



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Contabilità e Bilancio

“CSR e Bilancio Sociale:
analisi di un fenomeno economico e sociale”

RELATORE

Prof. Alessandro Musaio

CANDIDATO

Marco Meli

Matr. 194731

ANNO ACCADEMICO
2016-2017

INDICE

Introduzione.....	1
-------------------	---

CAPITOLO I: La Corporate Social Responsibility

1.1	Concetto della Corporate Social Responsibility.....	4
1.1.1	Sostenibilità.....	5
1.1.2	<i>Implicit e explicit CSR</i>	7
1.1.3	Effetti diretti e indiretti della CSR.....	8
1.2	CSR: dilemma tra realtà e apparenza.....	10
1.2.1	I vantaggi.....	10
1.2.2	Critiche alle teorie.....	11
1.3	Nascita e sviluppo del concetto di CSR.....	12
1.4	L'affermazione nei contesti aziendali.....	20
1.4.1	Il modello del diamante.....	21
1.5	Il passaggio dalla “ <i>Single Bottom line</i> ” alla “ <i>Triple Bottom Line</i> ”.....	23

CAPITOLO II: Il bilancio sociale

2.1	Il rendiconto dell'agire responsabile dell'impresa: Il bilancio sociale.....	27
2.2	La crescente attenzione delle imprese nei confronti del Bilancio Sociale.....	29
2.3	Dalla rendicontazione economica alla rendicontazione sociale.....	31
2.4	I principi ispiratori che guidano la rendicontazione sociale.....	32
2.5	Dai principi ispiratori all'analisi analitica delle sezioni componenti.....	35
2.5.1	Identità aziendale e contesto.....	36

2.5.2	Assetto istituzionale.....	36
2.5.3	Valori di riferimento.....	37
2.5.4	Missione.....	37
2.5.5	Strategie.....	38
2.5.6	Politiche.....	38
2.6	Il Valore Aggiunto come concettualizzazione del vantaggio economico per l'impresa.....	38
2.7	La relazione socio-ambientale.....	39
2.8	Il bilancio sociale: uno strumento di management per un vantaggio competitivo.....	41
2.9	Effetti sulla brand reputation.....	43
2.10	L'incremento del valore aziendale collegato al concetto di CSR.....	45
2.10.1.	Due effetti direttamente collegati: l'aumento della produttività e la riduzione dei costi.....	47
2.10.2	Il miglioramento delle opportunità finanziarie.....	47
2.10.3	Minimizzazione dei rischi.....	48
2.10.4	Attrazione e mantenimento delle risorse umane.....	48

CAPITOLO III: Il “Gruppo Moncler”

3.1	Contestualizzazione del caso.....	49
3.2	Il caso Moncler: “Un piumino sostenibile”.....	50
3.3	Uno sguardo al “Bilancio di Sostenibilità” del 2015.....	52
3.4	L'incremento del valore aziendale di Moncler.....	53
3.5	Un parere discordante: la CSR come “pura apparenza”.....	54
3.6	Uno sguardo all' esterno: lo “Scandalo VolksWagen”.....	56

Conclusioni.....	58
Bibliografia.....	60
Sitografia.....	61

Introduzione

“In nome del progresso, l’uomo sta trasformando il mondo in un luogo fetido e velenoso. Sta inquinando l’aria, l’acqua, il suolo, gli animali... e se stesso, al punto che è legittimo domandarsi se, fra un centinaio d’anni, sarà ancora possibile vivere sulla terra”. Parlava così Erich Fromm, sociologo tedesco vissuto nei primi anni del ‘900, riguardo uno dei temi centrali che interessano storicamente la nostra società, ossia quello del rapporto fra l’uomo e tutto ciò che lo circonda.

Pertanto è proprio dalla volontà di evidenziare diversi aspetti così attuali e così economicamente e giuridicamente importanti, e per certi versi così affascinanti e controversi, che nasce il seguente elaborato, incentrato sul concetto di “sostenibilità”, con lo scopo di mettere in evidenza diversi aspetti critici su cui tutti i più importanti politici e l’opinione pubblica stessa si è soffermata.

E’ così che, dopo aver messo in luce la centralità e l’importanza del tema da cui inizia la realizzazione dell’elaborato, ossia quello del concetto di Corporate Social Responsibility, nei seguenti capitoli ci si soffermerà in particolare sul tema della sostenibilità appunto, evidenziando il ruolo centrale del bilancio sociale.

Molteplici sono le variabili e i punti di vista che sono stati espressi ed intervengono in questo contesto e, di conseguenza, le situazioni che si delineano. Per tale motivo, sin dal I capitolo dell’elaborato, si è deciso di chiarire in maniera approfondita l’origine di questo concetto, le ragioni che hanno causato un’attenzione così forte nei confronti di queste pratiche. Tutto ciò è ovviamente avvenuto senza dimenticare di elencare anche tutti quegli aspetti negativi che si fanno strada intorno a questo concetto.

Infatti, dopo essersi soffermati nella prima parte sugli aspetti caratterizzanti il concetto di sostenibilità, intesa nel concetto più ampio di “responsabilità sociale”, si è provveduto poi a delineare i tratti salienti della materia, prestando particolare

riguardo a due aspetti fondamentali: l'affermazione nei contesti aziendali, ma soprattutto al passaggio fra la "*Single Bottom Line e la Triple Bottom Line*".

Questi due elementi, infatti segnano un po' quello che è il punto di svolta fra una concezione senza dubbio meno innovativa, ed un modo di pensare orientato al futuro, al progresso. Per la prima volta, il concetto di fine non si incentra più solo intorno a quello economico, bensì passa, indubbiamente, intorno ad un concetto più ampio, quello di responsabilità sociale.

Il secondo capitolo si presenta invece come il fulcro attorno a cui ruota l'intero elaborato, l'attenzione, pertanto, si sposta dall'esposizione delle caratteristiche essenziali del concetto di CSR, all'applicazione in modo pratico di quelle che sono le spiegazioni teoriche, riassumibili in un unico elemento: il bilancio sociale.

Non è facile definire cosa sia il bilancio sociale, lo si potrebbe fare identificandolo come il rendiconto dell'agire responsabile dell'impresa, ossia un elemento contabile che al suo interno racchiude elementi di carattere economico ed altri completamente scorporati.

Philip Libin in tema di impresa diceva che "*Ci sono un sacco di cattive ragioni per avviare un cambiamento. Ma c'è una sola buona e legittima ragione per farlo, e penso di sapere di cosa si tratta: cambiare il mondo*". Le sue parole tornano incredibilmente attuali nel momento in cui il quesito affiora e si palesa intorno all'effettiva veridicità e utilità di uno strumento come il bilancio sociale.

Ma la domanda che effettivamente e legittimamente ci si può porre riguarda l'effettiva utilità della rendicontazione sociale, che altro non risulta essere se non uno strumento atto a "Rendere conto a qualcuno, ovvero agli *stakeholder*, circa le scelte, le attività, ed i risultati in un dato periodo, attraverso precisi strumenti di rendicontazione come il *bilancio sociale*". L'ambito della rendicontazione risulta essere non più solo il valore economico creato dall'organizzazione attraverso le sue scelte e le sue azioni ma anche il valore sociale che ne deriva e ne influenza il valore.

Ed è proprio analizzando questa voglia di allargamento degli orizzonti che ha colpito medie, ma soprattutto grandi imprese, che all'interno del III e ultimo capitolo della

tesi si analizzano da vicino le peculiarità che hanno riguardato l'evolversi della gestione della rendicontazione all'interno del "Gruppo Moncler".

Indubbiamente è possibile considerare il colosso di origine francese, ma di gestione italiana, uno delle imprese più avveniristiche nel campo dell'attenzione nei confronti del sociale, della tutela di ambiente e lavoratori.

Ancora una volta il caso preso in esame è stato analizzato sotto vari punti di vista, analizzando punti ed elementi di merito, senza dimenticare però, battute di arresto ed eventuali critiche che hanno interessato.

E' così che, intorno a questi temi, da una parte utili e interessanti sotto il profilo economico e dello sviluppo, ma dall'altra strettamente collegati alle vicissitudini moderne, e al contesto che a livello nazionale e mondiale ci si trova ad affrontare, che si è sviluppato il seguente elaborato.

CAPITOLO I

La Corporate Social Responsibility

1.1 Il concetto di CSR

Non vi è unanimità nel definire cosa si intende con CSR né tantomeno sulla definizione da adottare, poiché il concetto di Corporate Social Responsibility ha assunto negli anni una serie di sfumature nel suo significato più stretto, legate all'evoluzione sociale ed economica dei contesti in cui andava via via affermandosi.

Si può affermare che tale concetto integra un insieme di preoccupazioni atte ad esprimere l'impegno dell'impresa ad assumere un comportamento etico, che tenga conto delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali nell'ambito della visione strategica di impresa.

Riguardo tale tema risulta essere chiarificatrice una definizione del concetto fornitaci nel 2008 dall'economista Sena, il quale in tema di CSR si espresse annoverando fra le imprese che rincorrono tale modello coloro le quali *«considerano il perseguimento del bene comune come obiettivo principale, e finale allo stesso tempo, di ogni sua azione e attività, intendendo per bene comune lo sviluppo e il benessere dell'umanità nel suo insieme e in ogni sua forma»*.¹

È opportuno sottolineare, come del resto risulta facile evincere dalle parole di Sena stesso, come esista uno stretto collegamento fra due realtà portanti quali l'impresa e la società.

Le interazioni che si sviluppano fra questi due soggetti, e che dunque ci portano a parlare di imprese “socialmente responsabili”, possono coinvolgere numerose fattispecie, quali i diritti umani, la *Governance* aziendale, la salute e sicurezza, le

¹ Shcherbinina Y, Sena B., *Strumenti concettuali per una riformulazione della responsabilità sociale d'impresa*, Città Nuova, Roma, 2008.

politiche di tutela ambientale, le condizioni di lavoro, la contribuzione allo sviluppo economico, dunque tutta una serie accezioni che hanno come tema centrale quello di guidare il cambiamento in direzione di un unico obiettivo, quello della “sostenibilità”.

Una nozione comune alla maggior parte degli studiosi si può riassumere nell'idea che, per essere “socialmente responsabile”, un'impresa debba andare al di là di quanto le sia legalmente richiesto dalla legge, e al di là della sua mera comodità economica, cercando di perseguire il fine di promozione di ogni forma di bene sociale.

Questo tema affonda le sue radici nei primi anni del '900, anni in cui il *Pioneer Fund* di Boston si riproponeva investimenti eticamente connotati, e negli stessi anni in Italia, si affermavano le teorie di Gino Zappa, il quale definì l'attività aziendale come «*una missione che ciascuna azienda deve attuare in modo responsabile e in armonia con i molteplici interlocutori, in vista del bene della società*»².

Nel 2001 anche l'Unione Europea affronta per la prima volta tale concetto, definendo la Responsabilità Sociale d'Impresa come «*un'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*»³.

1.1.1 La sostenibilità

Si evince che il perseguimento di uno sviluppo economico compatibile con la salvaguardia dell'ambiente, rappresenti non solo uno degli argomenti cardine della produzione letterario-economica, ma anche relativamente alla produzione legislativa dei singoli Stati e dell'Unione Europea.

In questo contesto il tema dello “sviluppo sostenibile” diviene un principio cardine, sostanziandosi in principi di carattere etico e politico.

Ma cosa si intende per “sostenibilità”?

La sostenibilità rappresenta «*una nuova filosofia secondo cui principi di equità, le politiche ambientali globali e le biodiversità devono guidare il processo decisionale*»⁴,

² Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956.

³ Libro Verde: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione Europea 18/7/2001.

⁴ Basiago A.D., *Methods of defining 'sustainability'*, *Sustainable Development*, 109-119, 1995.

«in particolare tale concetto assume diversi significati, a seconda delle discipline in cui viene collocato».

- Per “Sostenibilità Ambientale” si intende la capacità di preservare nel tempo le tre funzioni dell’ambiente: la funzione di fornitore di risorse, funzione di ricettore di rifiuti e la funzione di fonte diretta di utilità.

All’interno di un sistema territoriale per sostenibilità ambientale si intende la capacità di valorizzare l’ambiente in quanto “elemento distintivo” del territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio.

- La “Sostenibilità Economica” può essere definita come la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici. In particolare, la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni. All’interno di un sistema territoriale per sostenibilità economica si intende la capacità di produrre e mantenere all’interno del territorio il massimo del valore aggiunto combinando efficacemente le risorse, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi territoriali
- La “Sostenibilità Sociale” può essere definita come la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e per genere. All’interno di un sistema territoriale per sostenibilità sociale si intende la capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del progetto, incoraggiata da una concertazione fra i vari livelli istituzionali.

Si è potuto dunque osservare come il concetto della “sostenibilità”, apparentemente di facile definizione, comporti tutta una serie di implicazioni, per lo più riguardanti le dinamiche economiche e sociali delle moderne economie, facendo sì, che queste, risultino compatibili con il miglioramento delle condizioni di vita e la capacità delle risorse naturali di riprodursi in maniera indefinita.

Appare indispensabile, pertanto, garantire uno sviluppo economico compatibile con l’equità sociale e gli ecosistemi, operante quindi in regime di equilibrio ambientale, nel

rispetto della cosiddetta regola dell'equilibrio delle tre "E": Ecologia, Equità, Economia.

A tal fine, risulta evidente che, il perseguimento dello sviluppo sostenibile dipenda dalla capacità della *governance* di garantire una interconnessione completa tra economia, società e ambiente.

1.1.2 Implicit ed explicit CSR

La pluralità delle definizioni di CSR formulate nel corso del tempo, e che si leggono nella vasta letteratura sull'argomento sembrano suggerire che questa eterogeneità in termini di definizioni sia accompagnata anche da una molteplicità di costrutti, significati, scopi e approcci.

Il concetto di CSR, non essendo univoco, si manifesta e allo stesso tempo assume diverse sfumature in virtù dei contesti istituzionali e storici che hanno caratterizzato i Paesi nei quali si è sviluppato e dell'impresa di riferimento.

