

LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA  
NELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE.  
LA RELAZIONE SULLA GESTIONE ALLA LUCE  
DELLA MODIFICA DELL'ART. 2428, co.2, c.c.

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>- 3 -</b>
<b>1. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E LA SUA CRESCENTE RILEVANZA IN AZIENDA.</b>	<b>- 5 -</b>
<b>A. CSR: UNA DEFINIZIONE</b>	<b>- 5 -</b>
<b>B. DALLO STOCKHOLDER APPROACH ALLA STAKEHOLDER THEORY</b>	<b>- 13 -</b>
<b>C. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CSR NEL TEMPO</b>	<b>- 16 -</b>
i. La nascita della CSR	- 16 -
ii. La CSR dagli anni '60 agli anni '80	- 17 -
iii. Gli anni '80: teoria degli stakeholders, business ethics e Corporate Social Performance	- 20 -
iv. Il dibattito attuale	- 22 -
<b>D. LA SITUAZIONE ITALIANA</b>	<b>- 24 -</b>
<b>2. LA CSR NEI PROCESSI E NEI DOCUMENTI AZIENDALI</b>	<b>- 35 -</b>
<b>A. PRINCIPI STANDARD RELATIVI AL REPORTING SOCIALE</b>	<b>- 35 -</b>
<b>B. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E LE PERFORMANCE FINANZIARIE.</b>	<b>- 43 -</b>
<b>C. CSR E I PROCESSI DI CONTROLLO INTERNI ED ESTERNI.</b>	<b>- 46 -</b>
<b>D. CSR E IL BILANCIO SOCIALE</b>	<b>- 49 -</b>
<b>3. LA NUOVA FORMULAZIONE DELL'ARTICOLO 2428 C.C.</b>	<b>- 55 -</b>
<b>A. RIFLESSIONI SUL PRIMO COMMA DELL'ART. 2428 C.C.</b>	<b>- 58 -</b>
<b>B. RIFLESSIONI SUL 1° COMMA - ANALISI DI RISCHI ED INCERTEZZE.</b>	<b>- 63 -</b>
<b>C. RIFLESSIONI SUL 2° COMMA – ANALISI DEGLI INDICATORI</b>	<b>- 65 -</b>
i. Gli indicatori finanziari	- 67 -
ii. Gli indicatori alternativi di performance.	- 71 -
iii. Gli indicatori di risultato non finanziari.	- 72 -
iv. Le informazioni attinenti all'ambiente e al personale.	- 75 -
<b>4. LE IMPRESE QUOTATE E L'ARTICOLO 2428 C.C.</b>	<b>- 79 -</b>
<b>A. UNO SGUARDO D'INSIEME</b>	<b>- 79 -</b>
<b>B. SOCIETA' "MIB 30": LE INFORMAZIONI ATTINENTI ALL'AMBIENTE ED AL PERSONALE</b>	<b>- 83 -</b>
<b>C. APPROCCIO PER SETTORE</b>	<b>- 92 -</b>
i. Settore energetico	- 93 -
ii. Settore industriale.	- 94 -
iii. Settore creditizio e finanziario.	- 95 -

**D. APPROCCIO BASATO SU AMBIENTE O PERSONALE**

- 96 -

**E. CONCLUSIONI**

- 97 -

## **INTRODUZIONE**

Negli ultimi anni si è posta molta enfasi sul dibattito relativo alla dimensione etica e sociale dell'impresa, ritenendo che questa abbia delle responsabilità verso la collettività e non solo verso i propri azionisti. In un'epoca di grandi trasformazioni, quale la nostra, lo studio della "Responsabilità sociale" diventa parte essenziale della visione moderna dell'impresa.

Sicuramente, tuttavia, il tema della responsabilità sociale non risulta essere argomento nuovo per l'economia che da sempre porta l'impresa ad avere obblighi di natura morale, oltre che legali, nei confronti della società in cui è inserita ed in cui opera. Le imprese sono ora più consapevoli dei cambiamenti sociali e ambientali che si stanno verificando nel contesto in cui operano e per questo riconoscono, più che in passato, l'importanza di essere socialmente responsabili. Non sembra più possibile scindere l'azione economica dell'impresa dalle conseguenze sociali delle sue azioni.

Il nostro lavoro si pone l'obiettivo di comprendere come le imprese si stiano rapportando al tema della responsabilità sociale e come abbiano reagito ad alcune disposizioni specifiche del Codice Civile.

La tesi si articola in quattro capitoli; nell'esaminare gli aspetti legati alla responsabilità sociale d'impresa (RSI), occorre innanzitutto individuare una definizione efficace del concetto. Questo è quanto si è cercato di fare nel primo capitolo, partendo da un principio teorico di RSI, analizzando come questa si sia sviluppata e come sia evoluta nel tempo, fino ad operare un'analisi della situazione italiana fino ai giorni d'oggi.

In seguito, nel capitolo seguente, abbiamo analizzato come la responsabilità sociale si sia inserita nella prassi aziendale; infatti nel momento in cui le imprese stesse si rendono conto dell'importanza e dell'impatto ambientale e sociale dei loro comportamenti, diventa

necessario parlare di *reporting* sociale per fornire informazioni trasparenti riguardo all'impatto economico, sociale e ambientale dell'attività aziendale; così nel secondo capitolo si fa riferimento ai principali codici e standard che possono guidare il *reporting* sociale; successivamente si analizzano i comportamenti responsabili e le performances economiche, cercando di capire se possa esistere una relazione tra i due elementi.

Sempre nel capitolo secondo vengono prese in considerazione anche le principali modalità di controllo interno ed esterno per cercare di ridurre quello che viene comunemente denominato il "rischio etico", per poi trattare il principale strumento per il *reporting* sociale, ossia il bilancio sociale.

Una volta rappresentato un quadro d'insieme, siamo entrati più nello specifico, andando ad analizzare una particolare disposizione del Codice Civile; si analizza infatti l'articolo 2428 c.c., così come novellato dal D.Lgs. 32/2007, che si riferisce ai contenuti necessari che le società devono inserire nella loro relazione sulla gestione. Il capitolo terzo è incentrato quindi sull'analisi del nuovo articolo 2428 c.c., elencando ed analizzando le nuove informazioni richieste dal Legislatore per la relazione sulla gestione.

Infine l'ultimo capitolo è incentrato su un'analisi condotta tra le società quotate italiane del Mib 30; si vuole capire quale impatto il novellato articolo 2428 c.c. abbia determinato in capo a dette imprese per verificare, in pratica, quali novità si sono presentate nella stesura della relazione sulla gestione. In particolare ci soffermeremo sull'analisi delle novità relative all'ambiente e al personale; l'indagine è stata effettuata per ciascuna impresa quotata mettendo a confronto la relazione sulla gestione 2008 con quella relativa all'anno precedente, evidenziando i risultati ottenuti.

# **1. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E LA SUA CRESCENTE RILEVANZA IN AZIENDA.**

## *A. CSR: UNA DEFINIZIONE*

L'osservazione dei sistemi d'impresa e del sistema economico in generale ha evidenziato come questi si stiano sempre più rapportando allo scenario mondiale in un'ottica che si orienta non solamente alla creazione di valore per le imprese stesse, ma anche allo sviluppo di un forte interesse per le questioni sociali. A quest'ultime però, in passato, non veniva dato particolare rilievo; infatti, anche quando alle predette questioni sociali risultava prestata attenzione, in realtà si trattava di una conseguenza del raggiungimento di obiettivi economici e non di un reale intento delle imprese di destinare parte delle proprie attività ad obiettivi extra-economici.

Con il passare del tempo invece si è avvertita l'esigenza di soddisfare bisogni "più alti" che l'impresa non era in grado di assolvere, ma anzi tendeva a reprimere. Si diffonde così la convinzione che il piano sociale ed economico non vanno più di pari passo e che missione dell'impresa non è dunque solo quella di servire gli interessi degli azionisti, bensì di interagire con tutti gli attori coinvolti direttamente o indirettamente nell'attività economica, pur nel conseguimento dei propri obiettivi. E' dunque condivisibile l'opinione di chi sostiene che l'impresa non è soltanto un organismo a dimensione economica, ma anche sociale e politica: è quindi un organismo tridimensionale; studiarne solo l'aspetto economico è un'analisi parziale e limitata che non coglie puntualmente la realtà.

Ovviamente, però, è necessario sottolineare come comunque l'obiettivo primario di un'impresa sia sempre quello della creazione della

ricchezza, che rimane quindi la ragione imprescindibile per il raggiungimento di qualsiasi finalità. Infatti, difficilmente un imprenditore, un manager, un'azionista accetterebbe, o rischierebbe, di modificare le proprie strategie compromettendo la stabilità economico-finanziaria dell'impresa, unicamente per porre in essere atteggiamenti responsabili. Ciò premesso, per recuperare la funzione sociale, occorre cercare di integrare la visione imprenditoriale tradizionale con questo nuovo approccio: è necessario cioè individuare i possibili vantaggi economici legati alla responsabilità sociale, per fare in modo che le imprese inizino a vederla come una possibile leva competitiva. Infatti, la svolta vera e propria si ha quando le imprese comprendono che un comportamento eticamente responsabile assicura quel consenso e quella legittimazione che permettono anche il raggiungimento di vantaggi reddituali e competitivi.

Sullo stesso piano, si vanno sempre più affermando i principi del rispetto dell'etica, della socialità e dell'ambiente; è proprio da questo tentativo di rispondere alle sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno, compatibilmente con le esigenze aziendali interne, che trae origine il carattere sociale dell'impresa o, per meglio dire, la sua responsabilità sociale nei vari modi in cui si manifesta.

Per capire meglio il concetto di responsabilità sociale possiamo partire dal significato dei termini "responsabilità" e "sociale".

Il termine "responsabilità" indica "la congruenza a un impegno assunto o ad un comportamento, in quanto importa l'accettazione di ogni conseguenza, specialmente sanzionatoria, morale e giuridica. Quindi si presenta innanzitutto come categoria legata alla persona umana".

Con il termine "sociale" ci si riferisce sia alle classi sociali operanti nell'impresa, sia più in generale alla società; quindi responsabilità sociale sta ad indicare il dovere dell'impresa di rispondere del proprio operato nei confronti della società.

Il primo contributo di una certa rilevanza per quanto riguarda la responsabilità sociale è quello di Bowen <sup>1</sup>, il quale sostiene che "il dovere

---

1 - *"Social Responsibility of the Businessman"*, Harper & Brothers, New York, 1953

degli uomini d'affari è di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società". Bowen dunque sottolinea il fatto che l'impresa debba essere valutata sia per quanto riguarda i risultati economici, sia per quanto riguarda le conseguenze di natura sociale che derivano dalla sua attività. In particolare viene affermato che le decisioni aziendali hanno una grande influenza e condizionano la vita della società sotto diversi punti di vista. Da tale impostazione sono nate una serie di teorie successive, ognuna delle quali cerca di porre in evidenza quale sia il ruolo che l'impresa debba avere all'interno della società.

