal mondo produttivo e dalla società civile. Resta però aperto il dibattito su come detto bilancio etico possa tradursi, da auspicio ed ipotesi teorica, in strumento operativo diffuso e condiviso.

Come anticipato in precedenza, esistono già oggi esempi concreti e di pregevole livello di bilancio sociale nelle diverse forme ed impostazioni. È però evidente che in molti casi si tratta di prodotti “unici”, ancora molto sperimentali ed innovativi, basati sull’impegno diretto e sull’esperienza del management della singola impresa. Siamo ben lontani, dunque, da un sistema ben rodato che possa tradursi in *linee guida* o, per meglio intenderci, in *manuale di istruzioni per l’utente* in grado di essere diffuso, compreso, accettato ed adottato da realtà diverse.

D’altra parte, se il bilancio etico-sociale vuole, come noi tutti auspichiamo, diffondersi, esso deve prima di tutto sostanzarsi sul piano metodologico: se, infatti, le grandi imprese (che per prime hanno sperimentato il bilancio sociale) hanno le risorse per investire in ricerche e consulenze, in modo da poter raggiungere in tempi brevi e con livelli di qualità elevati l’obiettivo di redigere un bilancio etico, altrettanto non può dirsi delle imprese di minore dimensione (o con redditività più bassa o ancora con minore capitalizzazione), che potranno muoversi nella direzione dell’applicazione del bilancio etico alla loro realtà solo a valle della messa a punto di uno *schema di bilancio etico* sufficientemente assestato e riconosciuto

Né possiamo, d’altra parte, dimenticare come il bilancio etico possa costituire un forte elemento di proposizione positiva dell’immagine aziendale; proprio per questo, è necessario individuare strumenti che, in analogia a quanto avviene per il bilancio tradizionale, ne consentano una lettura ed un confronto il più possibile oggettivo, a tutela della collettività intera, ma soprattutto delle imprese che intendono effettuare un bilancio etico serio e rigoroso senza essere confuse con quelle che ne potrebbero realizzare di posticci ed approssimati per motivi di marketing e di “moda”.

Fermo restando che il bilancio etico, o meglio la sua certificazione da parte di un organismo competente, deve rimanere, a nostro parere, un atto assolutamente volontario, occorre al contempo individuare metodologie e percorsi per pervenire a questa certificazione.

Come punto di riferimento per una proposta operativa, ovviamente da approfondire successivamente, possiamo, senza dubbio, prendere in esame la normativa europea in materia ambientale per la parte che attiene alle procedure volontarie. In particolare appare idoneo ai nostri scopi il regolamento CE 761/2001 relativo appunto al sistema Emas di cogestione ed audit, che ha l'obiettivo di favorire, su base volontaria, un miglioramento delle performance ambientali delle organizzazioni, che vada oltre i meri limiti imposti dalle leggi (limiti che vanno comunque rispettati), mediante il miglioramento continuo delle prestazioni, l'instaurarsi di un rapporto fiduciario con istituzioni e pubblico e la partecipazione attiva dei dipendenti.

Il regolamento Emas attualmente vigente discende dal Regolamento CE 1836/93, al quale sono state apportate, sulla base delle esperienze in campo, sostanziali modifiche migliorative, per estendere l'area di applicazione di Emas dai soli siti produttivi industriali, alla totalità delle attività antropiche (alberghi, supermercati, ospedali, servizi pubblici, banche, aziende di trasporto, amministrazioni pubbliche ed altro ancora), e con l'includere nell'analisi ambientale iniziale anche gli aspetti ambientali indiretti, consentendo, quindi, la registrazione Emas del territorio.

Come bene specificato nel sito del Comitato Emas – Italia, l'organizzazione che intende aderire al Regolamento Emas è tenuta a seguire un ben preciso percorso operativo che prevede di:

- effettuare un'*analisi ambientale* iniziale;
- stabilire la propria *politica ambientale* (obiettivi, quadro di riferimento e target);
- elaborare il *programma ambientale*;
- attuare il *sistema di gestione ambientale*;
- effettuare l'*auditing* (valutazione sistematica, periodica, documentata e obiettiva);
- redigere la *dichiarazione ambientale*, rivolta al pubblico.

Il Regolamento stabilisce altresì che la dichiarazione ambientale sia sottoposta ad esame per la convalida da parte di un Verificatore Ambientale Accreditato, indipendente dall'impresa. A valle di questa convalida l'organizzazione può chiedere la registrazione da parte dell'Organismo nazionale competente e fregiarsi di un apposito logo.