In particolare, possiamo evincere una profonda distinzione fra due modi di rapportarsi e affrontare il concetto di CSR, questa netta distinzione la si può notare osservando il modello Europeo ed il modello Americano. Mentre i governi nazionali europei sono sempre stati direttamente coinvolti in attività sociali, il governo americano ha invece adottato un approccio "*laissez-faire*", che lascia le aziende più libere di rispondere alle varie pressioni esercitate dagli *stakeholders*.

Le aziende americane, godendo di una maggiore libertà, possono sviluppare strategie indipendenti, circa questioni inerenti le condizioni di lavoro, la protezione del consumatore, la responsabilità ambientale e sociale.

In Europa, invece, il ruolo e le responsabilità delle diverse aziende riguardo queste ultime è definito dalla stessa legge nazionale e anche quando le aziende intraprendono azioni volontarie e indipendenti circa tali tematiche, queste sono comunque discusse e negoziate con le varie istituzioni governative e legislative.⁵

⁵ Matten D. and Moon J., *Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, Academy of Management Review, 2008.

Matten e Moon nel 2008 rimarcarono tale concetto effettuando una catalogazione fra le azioni che possono essere intraprese da un'azienda, distinguendole fra "obbligatorie" o "volontarie". In particolare i due autori realizzarono un'ulteriore classificazione, evidenziando la presenza di due tipologie di modelli, "*Implicit CSR*" e "*Explicit CSR*".

Il primo modello fa riferimento a valori, norme e regole che vengono imposte e devono essere rispettate dalle aziende stesse, perlopiù nell'ambito di particolari tematiche, circa le quali alle aziende non è lasciata la discrezionalità di articolare la propria "versione di responsabilità".

Il secondo modello fa invece riferimento ad azioni e strategie poste in essere in modo "volontario" dall'azienda, in quanto riconosce tali problematiche come parte della propria responsabilità sociale, e dunque non necessitano di una legislazione precisa e puntuale.

Si è dunque potuto constatare che l'imposizione legislativa varia in virtù degli ambienti istituzionali e del Paese di riferimento. A testimonianza di ciò risulta essere un'ipotesi plausibile quella che due aziende impegnate nella stessa iniziativa, socialmente orientata, ma collocata in due diversi paesi, possa dar luogo a dubbi riguardo l'effettiva modalità comportamentale, definibile come socialmente responsabile o meno.

1.1.3 Effetti diretti e indiretti della CSR

L'impatto economico della responsabilità sociale delle imprese può essere ripartito in effetti diretti e indiretti⁶.

Le conseguenze annoverabili fra le dirette possono essere il risultato di un miglioramento dell'ambiente di lavoro, che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori, attraverso un'efficace gestione delle risorse naturali.

⁶ Libro Verde, Commissione delle Comunità Europee.

Invece, *«gli effetti indiretti sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che migliora l'immagine e la competitività dell'impresa»*⁷.

La reputazione di un'impresa, infatti, può spesso soffrire per le critiche formulate nei riguardi delle sue prassi commerciali. Tale situazione può nuocere ad aspetti fondamentali per un'impresa, quali il suo marchio o la sua immagine. Per le aziende, dunque, la responsabilità sociale di impresa si rivela un fattore sempre più essenziale per essere concorrenziali in un determinato mercato e ottenere un vantaggio competitivo in linea con la propria strategia di base.

Le imprese che ottengono buoni risultati nel settore sociale o nel settore della protezione dell'ambiente testimoniano che tali attività possono avere come risultato migliori prestazioni e possono generare maggiori profitti e crescita.

Dunque questo aspetto diventa il fulcro di una grande attenzione che spinge sempre più aziende ad intraprendere e ad adeguare il proprio modello gestionale a concetti e principi riguardanti la CSR. Questa forte attenzione non si spiega solamente in termini di miglioramento della reputazione aziendale o del brand stesso, bensì risulta avere ripercussioni sul potenziale profitto economico che un'azienda è in grado di generare tramite la propria attività specifica. Ed ecco che, come più avanti verrà spiegato più dettagliatamente, numerose sono le variabili su cui le aziende intervengono per ottenere tale risultato.

Le prassi socialmente responsabili, infatti, consentono di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività.

I principali fattori del cambiamento risultano dunque essere strettamente collegati a concetti come il progresso tecnologico, la globalizzazione dei mercati, la modificazione dei rapporti tra domanda e offerta dei prodotti. In tale contesto qualità e diversificazione produttiva divengono sempre più importanti per la differenziazione nel mercato.

«Ne consegue che il problema di assicurare livelli qualitativi conformi agli standard attesi ha assunto valenza strategica per le aziende. Nell'attuale fase di evoluzione economica, fornitore, produttore e utilizzatore tendono a realizzare un rapporto di

⁷ Minoja M., "Le relazioni fra vantaggio competitivo, profitto e socialità nelle imprese che integrano la RSI nella strategia", ZADEH S., "The Path to Corporate Responsibility", Harvard Business Review, 2004.

*integrazione verticale, in virtù del quale il produttore opera secondo le attese e le esigenze della clientela, progettando il prodotto con il concorso dei fornitori. Questa logica trasforma un'economia basata sullo scambio tra soggetti in una economia basata sulla sistematica collaborazione nella catena di creazione del valore».*⁸

1.2 CSR: dilemma tra realtà e apparenza

1.2.1 Vantaggi connessi alla CSR

L'integrazione del concetto di responsabilità sociale nella cultura e nelle strategie aziendali può avere un impatto favorevole su diversi aspetti organizzativi, dando vita ad evidenti benefici nel medio-lungo termine. Come esaurientemente esposto da autori quali *Kotler e Lee* le aziende socialmente responsabili possono ottenere un'ampia gamma di vantaggi che impattano positivamente sulla loro sopravvivenza.

Tali vantaggi sono osservabili sotto svariati punti di vista. Innanzitutto si registra un forte miglioramento della reputazione aziendale, del marchio e del prodotto; in questo modo si registra un rinnovato senso di attrazione da parte dell'impresa verso nuovi risparmiatori e investitori istituzionali, particolarmente sensibili ai valori etici.

Ciò permette all'impresa di godere di un crescente accesso a capitali che altrimenti non sarebbero stati disponibili. Allo stesso modo l'impresa manifesta la capacità di ridurre l'esposizione al rischio in caso di crisi aziendale o manageriale grazie a maggiori credibilità, stima e rispetto riconosciute dal mercato.

In secondo luogo, ha la capacità di attrarre risorse qualificate e trattenere gli alti potenziali, favorendo la fidelizzazione delle risorse umane e generando un rapporto bidirezionale solido che migliora la qualità delle prestazioni singole e di gruppo, nonché il clima organizzativo, la coesione interna e lo spirito di appartenenza. A ciò si aggiunge la possibilità di attirare business partner e creare solide alleanze di rete che mostrano la volontà di superare la logica contrattualistica, limitata al mero valore di mercato, in direzione di una scelta basata più sul rispetto nell'adozione di comportamenti etici e socialmente responsabili da parte delle aziende del network.

⁸ Cavalieri E., Rivista italiana di Economia Aziendale e di Ragioneria. Kappa, 1999.

Un ulteriore beneficio derivante dalla gestione responsabile è costituito dalla riduzione dei costi operativi nel lungo termine, soprattutto in imprese che fanno proprie iniziative ambientali per ridurre gli sprechi, riutilizzare i materiali, riciclare gli scarti, limitare le emissioni e risparmiare acqua ed energia elettrica. Il miglioramento dell'efficienza e della produttività d'impresa conseguente a tali interventi genera, anche se in periodi non brevi, sensibili e favorevoli economie.

Inoltre le imprese che basano e il loro modello organizzativo e produttivo su determinati parametri e principi ispiratori, registrano una forte riduzione e miglioramento della gestione dei rischi. Le imprese orientate alla CSR corrono minori rischi di boicottaggio, reclami, frodi e proteste.

Ciò che appare evidente è che attraverso un approccio integrato alla responsabilità sociale come valore fondante della strategia di business, le imprese hanno la possibilità di contribuire non solo al miglioramento della società, ma di ricevere in cambio significativi vantaggi che non possono essere sottovalutati.

1.2.2 Critiche al modello CSR

Il dibattito circa la CSR non è esente da posizioni e pareri contrastanti, che spesso ne mettono in discussione la validità e insinuano dubbi sulla reale veridicità delle azioni con cui le imprese fanno proprio tale tema.

Le critiche a questo tipo di approccio si muovono su due fronti, il primo che contesta l'efficacia delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa e il secondo che mette in dubbio la bontà delle intenzioni, affermando che la CSR non sarebbe altro che un tentativo delle imprese di distogliere l'attenzione dagli enormi profitti realizzati, spesso approfittando del loro grande potere e della loro natura multinazionale per mettere in atto strategie di gestione al limite degli obblighi stabiliti da leggi, regolamenti e buone pratiche.

La critica del primo tipo è sostenuta da *M. Friedman* che, già nel 1962 e quindi agli albori delle discussioni sulla CSR, ne propone una condanna senza mezzi termini, considerando la massimizzazione del profitto aziendale quale unico dovere dei manager:

«Poche tendenze potrebbero indebolire così fortemente le stesse fondamenta della nostra società libera come l'accettazione da parte dei manager d'impresa di qualsiasi tipo di responsabilità sociale che sia diversa dal realizzare maggiori guadagni possibili per gli azionisti. Questa è una dottrina fondamentale sovversiva [...] come possono privati individui autoselezionarsi decidere quale sia l'interesse sociale?»⁹

Secondo questa chiave di lettura, le opere di CSR vengono ritenute solo dei costi a carico dell'azienda, che invece dovrebbe mirare esclusivamente ad ampliare i propri utili. Rincarando la dose Friedman affermerà che *«La sola ed unica responsabilità del business è usare le risorse e impegnarsi in attività per aumentare il più possibile i profitti, nel rispetto delle regole del gioco che sono, bisogna sottolinearlo, quelle della aperta e libera competizione.»*

A detta di Friedman, le altre responsabilità riguardanti il sociale vanno al di là dei compiti di un'impresa e devono essere lasciate alla competenza esclusiva dei governi.

Il secondo tipo di critiche che vengono mosse alla CSR riguardano la presunta falsità d'intenti: le imprese si dichiarerebbero orientate ad agire responsabilmente solo per avere benefici reputazionali e anche per farsi in qualche modo perdonare gli effetti negativi del loro operato. Il rischio è quello di smarrire sia il significato originario di questo concetto, sia il potenziale di cambiamento e innovazione ad esso attribuito; infatti, uno dei problemi dell'accettazione della CSR è che troppo spesso viene "applicata sopra" la gestione operativa piuttosto che "costruita dentro" la strategia di fondo, con il risultato di apparire come una sottrazione di risorse ed un fastidio, invece che un aiuto verso gli obiettivi aziendali. L'obiezione che quindi viene fatta è che si tratti di sole operazioni di facciata e forma senza peso per la sostanza, senza incidere sulla ridefinizione del sistema di valori e pratiche dell'impresa e con il pericolo «di una degenerazione in una prassi formalistica che trasformerebbe la CSR in una questione da sbrigare sommariamente [...] producendo generiche dichiarazioni di intenti».

⁹ Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

1.3 Nascita e sviluppo del concetto di CSR

Come notato precedentemente le prime nozioni di CSR possono trovare riscontro nella maggior parte della letteratura accademica e manageriale prodotta nel XX secolo, e in particolare negli anni Cinquanta negli Stati Uniti, dove con sempre maggiore vigore emergono le idee sui doveri delle imprese verso la società.

Si iniziano a sviluppare le prime dottrine, caratterizzate da una visione diversa del prodotto stesso, ritenendo che questo non sia apprezzato unicamente per le caratteristiche qualitative esteriori o funzionali, ma anche per le sue caratteristiche non materiali, quali le condizioni di fornitura, i servizi di assistenza e di personalizzazione, l'immagine ed infine la storia del prodotto stesso.

Sarà interessante procedere all'analisi degli step storici che hanno condotto all'evoluzione del concetto stesso, accrescendo in maniera sempre maggiore l'attenzione verso questa determinata tematica.

Gli anni '50 e le fasi pre-Csr: la filantropia e la responsabilità dei Business-man

Tra gli anni '30 e gli anni '50 infatti negli Stati Uniti iniziano a fiorire scuole di pensiero che attribuiscono ai manager obblighi sociali che vanno al di là della mera realizzazione di un profitto legata alla produzione di beni o alla fornitura di servizi, inquadrandolo come direttamente responsabile per ciò che riguarda lo sviluppo dell'ambiente circostante.

Tuttavia fra la fine degli anni '40 i primi anni '50 ancora non si parlava apertamente di logiche di responsabilità sociale d'impresa, bensì iniziava a prendere piede il concetto preliminare di Filantropia d'impresa.

Il concetto di filantropia di impresa, che il più delle volte si esplica nello strumento della fondazione, cerca di porre in essere il tentativo di mettere in campo azioni in grado di soddisfare bisogni fondamentali o di aiutare persone svantaggiate, azioni mosse da sentimento compassionevole. Al cosiddetto imprenditore filantropo vengono fornite tutte le possibilità di mettere in pratica quelle che sono le sue idee relativamente alla realizzazione di opere sociali.

La dimensione di filantropia viene però superata già a partire dal 1953, quando l'economista H. Bowen ritenuto da molti come "il padre" della CSR, nel testo "*Social Responsibilities of the Businessman*" fornisce una prima definizione di responsabilità sociale: «*It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*». ¹⁰

L'obiettivo di Bowen mira ad evidenziare come le azioni dei dirigenti siano in grado di condizionare il contesto ambientale; occorre pertanto trovare un punto di incontro tra gli interessi economici degli uomini d'affari e della società, che porti le aziende a mettersi al servizio della collettività.

Egli propone un codice di autodisciplina volontario, che contenga doveri morali e tecnici da rispettare e che consentirebbe alla pressione sociale di andare di pari passo con l'azione dei manager e con la moralizzazione del business.

Gli anni '60: fra Ottimismo e Sostenibilità

Gli anni '60 rappresentano il periodo di definitiva affermazione del concetto di Corporate Social Responsibility, anni nei quali, crescono in maniera molto significativa i riferimenti e gli apporti che vengono forniti dal punto di vista teorico alla materia stessa.