Nell'individuare una definizione efficace e corretta del concetto, possiamo rifarci al contenuto del "Libro verde" della commissione europea nel quale la responsabilità sociale viene definita come "l'interazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili, significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L'esperienza acquisita (..) suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione, le imprese possono aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici (..) può avere un impatto diretto sulla produttività: si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività";

Questa definizione coglie tutte le caratteristiche fondamentali della responsabilità sociale d'impresa, ovvero:

- lo stretto legame tra l'attività dell'impresa e le ripercussioni sociali e ambientali;
- la volontarietà dell'adesione;
- l'impegno concreto al di là dei semplici adempimenti legislativi.

Tale definizione sottolinea il carattere volontario della responsabilità sociale (o corporate social responsibility in inglese - CSR), che quindi dovrebbe trascendere da ogni gesto "imposto", essendo soltanto una libera scelta aziendale; questo anche perché non sarebbe possibile pensare di imporre una CSR attraverso l'applicazione di canoni comuni per imprese che sono diverse tra loro ed operano in contesti competitivi, territoriali e legislativi fortemente difforni. Al contrario la CSR è legata fortemente al contesto di riferimento, ai valori aziendali, alle scelte dei managers e soprattutto agli stakeholders.

Una fondamentale precisazione va fatta per quanto riguarda la relazione tra la CSR e le isolate opere di filantropia: queste opere rappresentano una delle tante manifestazioni della responsabilità d'impresa. Se isolata, la filantropia rimane tale; diventa invece un comportamento socialmente responsabile se si inserisce in una serie di iniziative legate alla CSR; quindi la filantropia può essere intesa come un primo passo verso l'introduzione della CSR nel contesto sociale.

Una definizione forse più adatta, potrebbe essere quella della responsabilità sociale come la tendenza dell'impresa a soddisfare in maniera sempre crescente le aspettative sociali ed ambientali dei suoi portatori di interesse (stakeholders) interni ed esterni, andando al di là degli obblighi di legge. E' chiaro che, per incidere favorevolmente sui rapporti con gli stakeholders, è fondamentale che l'intera impresa venga "impregnata" dell'idea di CSR, intervenendo internamente sui principi posti a fondamento del modo di gestire le competenze, le risorse e i comportamenti, intervenendo cioè sulla *cultura aziendale*. In tale direzione occorrerà orientare il comportamento degli organi gestionali, le varie funzioni manageriali, le mansioni professionali e, in linea generale, le molteplici forme di esplicazione dell'attività aziendale.

Ulteriore elemento da sottolineare è che il semplice rispetto della legge non rappresenta di per sé un comportamento socialmente responsabile, ma anzi dovuto; tutt'al più possiamo dire che il rispetto della

legge è presupposto necessario per chiunque voglia introdurre la CSR nella gestione dell'impresa.

La nuova visione basata sulla "*social responsibility*" non mette tanto in discussione il mercato globale o la centralità dell'attività produttiva, quanto le modalità di sviluppo dell'economia basate sullo sfruttamento non solo dei fattori elementari (capitale e lavoro), ma anche delle risorse naturali, ricordando che l'interesse più alto è l'interesse di tutti.

Strettamente collegato all'idea di CSR è il concetto di "*corporate citizenship*", inteso come una vera e propria cittadinanza dell'impresa, in base alla quale l'operato aziendale viene considerato innanzitutto in quanto membro della collettività e soltanto successivamente come frutto di un'attività produttiva. La rivista americana *Business Ethics* elaborò nel 2000, poi riproponendola ogni anno, una classifica delle prime 100 "*Best Corporate Citizens*", su una base di 650 aziende, attribuendo a ciascuna un punteggio sull'analisi riguardante l'ambiente, il rapporto con le comunità locali, le relazioni con i propri dipendenti, i clienti e il rispetto delle diversità.

RANK	COMPANY	OVERALL SCORE	COMMUNITY	GOVERNANCE	EMPLOYEE RELATIONS	ENVIROMENT	HUMAN RIGHTS	PRODUCT
1	Green Mountain Coffee Roasters, Inc.	2.148	3.953	3.995	2.620	3.079	1.621	0,388194
2	Advanced Micro Devices, Inc.	1.703	2.974	1.392	3.436	3.501	0,2840278	0,690278
3	NIKE, Inc.	1.528	3.463	2.433	1.396	4.346	0,2840278	-0.311
4	Motorola, Inc.	1.411	0,36458333	0,24375	2.212	3.924	0,2840278	1.429
5	Intel Corporation	1.399	1.015	1.913	4.661	2.233	0,2840278	0,086111
6	International Business Machines Corporation	1.324	3.463	-1.731	1.804	1.811	0,2840278	1.864
7	Agilent Technologies, Inc.	1.300	2.484	1.392	0,4020833	3.924	-0.802	1.429
8	Timberland Company (The)	1.296	2.974	1.913	1.396	2.656	0,2840278	0,388194
9	Starbucks Corporation	1.281	4.443	1.392	0,6854167	1.811	0,2840278	-0.746
10	General Mills Incorporated	1.266	2.974	-1.210	2.620	2.233	0,2840278	0,690278
11	Salesforce.com, Inc.	1.093	3.463	0,6055556	0,6854167	0,08333333	0,2840278	1.429
12	Applied Materials, Inc.	1.092	2.974	-0.169	3.028	3.079	-0.802	0,690278
13	Texas Instruments Incorporated	1.085	1.015	0,6055556	3.845	1.388	-0.802	0,690278
14	Herman Miller, Inc.	1.054	0,36458333	-0.169	1.804	3.924	-0.802	1.429
15	Rockwell Collins	1.029	1.505	0,6055556	1.396	2.233	0,2840278	0,086111

Tavola 1.1 – La classifica delle prime 15 società etiche in America nel 2007.

Adattamento dal sito [www.business-ethics.com](http://www.business-ethics.com)

Quindi quando un'impresa avverte l'esigenza di diventare socialmente responsabile, si può dire che abbia compreso l'importanza di coniugare il profitto con l'interesse della collettività ed è anche indice del progresso che ha saputo compiere sul fronte della comunicazione. Cominciano a mutare le esigenze all'interno dell'impresa, dove ai primi piani della scala dei valori viene posto l'uomo, il rispetto dei suoi diritti e dei valori sociali, tendendo quindi ad identificarsi con i problemi etici del contesto globale. Infatti, i valori sociali sviluppati dall'impresa non devono

rimanere chiusi tra le sue mura, ma è necessaria una condivisione con tutti i portatori di interessi, attraverso un quotidiano impegno orientato a tal fine; per tali motivi l'attività di comunicazione diviene fondamentale per ottenere la legittimazione del proprio operato.

Vediamo quindi come la comunicazione e il rispetto degli interessi degli stakeholders divenga scopo primario per il management, che deve valutare le loro esigenze, le aspettative, gli obiettivi.

Prima di tutto diamo una definizione di stakeholder: il termine deriva da un documento del 1963 dello Stanford Research Institute (USA) per indicare "quei gruppi senza il cui appoggio l'organizzazione cesserebbe di esistere". Etimologicamente è composta da "stake", che significa "interesse in un'impresa", e da "holder", che significa "possessore, detentore"; gli stakeholders sono dunque i portatori di interesse nell'impresa, ossia quei soggetti che possiedono nei confronti dell'azienda un interesse legittimo, cooperativo o competitivo, che non deve essere necessariamente di natura economica.

In ogni organizzazione possono essere individuati una pluralità di portatori di interessi come ad esempio soggetti politici, il mercato, soggetti pubblici, soggetti finanziari.

E' possibile inoltre <sup>2</sup> distinguere gli stakeholders in:

- Stakeholders esterni, ossia i soggetti che agiscono al di fuori del sistema impresa e che esercitano dall'esterno la loro influenza;
- Stakeholders interni, ossia i soggetti che agiscono internamente;
- Stakeholders primari, che sono quelli necessari per la gestione dell'impresa: clienti, investitori, fornitori, etc..
- Stakeholders secondari, che sono quelli che influenzano l'impresa o che da essa sono influenzati, ma non sono coinvolti direttamente nelle transazioni dell'impresa.

---

2 - cfr. Chiesi, Martinelli, Pellegatta, *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, p.21

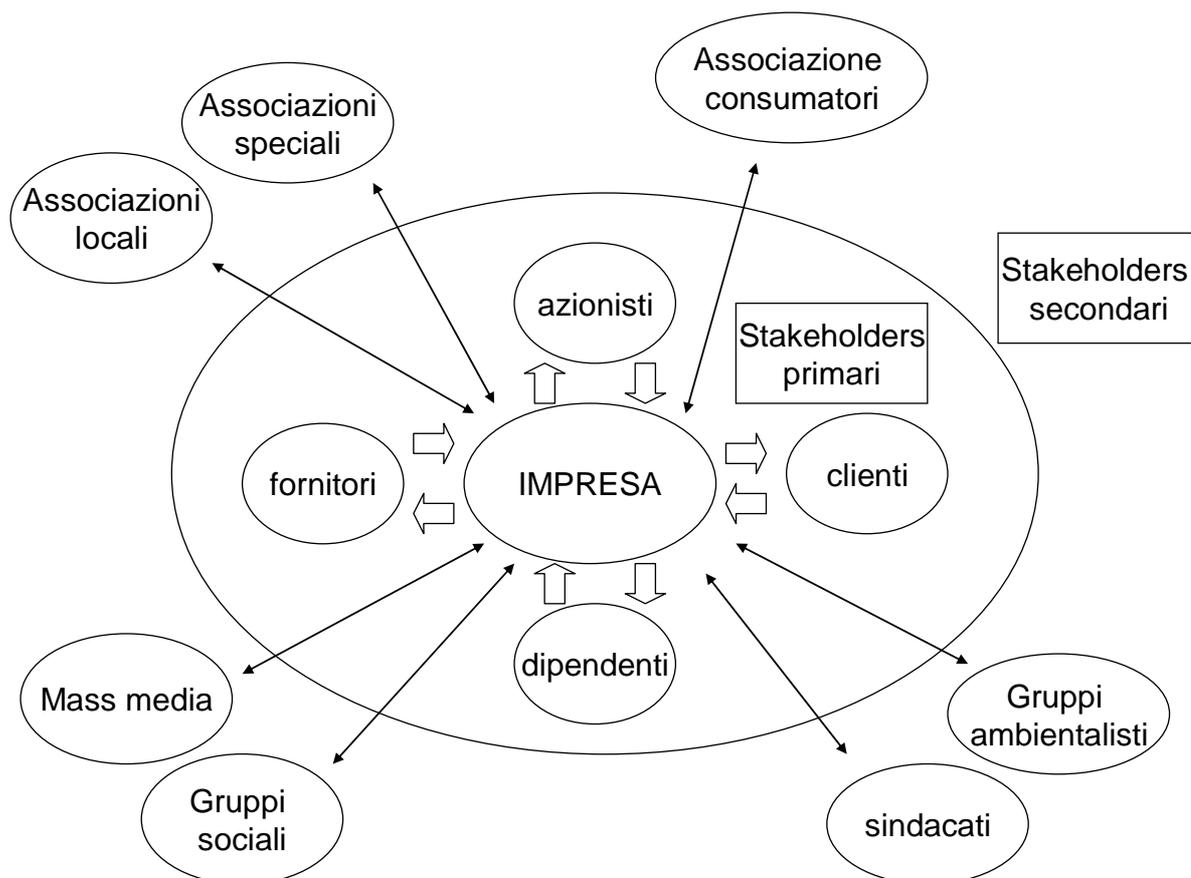


Tavola 1.2 – Relazioni fra impresa e stakeholders. Adattamento da Chiesi, Martinelli, Pellegatta, *Il bilancio sociale: stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, p. 21

Ai fini di responsabilità sociale è necessario individuare in maniera dettagliata tutte le classi di stakeholders per poter individuare e contemperare i loro interessi e riuscire a gestire il complesso di relazioni con i vari gruppi o portatori di interesse, per mettere a punto azioni concrete (stakeholder management). In questa accezione, gli stakeholders rappresentano l'estensione del raggio di responsabilità del management, il quale viene ampliato non essendo più soltanto rivolto agli stockholders o shareholders (azionisti), ma a tutti i portatori di interesse, a qualsiasi titolo, nei confronti dell'azienda.