Lo schema Emas, che ha riscosso notevole successo in Europa come strumento per il miglioramento delle prestazioni ambientali di organizzazioni di vario tipo, si presta, quindi, ad essere preso a modello, dal punto di vista della impostazione generale, per strutturare un sistema di verifica autorevole ed indipendente dei bilanci etico-sociali. Potranno, in tal modo, contemporaneamente essere assicurati, la tutela del pubblico (cui il bilancio sociale è diretto) e l'interesse delle imprese che il bilancio stesso redigono.

6. La certificazione delle attività a rilevanza sociale

Il bilancio sociale, dunque, si propone di mettere a disposizione delle persone interessate alcune indicazioni attraverso le quali misurare l'indice di socialità o responsabilità sociale di un'azienda.

Anche la Commissione europea, come abbiamo visto, pone molto interesse alla certificazione di tali attività attraverso l'individuazione di alcune modalità applicative (parametri, etichette, indici di qualità, indicatori in genere), mediante le quali non solo si dovrebbe rendere trasparente il comportamento delle aziende nei riguardi della società, ma anche consentire un confronto tra le politiche sociali delle diverse aziende. Insomma, in tal modo si creerebbe una competitività positiva tra le imprese sul tema del messaggio da trasmettere alla collettività in relazione all'impegno sociale delle medesime.

Ora è chiaro che il solo fatto di pensare a diffondere un bilancio etico-sociale risulta di per sé un fatto positivo, a prescindere dai singoli contenuti e che, comunque, concorre ad accrescere, almeno per un certo tempo, la reputazione di un'azienda in relazione al grado di attenzione manifestato verso tematiche sociali ed ambientali. In ogni caso sarà fondamentale la capacità che il messaggio ha di raggiungere e convincere una pluralità di soggetti indeterminati, con differenti preparazioni culturali o tecniche.

La costruzione di un indicatore richiede tempo e va verificata sul campo, ma soprattutto va posta in relazione ai parametri che per noi sono premianti al momento della scelta (non avrebbe molta senso ad esempio usare come indicatori per la scelta di un'autovettura i parametri di velocità e accelerazione se a noi interessa invece il comfort di marcia).

Va anche detto che spesso la scelta degli indicatori è legata allo stato dell'arte della scienza e della tecnologia, cioè alla nostra conoscenza dei fenomeni che vogliamo misurare in un certo momento storico (scienza) ed alla possibilità di avere strumenti di misura adatti allo scopo (tecnologia).

Questo vuol dire che non sempre gli indicatori sono in grado di esprimere la *qualità* di un oggetto o di un *fenomeno*, ma solo di enucleare e misurare dei parametri oggettivi che ci aiutano nella scelta.

In merito agli strumenti oggi utilizzabili come indicatori, oltre alla norma SA8000 varie iniziative europee e americane stanno portando alla formazione di norme di qualità per i sistemi di gestione della responsabilità etico-sociale delle imprese. In Italia il Cele (Centre for Ethics Law & Economics dell'Università Carlo Cattaneo di Castellanza), insieme ad imprese, associazioni professionali, società di consulenza ed organizzazioni no-profit, sta lavorando ad un progetto, il Progetto Q-Res, per la definizione di una norma sulla responsabilità etico sociale delle imprese. Questo Progetto ha di recente suscitato l'interesse della Commissione europea, che ha invitato il progetto Q-Res a far parte dell'European Multi-stakeholder Csr Forum.

Il progetto Q-Res propone un modello di gestione dell'impresa basato sull'idea del "contratto sociale" con gli stakeholder e definisce non un unico strumento, ma un insieme completo e integrato di strumenti per il management della qualità etico-sociale d'impresa che, se adottati volontariamente, possono rappresentare un vantaggio competitivo ed accrescerne e migliorarne la reputazione. Il sistema è basato sulla verifica esterna indipendente da parte di un soggetto qualificato relativamente ai seguenti aspetti: visione etica dell'impresa, codice etico adottato, progettazione, pianificazione e attuazione di interventi formativi finalizzati a sviluppare e affermare

comportamenti etici, sistemi organizzativi di attuazione e controllo che consentano un'integrazione degli obiettivi di business con gli obiettivi di responsabilità, rendicontazione etico sociale sulla cui base verificare l'attendibilità delle informazioni contenute nel Bilancio sociale».

D'altra parte, etica e profitto stanno a delimitare il territorio entro cui, nel prossimo futuro, le organizzazioni si muoveranno; lo spazio cioè all'interno del quale i manager dovranno trovare nuovi equilibri e soluzioni, mossi dalla consapevolezza che nel lungo periodo il profitto può essere fortemente condizionato dalla percezione che il cliente ha dei comportamenti più o meno responsabili messi in atto dalle imprese.