Autori quali Davis, Frederick, McGuire, Eells e Walton riconoscono ad un'impresa responsabilità più ampie di quelle economiche e di quelle stabilite dalla legge. Le teorie di questo decennio si inquadrano secondo una visione di volontarietà, che permetterebbe alle aziende di scegliere consapevolmente se e come attuare buone pratiche di CSR.

Nonostante la vasta produzione dell'intero periodo, l'autore di riferimento risulta essere Frederick, secondo cui un'impresa è inevitabilmente influenzata dalle istituzioni sociali, dai valori sociali e dalle tradizioni culturali della comunità in cui opera.

¹⁰ Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, 1953.

Il suo obiettivo, identificabile anche attraverso l'articolata definizione di responsabilità sociale che lui fornisce, tende ad enfatizzare il ruolo dell'impresa verso l'ambiente in cui essa è inserita.

A tal proposito Frederick stesso affermerà «l'idea fondamentale incorporata nel concetto di “responsabilità sociale d'impresa” è che le imprese hanno l'obbligo di lavorare per il miglioramento della società».¹¹

Tale concetto comporta l'incontro di due forze, business e società, nel punto di intersezione di queste due forze si evidenzia l'importanza delle questioni etiche e morali nell'agire dell'impresa. Le imprese hanno dunque responsabilità sociali ed etiche oltre che economiche verso le persone, le comunità, e gli ambienti influenzati dalla propria attività. Sorgono quindi in questo periodo le prime logiche di CSR.

Ma la domanda che ci si deve porre, è come mai in questi anni il concetto di CSR ha riscontrato una così rinnovata attenzione, comportando una così ampia produzione economico-letteraria?

Le motivazioni sono molteplici, ma si possono essenzialmente tradurre in tre cause principali:

- Presa di coscienza del forte impatto dell'attività produttiva sull'ambiente: la domanda e lo sfruttamento delle risorse naturali devono essere controllate e limitati.
- Nuovi processi di sviluppo sostenibili dove il mondo produttivo deve guidare questi cambiamenti (anziché applicare passivamente le leggi).
- Crescente consapevolezza che lo sviluppo sostenibile richiede e richiederà profondi mutamenti nella governance delle imprese e nel intero processo di globalizzazione.

Successivamente, però, il dibattito sulla CSR si accenderà in seguito a diverse posizioni contrapposte: da una parte Davis affermava che «La responsabilità dell'impresa, oltre e prima della creazione di benessere economico, è contribuire alla promozione di alcuni valori umani fondamentali come la cooperazione e la motivazione, l'onestà, l'autorealizzazione nel lavoro». Dall'altra parte il premio Nobel per l'economia Friedman secondo cui l'unica preoccupazione etica e sociale delle

¹¹ Frederick W.C., *The growing concern over social responsibility*, California Management Review, 1960, pp. 54-61.

imprese dove essere la massimizzazione del profitto nel rispetto delle regole del gioco. L'impresa per Friedman deve guardare a soddisfare solo le attese degli shareholder senza preoccuparsi degli altri stakeholder esterni.¹²

Gli anni '70: Sethi e Carrol

Il primo fra gli autori che influenzerà la produzione intera degli anni '70 fu Sethi, egli si occupò della corporate social performance distinguendo i comportamenti assunti dalle imprese in base a tre dimensioni: *social obligation*, *social responsibility* e *social responsiveness*.

- I comportamenti legati alla social obligation sono quelli "*in risposta alle forze di mercato ed ai vincoli legali*". Questo significa che la sfera dei comportamenti è quella meramente necessaria al sostentamento dell'azienda in termini concorrenziali e legali.
- La social responsibility, invece, eccede la social obligation dato che "*implica l'elevazione del comportamento aziendale ad un livello che sia congruo alle norme sociali, ai valori e alle aspettative di risultato*"¹³. In questo caso il comportamento dovrà quindi tenere in considerazione non solo le leggi e le dinamiche di mercato ma anche il benessere sociale inteso come *corporate philanthropy*¹⁴ descritta in precedenza.
- Infine la social responsiveness è considerata come la combinazione di bisogni sociali e comportamento aziendale. I comportamenti in questo caso, quindi, raggiungono una duplice finalità: si persegue il core business attraverso azioni socialmente responsabili.

Al concetto teorizzato da Sethi¹⁵, si aggiungerà la visione di Carroll, il quale si occupò di tale concetto, andando ad introdurre un'altra tipologia di responsabilità, ossia quella discrezionale.

¹² Friedman M, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

¹³ Sethi S. P., *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework*, California Management Review, 1975, pag. 58-64.

¹⁴ Wren D.A., *The History of Management thought*, John & Sons, 2005.

¹⁵ Sethi S. P., *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework*, California Management Review, 1975, pag. 58-64.

Tale assunto si baserà sulla possibilità che le imprese scelgano di compiere degli investimenti sociali senza che vi siano aspettative da parte della comunità, sottolineando in tal senso il carattere della volontarietà delle azioni. La teorizzazione della sua visione culminerà nel 1991, quando Carroll definirà il suo modello attraverso la realizzazione di una piramide formata da quattro dimensioni, sistemate in ordine gerarchico, volte ad indicare l'importanza delle stesse.¹⁶



Figura 1: Piramide delle Responsabilità, Carroll, 1991.

Alla base della piramide¹⁷ è collocata la responsabilità economica (*be profitable*) per sottolineare la preminenza della funzione economica sulle altre, il livello successivo riguarda le responsabilità legali (*obey the law*), individuate nel rispetto del complessivo sistema giuridico che regola l'esistenza delle imprese nello specifico contesto sociale in cui esse sono inserite.

Seguono poi le responsabilità etiche (*be ethical*) che includono tutte quelle attività e pratiche che la società si aspetta o che proibisce - anche se non sono state ancora codificate in leggi - e rispondenti ai principi di equità, giustizia e imparzialità.

¹⁶ https://marketingforprofit.files.wordpress.com/2015/01/slide_33.jpg

¹⁷ Carroll A., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral, Business Horizons*, 1991.

Infine, al vertice è situata la responsabilità discrezionale (*be a good corporate citizen*), riguardante le attività a carattere puramente volontaristico compiute dall'impresa a favore della comunità, senza che vi sia un'aspettativa sociale in questo senso.

Gli anni '80 e '90: dalla teoria degli Stakeholder alla *Triple Bottom Line*

Una delle teorie più rilevanti riguardanti il tema delle CSR è stata senza dubbio quella che si è sviluppata a cavallo degli anni '80 proposta da Freeman nel suo "Strategic Management: A stakeholder approach".

Questa teoria, che individua verso chi in concreto le imprese devono essere responsabili, è il punto di partenza per la riflessione sui meccanismi attraverso cui l'impresa ottiene e perde la sua legittimazione sociale.

Secondo la teoria dell'economista americano "*gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder*".¹⁸

¹⁸ Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, 1984.



Figura 2: Teoria degli Stakeholders, 1980.

Freeman, dopo aver definito cosa si deve intendere per stakeholder, sottolinea che un'organizzazione, nello svolgimento delle proprie funzioni, è tenuta a rispondere a tutti gli stakeholder, e quindi alle diverse categorie di soggetti coinvolti, e non solo agli “*stakeholder/shareholder*”, termini con i quali si identificano esclusivamente gli azionisti.

Egli suggerisce che l'impresa debba tenere in considerazione le diverse esigenze di tutte le parti coinvolte per poter meglio coordinare l'attività imprenditoriale; la gestione di queste relazioni diviene un'opzione strategica per il management dell'organizzazione stessa che, solo considerando i differenti *stakeholder*, potrà perfettamente svilupparsi nel proprio contesto storico-sociale di riferimento.

La teoria degli stakeholder, quindi, sta nel pieno soddisfacimento dei vari portatori di interessi e parte dall'idea che sia possibile per i manager proporre delle soluzioni strategiche in un clima di incertezza crescente, dove i normali mezzi di produzione e controllo risultano inadeguati. Essa dona un apporto concreto alla CSR, fornendo alle

imprese delle linee ideali di comportamento da seguire nei confronti dei pubblici ritenuti influenti, con l'idea di arrivare alla legittimazione delle pratiche aziendali.

Verso la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 alcuni drivers hanno determinato un ripensamento delle logiche di responsabilità sociale, più orientate verso i fattori ambientali.

Inizia a crescere l'interesse per la rendicontazione socio ambientale, ovvero l'esigenza da parte delle imprese di rendere conto del proprio operato attraverso strumenti che consentano di rappresentare le azioni intraprese ai propri interlocutori.

Il concetto di “sostenibilità” fu presentato per la prima volta nel 1987 del Rapporto Brundtland delle Nazioni Unite, nel quale viene definito come, *«uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni»*. Applicando tale concetto alla CSR, tale nozione può essere interpretata come *«un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo, non solo per gli azionisti ma anche per gli stakeholder fondato sulla capacità di cogliere le opportunità e gestire i rischi derivanti dei cambiamenti del contesto»*.

Dunque il concetto di sostenibilità tradizionalmente connesso alla gestione degli impatti ambientali, quando viene applicato alla CSR si arricchisce di altre due dimensioni: quella economica e quella sociale e si comincia a parlare così di *Triple Bottom Line*.

1.4 L'affermazione nei contesti aziendali

La trattazione e gli argomenti fino qui affrontati forniscono indiscutibilmente un'ottima teorizzazione del concetto della CSR, tuttavia la principale problematicità è rappresentata dalla necessità di adottare misure più concrete affinché la CSR non sia solo uno strumento rappresentativo dell'impresa ideale moderna, e dunque essenziale per operare nel mercato e per avere un accesso facilitato nello stesso, ma perché diventi parte della cultura del soggetto economico e come tale sia integrata a pieno nella strategia di lungo periodo, trovando così il suo naturale spazio nella catena del valore.

A livello generale è facile affermare che le attività di CSR pongano i loro fondamenti su quattro motivazioni portanti.

Innanzitutto, l'obbligo morale, il quale implica il rispetto di valori etici e degli individui, delle comunità e dell'ambiente, per il raggiungimento del successo economico. Tale concetto risulta ovviamente affiancabile a quello più ampio di sostenibilità ambientale, nel rispetto della quale le aziende puntano a soddisfare i bisogni attuali preservando tuttavia le risorse affinché le generazioni future ne possano usufruire. Altro cardine è rappresentato dalla licenza a operare, che consiste nel consenso, tacito o esplicito, che ogni impresa deve ottenere da parte del governo, della comunità locale e degli altri stakeholder, per poter operare nel proprio business. In ultimo, il concetto di CSR non può non essere legato con quella della reputazione, cioè il ritorno sull'immagine, sul brand, sul morale, nonché sui titoli delle imprese, che implementano azioni secondo i criteri di CSR.

In particolare, oltre a comprendere le ramificazioni sociali della catena del valore, la CSR richiede anche di comprendere l'impatto delle dimensioni sociali sull'impresa e sulla sua capacità di accrescere la produttività e mettere in atto la strategia.

1.3.1 Il modello del diamante

Il modello del diamante, teorizzato da Porter, ad esempio, mostra in che modo le imprese dipendano dalle condizioni territoriali in cui si trovano ad operare. L'interdipendenza tra un'impresa e la società dovrebbe essere analizzata con gli stessi strumenti usati per analizzare la posizione competitiva e sviluppare la strategia.



Figura 3: Il Modello del Diamante, Porter

I passi per definire le politiche opportune di CSR sono i seguenti:

1. identificare i punti di interdipendenza tra impresa e società (catena del valore e diamante);
2. scegliere le questioni sociali di cui occuparsi;
3. definire l'agenda sociale dell'impresa, rafforzando la propria strategia attraverso il progresso sociale;
4. integrare le variabili interne ed esterne, bisogna dunque creare un legame fra le politiche di CSR legate alla catena del valore, con quelle desunte dall'analisi del contesto;
5. In ultimo si dovrà inserire la dimensione sociale nella value proposition, in modo che l'impatto sociale sia parte integrante della strategia d'impresa.

1.5 Il passaggio dalla “*Single bottom line*” alla “*Triple bottom line*”

Dopo aver considerato ed analizzato quelli che sono i vantaggi in termini economici, ma soprattutto in termini reputazionali, legati all'adozione della CSR, risulta interessante l'analisi dei nuovi comportamenti che le imprese intraprendono per perseguire tale approccio.

E' infatti opportuno segnalare che le imprese, che nel corso del tempo hanno voluto dedicarsi all'adozione di un comportamento socialmente responsabile, hanno dovuto necessariamente spostare la loro attenzione dal mero raggiungimento del risultato economico, ad altri aspetti divenuti altrettanto importanti.

L'attenzione di queste imprese, al fine del raggiungimento di un vantaggio competitivo, deve soffermarsi sul tentativo di mixare variabili di diversa natura. Queste variabili a cui si fa riferimento sono tre, e sono definibili appunto come le 3P: persone, profitto e pianeta.

L'obiettivo delle imprese risulta essere presto individuabile, si passa dal solo perseguimento del vantaggio competitivo, basato solo e unicamente sul profitto, al raggiungimento di un triplice obiettivo, basato su tre argomenti chiave.

Il passaggio da un'unica dimensione, ad una triplice, venne teorizzato per la prima volta dal sociologo ed economista inglese John Elkington. Nella sua opera *SustainAbility*, definisce l'approccio da lui scelto proprio “Triple Bottom Line” o “Triplice approccio”, la sua volontà era precisa, evidenziare che la sua teoria poneva i fondamenti sulle tre parole chiave, le sopraccitate 3P.