## B. DALLO STOCKHOLDER APPROACH ALLA STAKEHOLDER THEORY

La teoria degli stakeholders è una fase fondamentale nell'evoluzione della CSR: cerca infatti di individuare i veri soggetti nei confronti dei quali l'impresa deve assumere comportamenti responsabili, definendo un concetto rimasto ancora troppo vago. La teoria nasce nel tentativo di controllare l'incertezza di fronte alla quale si trovano i managers alla guida dell'impresa e cerca di trovare modalità di controllo e governo dei molteplici gruppi e relazioni di cui bisogna tenere conto nel definire una strategia.

Fu Freeman a dare un essenziale contributo alla teoria del coinvolgimento degli stakeholders definendo questi come "coloro che possono incidere o essere condizionati dal conseguimento degli obiettivi aziendali", distinguendoli in primari e secondari a seconda che il loro rapporto sia essenziale o meno per la sopravvivenza dell'impresa<sup>3</sup>.

Questa teoria è "innovativa" rispetto alle altre in quanto non si ferma unicamente ad una descrizione del contesto di riferimento, ma raccomanda e consiglia atteggiamenti, strutture e procedure per la gestione degli stakeholders ("Stakeholder management") giorno dopo giorno.

L'idea basilare su cui si fonda la stakeholder theory è quella di superare la concezione secondo la quale l'unica responsabilità di un'impresa sia quella del raggiungimento del profitto; infatti, il successo o meno di un'azienda dipende dalle azioni degli individui che sono portatori di un qualsiasi interesse all'interno di questa e, conseguentemente, l'obiettivo diventa quindi quello di integrare all'interno delle strategie generali dell'impresa gli interessi di soggetti interni ed esterni che offrono un contributo fondamentale alla stessa.

Viene così a crollare la cosiddetta "Shareholder theory", ossia la teoria secondo la quale l'unico interlocutore rilevante risulta essere lo

---

3 - Freeman, *"Strategic management. A stakeholder approach"*, 1984.

stockholder o shareholder, cioè colui che possiede capitali nell'azienda sotto forma di titoli azionari ( "stock"); i teorici di questo pensiero, come afferma M. Friedman, ritengono che *"managers should serve the interest of a firm's owners - the shareholder"*, e ritengono che gli obblighi sociali dell'impresa siano limitati al rispetto della legge e all'essere in accordo con *"l'ordinaria aspettativa morale"*<sup>4</sup>.

La nuova teoria orientata agli stakeholders comincia ad avere una visione totalmente innovativa in quanto, come afferma lo stesso Freeman, *"managers should serve the interests of everyone with a stake in the firm. Stakeholders include shareholders, employees, suppliers, customers, and the communities in which the firm operates – (the Big Five). The purpose of the firm is to serve and coordinate the interests of its various stakeholders"*; si comprende infatti la necessità di allargare il contesto di riferimento, includendo tutti gli stakeholders, anche quelli "passivi" che non sono in grado di condizionare l'impresa, ma che sono portatori di interessi nei suoi confronti.

Proprio per queste motivazioni non potremo più limitarci a valutare la redditività aziendale facendo uso di quegli indici come ROI (Return On Investment), il ROE (Return On Equity), l'EPS (Earning Per Share), l'EVA (Economic Value Added) e il CVA (Cash Value Added), in quanto questi analizzano e apprezzano unicamente il livello economico di creazione del valore. Si dovranno a questo punto anche considerare gli altri livelli di valore creato: la ricchezza generata a vantaggio di tutti gli stakeholders, il valore sociale, ambientale e tecnologico, lo sviluppo delle competenze, dell'immagine, del capitale intellettuale e della reputazione dell'impresa. Possiamo rappresentare il valore complessivo dell'azienda come la somma di tutti e quattro i livelli, quindi come il saldo netto di tutti gli scambi con gli stakeholders e possiamo rappresentarlo con una piramide su quattro livelli.

---

4 - da *"Human Resource Management in a business context"*, Alan Price, 2007.

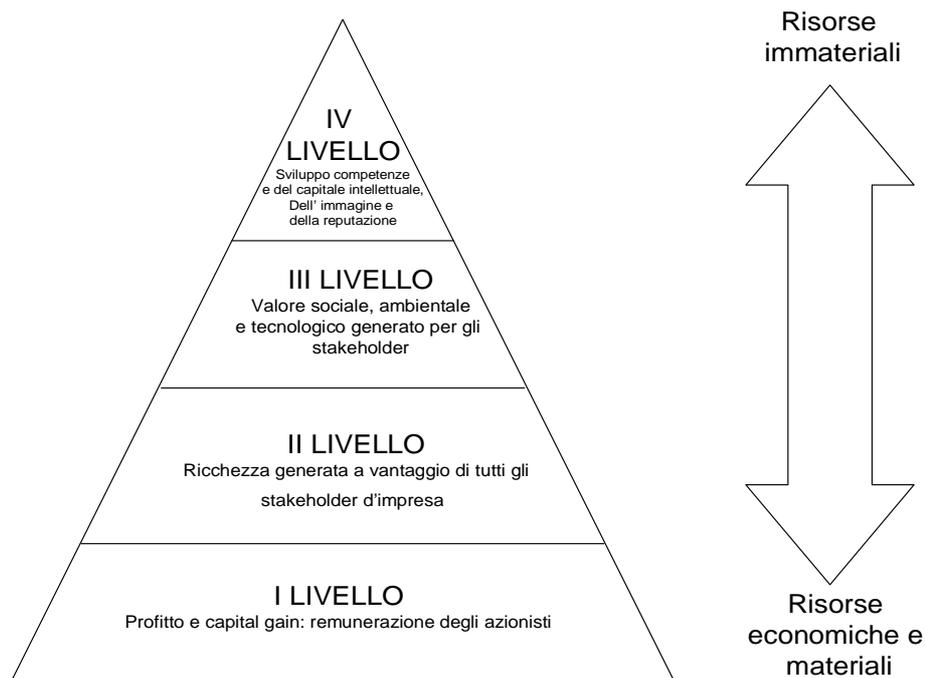


Tavola 1.3 – I 4 livelli di valore creato. Da “Chiesi, Martinelli, Pellegatta, *Il bilancio sociale: stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, p. 137

Quindi il management dovrà affrontare una duplice questione: in che misura investire sui quattro livelli e come ripartire tra i vari interlocutori i benefici derivanti dalla creazione di valore.

Invece di redigere semplicemente il bilancio sociale ed analizzare soltanto gli indici come ROI e ROE, che rappresentano solo il primo livello di valore, occorrerà soffermarsi anche sui livelli successivi andando a redigere un bilancio incentrato anche sugli altri livelli di valore: il bilancio sociale.

In conclusione è necessario che la responsabilità sociale si diffonda quanto più possibile e che la logica della responsabilità si radichi nella vita di ogni giorno, in quanto così saremo in grado di rispettare l'ambiente che ci circonda

ricordandoci che “questo mondo non ci è stato dato in eredità dai nostri padri, ma in prestito dai nostri figli. E’ nostro dovere restituirlo migliore di prima”<sup>5</sup>.

### *C. EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CSR NEL TEMPO*

Molto utile è cercare di capire come si sia evoluto nel tempo il concetto di responsabilità sociale d’impresa (RSI). Nel tempo ha assunto svariate accezioni e ancora oggi non si può dire che esista una vera e propria definizione esauriente. Cerchiamo di capire quali sono state le tappe fondamentali della politica della CSR cercando di fornirne un quadro di contesto abbastanza preciso e dettagliato.

#### **i. La nascita della CSR**

Le prime radici della responsabilità sociale si possono rinvenire nel mondo americano già tra alla fine del XIX secolo e l’inizio del XX secolo quando nascono le prime forme di legislazione antimonopolistica, che inducono alcuni industriali come Carnegie e Rockefeller a praticare le prime forme di filantropia d’impresa; cominciano infatti a prendere coscienza delle condizioni abitative, di salute e sicurezza dei propri lavoratori. Tale processo però si arresta con la Grande Depressione ed i primi studi teorici – di pari passo con le sperimentazioni pratiche sul campo – cominciano a svilupparsi nuovamente a partire dagli anni ’30.

Nel 1932, infatti, Berle e Means (1932) affermano che l’impresa è caratterizzata dalla separazione tra proprietà e controllo e che i managers devono disporre di potere discrezionale. In questo contesto è necessario capire in favore di chi è orientato l’operato dei managers; Berle (1954) individua negli azionisti i soggetti per conto dei quali i managers opererebbero all’interno della collettività.

Seguono le teorie di Barnard (1938), Clark (1939), e Kreps (1940), ma soltanto negli anni ’50 si comincia a parlare veramente di CSR; è di

---

5 - Raffaele Caroli Casavola, presidente di Banca popolare pugliese, nel 2002 in un discorso dove viene riportato questo principio della civiltà precolombiana.

quegli anni infatti l'opera di Bowen (1953), che rappresenta il primo ampio ed approfondito studio per quanto riguarda una coscienza sociale degli uomini d'affari. Secondo Bowen la responsabilità sociale è rappresentata dagli "obblighi dei businessmen di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e di seguire quelle linee di azione che siano desiderabili in rapporto agli obiettivi e ai valori della nostra società" <sup>6</sup>. In questa visione è proprio l'utilità verso la società che legittima l'attività ed il potere dei managers; quindi non è più necessario individuare i soggetti rispetto ai quali definire la loro responsabilità, essendo essi al servizio di un "mondo" di valori sociali. Bowen ritiene, contrariamente a quanto affermato da Selekman, che sia necessario aumentare la discrezionalità dei managers, in quanto riconosce l'importanza delle grandi imprese come centri di potere che con le proprie azioni possono influenzare la vita della società; di conseguenza le imprese devono indirizzare le proprie azioni in un contesto sociale in quanto "un'assunzione volontaria di queste responsabilità da parte dei businessmen è almeno una possibile alternativa alla crescita dello stato sull'economia" <sup>7</sup>.