Ernesto Illy, in un'intervista apparsa sul "Sole 24 Ore" del 26 novembre 2002, sostiene che «la logica del profitto, della competizione, del prezzo più basso, non sempre conviene. Al contrario il mercato ci ha insegnato in questi anni che il comportamento responsabile premia». Conclude: «ci sforziamo di comunicare ai manager che guidano le aziende di marca che i risultati a lungo termine sono di gran lunga preferibili ai profitti immediati. È questa la sfida che attende le aziende in un prossimo futuro. Ci sono tre valori che danno equilibrio: fiducia reciproca, rispetto reciproco e onestà».

Tali affermazioni avvalorano la convinzione che questo sarà il prossimo tema strategico e, nel lungo periodo, la carta vincente degli imprenditori che devono cogliere l'esigenza emergente di una nuova attenzione alle persone e di un diverso stimolo verso il business.

La crescente rilevanza della dimensione etico-sociale nella valutazione dell'impresa sta influenzando significativamente le abitudini di acquisto: non è un caso se spesso si assiste a campagne di boicottaggio, al di là di atteggiamenti puramente ideologici, volte a penalizzare proprio le aziende meno attente a questi risvolti.

Una ricerca Eurisko fa emergere che ben il 60% dei consumatori ha preso in considerazione l'idea di "boicottare" i prodotti di una società non reputata eticamente valida (dato certamente gonfiato dalla voglia degli intervistati di apparire politically correct, ma, comunque, non trascurabile), mentre il 27% ha dichiarato di essere passato, almeno una volta, dalle parole ai fatti, evitando l'acquisto, parlando male dell'azienda, sconsigliando i suoi beni e servizi.

Tutto ciò mette in evidenza come la competizione globale alimenti grandi conquiste scientifiche e tecnologiche, ma anche immense ricchezze non sempre equamente distribuite. Le inedite e particolari dinamiche che la globalizzazione comporta hanno richiesto nuove regole che stanno mutando considerevolmente il mercato delle imprese e quello del lavoro e hanno fatto sorgere l'esigenza di un'evoluzione del modo di fare impresa che coinvolge i suoi stakeholder: azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, forze sociali, associazioni ambientaliste, cioè tutti quei soggetti che interagiscono più o meno direttamente con l'impresa.

«Non è l'uomo per l'economia, ma è l'economia per l'uomo – ha detto l'arcivescovo di Milano, cardinale Dionigi Tettamanzi davanti ad un'assemblea di imprenditori – partendo dalla realtà dell'impresa, occorre riconoscere il primato dell'uomo. E perché questo primato sia salvaguardato, è necessaria una regolamentazione etica e giuridica di

mercato. Nei luoghi di lavoro va promossa la partecipazione, vanno coltivate le conoscenze e le informazioni, va incrementata la solidarietà».

Sulla stessa lunghezza d'onda si esprime il presidente di Granarolo, Luciano Sita: «Noi crediamo che essere impresa socialmente responsabile significhi porre il rispetto della persona al centro delle scelte, dei processi organizzativi e produttivi».

Questo cambiamento culturale pone quindi l'accento su una valutazione dei progetti e dei processi, non più basata solo sui costi puri e semplici, ma anche su un modello di costi-benefici a lunga durata.

La consapevolezza che l'etica nei prossimi anni diventerà probabilmente uno dei *desiderata* degli investitori, al pari del rendimento finanziario, ha fatto sì che già oggi molte aziende abbiano ottenuto la certificazione SA8000, meglio nota come "certificazione etica".

La norma SA (social accountability) 8000, standard internazionale elaborato e pubblicato nel 1997 dall'ente americano Cepaa (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), oggi Sai (Social Accountability International), permette di attestare il rispetto, da parte delle imprese, di requisiti sociali connessi ai fondamentali diritti umani e dei lavoratori.

La certificazione SA800 – rilasciata con un meccanismo analogo a quello utilizzato per i sistemi di certificazione della qualità secondo le norme Uni EN Iso 9000 o di gestione ambientale secondo le norme Uni EN Iso 14000 – rappresenta, infatti, un nuovo standard di riferimento per le aziende.

Essere socialmente responsabili significa, non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici richiesti, ma anche andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con i vari stakeholder.

E ancora Vincenzo Tessari, presidente della Coop Italia afferma: «Il cliente è sempre più sensibile e pronto a premiare le aziende corrette, quando però percepisce che agiscono sulla filiera o sui processi, non quando si tratta di operazioni di pura immagine».