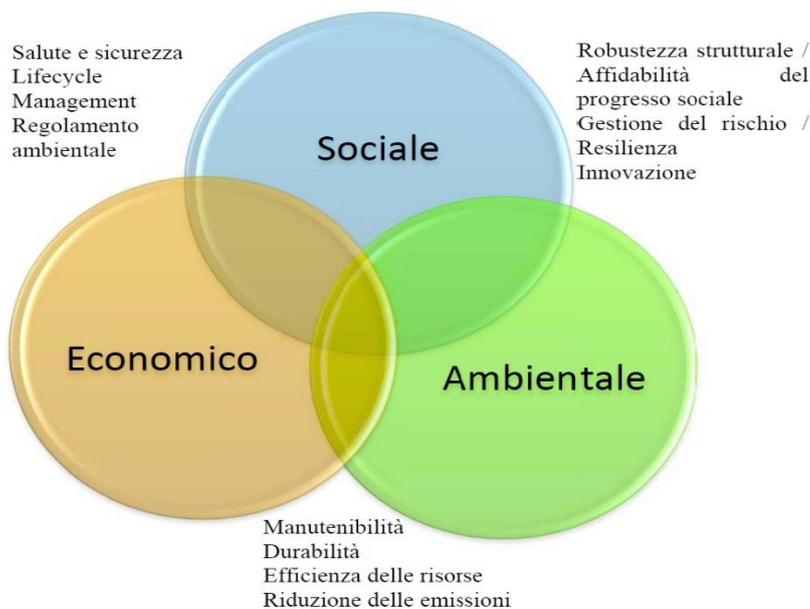


Figura 4: Configurazione della Triple Bottom Line

Questo nuovo approccio rappresentava una vera e propria rivoluzione, che nel corso del tempo avrebbe cambiato profondamente i modi di agire delle aziende, le modalità con cui organizzare la produzione, fino ad arrivare alla realizzazione di un bilancio differente.

La volontà è proprio quella di sottolineare appunto che le 3P, non sono uno strumento di marketing, ma uno dei driver principali dell'impresa, superando così in questo modo il tradizionale concetto di single bottom line quale indicatore esclusivamente economico, finalizzato a valutare la prestazione dell'impresa sotto un unico punto di vista.

In tempi più recenti, l'argomento ha assunto una tale importanza da portare all'intervento anche la Commissione Europea, la quale ha definito il "Triplice approccio" come la *"concezione secondo la quale le prestazioni globali di un'impresa devono essere misurate in funzione del suo contributo combinato alla prosperità, alla qualità dell'ambiente e al capitale sociale"*.

E' indubbio che anche la Commissione Europea, a distanza ormai di molti anni rispetto alle prime teorizzazioni del tema, abbia ribadito che il concetto di Triple Bottom Line affondi le sue radici sulla ormai nota triplice visione, andando a considerare la sostenibilità secondo tre direttrici, quella economica, in riferimento alla capacità di generare ricchezza; quella sociale, da intendersi quale responsabilità nei confronti dei

vari soggetti interni ed esterni all'organizzazione; ed in ultimo quella ambientale, tematica particolarmente sentita ai giorni d'oggi. L'imprenditore, secondo tale metodo, dovrà optare per politiche di sviluppo che bilanciano correttamente le tre direttive e si pongono come punto di equilibrio fra queste.

Non bisogna però confondere un approccio del genere, con il mancato intento di raggiungere un profitto. Indiscutibilmente l'attività dell'imprenditore avrà come scopo primario il perseguimento del risultato economico, ma l'imprenditore avveduto, coerentemente alla "*Triple bottom line*", dovrà scegliere di perseguire tale obiettivo impiegando strategicamente la CSR quale elemento di valorizzazione e differenziazione competitiva della propria attività.

Ome accennato precedentemente, un simile approccio, fa nascere nella mentalità imprenditoriale la consapevolezza di dover leggere i fenomeni aziendali sotto "lenti" diverse da quelle solitamente utilizzate per la contabilità generale basata sul sistema dei prezzi. L'intento sarà quello di far emergere, dando risalto in ogni situazione al relativo valore sociale, economico ed ambientale.

Elemento sicuramente innovativo è quello secondo cui la Commissione Europea ha sollecitato per la prima volta le grandi imprese quotate a pubblicare la cosiddetta "*Triple Bottom Line*" Reporting, ossia una forma di bilancio finalizzata a tenere informati gli azionisti tentativo di bilanciamento delle ormai note 3P.¹⁹

L'adesione al *TBL Approach* rappresenta il passaggio alla nuova economia, sempre più incentrata al benessere della collettività e dell'ambiente più che solo al mero profitto.

Il problema della TBL però è che non esiste una comune unità di misura; è difficile in certi casi riuscire a sommare le tre componenti, in quanto sia quella sociale che quella ambientale non sempre sono suscettibili di valutazione economica, come invece lo è il profitto. Per cui non si riesce a valutare con la stessa unità di misura del guadagno economico, ad esempio, il danno ambientale causato da una deforestazione massiccia o dall'inquinamento del mare per una fuoriuscita di petrolio da una cisterna; allo stesso modo è difficile valutare il danno alla libertà di vivere un'infanzia spensierata, cagionato ai bambini sfruttati nelle fabbriche delle multinazionali delocalizzate.

¹⁹ Commissione Europea, comunicazione n. 347, 2 luglio del 2002.

Il rischio maggiore è che nella difficoltà di dare una valutazione omogenea ai tre elementi, si rischi di farne prevalere uno, sacrificando in misura più o meno grande gli altri due. In ogni caso, se si supera la sfida di come misurare le 3Ps, il quadro della TBL è rappresenta uno strumento innovativo di cui le imprese possono avvalersi per valutare le conseguenze delle loro decisioni, da una prospettiva a lungo termine.

CAPITOLO II

Il Bilancio Sociale

2.1 Il rendiconto dell'agire responsabile dell'impresa: Il bilancio sociale

L'impresa è un attore essenziale del processo economico ed il suo agire produce effetti di triplice natura, ovvero, economica; sociale, se infatti facciamo riferimento alle ripercussioni sui dipendenti, fornitori, territorio di insediamento; ed ambientale, come l'ambiente di lavoro, l'ambiente esterno e le future generazioni.

L'attuale scenario in cui si trovano ad operare le diverse imprese, caratterizzato da un'elevata concorrenza, numerose norme che ne regolano i comportamenti ed istanze dei consumatori, impone a queste ultime di accettare “nuove sfide” ed un impegno sempre più intenso per competere sul mercato e creare un valore sostenibile nel tempo.

In tale contesto, dunque, la CSR può costituire una leva strategica in quanto rappresenta un approccio in base al quale l'impresa è portata ad agire in risposta alle istanze e alle aspettative della pluralità di tutti i suoi interlocutori (impresa *multi-stakeholders*) e pertanto non solo a quelle degli azionisti (*shareholders*).

La soddisfazione degli *stakeholders* infatti assicura una crescita equilibrata e profittevole dell'azienda in un'ottica di medio-lungo termine.

Chi sono gli *stakeholders* e perché è così importante coinvolgerli nei processi di rendicontazione o, più in generale, durante la fase strategica e di definizione degli obiettivi?

Con il termine *stakeholders*, ovvero portatori di interesse, si intendono individui o gruppi che direttamente o indirettamente influenzano o sono influenzati da un'organizzazione e dalle attività ad essa relative.

Non esiste una lista specifica per la loro individuazione, ma i soggetti identificati come *stakeholders* cambiano da organizzazione ad organizzazione e ciò che li identifica è

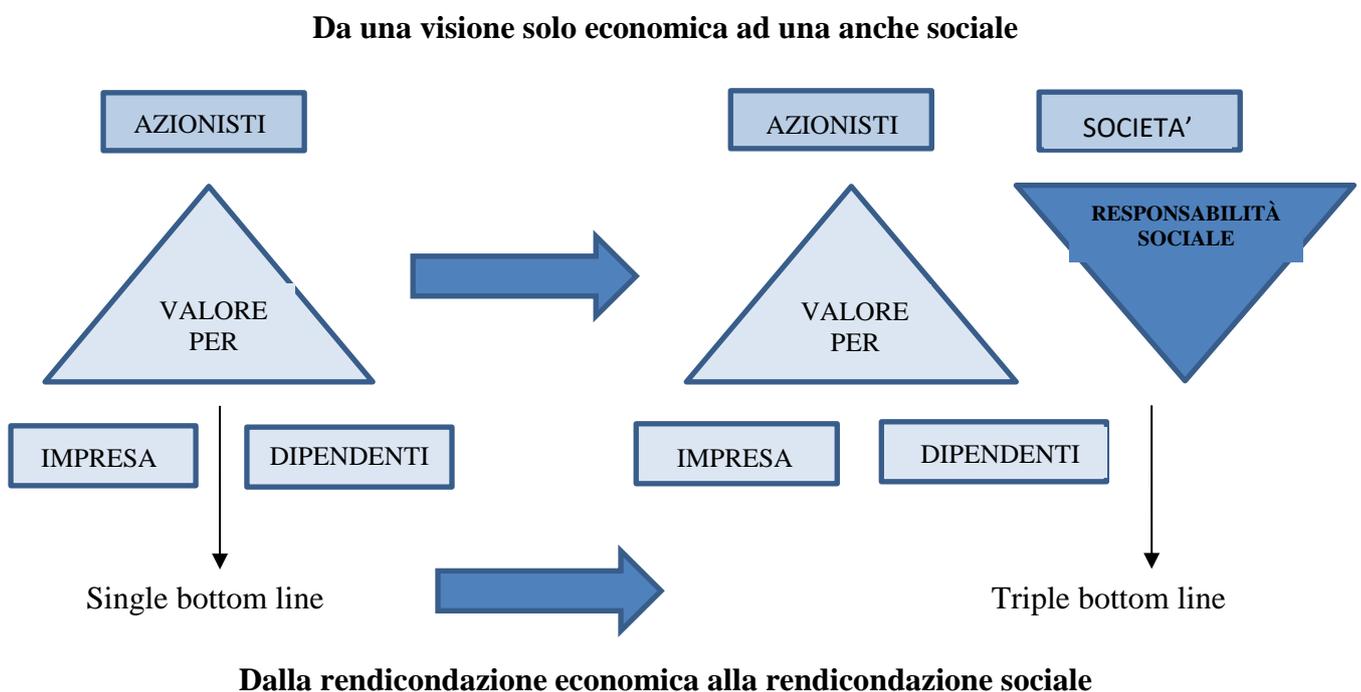
l'importanza del loro ruolo ed il loro coinvolgimento all'interno delle dinamiche dell'organizzazione.

Perché coinvolgerli? Numerose sono le motivazioni alla base dello “*stakeholder engagement*”. Sempre più sono infatti i membri e gruppi sociali che esprimono il loro diritto di essere informati, consultati e coinvolti nei processi decisionali delle organizzazioni. Il loro coinvolgimento è in grado di generare numerose opportunità per migliorare la gestione e le *performance* aziendali.

Lo *stakeholder engagement* infatti permette di allineare la performance sociale, ambientale ed economica alla strategia.

Pertanto possiamo notare come, in accordo con il principio della *Triple bottom line*, il bilancio sociale rappresenta lo strumento con cui fornire ai terzi le informazioni che consentono di valutare i risultati socio-ambientali oltre che economici conseguiti dall'azienda.

Cambia la geometria del valore:



2.2 La crescente attenzione delle imprese nei confronti del Bilancio Sociale

Negli ultimi anni il tema della rendicontazione sociale sta attirando l'attenzione di un numero sempre maggiore di aziende che introducono accanto ai documenti informativi tradizionali ed obbligatori, quali il bilancio d'esercizio, uno strumento per conoscere, valutare e rendere conto, in modo del tutto volontario ai terzi, i risultati dell'attività aziendale in accordo con la dimensione sociale, ambientale ed etica. Quest'ultimo è il Bilancio Sociale.

Il Bilancio Sociale trova fondamento e motivazione nel concetto di etica e di Responsabilità Sociale d'Impresa, in base al quale le aziende dovrebbero rendere conto in modo trasparente, a tutti i portatori di interessi, delle risorse utilizzate, delle attività svolte e dei risultati conseguiti.

La sua funzione ed utilità viene sintetizzata nel seguente modo :«*Il Bilancio Sociale è uno strumento straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica*»²⁰.

Il Bilancio sociale, quale strumento di rendicontazione dell'attività aziendale sotto diversi punti di vista, è entrato a far parte delle pratiche poste in essere dalle organizzazioni piuttosto recentemente.

Infatti, la prima esperienza, decisamente assimilabile alle note tecniche di rendicontazione sociale usate ai nostri giorni, risale al 1938, quando la società tedesca AEG realizzò un prospetto dove unitamente alle informazioni prettamente economiche

²⁰ www.bilanciosociale.it

e finanziarie del bilancio, furono affiancate informazioni a carattere sociale. Risulta però interessante chiarire cosa implicassero queste forme arcaiche di bilancio sociale.

Questo primo modello, infatti, era costituito da un quadro sintetico delle prestazioni a favore del personale e delle spese sostenute per la collettività²¹.

Tuttavia il bilancio sociale, riconducibile alla forma con cui viene riconosciuto oggi, ha iniziato a diffondersi a partire dagli anni '70.

E', infatti, in un documento delle Nazioni Unite del 1977²² che si fa per la prima volta riferimento alla responsabilità sociale d'impresa verso la collettività.

In questo documento si stabilisce che l'impresa deve rendere conto delle sua attività, non solo ad operatori del settore, o a soggetti interessati da vicino, bensì a tutta la società. La richiesta era quella di soffermarsi in particolare sugli aspetti legati all'uso fatto delle risorse umane, di quelle naturali evidenziando le conseguenze e le ripercussioni di queste attività sull'ambiente.

In ambito Europeo i primi Paesi ad assumere un orientamento verso la responsabilità sociale delle imprese e, quindi, ad introdurre tra le proprie pratiche la redazione del bilancio sociale, furono Francia, Germania e Gran Bretagna.

In particolare, in Francia il bilancio sociale è divenuto obbligatorio per legge dal 1977 relativamente alle imprese con più di 300 dipendenti. Ha per oggetto i rapporti con il personale e quindi una rilevanza soprattutto interna.

In Germania il bilancio sociale ha da tempo un'ampia diffusione; un gruppo di studio promosso da alcune grandi aziende (tra cui Shell, Rank Xerox, Volkswagen) ha messo a punto un modello i cui elementi costitutivi riguardano gli scopi e le azioni socialmente rilevanti posti in essere dall'impresa. Partendo da queste, si è potuto giungere ad una valutazione precisa del valore aggiunto generato, e delle informazioni quantitative di contabilità sociale.

In Gran Bretagna, invece, le imprese, anche per la pressione sindacale, hanno acquisito una consapevole responsabilità sociale ma, più che sulla redazione del

²¹ Rebecca G., Borriero G., *Bilancio sociale: Breve evoluzione storica*, Contabilità, finanza e controllo, 2003.