Questa prima fase di sviluppo della CSR è dunque caratterizzata e incentrata principalmente sulla figura dei managers e degli uomini d'affari più che dell'impresa in quanto tale; si dovranno invece attendere gli anni '60 per gli ulteriori sviluppi.

## ii. La CSR dagli anni '60 agli anni '80

Nel 1960 torniamo a parlare della responsabilità sociale con Davis e la sua "*iron law of responsibility*" attraverso la quale egli vuole spiegare come non possa esistere il potere senza responsabilità e che un deterioramento del primo corrisponde ad un deterioramento del secondo. Sono quindi due gli aspetti indissolubilmente legati in ogni ambito della vita umana; una mancata assunzione di responsabilità da parte del mondo imprenditoriale corrisponderebbe ad una forma di arretramento che

---

6 - Bowen, "*Social Responsibilities of the businessman*". Harper & Brothers, New York, 1953, pag.6

7 - Bowen, "*Social Responsibilities of the businessman*". Harper & Brothers, New York 1953, pag.28.

lascerebbe campo libero a sindacati e governi nel porre limiti e vincoli al potere delle imprese per legge. Per liberarsi da tali vincoli le imprese devono agire anche in ambito sociale. Davis afferma inoltre come gli attori economici sono molto diversi dall' *homo oeconomicus* della teoria economica, in quanto perseguono obiettivi molto più complessi e dettagliati rispetto a quello della semplice redditività; infatti si preoccupano di promuovere valori come l'onestà, l'autorealizzazione nel lavoro, la cooperazione, la motivazione. Richiesta dello stesso autore è quella rivolta alle imprese, le quali devono "realizzare compiutamente l'umana dignità, la creatività e le potenzialità proprie di uomini liberi" <sup>8</sup> .

Piu o meno nello stesso periodo, con McGuire nel 1963, si assiste alla nascita del concetto di "corporate citizenship" ("business must act just as a proper citizen should" <sup>9</sup> ), mentre qualche anno dopo Walton parlerà per la prima volta di "volontarietà": tutte le imprese devono avere un comportamento volontario, senza quindi essere in alcun modo imposto, e sostenere una serie di costi non strettamente collegati ad un diretto ritorno economico.

Gli anni '70 sono anni "caldi" su questo tema e proliferano pensieri contrastanti. Da una parte abbiamo la teoria neoclassica che vede nel profitto l'interesse sociale delle imprese, dove viene considerato un costo superfluo qualsiasi elemento che comprometta l'efficienza dell'impresa. Da un'altra parte abbiamo una visione dell'impresa come portatrice di doveri verso la società e di conseguenza l'obiettivo a cui essa deve tendere non sarà rappresentato unicamente dal profitto, ma da una serie di funzioni-obiettivo. La CSR viene ancora considerata un costo, ma un costo necessario perché rappresentativo di un dovere dell'impresa; diviene quindi un mezzo per la realizzazione di politiche di differenziazione. Nonostante la CSR abbia subito una serie di critiche, come ad esempio Friedman che la definisce un sovversivo del sistema capitalistico, comunque la sua rilevanza in impresa si è accresciuta soprattutto perché

---

8 - Davis, "Can business afford to ignore social responsibilities?" , California Management Review, 1960, pag.75

9 - J. W. McGUIRE, Business and society, McGraw Hill, New York 1963.

ha consentito alle imprese di differenziarsi in un contesto dove ormai era difficile continuare a competere sul prezzo.

Secondo la teoria neoclassica, il cui principale esponente fu proprio Friedman, l'impresa viene concepita come una "black box" orientata al profitto e la CSR è solo una conseguenza degli incentivi provenienti dai mercati principali in cui essa opera. Questo concetto verrà successivamente spiegato come "auto-interesse illuminato" da Zamagni <sup>10</sup>, il quale ammette l'idea di possibili scostamenti dall'idea di completezza del mercato e di perfetta informazione, professate dal modello neoclassico.

Una successiva fase sarà quella che cerca di individuare quali caratteristiche debba possedere un'impresa per essere definita socialmente responsabile; così, nel 1979, Carroll elabora una definizione di CSR <sup>11</sup> basata sulla produzione di valore economico, sul rispetto della legge, sulla conformità ai valori sociali, sul dovere di operare secondo criteri di equità, giustizia e imparzialità e infine anche sulla discrezionalità filantropica, ossia la capacità di compiere atti sociali senza l'espressa richiesta o aspettativa da parte della comunità. Successivamente, sempre partendo da questi principi, Carroll identificherà anche una scala di priorità per ordinare i quattro tipi di responsabilità dell'impresa (economica, sociale, legale e filantropica).

Nello stesso periodo si sviluppa un'altra corrente di pensiero maggiormente incentrata, però, sul contesto culturale e sociale delle imprese. A questo proposito, ricordiamo il pensiero di Johnson (1971) il quale afferma che l'impresa opera all'interno di un contesto che definisce i compiti del business e per il quale è chiamata ad elaborare risposte a specifiche problematiche sociali; con questa visione, pone le basi per il successivo sviluppo della teoria degli stakeholders.

Un terzo filone di pensiero si concentra sull'individuazione delle motivazioni che possono e devono portare un'impresa ad un comportamento socialmente responsabile. A tal riguardo Wood individua tre interpretazioni:

---

10 - *"L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI"*, Working Paper, 2004

11 - *"A Three-dimensional model of corporate social performance"*, Carroll, *Academy of Management Review*, 1979

- secondo una prima interpretazione, i comportamenti socialmente responsabili vengono effettuati dalle imprese per garantire la loro legittimazione e il loro successo economico;

- seguendo un'altra interpretazione, le imprese sono responsabili dei problemi sociali direttamente o indirettamente connessi alla propria attività e solo di essi;

- infine, un'ultima interpretazione evidenzia l'importanza dei principi etici nell'esercizio del potere discrezionale dei managers.

Un quarto filone infine, si sviluppa negli anni '70 e viene proposto dalla Harvard Business School ed è incentrato principalmente sul tentativo di anticipare le istanze sociali provenienti dall'ambiente esterno. E' proprio in questi anni che comincia a nascere l'idea di Corporate Social Responsiveness (o CSR2) che, ritenuta superiore alla CSR, cerca non solo di affermare la necessità di un'assunzione di responsabilità da parte dell'impresa rispetto agli obblighi sociali, ma anche di individuare gli strumenti più adatti a tradurre in pratica tali definizioni.

### iii. **Gli anni '80: teoria degli stakeholders, business ethics e Corporate Social Performance**

Si sviluppa diffusamente in questi anni la teoria degli stakeholders di cui abbiamo parlato sopra; proprio su questa teoria si basa un nuovo filone di pensiero sviluppatosi negli anni '80: quello dei teorici dell'etica degli affari. Costoro avviano "un'indagine etica sui fini dell'impresa, sulle norme che orientano la sua condotta, sui principi alla base delle sue scelte"<sup>12</sup>, ovvero lo sviluppo degli studi sull'**etica degli affari** e la nascita della "Corporate Social Rectitude".

Per etica degli affari si intende "lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese..."<sup>13</sup>.

Ciò presuppone che esistano teorie di etica normativa in ambito economico in grado quindi di indicare come dovrebbe essere la società e le

---

12 - Chirieleison, "L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility", 2004

13 - Sacconi, "Etica e teorie normative degli stakeholder", 2005, pag.257

istituzioni economiche, potendo ad esempio, essere applicata nel tentativo di bilanciare gli interessi dei diversi stakeholders dell'impresa.

In questo periodo, si evolve ulteriormente il concetto di CSR giungendo a definire la "Corporate Social Performance"; si introduce così una concezione di responsabilità sociale come "processo" per comprendere i metodi con i quali l'impresa identifica i propri obiettivi e contempera gli interessi degli stakeholders con i propri: è quindi incentrata sui processi decisionali e le attività di management ad essi connesse. Possiamo considerarla come l'interazione tra: i principi che motivano la responsabilità, il processo che determina i comportamenti ed i risultati prodotti dall'azione sociale.

Una volta giunti ad una compiuta identificazione del concetto di CSR, gli anni successivi sono invece focalizzati sul tema dell'accountability e la rendicontazione sociale, cosa che affronteremo più approfonditamente nel seguente capitolo.

Gli anni più recenti sono caratterizzati invece dal rapporto tra la CSR e la sostenibilità. Il termine ed il concetto di sviluppo sostenibile fu introdotto nel 1987 dal Rapporto Brundtland delle Nazioni Unite, nel quale venne definito come uno "sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Si comincia così a parlare di modalità di gestione volte alla massimizzazione congiunta delle tre dimensioni, economica, sociale e ambientale, e la CSR sarebbe lo strumento per il conseguimento dello sviluppo su tutte e tre le dimensioni.

Nel 1999 Kofi Annan lanciò l'appello per la creazione di un "patto globale" o "Global Compact" per la creazione di "un'economia globale più inclusiva e più sostenibile" e già nel 2001, un anno dopo l'avvio della fase operativa del Global Compact, l'impegno per lo sviluppo sostenibile viene per la prima volta considerato come un'opportunità anche economica, un'opportunità per una nuova ondata di tecnologia e investimenti.

iv. Il dibattito attuale

Recentemente il dibattito sulla CSR si è spostato sul contesto competitivo e territoriale del quale l'impresa fa parte. I principali riferimenti teorici sono rappresentati dal pensiero di Porter (2006), Zadek (2001,2007) e Freeman (2005).

Porter <sup>14</sup> parte proprio dal presupposto che società e business sono delle realtà interdipendenti e propone “una nuova visione del rapporto fra business e la società, una visione che non considera il successo delle aziende e il bene sociale come un gioco a somma zero”; introduce inoltre “un modello che le imprese possono utilizzare per identificare tutti gli effetti, positivi e negativi, che hanno sulla società, determinare quelli che meritano un loro intervento e individuare un modo efficace per intervenire”. Secondo l'autore, “vista da una prospettiva strategica, la Corporate Social Responsibility può diventare la fonte di un fortissimo progresso sociale”.

La concezione che impresa e società siano strettamente collegate è dunque basilare; infatti le imprese, secondo gli autori, prelevano le risorse dal sistema competitivo per svolgere la propria attività e, al termine del processo, restituiscono valore economico, sociale e ambientale al sistema. E così il processo continua, e ricomincia anche se l'impresa ha ceduto alla società un valore aggiunto maggiore rispetto a quello che ha prelevato; e questo perché sarà la stessa impresa a goderne, reintroducendo le nuove risorse nel proprio processo produttivo.