Si moltiplicano anche in Italia iniziative in campo sociale da parte delle aziende. Ma, attenzione, se manca la coerenza, ci possono essere anche controindicazioni. I cittadini privilegiano iniziative concrete e non ideologiche, rifiutando quelle di sola immagine. In particolare, da una ricerca di Price Waterhouse Coopers, emerge che il 70% dei manager delle più importanti compagnie internazionali ritengono che la responsabilità sociale sia un criterio sempre più vitale per le imprese e per la loro attività. Inoltre, l'86% dei cittadini intervistati hanno dichiarato che gradirebbero di più azioni che riguardano l'operatività dell'azienda, come il rispetto delle condizioni di lavoro o dell'ambiente, la sicurezza dei prodotti e così via e di meno le azioni di pura charity come beneficenza e sponsorizzazioni.

Come deve comportarsi un'azienda che agisce con responsabilità sociale? Il primo passo si attua trasmettendo a tutti i colleghi i valori condivisi e l'identità di gruppo. Trasmissione che può avvenire solo dopo un lungo lavoro di ascolto delle esigenze dei dipendenti, dei clienti dei fornitori, al fine di comprenderne il grado di soddisfazione, le esigenze e le attese. Questo nella convinzione che integrare gli aspetti economici con le

variabili ambientali e sociali coinvolte nell'esercizio della propria attività rappresenti per le imprese un vantaggio competitivo che non può essere trascurato, ma che, anzi, risulta conveniente valorizzare.

La visione etica deve quindi identificare un criterio di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici pretese dei vari stakeholder, componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell'impresa.

Sempre più frequentemente si legge di aziende che hanno deciso di porre al centro della strategia di business l'etica e la responsabilità sociale, accanto alla massimizzazione del profitto e di codificare in tal senso la loro "mission" aziendale. Ma non si possono modificare gli obiettivi senza ridefinire compiti e responsabilità delle varie funzioni aziendali.

Il primo passo è normalmente rappresentato dalla definizione di un "codice etico" che rappresenta l'enunciazione dell'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti di tutti i suoi stakeholder; norme di comportamento mediante le quali si dà attuazione ai principi, che arricchiscono i processi decisionali aziendali e orientano i comportamenti.

La struttura organizzativa può essere definita come schematizzazione delle varie unità organizzative aziendali, con l'assegnazione a ciascuna di esse di obiettivi, compiti e poteri. Quindi, se si vuole fare etica, occorre in primo luogo incidere in modo significativo, oltre che sugli obiettivi aziendali, anche sulle funzioni aziendali ridefinendone compiti e responsabilità

Tra le funzioni maggiormente coinvolte in questo processo vi è indubbiamente la funzione risorse umane in tutte le sue componenti. Ad esempio la funzione formazione sarà chiamata a sviluppare e adeguare nel tempo la capacità di riconoscere, analizzare e risolvere dilemmi etici a livello organizzativo, attraverso strumenti concettuali filosofici, economici, giuridici, organizzativi. Essa inoltre dovrà creare condivisione attorno ai valori e ai principi del codice etico aziendale, favorire l'introduzione dei diversi strumenti di responsabilità etico-sociale d'impresa, allenare i decisori ad applicare i principi etici nelle scelte di tutti i giorni.

La funzione marketing dovrà essere sempre più attenta ad ascoltare le istanze dei diversi stakeholder e a monitorare i ritorni delle azioni intraprese.

La funzione produzione sarà chiamata a monitorare la correttezza etica dei propri fornitori e dei prodotti offerti. Granarolo, che ha ottenuto il certificato etico da Sgs-Ics (uno degli organismi di certificazione accreditati nel mondo), ad oggi ha coinvolto in questo processo 230 fornitori di prodotti e servizi e prevede entro l'anno di arrivare a 430. Secondo i criteri sanciti dalla certificazione etica nella scelta dei fornitori, va prestata attenzione a non approvvigionarsi da aziende che inquinano l'ambiente, sfruttano il lavoro minorile, attuano discriminazioni, non prestano attenzione alla salute e sicurezza dei propri dipendenti.

In un tale contesto anche i sistemi organizzativi di attuazione e controllo dovranno essere coinvolti e rappresentare l'infrastruttura dell'impresa di sostegno al miglioramento e al controllo della performance etica attraverso le strutture operative di supporto all'attività di monitoraggio della conformità dei comportamenti e delle azioni

individuali alle regole, nonché alla valutazione dell'adeguatezza dei processi e dei meccanismi di attuazione della responsabilità etico-sociale d'impresa.