²² UNCTAD, *International standard of accounting and reporting for transational corporation*, 1977.

bilancio sociale, puntano sul rispetto di codici di comportamento da cui risultano gli impegni assunti nei confronti degli interlocutori.

Negli Stati Uniti da almeno tre decenni le imprese, su pressione dell'opinione pubblica e dello Stato, dedicano attenzione alle problematiche sociali legate allo svolgimento dell'attività produttiva con vari tipi di strumenti. Ciò che si è potuto notare è che l'attenzione degli Stati Uniti si è maggiormente rivolta ad ambiti riguardanti la tutela del lavoratore.

In Italia la redazione del bilancio sociale rappresenta una scelta volontaria.

Le prime applicazioni sono state effettuate dalle Ferrovie dello Stato nel 1993 e dal Credito Valtellinese nel 1995.

Recentemente si è avuto anche un forte interesse, tramutatosi poi in un intervento molto importante da parte della Commissione Europea in materia di bilancio sociale e responsabilità sociale d'impresa, con l'obiettivo di diffondere la cultura del bilancio sociale in tutte le imprese della comunità. Un forte segnale in questo senso è stato dato dal Consiglio Europeo di Lisbona, nel quale per la prima volta sono stati affrontati questi temi così importanti.

2.3 Dalla rendicontazione economica alla rendicontazione sociale

Per poter comprendere le motivazioni che spingono sempre un maggior numero di imprese ad affiancare ai tradizionali documenti contabili altri nuovi, come Il Bilancio Sociale, è necessario delineare i limiti essenziali dei primi.

La rendicontazione contabile, infatti, fornisce in modo sintetico, tre tipi di informazioni di carattere principalmente quantitativo, quali:

- il patrimonio di un'impresa, in un dato momento;
- il risultato di esercizio aziendale;
- le regole e/o i principi contabili adottati per misurare il risultato di esercizio

Focalizzando invece, ora, la nostra attenzione sul concetto della rendicontazione sociale, possiamo notare come anche quest'ultima sia legata al concetto di

“*accountability*”, in base al quale, essere *accountable* vuol dire essere misurabile, leggibile e trasparente.

Andando più nello specifico, tale concetto si esplica nel: rendere conto a qualcuno, ovvero agli stakeholder, circa le scelte, le attività, ed i risultati in un dato periodo, attraverso precisi strumenti di rendicontazione come il bilancio sociale.

Si fa riferimento in tale contesto al “Bilancio sociale” in quanto l’ambito della rendicontazione risulta essere non più solo il valore economico creato dall’organizzazione attraverso le sue scelte e le sue azioni ma anche il valore sociale ed, inoltre, l’ampiezza degli interessi di cui si tiene conto, e, si rende conto sono l’ascolto e dialogo con le differenti categorie di *stakeholder* che sono portatori di molteplici interessi.

2.4 I principi ispiratori che guidano la rendicontazione sociale

Ma dopo aver analizzato le motivazioni che hanno spinto un sempre maggior numero di imprese ad adottare questo modello, rimane da chiarire in modo definitivo, ed ancor più specifico cosa realmente è il bilancio sociale, e quali sono i cardini, nonché i principi ispiratori che guidano la redazione dello stesso.

La prima definizione che sicuramente riscuote un certo grado di interesse, sostiene che il bilancio sociale non è altro che, un documento autonomo in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale. Tale definizione, stabilisce che il bilancio sociale è un documento pubblico e consuntivo, nel quale vengono indicate le linee programmatiche per il futuro e che si rivolge a tutti gli stakeholder e alla collettività in generale.²³

Un'altra definizione utile sostiene che il bilancio sociale è una relazione volontaria, che pone in risalto la missione dell'impresa. Tale strumento serve per far capire che l'impresa come obiettivo quello di creare ripartire valore aggiunto tra gli *stakeholder* e, in generale, tre membri della comunità.²⁴

²³ Gruppo di studio per il bilancio sociale, *Principi di Redazione del bilancio sociale*, Milano, 1998.

²⁴ www.sean.it

In generale possiamo dunque affermare che il bilancio sociale risulta essere lo strumento, redatto in modo volontario, in grado di misurare il risultato sotto vari punti di vista, può essere effettuata un'analisi in termini sociali, delle azioni e delle scelte che un'azienda pone in essere, con particolare riferimento agli effetti che queste producono su tutte le categorie di soggetti con i quali l'impresa, nell'ambito dello svolgimento delle sue attività, si trova inevitabilmente a relazionarsi.

Traendo le somme possiamo quindi affermare che il bilancio sociale rappresenta la certificazione di un profilo etico che legittima il ruolo di un'impresa, comunicando affidabilità, capacità di investire e creare lavoro, dimostrando attenzione sensibilità al contesto socio economico in cui opera²⁵.

È per questo che la qualità del processo di formazione del Bilancio Sociale e delle informazioni in esso contenute è garantita dal rispetto dei seguenti principi cardine²⁶:

1. **Responsabilità**: occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività.
2. **Identificazione**: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. E' necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione).
3. **Trasparenza**: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati.
4. **Inclusione**: si farà in modo di dar voce -direttamente o indirettamente - a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate.
5. **Coerenza**: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.

²⁵ www.bilancio sociale.it.

²⁶ Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale*, 2001.

6. **Neutralità**: il Bilancio Sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni.
7. **Autonomia delle terze parti**: ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del Bilancio Sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio.
8. **Competenza di periodo**: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine. (1) In presenza di valutazioni, giudizi e commenti di terze parti incaricate, questi formeranno oggetto di apposito allegato.
9. **Prudenza**: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo.
10. **Comparabilità**: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto.
11. **Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità**: le informazioni contenute nel Bilancio Sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.
12. **Periodicità e ricorrenza**: il Bilancio Sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.
13. **Omogeneità**: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.
14. **Utilità**: il complesso di notizie che compongono il Bilancio Sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.

15. **Significatività e rilevanza:** bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti.
16. **Verificabilità dell'informazione:** deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del Bilancio Sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.
17. **Attendibilità e fedele rappresentazione:** le informazioni desumibili dal Bilancio Sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.

Questi principi, che risultano essere basilari nella redazione del bilancio sociale sono stati emanati da un organo, nato nell'ottobre 1998 con la denominazione "*Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale*", meglio noto dunque come GBS. Il Gruppo nasce con il preciso scopo di offrire una linea guida sul processo di formazione della redazione del bilancio sociale, soffermando la propria attenzione su quelle che sono le finalità e gli obiettivi perseguibili.

2.5 Dai principi ispiratori all'analisi analitica delle sezioni componenti.

Dopo aver analizzato quelli che sono i principi riguardanti la redazione del bilancio sociale, la domanda che ci si pone è: in ottemperanza al rispetto di determinati principi qualitativi, quali sono le parti fondamentali²⁷ che compongono il Bilancio Sociale?

Tali sono identificabili in: identità aziendale e contesto, riclassificazione dei valori contabili e calcolo del valore aggiunto, relazione socio ambientale, con l'aggiunta di una eventuale sezione integrativa e dell'appendice.

²⁷ Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale*, 2001.

L'identità aziendale e il contesto, implicano l'analisi del contesto socio-ambientale nel quale l'azienda è inserita, dell'assetto istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento e del disegno strategico.

Per ciò che concerne la riclassificazione dei dati contabili e il calcolo del valore aggiunto, questi rappresentano il principale tramite di relazione con il bilancio di esercizio. Questi due elementi perseguono il fine di palesare l'effetto economico che l'attività d'azienda ha prodotto sugli stakeholder, e quali elementi hanno concorso in modo diretto all'attività di produzione della ricchezza economica.

Infine la relazione socio-ambientale, espone sinteticamente i risultati ottenuti in relazione agli impegni assunti nell'ambito della programmazione, e quali effetti questi hanno avuto sui singoli stakeholder.

2.5.1 Identità aziendale e contesto

Per consentire agli stakeholder e agli altri soggetti che ne hanno interesse di valutare le performance dell'azienda e di formarsi un giudizio sul suo comportamento occorre comparare gli assunti valoriali e strategici che uniformano l'attività aziendale con i risultati ottenuti, inquadrando il tutto nel contesto socio ambientale nel quale opera l'azienda.

Ciò implica che l'azienda deve esporre in modo esauriente la propria identità²⁸, la quale a sua volta risulta essere costituita dal suo assetto istituzionale, dai valori di riferimento, dalla missione da realizzare, dalle strategie e dalle politiche.

2.5.2 Assetto istituzionale

Dati per acquisiti gli assunti valoriali, dovranno essere forniti agli interessati gli elementi conoscitivi dell'azienda stessa, i quali la rendano identificabile in maniera oggettiva.

Fra questi possiamo indubbiamente citare l'assetto proprietario, l'evoluzione della governance, i principali elementi che raccontino la storia e l'evoluzione dell'impresa, la dimensione, la collocazione sul mercato e l'assetto organizzativo.

²⁸ Standard GBS , *Principi di redazione del bilancio sociale: identità aziendale*, 2001.

2.5.3 Valori di riferimento

Per ciò che concerne i valori di riferimento, risulta necessaria l'esplicazione degli orientamenti valoriali, dei principi etici e codici deontologici effettivamente eseguiti, i quali vengono assunti dall'azienda per guidare le scelte strategiche, le linee politiche e i comportamenti operativi di coloro che contribuiscono la gestione.

Benché si ritenga che la cultura e lo stile dell'azienda siano variabili e soggettivi, e si riconosca il pluralismo dei valori e delle convenzioni morali, è necessario esplicitare alcuni criteri formali per assicurare che l'espressione del sistema di valori abbia significato. di requisiti formali²⁹ sono:

- **Prescrittività**: i valori affermati devono essere intesi come la guida effettiva del comportamento e dell'attività dell'azienda
- **Osservanza** : i valori affermati devono essere effettivamente rispettati e osservati nell'azienda
- **Stabilità** : i valori devono essere coerenti per una durata significativa
- **Generalità**: i valori devono ricoprire l'insieme delle attività e delle relazioni tra l'azienda e i suoi stakeholder.
- **Imparzialità**: i valori affermati, se hanno validità generale, devono essere applicati in modo imparziale tra tutte le categorie di stakeholder e se riferiti a una specifica categoria di stakeholder, in modo imparziale tra soggetti in essa compresi.
- **Universalità**: i valori devono essere intesi dall'azienda in modo non occasionale ed essere considerati come validi in tutti i casi analoghi, cioè in tutti i casi in cui ricorrono le caratteristiche alle quali i valori si riferiscono.

2.5.4 Missione

È necessario descrivere le principali finalità³⁰ che l'azienda intende perseguire in campo economico e sociale. Rientrano nelle finalità sociali contributi agli stakeholder sotto forma di specifici vantaggi o gli apporti alla collettività in termini di accrescimento del benessere, della qualità della vita, dell'innovazione, dell'integrazione sociale, della mutualità e della solidarietà.

²⁹ Standard GBS, *Principi di redazione del Bilancio Sociale: Valori di riferimento*, 2001.

³⁰ Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale: missione*, 2001.

2.5.5 Strategie

Occorre illustrare gli obiettivi a medio-lungo termine che l'azienda persegue e le scelte che intende porre in essere per realizzarli, in termini di programmi, iniziative, azioni risorse.³¹

2.5.6 Politiche

È necessario rappresentare gli obiettivi a prevederli alle scelte di indirizzo e di intervento, ai fini della gestione risorse ad essi relativi³².

2.6 Il Valore Aggiunto come concettualizzazione del vantaggio economico per l'impresa.

Dunque, dopo aver analizzato la composizione del bilancio sociale, il dato che emerge in modo oggettivo riguarda indubbiamente l'utilità dello stesso. L'attenzione posta nei confronti di tematiche sociali, rappresenta senza dubbio uno sprone nella realizzazione del Bilancio Sociale. Ma dall'altra parte ci si chiede quali siano i vantaggi per l'impresa, nell'ambito della realizzazione degli stessi.

Il vantaggio per queste ultime può essere riassunto con una sola parola: Valore Aggiunto.

Chiariamo innanzitutto, cosa significhi questo termine in ambito economico. Il valore aggiunto è la misura dell'incremento di valore che si verifica nell'ambito di una determinata attività, per via di numerosi fattori.

Rimane indubbiamente più ostico capire da cosa derivi e come calcolare tale incremento.

Innanzitutto bisogna chiarire che calcolo del Valore Aggiunto implica una doppia valutazione e classificazione, che viene effettuata sia a livello macro che micro-economico.

³¹ Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale: strategie*, 2001.

³² Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale: politiche*, 2001.

Distinguendo queste due grandezze, per via appunto della loro natura e del loro ambito di applicazione, possiamo affermare che a livello macro-economico questa rappresenta una fondamentale grandezza della contabilità economica nazionale, analizzabile secondo due ottiche distinte, quella della produzione e quella della distribuzione.

Da un punto di vista invece micro-economico, questa grandezza costituisce il valore che una istituzione economica genera con il concorso dei fattori produttivi e che nel contempo distribuisce ai soggetti cui riconosce la qualità di stakeholder.

L'analisi micro-economica genera dunque due conseguenze fondamentali, quella dell'assolvimento della funzione di produzione e quella della remunerazione dei portatori di interesse. Si tratta di due prospettive che si integrano vicendevolmente e che, pertanto, divengono entrambe essenziali per l'analisi del valore aggiunto.

Entrambe le prospettive richiedono la riclassificazione delle grandezze del conto economico, la prima porta a determinare il Valore Aggiunto quale differenza tra il valore della produzione ed i consumi intermedi, venendo a determinare la performance del periodo da distribuire. La seconda assimila il Valore Aggiunto ad un fondo che serve a compensare i portatori di interesse e richiede quindi di redigere il "Prospetto di riparto del Valore Aggiunto".³³

Risulta opportuno sottolineare come Il Valore Aggiunto non sia il semplice risultato di una riclassificazione dei dati del conto economico, bensì è la conseguenza di una profonda riconsiderazione e riaggregazione dei dati ivi contenuti.

In sintesi dunque il parametro del Valore Aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, avendo a riferimento gli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione. Questo viene rappresentato in tre distinti prospetti: il prospetto di determinazione del Valore Aggiunto, individuato dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi intermedi, il prospetto di riparto del Valore Aggiunto, quale sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni all'azienda e delle liberalità esterne, il prospetto del Valore Aggiunto per Aree di intervento.