Fondamentale è, quindi, l'individuazione del valore prelevato e successivamente creato dalle imprese e come questo venga destinato agli stakeholders. Per analizzare meglio questi aspetti, possiamo aiutarci con la “catena del valore sociale”, uno strumento che ci fornisce una chiave di lettura dei vari livelli produttivi, rilevando quanto valore economico e sociale ciascuno di essi produce.

---

14 - Porter M. E., Kramer M. R., “Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, dicembre 2006.



Tavola 1.4 – La catena del valore.

Adattamento da “[http://it.wikipedia.org/wiki/Catena\\_del\\_valore](http://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore)”

L’approccio di Porter incentra quindi l’attenzione sulla necessità di considerare l’impresa all’interno del suo ambiente, ma allo stesso tempo focalizzandosi sui singoli processi produttivi e sulla loro capacità di produrre valore. Questo approccio viene ripreso e sviluppato anche da Freeman, il quale però estende il concetto di Corporate Social Responsibility a tutte le organizzazioni e propone il concetto di “Company Stakeholder Responsibility”; secondo questo concetto, bisogna considerare tutte le forme di creazione di valore e di scambio, bisogna mantenere come obiettivo quello della creazione di valore per gli stakeholders e adempiere alle principali responsabilità verso di loro. Come Porter, anche Freeman si chiede come viene creato il valore all’interno dell’impresa, senza però entrare nel merito del processo produttivo. Per Freeman il mercato è “ un sistema su cui lavorare per creare valore gli uni per gli altri”.

Quando affermiamo che l’impresa è in grado di incidere sulla creazione di valore economico e sociale andando oltre i confini della propria organizzazione, allora stiamo dando comunque una nuova lettura dello stesso ambiente esterno e di conseguenza una nuova visione di

governante territoriale. E' quindi necessario considerare come coordinare tale capacità con quella degli altri attori che contribuiscono, a loro volta, alla creazione di valore sociale. Questo è il percorso seguito da Zadek, il quale procede ad una rivisitazione del ruolo dell'impresa e del concetto di governo delle variabili ambientali, tenendo conto della crescente incertezza del complesso nel quale tutti gli attori si trovano ad agire oggi. Egli parla di "governance partecipata" alla cui realizzazione prendono parte tutti gli attori sociali che contribuiscono alla creazione di valore: il soggetto economico, la società civile, il mondo imprenditoriale. E' importante però capire quali siano i ruoli dei vari attori in questo quadro e le variabili che favoriscono l'innescarsi di tali processi. A tal proposito Zadek parla di "new civil governance" <sup>15</sup>, ossia un modello di governance che si fonda su:

- forme di legittimazione molto forti
- possibilità per ciascuno degli attori di entrare a contatto con realtà distanti dalle proprie;
- accesso ad aree della società a loro precluse;
- possibilità di combinare tra loro culture e competenze differenti.

#### **D. LA SITUAZIONE ITALIANA**

Se nel contesto mondiale troviamo i primi accenni alla CSR già alla fine del XIX secolo, in Italia dobbiamo attendere i primi anni '70, fronte per assistere alle prime isolate sperimentazioni di responsabilità sociale da parte di alcune imprese. In generale però vediamo come si possa riscontrare una spaccatura tra il mondo accademico, che ha saputo rispondere tempestivamente all'emergere della discussione sulla CSR, e la realtà del mondo delle imprese che, invece, ha appreso con ritardo l'esistenza di una coscienza sociale e soprattutto la sua pratica applicazione.

La prima esperienza pratica di CSR si ha con la redazione del bilancio sociale da parte dell'impresa Merloni nel 1974; tale evento però è rimasto

---

15 - Zadek, "The civil corporation", 2007

isolato per lungo tempo, infatti la società stessa non ha proseguito in questa sperimentazione, né altre aziende l'hanno emulata.

Negli anni successivi il tema è stato maggiormente affrontato, ma bisogna aspettare gli anni '90 affinché avvenga una "svolta". E' proprio in questo periodo che iniziano i veri processi di rendicontazione sociale: risalgono al '94 le prime sperimentazioni da parte degli enti pubblici, primo fra tutti quello delle Ferrovie dello Stato ed in seguito, Autostrade Spa, UNI assicurazioni e le società cooperative (Coop).

Non vengono però ancora seguiti, nella quasi totalità dei casi, degli schemi precisi e, a differenza del mondo anglosassone dove sono state le imprese private a redigere per prime il bilancio sociale, in Italia invece questo è avvenuto, in linea generale, in primo luogo presso le realtà pubbliche, cooperative e associative.

E' infatti alla fine degli anni '90 che si sono avuti degli sviluppi significativi, soprattutto dovuti al moltiplicarsi delle esperienze pratiche e alla definizione di principi tendenti all'eliminazione degli aspetti di aleatorietà che caratterizzano questo tema; un punto di svolta si ha nel giugno 1997, quando il dipartimento di discipline economiche-aziendali della facoltà di Economia dell'Università di Messina promosse un seminario di studi con confronti ed esperienze sul tema del Bilancio sociale.

Sul piano internazionale, proprio per la carenza di documenti e protocolli condivisi, nel 1996 viene emanato un codice di condotta da parte del SAI (Social Accountability International), certificabile e condivisibile a livello mondiale. Questo documento venne in seguito aggiornato nel 2001 per essere coerente con le impostazioni dello standard ISO 9001, prendendo il nome di SA 8000; l'obiettivo principale di questo documento, che analizzeremo meglio in seguito, è quello di migliorare le condizioni medie di lavoro nel mondo, nel tentativo di proteggere e non prevaricare la dignità umana, non trasformare il lavoro in una forma di ricatto e migliorare le condizioni di vita dei lavoratori.

Due anni dopo, nel 1998, nasce il Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale, denominato GBS,

al fine di rispondere alle crescenti esigenze informative espresse dalla società. Questo gruppo aveva l'obiettivo di individuare le finalità e di creare linee guida sulle procedure di formazione del bilancio sociale al fine di evitare la mancanza di indicazioni e informazioni importanti.

Sempre in quegli anni nasce "l'Oscar di bilancio sociale" con il tentativo di diffondere e sperimentare l'informazione e il bilancio sociale; il primo anno in cui fu introdotto fu vinto dalle Ferrovie dello stato, poi nel 1997 è andato all'Azienda Servizi Pubblici Idraulici Vari (ASPIV) di Venezia e l'anno successivo a Telecom Italia.

Il modello GBS viene in seguito modificato e migliorato nel modello IBS del 2001 e sempre quell'anno il GBS introduce un documento, che è stato fondamentale punto di riferimento per molti anni, all'interno del quale vengono elencati "I principi di redazione del bilancio sociale". In questo documento <sup>16</sup> venivano identificate tre sezioni obbligatorie costituenti il bilancio sociale:

- identità aziendale
- produzione e distribuzione del valore aggiunto
- relazione sociale.

Il rivisitato modello IBS, più in dettaglio, prevedeva la struttura del bilancio in questo modo:

- premessa metodologica
- identità aziendale
- il rendiconto – produzione e distribuzione di valore
- la relazione di scambio sociale
- il sistema di rivelazione
- la proposta di miglioramento – orientamento per la gestione futura
- attestazione di conformità procedurale
- relazione della società di revisione.

---

16 - "La responsabilità sociale nelle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana" di Giuliana Birindelli e Angela Tarabella, 2001, pag.120

A livello istituzionale all'inizio del 2002 prende piede il "Progetto CSR-SC". Questo progetto<sup>17</sup> rappresenta l'impegno della comunità internazionale e nazionale all'adozione di comportamenti etici da parte delle imprese. Il lavoro prende inizio dalla definizione di responsabilità sociale contenuta nel Libro Verde del 2001<sup>18</sup> e si basa sui principi di volontarietà, credibilità e trasparenza.

I principali obiettivi del progetto sono quelli di<sup>19</sup>:

- diffondere la cultura della CSR, dello sviluppo sostenibile e lo scambio di buone pratiche;
- garantire al cittadino che l'impegno sociale comunicato dalle imprese sia effettivo;
- supportare le PMI nello sviluppo delle politiche e strategie di CSR;
- realizzare un set di indicatori standard (Social Statement) semplice e flessibile;
- diffondere l'utilizzo del Social Statement, costituito dal set di indicatori, che le imprese possano adottare per valutare le proprie performance in ambito CSR;
- favorire lo scambio di esperienze tra i vari Paesi al fine di identificare e recepire le migliori pratiche a livello internazionale;
- favorire la partecipazione attiva delle imprese ad iniziative nel sociale secondo una moderna logica di integrazione pubblico-privato.

E' stato più volte precisato che il sistema di regole *"non sarà una nuova certificazione e non sarà una nuova procedura burocratica. Non c'è alcuna volontà da parte del Governo di imporre nulla a nessuno. Solo se*

---

17 - "progetto CSR-SC", su iniziativa del Ministero del Welfare, 2002

18 - "l'interazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"

19 - [www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx](http://www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx)

*questo Progetto sarà condiviso dalle imprese potrà essere attuato e funzionare. In considerazione di ciò è stato adottato il metodo di lavorare insieme al mondo delle imprese, al mondo accademico e degli esperti in CSR per definire procedure e indicatori condivisi e che funzionino”* <sup>20</sup>.

A questo progetto sono seguite numerose iniziative promosse da enti pubblici nazionali e locali, tra le quali ricordiamo:

- il progetto *“SONO”* (Stesse Opportunità Nuove Opportunità) promosso nel 2007 dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale il cui obiettivo era quello di rilanciare i temi dell’organizzazione del lavoro, delle transizioni nel mercato, dei percorsi di carriera, con particolare attenzione verso la discriminazione delle persone con diversi orientamenti sessuali;

- il progetto *SIRM* (Sistema Imprese Responsabili Marche) promosso dalla regione Marche;

- un’organizzazione chiamata *“SODALITAS Associazione per lo sviluppo dell’Imprenditoria nel Sociale”* nata nel 1995 ed oggi divenuta fondazione con lo scopo di promuovere la Responsabilità Sociale d’Impresa e la Sostenibilità realizzando progetti con le imprese;

- *“ANIMA per il sociale nei Valori d’impresa”*, un’associazione promossa dall’Unione degli Industriali e delle Imprese di Roma con l’obiettivo di diffondere la CSR tra le imprese del territorio per favorire una nuova cultura che sappia coniugare il profitto con la creazione di benessere per la collettività;

- *“IMPRONTA ETICA”* che è un’associazione senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d’impresa, nata nel 2001 per volontà di alcune imprese emiliano - romagnole;

E ricordiamo anche una serie di iniziative di riconoscimento di “buone prassi” come il già citato *Oscar di Bilancio*, il *Soliditas Social Award* o il *Premio Etica & Impresa*.