In particolare la stessa efficacia della funzione auditing sarà in futuro sempre più condizionata dalla condivisione dei valori etici. Per garantire il governo dell'azienda ed una consapevole gestione della stessa non è, infatti, sufficiente formalizzare delle procedure, ma è necessaria anzitutto la presenza di un ambiente caratterizzato da un'integrità etica e da una forte sensibilità al controllo, tale da permettere la realizzazione degli obiettivi prefissati nella massima lealtà e trasparenza.

A nostro avviso chi crede alla capacità dell'uomo di trovare equilibrio non può non concludere che le imprese che meglio interpreteranno le nuove istanze del "capitalismo etico" saranno nel lungo termine le migliori anche secondo gli ormai vecchi parametri del capitalismo rampante.

Come organizzarsi all'interno delle aziende per una più completa adesione ai principi della RSI?

Proprio nell'ottica del presente lavoro, con il quale si è cercato di rappresentare un quadro non convenzionale in relazione ad una tematica (la responsabilità sociale delle imprese) che esprime alcuni valori rappresentativi di una civiltà in un dato momento storico, si inserisce, nelle conclusioni, un accenno sul modo in cui le aziende possono sfruttare al meglio i processi di comunicazione interna ed esterna per una migliore condivisione dei valori che man mano vanno sempre più affermandosi in questo campo.

Normalmente le aziende tendono a creare un apposito ufficio, spesso nell'ambito del personale, con il compito di raccogliere l'informativa che viene dall'esterno e sulla base di questa rappresentare soprattutto in termini di immagine l'adesione dell'azienda stessa alle richieste che vengono dalla società di comportamenti socialmente ed eticamente responsabili; attività che può concludersi con la stesura di un bilancio sociale vero e proprio.

Ciò, tuttavia, non è sufficiente; occorre un impegno che coinvolga le aziende ai massimi livelli e che oltre ad un'adesione a principi etici generalmente riconosciuti, sia in grado di far svolgere un'azione positiva e propositiva anche verso l'esterno.

L'Associazione Italiana di Studio del Lavoro, da anni particolarmente attenta a cogliere i segnali deboli che vengono dal mercato e a valutarne l'impatto sui cambiamenti organizzativi, è fortemente convinta che non è possibile credere nella responsabilità sociale d'impresa senza incidere significativamente sulla filiera produttiva e sulla struttura organizzativa.

Etica e profitto nel prossimo futuro delimiteranno il territorio entro cui i manager dovranno trovare nuovi equilibri e soluzioni, mossi dalla consapevolezza che nel lungo periodo il profitto può essere fortemente condizionato dalla percezione che il cliente ha dei comportamenti più o meno responsabili messi in atto dall'azienda. Quindi se si vuole fare etica bisogna incidere in modo significativo, sia in fase di definizione degli obiettivi aziendali che sulle varie strutture aziendali, ridefinendone compiti e responsabilità e coinvolgendole direttamente.

Questo si può realizzare attraverso la costituzione di una **task force** che operi a stretto contatto con il vertice del Management (amm. delegato, presidente, direttore generale ecc.) e che, anche con il supporto di qualificate presenze esterne, sia costituita da un “rappresentante” per ogni ufficio o settore di vertice dell’azienda medesima. Il loro compito sarà, dunque, quello di confrontare le diverse esperienze aziendali con le esigenze espresse dal mercato, coglierne i principi fondamentali e ritrasmetterli poi sia al vertice aziendale che verso il basso a tutte le strutture.

Non solo, ma laddove si riesca a aderire meglio ai principi della responsabilità sociale d’impresa, l’organismo anzidetto potrebbe accreditarsi ad essere ascoltato nelle sedi istituzionali ove si dibatte e si cerca di riordinare la materia.

Una struttura di questo tipo avrebbe il vantaggio di poter essere costituita praticamente senza costi aggiuntivi; quale struttura “leggera”, e di essere composta di personale motivato e operativo in grado di avanzare proposte concrete, in quanto profondi conoscitori di tutta la filiera produttiva. Inoltre, terrà costantemente aggiornato il Management sull’evoluzione di tematiche nelle quali, a più riprese, sarà chiamato ad intervenire. Insomma non solo una partecipazione più attiva nei confronti del corpo sociale in cui l’azienda è inserita ma anche una maggiore possibilità di comunicazione interna che superi le gelosie e le rigidità che inevitabilmente verrebbero a crearsi qualora questa materia (rsi/bilancio sociale) fosse gestita da un ufficio unicamente a ciò deputato.