³³ Art. 2425 codice civile

2.7 La relazione socio-ambientale

Una delle sezioni costituenti il bilancio sociale è indicata con il nome relazione socio-ambientale o reporting, contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati e degli effetti prodotti sui singoli stakeholder.

L'azienda, oltre i classici risultati ottenuti con la gestione, ha prodotto per i propri stakeholder altri effetti, che ora essa identifica e descrive, avvalendosi di misurazioni e comparazioni, di resoconti narrativi, di quadri descrittivi, di testimonianze e pareri, e di ogni altro mezzo che renda infine possibile la costruzione di un quadro esauriente.

La relazione socio-ambientale deve presentarsi come una serie ordinata di informazioni che fanno riferimento a due elementi fondamentali, all'enunciato sull'identità, riassumibile nell'identificazione di valori, missione, strategie e politiche, ed agli stakeholder individuati. Tale relazione permette dunque al lettore di poter effettuare una valutazione complessiva sul comportamento imprenditoriale.

Gli elementi essenziali della relazione socio-ambientale riguardano³⁴:

- l'indicazione degli impegni assunti ovvero gli obiettivi e le norme di comportamento che conseguono dalla identità aziendale.
- l'identificazione degli stakeholder a cui il Bilancio Sociale si indirizza, con l'indicazione motivata di eventuali esclusioni rilevanti.
- l'esplicitazione delle politiche relative ad ogni categoria di stakeholder, dei risultati attesi e della coerenza ai valori dichiarati.
- l'ordinata e completa esposizione dei fatti, delle informazioni quantitative e qualitative, delle comparazioni, dei giudizi e più generalmente dei dati utili a descrivere la relazione tra assunti ed esiti.
- le eventuali comparazioni (benchmarking) adatte a mettere il lettore nelle condizioni di meglio valutare le performance dell'azienda.

I benchmark vanno desunti da fonti ufficiali e pubbliche, citate in modo chiaro e completo. Lo standard G.B.S. accoglie, nel suo nuovo approccio, il concetto di sviluppo sostenibile, vale a dire uno sviluppo in grado di “soddisfare le esigenze

³⁴ GBS (2001), principi di redazione del bilancio sociale: La relazione socio-ambientale.

delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”³⁵.

2.8 Il bilancio sociale: uno strumento di management per un vantaggio competitivo

Nel corso degli anni il concetto di responsabilità sociale ha indubbiamente assunto delle sfumature e delle sfaccettature che ne hanno modificato il significato e per certi versi cambiato l’approccio. Il concetto di *Corporate Social Responsibility* nasce con un preciso intento, individuare tutte quelle imprese che erano solite astenersi dal compiere comportamenti antisociali, ossia quelle imprese che, rispettavano le norme di comportamento, concludendo affari in modo etico.

Nel corso degli anni, poi, l’atteggiamento nei confronti di questo tema è profondamente mutato, si è passati da un atteggiamento remissivo, ad uno decisamente più attivo, facendo sì che il Bilancio Sociale diventasse quasi un’integrazione obbligatoria di quello civilistico. Possiamo individuare una serie di ragioni che hanno spinto a tale cambiamento, le ragioni portanti continuano ad essere quella etica e morale nei confronti della società, senza però dimenticare un aspetto davvero importante, ossia quello reputazionale, finalizzato alla ricerca di consensi e apprezzamenti del business aziendale.

I vantaggi dovuti alla redazione di un bilancio sociale sono numerosi, per la prima volta si è potuta constatare in maniera oggettiva una coerenza fra missione e i valori aziendali; tuttavia non tutte le imprese e gli imprenditori sono ancora convinti che il bilancio sociale possa portare dei vantaggi così grandi ed oggettivi.

Permane il dubbio e l’incertezza che gli investimenti fatti in una rendicontazione trasparente, si trasformino effettivamente in un vantaggio competitivo. Molte realtà imprenditoriali ritengono che gli stessi benefici, in termini soprattutto reputazionali, si possano ottenere attraverso una comunicazione mirata e di impatto sulla comunità, senza rischiare in questo modo di esporsi al pari di un bilancio sociale.

³⁵ World Commission on Environment and Development (WCED), *Brundtland Report-Our Common Future*, Oxford University Press,1987.

Tuttavia, gli elementi che spingono a pensare il contrario sono davvero numerosi, innanzitutto non bisogna limitarsi a valutare il bilancio sociale come strumento per il miglioramento della reputazione aziendale e come mezzo per accrescere la fiducia degli stakeholder, il bilancio sociale può essere uno strumento di management molto utile sotto numerosi aspetti. Innanzitutto può aiutare il management a difendersi da accuse mosse da organizzazioni che si occupano della tutela dei diritti. Infatti, realizzare un bilancio sociale che evidenzia sia gli aspetti positivi della gestione che quelli negativi è un ottimo modo per tutelarsi dalle accuse e denunce di vari interlocutori.

Tuttavia, l'esigenza principale nell'ambito della stesura di un bilancio sociale, resta quella di diffondere informazioni, le più corrette e neutrali possibili agli *stakeholder*. Questo documento è infatti, uno strumento indispensabile per le aziende che desiderano comunicare alla comunità sociale, non solo i risultati economici raggiunti, ma il loro impegno in attività socialmente utili.

Il bilancio sociale svolge infatti una funzione molto importante, ossia quella comunicativa. L'autore del bilancio lo redige con il preciso scopo di rendere note al pubblico delle informazioni di sé che devono essere adeguatamente valutate e pesate, al fine di ottenerne un vantaggio competitivo. In questo modo l'impresa trasmetterà una propria immagine che sarà recepita dal pubblico, questa immagine si andrà ad imprimere nella memoria del collaboratore, del consumatore e di chiunque verrà a contatto con l'impresa stessa, influenzando successivi giudizi e valutazioni. Risulta inevitabile il fatto che la comunicazione si incentrerà per lo più su aspetti positivi, per influenzare e migliorare la costruzione dell'immagine aziendale.

La comunicazione che nasce dalla redazione del bilancio sociale viaggia verso due direzioni, la prima è diretta ai collaboratori, ossia coloro che lavorano all'interno dell'azienda stessa per meglio definire finalità e principi ispiratori che guidano l'attività di impresa, la seconda è diretta ad un pubblico esterno, i consumatori, per far sì che l'immagine aziendale assuma dei precisi connotati nella mente di quest'ultimi.

È così che il bilancio sociale diventa un vero e proprio atto comunicativo, composto di cinque elementi fondamentali:

- l'emittente: soggetto dal quale partono le informazioni;

- messaggio: il contenuto della comunicazione
- canale di comunicazione: il mezzo di trasmissione del messaggio
- destinatario: il soggetto che dimostra disponibilità di ascolto
- contesto: le caratteristiche sociali, ambientali e fisiche del luogo in cui avviene la comunicazione.

Tutti questi elementi partecipano attivamente alla comunicazione, il ruolo più importante tuttavia, risulterà essere quello del destinatario che con il suo feed-back influenzerà il risultato finale.

Sarà a questo punto compito dell'impresa raccogliere pareri, opinioni, sia positivi che negativi, per far sì che l'immagine del suo prodotto migliori o si mantenga stabile nella mente del consumatore stesso. Possiamo dunque affermare che, il bilancio redatto in questa maniera, si colloca in una posizione intermedia tra i documenti ufficiali e quelli strettamente pubblicitari.

L'azione comunicativa risulta essere, quindi, la funzione più immediata e tra le più importanti del bilancio sociale., è per questo che il trend degli ultimi anni registra un sempre maggior numero di imprese che si sono convertite all'utilizzo di questo strumento, scoprendone i benefici e migliorando la creazione di valore grazie alle relazioni sociali che ne derivano.

2.9 Effetti sulla brand reputation

Come analizzato nel paragrafo precedente, un sapiente e consapevole utilizzo del bilancio sociale, può comportare un insieme di innumerevoli vantaggi all'impresa che se ne avvale. La generazione di valore ottenibile attraverso la sostenibilità e la visione multi stakeholder, fa sì che le imprese abbiano l'opportunità di sviluppare la brand awareness nei confronti di quella quota crescente di consumatori socialmente consapevoli, aumentando in questo modo anche il valore del marchio.

Per un'azienda il brand rappresenta un'importantissima risorsa immateriale, formata da un ben definito insieme di valori, collegamenti cognitivi ed emotivi che i clienti associano al prodotto. Questo insieme di elementi, anche se intangibile, apporta al prodotto un valore aggiunto riconosciuto dai clienti e che si aggiunge alle qualità tecniche e funzionali che contraddistinguono il bene e l'azienda stessa.

Risulta senza dubbio molto interessante, proprio per capire quali sono gli effetti di politiche sociali consapevoli sulla brand reputation, analizzare lo studio condotto dal dott. Bahar Gidwani, CEO e co-fondatore di CSRHub, una impresa che raccoglie e fornisce rating e informazioni riguardanti la corporate social responsibility e la sostenibilità di più di sette mila aziende nel mondo.

L'oggetto del suo studio pone l'attenzione su link esistente tra la gestione eco e socio-sostenibile delle aziende e l'aumento di valore dei loro brand e dei loro risultati economici in generale.

Questa ricerca pubblicata nel 2013 fa riferimento agli anni 2008-2012. I dati sono stati raccolti da due diverse società, la stessa CSRHub per quanto riguarda l'individuazione delle performance sostenibili delle aziende, e dalla società di consulenza Brand Finance la quale ha fornito i risultati del suo Brand Strength Index (BSI) che calcola il valore del brand delle varie imprese e permette di investigare sulla relazione esistente tra la forza del marchio e la sostenibilità.

I criteri su cui si è posta maggiore attenzione durante la valorizzazione dell'indice BSI sono stati:

1. Chiarezza e forza con cui il brand sostiene i valori sociali ed ambientali;
2. Impegno dimostrato dall'interno dell'impresa nel rispettare questi valori;
3. Sicurezza del marchio;
4. Reattività nel cogliere le sfide e opportunità legate alla sostenibilità;
5. Adattabilità ai bisogni green dei propri clienti e consumatori;
6. Autenticità dei valori e allontanamento dal greenwashing;
7. Differenziazione per la propria soluzione green offerta;
8. Consistenza dell'impegno;
9. Presenza nella mente dei consumatori e apertura al dialogo;

10. Comprensione da parte dei consumatori dell'anima sostenibile dell'azienda³⁶

Lo studio è stato condotto su 97 settori raggruppati in 16 categorie, raccogliendo dati da 54 Paesi, Italia compresa. Oggetto degli studi sono state sia grandi imprese quotate, che medie e piccole aziende.

Ponendo a confronto l'indice di forza del brand (BSI) e i rating sulle performance sostenibili di queste aziende, è stata riscontrata una loro correlazione per 1.079 aziende. Si è notato come circa il 22% delle variazioni nell'indice BSI può essere spiegato attraverso precedenti cambiamenti nelle performance in CSR delle imprese.

Questo dato positivo, che sicuramente nel corso degli anni tenderà ad avere un'impennata ancora maggiore, passa necessariamente anche per la sempre maggiore consapevolezza che i consumatori dimostrano di avere sui temi riguardanti la CSR. Questo aumento di attenzione, di consapevolezza riguardo queste tematiche è dovuto indubbiamente all'ampio spazio e attenzione che i media stanno dando a temi come la sostenibilità, all'inclusione dei temi della CSR in molti corsi di studio, alla crescita esponenziale dei siti web e blog che divulgano notizie sull'argomento e paragonano le aziende usando parametri sociali ed ambientali.

Il risultato dovuto a questo studio non può far altro che ben sperare per il futuro, se la responsabilità sociale d'impresa continuerà a guidare la forza del marchio, le imprese avranno una ragione aggiuntiva per curare le loro performance sociali ed ambientali, spinte anche dalla crescente consapevolezza dei consumatori su questi temi.

2.10 Incremento del valore aziendale

È innegabile che, unitamente a ragioni di tipo benefico, ciò che spinge le imprese ad adottare un modello di responsabilità sociale vada comunque ricercato nella ricerca del profitto e dunque nell'incremento del valore dell'azienda stessa.

Come si è potuto notare precedentemente, la Corporate Social Responsibility risulta avere degli influssi positivi su quella che è la Brand Reputation, ma questo non è

³⁶www.interbrand.com.

indubbiamente l'unico vantaggio per l'azienda, che risiede nell'adozione di simili modelli.

Come testimoniato dalle parole di diversi illustri esponenti del mondo dell'economia e della politica, quali Roberto Maroni, ex Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'adozione di comportamenti socialmente responsabili determina, alla fine, un incremento del valore complessivo dell'impresa.

Il fatto che ormai, l'adozione di bilanci sociali, sia diventata essenziale e punto cardine per molte imprese, è testimoniato anche da diversi studi di settore che rilevano come in Italia, ad esempio, la rilevazione statistica 2016 sulla responsabilità sociale d'impresa abbia presentato dati record, estremamente significativi poiché direttamente correlati al valore che le aziende danno ai temi della CSR.

Sono i dati più elevati percentualmente degli ultimi 15 anni: l'80% delle imprese italiane con oltre 80/100 dipendenti dichiara di impegnarsi in iniziative di CSR, per un investimento globale che ha raggiunto la cifra record di 1 miliardo e 122 milioni di euro nel 2015.

«È stato necessario molto tempo, ma oggi possiamo dire di essere davvero in presenza di una vera e propria inversione di tendenza - ha affermato Roberto Orsi, direttore dell'Osservatorio Socialis - i cui effetti saranno ancor più evidenti tra pochi mesi, quando l'Italia recepirà la Direttiva UE 95/2014 che impegna le imprese di grandi dimensioni e imprese che costituiscono enti di interesse pubblico, a rendicontare anche le informazioni di carattere non finanziario. Un cambio di passo significativo, che premierà chi sarà in grado di integrare i comportamenti socialmente responsabili con l'organizzazione aziendale»

È dunque evidente come la CSR da strumento accessorio e poco considerato in anni passati, sia evidentemente diventato un valore essenziale per le imprese. Coinvolgimento dei dipendenti, attenzione all'ambiente, lotta agli sprechi, ottimizzazione dei consumi energetici e ciclo dei rifiuti sembrano ormai essere elementi imprescindibili nelle politiche aziendali.