---

20 - discorso Roberto Maroni nella presentazione del progetto presso l’università Bocconi nel 13 dicembre 2002

Una svolta fondamentale nell'evoluzione della CSR nel contesto italiano si ha nel 2003 quando il Ministero degli Affari Esteri italiano ha deciso di impegnarsi in un'importante azione in supporto del Global Compact.

Il Global Compact (Patto Globale) è un **“network multi-stakeholder”** che unisce governi, imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile, con lo scopo di promuovere su scala globale la cultura della cittadinanza d'impresa”<sup>21</sup> .

E' nato a livello mondiale nel 1999, su iniziativa dell'allora Segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan, il quale esortò il mondo intero a supportare i nove principi universali (dieci dal 2004) riguardo i diritti umani, l'ambiente, il lavoro e contro la corruzione.

L'Italia nel 2003 è diventata una delle principali contribuenti del Fondo Fiduciario del Global Compact di New York e, sempre nel 2003, ha deciso di finanziare uno specifico progetto denominato “Sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact”.

Il global compact italiano si sta rivelando essere molto efficiente ed efficace non solo nei confronti delle multinazionali, ma soprattutto nei confronti delle piccole e medie imprese italiane che tentano di operare in contesti di sviluppo.

I principi fondamentali del Global Compact Italiano sono:

- sensibilizzare l'opinione pubblica e aumentare la consapevolezza sui principi universali in materia di responsabilità;
- promuovere lo sviluppo di pratiche aziendali basate su principi universali, attraverso lo scambio di informazioni e la condivisione di esperienze.

La CSR ha però con il tempo cominciato a mettere le sue radici nel contesto aziendale, dove non viene più considerata unicamente come un costo da sostenere, ma una vera e propria risorsa, un'opportunità, un'innovazione ed un vantaggio competitivo.

---

21 - da <http://www.globalcompactnetwork.org/il-global-compact-it.html>

Porter <sup>22</sup> afferma che la responsabilità sociale è basata su quattro caratteristiche: “moral obligation, sustainability, licence to operate and reputation”.

Riguardo al primo punto indubbiamente è condivisa la concezione per cui le società devono comportarsi come “buoni cittadini” onorando i principi etici, rispettando le persone e naturalmente l’ambiente.

Il principio di sostenibilità invece sostiene la coesistenza di performance sociali, economiche e ambientali; per questo un’impresa deve tendere al raggiungimento di un equilibrio di lungo termine, evitando comportamenti di breve termine che risultino essere dannosi dal punto di vista ambientale e sociale. Un’eccellente definizione di sostenibilità è quella usata nel 1980 da Buntland: “meeting the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own needs”.

La licenza ad operare deriva dal fatto che ogni impresa necessita di esplicite o tacite autorizzazioni e permessi dal Governo o dalla comunità o dagli stakeholders; infine, la reputazione è basata sulla soddisfazione del mondo esterno di fronte all’operato aziendale e la CSR risulta essere diventato un ottimo strumento per migliorare l’immagine di un’impresa.

Proprio con l’evolversi di questa concezione di responsabilità d’impresa si va incontro però ad un paradosso: nel momento, infatti, in cui gli stakeholders stanno prendendo coscienza del fatto che le imprese sono responsabili per le loro azioni, le aziende stesse però comprendono ancora di meno la loro responsabilità nei confronti degli stakeholders <sup>23</sup> . Quindi nel momento in cui viene chiesto alle imprese di rendere conto delle proprie azioni, queste sembrano avere un’idea non del tutto precisa di quali siano i loro obblighi.

Come suggerito da Davis, Whitman e Zald nella loro opera <sup>24</sup>, nello scenario futuro della CSR, le imprese - per garantire una gestione

---

22 - nella sua opera del 2006 “Strategy and society”

23 - da Davis G. F. , Whitman M.V.N. , Zald M.N. , “The responsibility paradox”, da Stanford Social Innovation Review”, 2008

24 - da Davis G. F. , Whitman M.V.N. , Zald M.N. , “The responsibility paradox”, da Stanford Social Innovation Review”, 2008

consapevole ed efficace - dovranno rivolgersi all'Unione Europea per quanto riguarda la sicurezza del prodotto e gli standard ambientali, agli Stati Uniti per le linee guida per una buona gestione aziendale e alle "non governmental organization" (NGOs) per i diritti umani e del lavoro.

Nell'ottobre 2008 il "GfK Eurisko" ha condotto una ricerca <sup>25</sup> sulla responsabilità etico sociale delle imprese, dalla quale sono emersi dei dati molto importanti. Sono state effettuate nel corso del 2008 delle indagini su un campione di 84 imprese per rilevare gli orientamenti attuali e futuri della CSR.

Dai seguenti grafici vediamo come il tema della CSR sia un tema molto rilevante attualmente per le imprese, come dimostra il primo grafico dove un 80% del campione risponde che la responsabilità sociale è "molto" se non "moltissimo" importante per i fini aziendali.

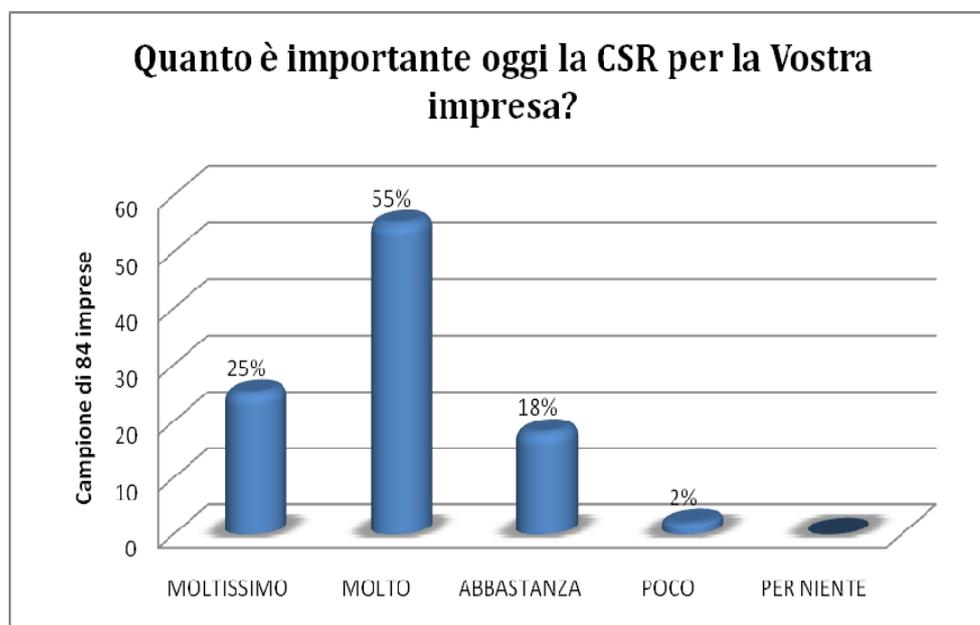


Grafico 1.1 – Adattamento da [http://www.sulleali.it/CSR\\_eurisko.pdf](http://www.sulleali.it/CSR_eurisko.pdf)

Dal grafico 1.2 e 1.3 vediamo come vi siano iniziative pratiche di applicazione della CSR, che non rimane quindi unicamente un percorso teorico ma trova riscontri pratici. E' condivisa una visione strategica della

---

25 - "La CSR in Italia: il punto di vista delle imprese", Paolo Anselmi – Senior Vice President - GfK Eurisko Milano, Assolombarda – 29 Ottobre 2008

“responsabilità sociale” come strumento per la creazione di valore oltre che per il miglioramento della reputazione e delle relazioni con gli stakeholders.

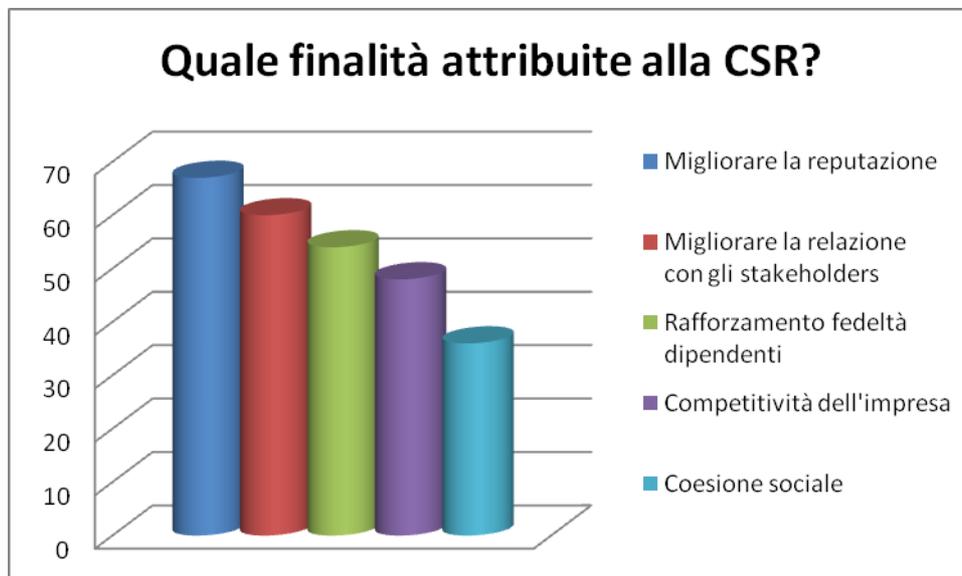


Grafico 1.2 – vedi grafico 1.1

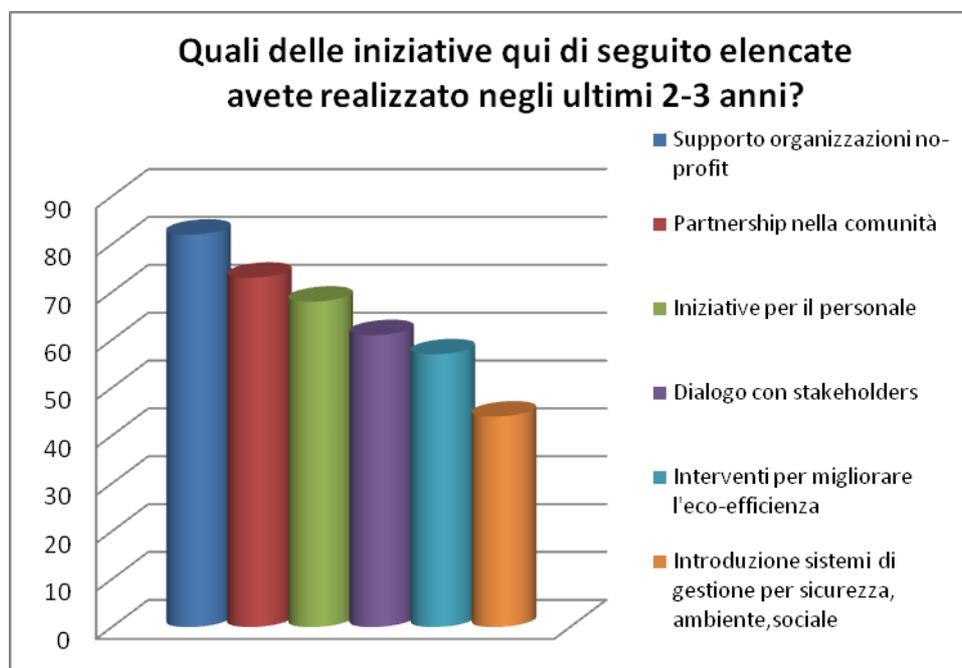


Grafico 1.3 – vedi grafico 1.1

Dall'ultimo grafico si evince l'intenzione delle imprese di non arrestare questo processo di responsabilizzazione aziendale, considerato

un punto di forza su cui poter incentrare le proprie forze per il raggiungimento dei risultati previsti.