Studi portati avanti, come ad esempio dal Reputation Institute, rivelano che ad un aumento di 5 punti nella percezione della CSR dell'impresa, corrisponde un

incremento di 7,9 punti della propensione di acquisto di prodotti e servizi di quell'azienda.

Altri studi sottolineano che l'adozione della CSR non dia vantaggi solo dal punto di vista degli acquisti, ma che questi si esplicano in numerosi ambiti e sotto vari punti di vista, accrescendo in modo significativo il valore dell'impresa stessa.

2.10.1 Aumento della produttività e riduzione dei costi

Uno dei principali vantaggi in termini economici, riscontrabile in tutte quelle imprese che hanno deciso di adottare strategie e pratiche sostenibili, risiede nell' aumento dell'efficienza delle attività e dei processi aziendali. Tale affermazione trova riscontro nello studio portato avanti nel 2011 da KPMG, in collaborazione con l'Economist. L'indagine, definita "The corporate sustainability: a progress report" riporta i principali benefici di cui le aziende statunitensi hanno potuto usufruire nell'adozione di regimi di sostenibilità. Secondo i responsabili aziendali nel 34% dei casi tali strategie hanno permesso alla propria azienda di ridurre in modo significativo i costi derivanti dalla propria attività e gestione dell'impresa.

In questo studio il riferimento che si fa per ciò che concerne la riduzione dei costi è all'utilizzo dei principali input energetici e di risorse naturali come l'acqua, il cui utilizzo ha permesso una netta riduzione dei costi.

2.10.2 Miglioramento delle opportunità finanziarie

Un altro vantaggio che porta con sé l'adozione della CSR è quello dovuto al miglioramento delle opportunità finanziarie. Ovviamente questa è una conseguenza indiretta dell'adozione di simili modelli, ma gli analisti finanziari riconoscono come un'importante criterio di valutazione delle aziende, la loro propensione a sviluppare piani di sostenibilità.

Un recente rapporto denominato "Global 500 Report 2011", realizzato per il Carbon Disclosure Project (CDP) dalla Pricewaterhouse Coopers Advisory rivela come si sia venuta a creare nel corso dei tempi più recenti una correlazione positiva tra performance ambientali e risultati finanziari. Il rapporto spiega tale affermazione con un dato oggettivo, le aziende più impegnate sul fronte ecologico hanno premiato gli

investitori con un rendimento due volte superiore rispetto alle imprese non impegnate su questo fronte.

2.10.3 Minimizzazione dei rischi

Secondo *Ernst & Young* l'adozione di pratiche sostenibili comporta una netta riduzione del rischio. Tale affermazione, riportata nel suo report "Business Risk for Business", nasce dalla consapevolezza che, una delle principali cause di fallimento per le imprese, risiede nel mancato adeguamento a leggi e regolamenti riguardanti l'ambiente. In particolare, tale rischio si fa ancora più forte per tutte quelle aziende che basano la loro operatività sull'utilizzo di combustibili fossile. Le aziende che dunque sapranno rispondere alle proprie esigenze energetiche con fonti rinnovabili, saranno anche quelle a cui sarà legato un rischio più basso.

2.10.4 Attrazione e mantenimento delle risorse umane

Altro vantaggio significativo per le imprese socialmente responsabili risiede nella possibilità di disporre di risorse umane più motivate e fedeli nel tempo. Diversi studi in tema, i più significativi realizzati dal CSR manager network Italia, rivelano che: "L'assunzione della responsabilità sociale quale leva strategica per le imprese può migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori, fare delle aziende dei luoghi più attenti al benessere dei propri collaboratori anche al di fuori del contesto lavorativo, accrescere produttività e motivazione delle persone, ed in prospettiva, essere un elemento di attrazione dei talenti sul mercato del lavoro".

CAPITOLO III:

CASO MONCLEAR

3.1 Contestualizzazione del caso

Come abbiamo potuto osservare finora l'esigenza di conciliare crescita economica ed equa distribuzione delle risorse in un nuovo modello di sviluppo ha iniziato a farsi strada a partire dagli anni '70, creando all'interno dei mercati una netta divisione fra le imprese che nell'ambito della loro crescita, cercavano di portare avanti un modello che risultava legato esclusivamente alla crescita economica, e quelle imprese che, conscie della situazione, avevano compreso che tale concetto di sviluppo avrebbe causato entro breve il collasso dei sistemi naturali.

Questa situazione risultava essere indiscutibilmente figlia della convinzione che l'attenzione verso l'impatto ambientale rientrasse nella Responsabilità Sociale dell'impresa, che le conseguenze fossero di carattere puramente giuridico o addirittura etico e morali, non considerando le eventuali ed inevitabili ripercussioni sul modello di business e sulle aspettative del mercato.

Tuttavia l'attenzione posta su questa tipologia di situazioni, nata soprattutto nell'ultimo decennio, ha fatto sì che nelle aziende più evolute crescesse la consapevolezza dell'esistenza di un legame crescente tra le green practices ed il successo.

In breve, la sostenibilità cessa di essere un tema prevalentemente "emozionale" o etico, bensì diventa uno degli elementi cardine del successo e dell'affermazione dell'azienda.

Sono numerosi gli aspetti che hanno concorso nella radicalizzazione della convinzione e nell'interesse verso questo tema, confermato inoltre dall'incremento costante degli investimenti.

Fra questi, non si può certamente non tenere conto dell'esigenza di adeguamento all'evoluzione normativa, la necessità di aumentare la qualità dei prodotti e la contemporanea riduzione dei costi necessari per la loro produzione, il miglioramento

dell'immagine e della reputazione agli occhi di consumatori, sempre più sensibili all'evoluzione ambientale e, infine, le nuove opportunità di mercato .

Tutti questi aspetti hanno fatto in modo che le imprese più all'avanguardia e attente alla coniugazione delle tre dimensioni fondamentali e inscindibili dello sviluppo, cioè Ambientale, Economico e Sociale, ottenessero degli indubbi vantaggi in termini competitivi.

3.2 Il caso Monclear: “Un piumino sostenibile”

Risulta dunque innegabile che le imprese che fanno ricorso alla CSR ne traggono indiscutibili vantaggi sotto vari punti di vista. Tali vantaggi sono riscontrabili innanzitutto dal punto di vista dell'incremento del valore aziendale, risultando essere strettamente collegati alla percezione del brand stesso da parte di clienti, dei competitors e di chiunque sia interessato a questa tipologia di vicissitudini.

E' proprio la brand reputation a risultare uno dei fattori chiave nell'ambito dell'attività d'impresa, ed in particolare nell'ultimo quinquennio, quando la lente di ingrandimento è stata indiscutibilmente posta, da parte soprattutto dei media, su temi riguardanti sviluppo sostenibile, attenzione alla tutela ambientale, e cause di carattere prettamente sociali, ad essere diventata un elemento chiave nell'ambito dell'ottenimento di un vantaggio competitivo.

E' in questo contesto che una delle imprese maggiormente coinvolte nell'uso di queste pratiche, e che sul panoramama mondiale si è imposta come una delle più avveniristiche è stata il “Gruppo Monclear”.

Le cause che hanno spinto numerosi esperti nel settore a ritenere la Moncler una delle aziende più avveniristiche è collegata essenzialmente al fatto che la Corporate Social Responsibility sta sì prendendo sempre più piede nel mondo dell'impresa, ma le aziende che operano nel campo della moda, a causa del fatto che la loro attenzione si sofferma il più delle volte su altri fattori per ottenere un vantaggio competitivo, non brillano certo per l'attenzione alla corporate social responsibility e alla sostenibilità.

Un fattore senza dubbio discriminante, che sicuramente ha contribuito ad aumentare la reputazione del brand Moncler lo si deve alla scelta da parte del colosso italiano di creare un' "Unità di sostenibilità" con rapporti diretti in termini di reporting con il Consiglio di

Amministrazione, differenziandosi così dalle altre imprese che il più delle volte fanno riferimento al responsabile della comunicazione.

Per fare questo, l'orizzonte di responsabilità del Comitato Controllo e Rischi all'interno del Consiglio di Amministrazione è stato ampliato alle tematiche di sostenibilità affinché possano essere formalmente portate all'attenzione dei vertici di governance più alti.

A quest'unità creata appositamente sono stati dati una serie di incarichi, gli è stato affidato il ruolo chiave nella redazione del bilancio di sostenibilità, gli sono stati assegnati obblighi riguardo la promozione di strategie valide.

Tuttavia un importante elemento su cui soffermare l'attenzione, è legato soprattutto al fatto che Moncler non vuole limitarsi a mettere in pratica schemi collegabili alla CSR, bensì il compito che si è prefissa è molto più ampio: vuole diffondere la cultura della sostenibilità, a partire dalla dimensione interna alla propria impresa, con la volontà poi di ampliare tale concezione, coinvolgendo anche la dimensione esterna. L'obiettivo dichiarato è quello di integrare gli aspetti sociali e ambientali in tutto il business.

In merito assumono grande importanza le parole del CEO di Moncler, Remo Ruffini, il quale parlando della nuova impronta data dall'azienda afferma che *« In Moncler crediamo che il valore dei nostri risultati si giudichi anche dal modo in cui li abbiamo raggiunti. Un impegno che fa sempre più parte del nostro modo di operare e che è allineato con quello che si aspettano e meritano i nostri stakeholder. Nel 2015 abbiamo istituito un'unità di sostenibilità dedicata al supporto dell'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nelle decisioni di business; abbiamo inoltre ampliato l'orizzonte di responsabilità del comitato controllo e rischi, all'interno del consiglio di amministrazione, alle tematiche di sostenibilità affinché possano essere formalmente portate all'attenzione dei più alti vertici di governance. Sappiamo che la perfetta integrazione della sostenibilità nel modo di operare di un'azienda è un lungo cammino che richiede molte energie, riflessioni, tempo e conoscenza, ma siamo certi di aver messo basi solide per la costruzione di un futuro sostenibile».*

La grande importanza che il gruppo Moncler ritiene abbia la CSR trova dei riscontri anche nell'attenzione che i clienti danno a questo tipo di pratiche. In particolare l'azienda ritiene che consumatori con il passare del tempo stanno diventando sempre più consapevoli e attenti alle tematiche sociali, ambientali e di governance. Questo significa che le imprese

al fine di fidelizzare il cliente, devono rispondere in maniera repentina e tangibile, adottando criteri di responsabilità e sostenibilità.

Il tutto si basa sulla convinzione che la sostenibilità, anche nel futuro, rappresenterà uno degli elementi chiave per far sì che il brand risulti competitivo e desiderabile.

3.3 Uno sguardo al “Bilancio di Sostenibilità” del 2015.

Come visto precedentemente il gruppo Moncler risulta essere pioniera per quanto riguarda il settore moda a fare ricorso alla CSR, arrivando nel 2015 alla pubblicazione del bilancio di sostenibilità.

Tale bilancio si articola in cinque parti distinte, integrando elementi più vicini al marketing, andando a porre l'attenzione sulle pratiche fino a quel momento messe in atto e rivolgendosi dunque ad un ampio pubblico, ed una parte più tecnica atta ad evidenziare le scelte poste in essere.

La prima sezione viene presentata come “Lettera agli Stakeholders”, in cui vengono appunto elencati gli elementi cruciali che hanno concorso alla formazione di tale bilancio, e quali sono le ragioni che hanno spinto a questo tipo di scelta.

La seconda sezione entra più nel vivo dell'argomento e viene effettuato un reportage di quelli che sono i numeri del gruppo Moncler, si pone l'attenzione sul rispetto posto come priorità nei confronti di lavoratori, di fornitori, dell'ambiente e di tutti gli attori presenti nell'arco della filiera produttiva.

La terza parte ci fornisce un vero e proprio piano di sostenibilità, che rappresenta una sorta di piano di intenti da una parte e un'evidenza delle pratiche già messe in atto fino ad ora.

In questa sezione, forse la più importante, vengono analizzati numerosi aspetti³⁷:

- *Corporate Governance* e Sostenibilità: Promuovere la cultura della Sostenibilità nel Gruppo, Mantenere il sistema di corporate governance e quello di gestione del rischio allineati alle best practice internazionali, Integrare le tematiche di sostenibilità nel dialogo con gli stakeholder.

³⁷ <http://sustainabilityreport2015.monclergroup.com/it/piano-di-sostenibilita/>

- **Risorse Umane:** Coinvolgere i dipendenti e soddisfare le loro aspettative, offrire pari opportunità, valorizzare i talenti, promuovere e supportare il benessere dei dipendenti, continuare a migliorare la salute e la sicurezza, prevenire lo stress lavoro-correlato.
- **Prodotto e Catena Di Fornitura:** Promuovere una catena di fornitura responsabile.
- **Impatto Ambientale:** Incrementare l'efficienza energetica e ridurre le emissioni di CO2, utilizzare carta proveniente da fonti responsabili, diminuire l'impatto ambientale dell'esperienza di acquisto, sensibilizzare i dipendenti all'impatto ambientale delle azioni quotidiane e promuovere comportamenti virtuosi.
- **Rapporto Con Il Cliente:** Ridefinire l'intera organizzazione retail per renderla sempre più centrata sul cliente
- **Sviluppo E Supporto Delle Comunità:** Sostenere la ricerca scientifica attraverso liberalità, iniziative di sensibilizzazione e raccolta fondi.

La quarta parte, nota con la denominazione “Governance della Sostenibilità” fa riferimento appunto ai temi già trattati mediante le parole del CEO Remo Ruffini. In questa sezione si fa riferimento appunto alla creazione dell'Unità di Sostenibilità, ed al fatto quindi che tali decisioni siano appunto il riflesso della volontà diretta del consiglio d'amministrazione della società.

3.4 L'incremento del valore aziendale di Moncler

La domanda che ci si deve porre, quando l'attenzione si sofferma sull'osservazione di specifici casi, risulta strettamente collegata al fine ultimo della pratica aziendale, ossia se in realtà questo tanto paventato “Sviluppo sostenibile” ha portato o meno i vantaggi competitivi sperati.