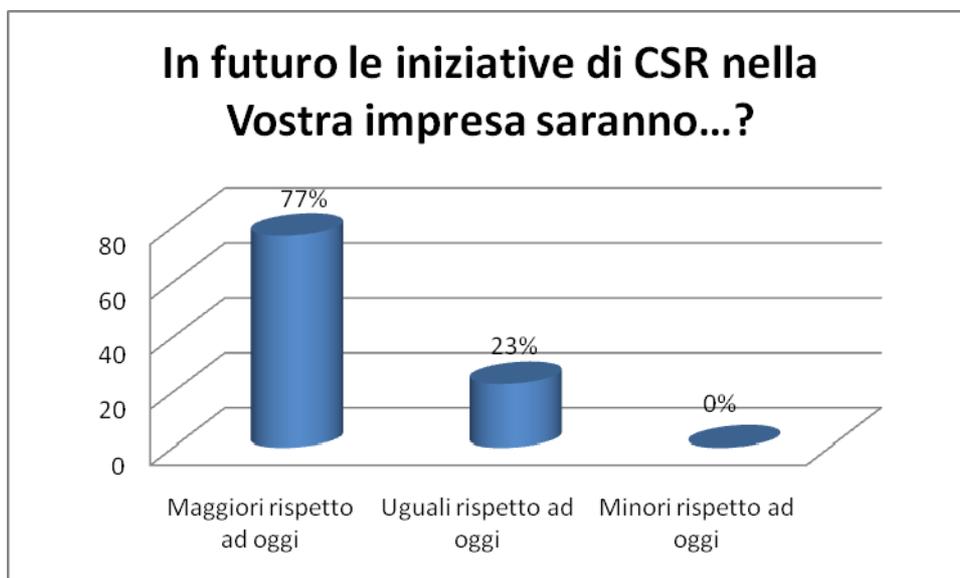


Grafico 1.4 – vedi grafico 1.1

Un'altra ricerca molto significativa è avvenuta sempre nel 2008 da parte dell'associazione "SODALITAS" di cui abbiamo parlato in precedenza. In questa ricerca <sup>26</sup>, viene analizzato un campione di 541 aziende e 972 progetti. Per la maggior parte dei casi si tratta di aziende di grandi dimensioni (64%). Le Piccole Medie Imprese (PMI) e la Pubblica amministrazione (PA) completano il campione con,rispettivamente, il 19% e il 17%.

Per facilitare la lettura dei dati alcuni settori sono stati accorpati. In particolare:

- Settore manifatturiero comprende al suo interno diversi comparti tra cui: alimentari e bevande; tessile e abbigliamento, apparecchi meccanici ed elettrici; automobilistico; carta, stampa ed editoria, edilizia e cementi...

- Servizi: Agenzia di comunicazione, Immobiliare, Informatica, servizi per l'Ambiente...

---

26 - "La CSR in Italia. Alcune tendenze in atto", ottobre 2008, SODALITAS Social Solution

- Sanità e servizi pubblici, sociali e personali: associazionismo imprenditoriale e distretti industriali, Attività ricreative, culturali e sportive, Fondazione d'Impresa, Sanità e servizi sociali

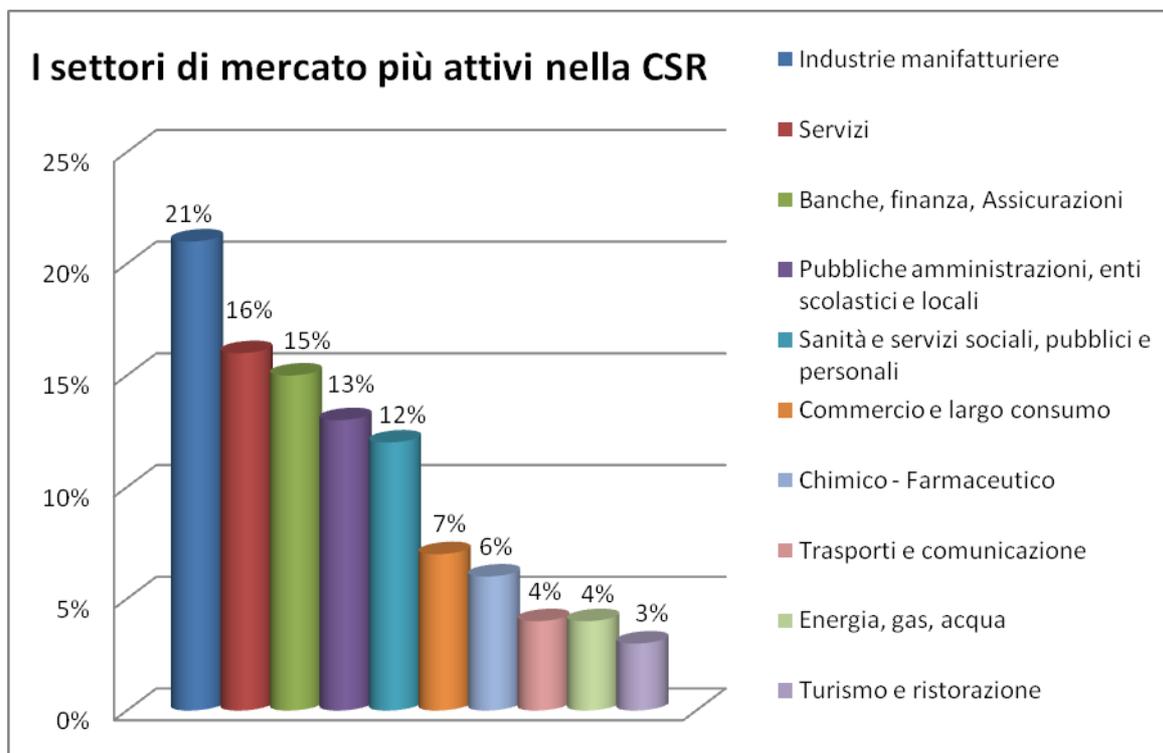


Grafico 1.5 – adattamento da [http://www.sulleali.it/CSR\\_sodalitas.pdf](http://www.sulleali.it/CSR_sodalitas.pdf)

Il settore più sensibile alla responsabilità sociale risulta essere quello manifatturiero (21%), percentuale d'altra parte in linea con la composizione del tessuto industriale italiano. Altri settori particolarmente attivi sono quello dei servizi (16%) e quello bancario – finanziario (15%).

## **2. LA CSR NEI PROCESSI E NEI DOCUMENTI AZIENDALI**

### **A. PRINCIPI STANDARD RELATIVI AL REPORTING SOCIALE**

Oggi la Corporate Social Responsibility è un tema di grande attualità e si trova in un periodo di rapida e crescente trasformazione; anche in Italia l'argomento sta sempre più prendendo piede nella pratica aziendale tanto che nella collettività si è diffusa una maggiore sensibilità in materia di responsabilità sociale. Le imprese iniziano ad essere percepite come soggetti morali e a loro si chiede di essere trasparenti e responsabili.

L'impresa viene stimolata a rispondere in maniera efficace e tempestiva alla nuova domanda e alle nuove aspettative della collettività, con la conseguente necessità di fornire un quantitativo maggiore di informazioni non riguardanti unicamente la dimensione economica, bensì anche quella sociale dell'agire dell'impresa.

Acquisito il principio che la responsabilità sociale è divenuta per l'impresa qualcosa di più di un comportamento eticamente responsabile, questa dovrà far fronte alla necessità di un *reporting* che sia in grado di fornire tutte le informazioni riguardanti le relazioni tra impresa e ambiente circostante nella maniera più chiara ed esauriente possibile. E' proprio la constatazione che economicità e socialità sono coinvolti simultaneamente nell'attività aziendale a stimolare la valutazione e la comunicazione all'esterno delle performance dell'impresa portando così il mondo aziendale ad arricchirsi di nuovi documenti di rendicontazione sociale.

Il *reporting* diventa necessario nel momento in cui le imprese stesse si rendono conto dell'importanza e dell'impatto ambientale e sociale delle loro azioni e cercano di minimizzare i pericoli e massimizzare le opportunità legate a questa nuova emergente sfida di responsabilità sociale.

Probabilmente, infatti, la sfida più grande dei nostri tempi è quella di riuscire a realizzare una robusta crescita economica in maniera tale, però, da non ostacolare le future generazioni nel realizzare gli stessi obiettivi; le società devono utilizzare le loro conoscenze, innovazioni,

creatività e tutte le risorse di cui dispongono per cercare di risolvere alcuni problemi e sfide sociali e ambientali, assicurando che gli impatti diretti o indiretti delle normali attività del business siano positive per le persone e l'ambiente.

Il *reporting sociale* è quindi uno strumento fondamentale che, affiancato ai documenti già esistenti, fornisce informazioni trasparenti riguardo all'impatto economico, sociale e ambientale dell'attività aziendale rappresentando e misurando, quindi, la performance di un'impresa socialmente responsabile.

Per essere una comunicazione aziendale a tutti gli effetti però, le informazioni in esso contenute devono essere corrette e veritiere e devono altresì essere conformi a standard e principi di redazione che possano aiutare a dare un quadro omogeneo della realtà aziendale. Data la continua evoluzione del concetto di CSR, di conseguenza anche i principali codici e standard che la guidano sono sottoposti a continui sviluppi che riflettono le nuove correnti, nonché le aspettative della società.

Uno dei principali standard a cui rifarsi per il *reporting sociale* è un documento elaborato dal Global Reporting Initiative nel 2006 intitolato "*Linee guida per il reporting di sostenibilità*" o "*G3 Guidelines*" nel quale si offre un modello generale per il *reporting* aziendale. Questo *framework* vuole essere un modello universalmente accettato per rendere conto delle performance sociali, economiche e ambientali di un'impresa. Può essere usato da tutte le organizzazioni, indipendentemente dal paese di appartenenza, dal settore di attività e dalla dimensione. Il documento "*G3 Guidelines*" è diviso in due parti, la prima analizza gli elementi principali del *reporting* ed elenca numerosi principi quali, tra gli altri, la materialità, l'inclusività degli stakeholders, la completezza, il contesto di sostenibilità, la comparabilità, la tempestività, la chiarezza; viene fornita una definizione dei principi, la relativa spiegazione ed una serie di test che forniscono una guida all'utilizzo degli stessi.