Analizzando brevemente i risultati del gruppo Moncler il quesito risulterà di semplice soluzione:

<i>Attuale semestre</i>	<i>Semestre passato</i>
<i>Ricavi: 407,6 milioni</i>	<i>Aumento: 18%</i>
<i>Utile netto: 41, 8 milioni</i>	<i>Aumento: 25%</i>
<i>Ebitda Adjusted: 97 milioni</i>	<i>Aumento: 20%</i>
<i>Posizione finanziaria netta: 130,2 milioni</i>	<i>Posizione finanziaria netta: 105,8 milioni</i>
<i>Investimenti: 34,4 milioni</i>	<i>Investimenti: 28,4</i>

Figura 5: Schema crescita Gruppo Moncler, primo semestre 2016 - secondo semestre 2016

La situazione appena descritta e schematizzata trova piena conferma nelle parole del CEO e presidente Remo Rufini. Il quale sostiene che dalla quotazione alla data del reporting, il Gruppo Moncler ha perseguito per il quattordicesimo trimestre consecutivo una crescita a doppia cifra.

«Tutto questo è stato conseguito grazie alla solidità e alla forza del brand, preservando la sostenibilità del suo sviluppo. Una crescita costante che è frutto dell'unicità di Moncler e del prezioso lavoro svolto da tutti i suoi collaboratori e che, ritengo, sia anche il risultato della nostra capacità di rinnovarci nella continuità, di guardare avanti, a volte con coraggio e di saper fare scelte di valore che nel tempo danno i loro frutti»³⁸

Il riferimento risulta essere chiaro, politiche che ormai un decennio fa potevano risultare avveniristiche sono ormai divenute in questo gruppo la prassi. Uno sviluppo sostenibile, la tutela del lavoratore, una particolare attenzione a tematiche di carattere sociale, hanno concorso all'affermazione di tale brand fra i leader del settore.

3.5 Un parere discordante: la CSR come “pura apparenza”

A fronte degli evidenti risultati positivi messi in luce, evidenziati anche da elevati parametri di crescita, numerose sono anche le critiche che il Gruppo Moncler, così come numerosi altri brand, ha subito.

Certamente alcuni scandali recentemente emersi hanno contribuito in maniera evidente a porre ancora di più la lente di ingrandimento su questi grandi brand.

³⁸ www.uominiebusiness.it

L'accusa risulta essere quasi sempre la stessa, il bilancio sociale o di sostenibilità, cioè il rendiconto in cui le imprese che intendono adottare un comportamento "socialmente responsabile" danno conto dell'impatto delle loro attività sul contesto sociale e ambientale, al contrario del bilancio di esercizio, risulta essere un documento innanzitutto non obbligatorio, e in più non soggetto a controlli o certificazioni. Preparazione e diffusione diventano una libera scelta, dettata da volontà di trasparenza o da ragioni di immagine.

Le linee guida internazionali non impongono un rigido controllo o degli schemi bene delineati e precisi, il limite che viene imposto è a dir poco aleatorio, infatti la società di certificazione, quando viene interpellata, si limita ad attestare che "non emerge nulla che faccia pensare che il documento non sia regolare".

I sostenitori di questa tesi tentano di avvalorare la loro idea facendo riferimento anche allo scandalo che coinvolse la Moncler nel 2015, e ancora una volta sostenendo e usando come esempio i numerosi scandali che hanno coinvolto alcune imprese che si pregiano di saper far convivere al meglio attività economica fiorente e attenzione alle tematiche sociali.

Il gruppo Moncler venne accusato nel 2015 in diretta tv, quindi con pesanti ripercussioni a livello mediatico, di procedere alla spiumatura di oche vive. Tuttavia, come anche precedentemente osservato, questa situazione non ha comportato delle evidenti perdite a livello economico, bensì il danno fu prevalentemente all'immagine del brand.

L'articolo 19 del d.lgs 146/2001 ³⁹vieta, infatti, la spiumatura di volatili vivi. Per ovviare a tale divieto, il colosso venne accusato di acquistare questa tipologia di piume direttamente dall'estero. Sicuramente questa accusa mossa non rappresenta un grande scandalo, tale da compromettere l'intera attività aziendale.

E'innegabile tuttavia, che per un'azienda che con una tale convinzione si affaccia nel mondo della sostenibilità, promuovendo la realizzazione di un bilancio sociale, vantando

³⁹ Art. 19 del d.lgs 146/2001 "E' vietata la bruciatura dei tendini ed il taglio di ali per i volatili e di code per i bovini se non a fini terapeutici certificati. La cauterizzazione dell'abbozzo corneale e' ammessa al di sotto delle tre settimane di vita. Il taglio del becco deve essere effettuato nei primi giorni di vita con il solo uso di apparecchiature che riducano al minimo le sofferenze degli animali. La castrazione e' consentita per mantenere la qualita' dei prodotti e le pratiche tradizionali di produzione a condizione che tali operazioni siano effettuate prima del raggiungimento della matura sessuale da personale qualificato, riducendo al minimo ogni sofferenza per gli animali. A partire dal 1 gennaio 2004 e' vietato l'uso dell'alimentazione forzata per anatre ed oche e la spiumatura di volatili vivi. Le pratiche di cui al presente punto sono effettuate sotto il controllo del medico veterinario dell'azienda."

una determinata gestione di dipendenti, pregiandosi di adoperarsi al rispetto dell'ambiente, una simile accusa non possa portare alcun beneficio.

La credibilità dell'opinione pubblica, già venuta meno in altre circostanze, non può far altro che diminuire nel momento in cui viene denunciato così fermamente un simile comportamento, indiscutibilmente anti-etico.

Resta innegabilmente l'interrogativo riguardo la vera applicazione da parte di questi colossi dei tanto decantati principi della Corporate Social Responsibility. Indubbiamente le accuse mosse a Moncler non possono costituire elementi validi per intaccare la reputazione di un brand che, dati alla mano risulta essere in costante crescita.

3.6 Uno sguardo all' esterno: lo “Scandalo VolksWagen”

«Ci vogliono venti anni per costruirsi una reputazione e cinque minuti per rovinarla».

Questa frase descrive al meglio la portata dello scandalo che ha coinvolto la casa automobilistica tedesca, ritrovatasi nei primi mesi del 2015 a far fronte ad uno scandalo che ne ha minato profondamente, appunto, la sua reputazione.

Le ripercussioni seguite allo scandalo “*Dieselgate*”, provocato dalla casa automobilistica Volkswagen, per la prima volta hanno avuto innanzitutto una copertura globale, ed in più tali ripercussioni sono risultate davvero evidenti dal punto di vista economico. È stato il mercato stesso a punire senza esitazioni e senza attenuanti la violazione, consapevole e reiterata, di un principio dell'etica d'impresa.

Lo scandalo delle emissioni truccate è così divenuto il simbolo per eccellenza di quali sono le pratiche che un'impresa non deve assolutamente mettere in pratica nell'ambito di una spietata competizione a livello globale, costantemente sottoposta al controllo dei regolatori e al consenso dei consumatori.

Diventa a questo punto, quasi banale, trovare un legame con il concetto di Csr e di etica d'impresa.

E' ormai indubbio che la responsabilità sociale sia una chiave strategica per lo sviluppo di un'impresa, deve fare parte integrante del business, e senza la rispettiva metabolizzazione nella pianificazione e nell'innovazione di processi e prodotti non garantisce la sostenibilità, ma soprattutto non garantisce quell'appeal sul mercato.

In questo caso, appunto, l'esperienza Volkswagen ne ha rappresentato un' evidenza, o ancor più una chiara esemplificazione.

Risultano dunque davvero interessanti le parole e la riflessione del presidente di Csr Manager Network, associazione dei dirigenti responsabili delle politiche di sostenibilità: *«Il caso Volkswagen – sostiene - segnala con evidenza la rilevanza strategica della sostenibilità.*

Abbiamo già assistito in passato a cadute in Borsa e pesanti conseguenze sui ricavi legate alla scoperta di difetti tecnici, ma è la prima volta che questo accade per una caratteristica, come le emissioni inquinanti, che non tocca con immediatezza la sicurezza o il portafoglio dei clienti, ma la loro volontà di partecipare, in quanto consumatori consapevoli, alla sostenibilità dello stile di vita».

Aggiunge poi: *«Il settore automotive non è certo l'unico in cui fattori di sostenibilità orientano pesantemente le scelte dei consumatori. Tra gli altri, basta pensare all'alimentare e al largo consumo in generale. Anche nel consumo di energia elettrica abbiamo assistito a una rapida crescita di sensibilità per la produzione da fonti rinnovabili. Ma in linea di principio nessun settore è escluso, visto che le scelte dei consumatori e degli investitori partono da una maggiore attenzione alla capacità delle imprese di stare al passo con sfide globali, come il cambiamento climatico, la scarsità di acqua, il rispetto dei diritti umani, che valgono per qualsiasi attività economica. In alcuni casi c'è un nesso diretto con il benessere del consumatore, come la salute, ma il trend è più generale». «Per questi motivi, credo che assisteremo a un'ulteriore crescita della considerazione della sostenibilità nella cultura manageriale e a un'affermazione della Csr intesa come contributo alla creazione di valore nel tempo».⁴⁰*

Parole che suonano quasi come un monito per tutte le imprese, non è difficile evincere infatti che, il giudizio o l'eventuale condanna a determinati comportamenti non arriverà da un giudice o da una sentenza, bensì la condanna più grande sarà rappresentata dal giudizio inequivocabile del mercato.

⁴⁰ <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-10-05/dal-dieselgate-lezione-csr-082453.shtml?uuid=ACPIK89>

Conclusioni

Attraverso il presente lavoro si è cercato di definire in linee generali le problematiche, lo stato di sviluppo, e la reale applicabilità del concetto di responsabilità sociale d'impresa e di rendicontazione sociale.

Da questa trattazione è emerso come il problema affrontato sia di fondamentale importanza per le imprese che operano oggi nel mercato globalizzato. Le imprese, infatti, che decidono di adottare questi modelli, hanno degli indubbi vantaggi, come dimostrato precedentemente, sia in termini economici e finanziari, ma un importante elemento da non sottovalutare è quello del ritorno di immagine.

E'innegabile anche che la responsabilizzazione sociale, soprattutto delle grandi imprese, unitamente alla grande attenzione che i media stanno riponendo sul tema, porta anche molti vantaggi alla comunità in quanto questa nuova visione dell'economia ha portato una qualità superiore dei prodotti, all'utilizzo corretto delle fonti energetiche, ad una maggiore tutela e rispetto nei confronti del lavoro umano.

Oltre a questi vantaggi, analizzato il fatto che per lo sviluppo sostenibile dell'economia i principi a cui si fa riferimento sono quelli della responsabilità sociale, la responsabilizzazione sociale porta dei vantaggi solo se le imprese hanno un sistema capace di gestire le aspettative di tutti gli stakeholder aziendali, i quali ovviamente, all'interno di questo processo risultano avere un ruolo di primaria importanza.

Negli ultimi anni si è assistito ad un vero e proprio "boom" per quanto riguarda l'applicazione, la comprensione e la promozione della responsabilità sociale, sia livello italiano, ma soprattutto a livello internazionale, dove l'emanazione del "Codice Verde Europeo" ha rappresentato un segnale davvero forte.

Molti sono stati anche gli strumenti messi a punto per valutare il livello di responsabilità sociale di mercato delle imprese. Tra gli strumenti più importanti si ricorda il codice etico, ma soprattutto il bilancio sociale, argomento oggetto della trattazione all'interno del II capitolo dell'elaborato.

E' opinione comune che tutto quello che finora è stato realizzato non sia ancora sufficiente, ancor prima di pretendere un adeguamento da parte di tutte le imprese, bisogna fare in modo che questa nuova visione dell'economia internazionale sia vista da tutti come la

chiave di volta per uno sviluppo sostenibile, che concili le esigenze, non solo di tipo economico.

Bibliografia

Basiago A.D., *Methods of defining 'sustainability'*, Sustainable Development, 109-119, 1995.

Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, 1953.

Carroll A., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral, Business Horizons*, 1991.

Cavalieri E., *Rivista italiana di Economia Aziendale e di Ragioneria*, Kappa, 1999.

Frederick W.C., *The growing concern over social responsibility*, California Management Review, 1960, pp. 54–61.

Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

Gruppo di studio per il bilancio sociale, *Principi di Redazione del bilancio sociale*, Milano, 1998.

Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/7/2001.

Matten D. and Moon J., *Implic and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, Academy of Management Review, 2008.

Minoja M., *“Le relazioni fra vantaggio competitivo, profitto e socialità nelle imprese che integrano la RSI nella strategia”*, ZADEH S., *“The Path to Corporate Responsibility”*, Harvard Business Review, 2004.

Rebecca G., Borriero G., *Bilancio sociale: Breve evoluzione storica*, Contabilità, finanza e controllo, 2003.

Sethi S. P., *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework*, California Management Review, 1975, pag. 58-64.

Sethi S. P., *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework*, California Management Review, 1975, pag. 58-64.

- Shcherbinina Y, Sena B., *Strumenti concettuali per una riformulazione della responsabilità sociale d'impresa*, Città Nuova, Roma, 2008.
- Singh J., De los Salmones Sanchez M., Rodriguez del Bosque I. 123, *Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: a Cross-cultural Evaluation*, Journal of Business Ethics, pp. 597–611, 2008.
- Sotorrio L.L., Sanchez J.L., *Corporate Social Responsibility of the Most Highly Reputed European and North American Firms*, Journal of Business Ethics, 82, pp.379–390, 2008.
- Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale: politiche*, 2001.
- Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale*, 2001.
- Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale: missione*, 2001.
- Standard GBS, *Principi di redazione del bilancio sociale: strategie*, 2001.
- UNCTAD, *International standard of accounting and reporting for transnational corporation*, 1977.
- Valentinem S., Fleischman G., *Professional Ethical Standards, Corporate Social Responsibility, and the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, pp.657–666, 2008.
- World Commission on Environment and Development (WCED), *Brundtland Report-Our Common Future*, Oxford University Press, 1987.
- Wren D.A., *The History of Management thought*, John & Sons, 2005.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956.

Sitografia

<http://sustainabilityreport2015.monclergroup.com/it/piano-di-sostenibilita/>

www.bilanciosociale.it

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-10-05/dal-dieselgate-lezione-csr-082453.shtml?uuid=ACPIK89>

<http://www.uominiebusiness.it>