La seconda parte, invece, contiene l'informativa standard da includere nei report di sostenibilità; è composta da tre tipi di informativa:

- *Strategia e profilo*, dove vi è una descrizione strategica del rapporto della società con la sostenibilità al fine di creare il contesto per un report più specifico;

- *Modalità di gestione*, dove vengono illustrate le modalità per affrontare una serie di argomenti, con lo scopo di fornire il contesto per comprendere la performance in una specifica area;

- *Indicatori di performance*, che è la sezione relativa agli indicatori, suddivisi in economici, sociali ed ambientali, a loro volta ulteriormente suddivisi in: lavoro, società, diritti umani e responsabilità di prodotto; alcuni esempi <sup>27</sup> di *indicatori relativi alle performance sulle pratiche di lavoro e sulle condizioni di lavoro adeguate* sono: il “numero totale dipendenti, suddiviso per tipologia di contratto e distribuzione territoriale”, oppure “il numero totale e tasso di turnover del personale, suddiviso per età, sesso, area geografica”; gli esempi di *indicatori di performance sulla società* sono: “percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione” o “la natura, obiettivo, efficacia di qualsiasi programma e attività che valuta e gestisce gli impatti delle operazioni su una determinata comunità, incluse le fasi di inizio attività, di operatività e di dismissione”.

Altra importante guida per lo sviluppo della rendicontazione sociale è lo “*Standard Social Accountability 8000*”, un documento con lo scopo di elencare i requisiti di responsabilità sociale che permettono di sviluppare e rafforzare la posizione sociale dell’organizzazione.

Nel documento inizialmente viene affermato come ogni impresa debba seguire e osservare le leggi nazionali vigenti, nonché una serie di principi elencati in numerosi documenti dell’“*International Labour Organization*” (ILO), contenenti i requisiti per un comportamento eticamente corretto.

---

27 - “*Linee guida per il reporting di sostenibilità*” o “*G3 Guidelines*”, Global Reporting Iniziative 2006 , <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Italian.htm>

Dopo aver elencato anche una serie di definizioni, quali quella di azienda, di fornitore e di azione correttiva, il documento individua i requisiti di responsabilità sociale.

Questa si basa su una serie di principi fondamentali che qui elenchiamo <sup>28</sup>:

- *lavoro infantile*:
  - o eliminazione del lavoro minorile;
  - o individuazione di procedure per la promozione dell'educazione dei bambini rientranti nella raccomandazione ILO 146;
  - o eliminazione di ogni esposizione dei bambini a situazioni pericolose, rischiose o nocive per la salute;
- *lavoro obbligato*:
  - o divieto di ricorso all'utilizzo del lavoro obbligato;
- *salute e sicurezza*:
  - o garanzia di un luogo di lavoro sicuro e di idonea prevenzione degli incidenti e danni alla salute;
  - o nomina di un responsabile della salute e della sicurezza di tutto il personale;
  - o assicurazione di una formazione in materia di sicurezza e salute;
  - o garanzia di servizi igienici puliti e acqua potabile;
- *libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva*:
  - o rispetto del diritto del personale di aderire a sindacati e del diritto alla contrattazione collettiva;
  - o facilitazione all'utilizzo di mezzi di libera associazione;
- *discriminazione*:
  - o divieto di attuare discriminazioni nell'assunzione, retribuzione, accesso alla formazione e promozione in base a razza, sesso, invalidità, religione, appartenenza sindacale;
  - o impedire comportamenti che siano sessualmente coercitivi;
- *procedure disciplinari*

- o non dare sostegno all'utilizzo di punizioni corporali, abuso verbale;

- *orario di lavoro*

- o con conformità dell'orario di lavoro alle leggi vigenti ed agli standard dell'industria;

- o garanzia che il lavoro straordinario non ecceda le 12 ore settimanali per lavoratore;

- *retribuzione*

- o conformità del salario ai minimi retributivi legali;

- o divieto di stipula di contratti di lavoro in nero;

- *sistemi di gestione*

Un altro importante standard da tenere in considerazione è l'AccountAbility 1000 Assurance Standard" (AA1000AS) del marzo 2003 che rappresenta il primo standard mondiale per l'assicurazione della sostenibilità. E' stato sviluppato per assicurare la credibilità e la qualità del reporting pubblico di un'organizzazione su prestazioni sociali, ambientali ed economiche come richiesto dal pubblico e, in misura sempre crescente, dagli investitori ed organi di regolamentazione.

Lo standard AA1000AS è applicabile alle aziende, alle organizzazioni no-profit ed agli enti. Le "Guidance Notes" in esso contenute si arricchiranno progressivamente delle sue applicazioni pratiche e di altre esperienze rilevanti nel tentativo di migliorare la credibilità di nuovi approcci all'accountability delle organizzazioni.

I principi che devono essere applicati secondo l'AA1000 Assurance Standard sono:

- 1. Rilevanza (Materiality)
- 2. Completezza (Completeness)
- 3. Rispondenza (Responsiveness)

Gli obiettivi principali dell'AA1000 Assurance Standard sono: quelle di <sup>29</sup>:

- coprire l'intera portata delle performance dell'organizzazione;
- focalizzarsi sulla rilevanza delle questioni per gli stakeholders e sulla loro accuratezza;
- esaminare la completezza della comprensione da parte dell'organizzazione delle proprie performance e dei propri impatti, e il relativo punto di vista degli stakeholders;
- valutare la rispondenza della rendicontazione agli stakeholders, posto che l'attività di reporting sia da considerarsi come parte del continuo coinvolgimento con essi;
- fornire un approccio di lungo termine che indica quanto un'organizzazione sia in grado di portare avanti politiche e raggiungere obiettivi stabiliti, come anche di andare incontro ad aspettative future;
- stabilire le basi per la dichiarazione di verifica (Assurance Statement) su cui si fonda la credibilità dei report di sostenibilità;
- sostenere ed integrare l'attività di verifica usando molteplici approcci e standard, inclusa la confrontabilità con le Linee Guida per la rendicontazione della sostenibilità pubblicate dalla Global Reporting Initiative (GRI)
- essere applicabile ad organizzazioni di differenti tipi e dimensioni e ai verificatori (Assurance Providers) che hanno background culturali, geografici e sociali diversi.

Assai rilevante ricordiamo inoltre il già citato Global Compact, avvenuto nel luglio 2000 per iniziativa dell'ex segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan.

Per quanto riguarda invece i diritti umani molto importante è stata l'approvazione, avvenuta all'unanimità nell'agosto del 2003, delle "Norme

---

29 - 'Accountability 1000 Assurance Standard' (AA1000AS), marzo 2003, <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Assurance%20Standard%20-%20Italian.pdf>

sulla Responsabilità delle Imprese (transnazionali e non) in Materia di Diritti Umani”<sup>30</sup>.

L’approvazione delle Norme è avvenuta ad opera della Sottocommissione per la Protezione e la Promozione dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, principale organo ausiliario della Commissione dei Diritti Umani.

Si tratta di norme che pongono il tema della responsabilità sociale delle imprese in materia di diritti umani sul piano del diritto internazionale, stabilendo obblighi basilari minimi su pari opportunità, non discriminazione, diritto alla sicurezza delle persone, diritto dei lavoratori, rispetto della sovranità nazionale, obblighi verso i consumatori e verso l’ambiente.

Predispongono modalità di monitoraggio da parte delle Nazioni Unite o di altri organi nazionali e internazionali, esistenti o da creare, rendendo in tal modo la collaborazione degli Stati indispensabile nello stabilire e rinforzare il quadro amministrativo e legale di riferimento; infatti per la prima volta vengono fuse in un unico documento, standard internazionali e direttive in materia di diritti umani già esistenti, creando un utile compendio e una piattaforma comune in un ambito, quello dei diritti umani, già congestionato da numerose iniziative, spesso non convergenti tra loro. La potenziale portata rivoluzionaria delle Norme è rappresentata dal fatto che, mentre l’adozione di norme in tema di diritti umani è stata fino ad ora demandata agli Stati, riconosciuti quali unici soggetti idonei ad essere titolari di doveri e diritti, ora le Norme delle Nazioni Unite si rivolgono direttamente alle imprese quali soggetti attivi nell’implementazione di standard per il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori.

In questo quadro, se, da un lato, gli standard hanno aiutato un numero significativo di imprese a migliorare la propria gestione, dall’altro

---

30 -United Nations Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights, <http://www1.umn.edu/humanrts/links/norms-Aug2003.html>

la loro molteplicità, diversità e assenza di convergenza hanno generato effetti indesiderati:

- confusione e mancanza di chiarezza per le aziende. L'esistenza di vari standard e sigle, lo sviluppo di proposte differenti e al contempo simili possono rendere complesso, per l'impresa, avvicinarsi alle tematiche di CSR. Il risultato può essere quello di rallentare le dinamiche evolutive nei modelli gestionali, in particolare delle PMI, invece di agevolarle e promuoverle;

- confusione e mancanza di chiarezza per gli altri stakeholders. Se le imprese non adottano impostazioni comuni e sistemi di misurazione delle performance omogenei, per i differenti stakeholders (cittadini/consumatori, soggetti pubblici, investitori, ecc.) sarà difficile poter analizzare e apprezzare correttamente gli sforzi e gli impegni in campo sociale delle imprese. Non solo: questa opacità di fondo e la mancanza di un general framework possono danneggiare le imprese migliori e premiare i free riders, che possono eventualmente adottare comportamenti fraudolenti ed attestare risultati non corrispondenti al vero.

La soluzione a tale problema di asimmetria informativa, non è quella di imporre uno standard vincolante, un obbligo di *reporting* socio-ambientale che affermi nel campo della sostenibilità la stessa logica del bilancio civilistico; infatti, come affermato nello stesso Libro Verde, la CSR si basa su un approccio volontario, per cui ciò di cui hanno bisogno le imprese e gli *stakeholders* è un quadro di riferimento comune, un modello che permetta a chi è interessato di valutare in maniera completa, corretta e consapevole le performance aziendali.

Questa griglia di lettura, questo modello di misurazione e rendicontazione è ciò che viene proposto, in ambito nazionale, grazie alle iniziative del già citato Gruppo di Bilancio Sociale (GBS) e grazie ad una iniziativa del Governo italiano chiamato "*Progetto CSR-SC*" <sup>31</sup> di cui abbiamo precedentemente parlato.

---

31 - "progetto CSR-SC", su iniziativa del Ministero del Welfare, 2002

## ***B. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E LE PERFORMANCE FINANZIARIE.***

Abbiamo visto in precedenza come la visione della CSR sia mutata fortemente nel corso del tempo; infatti, inizialmente, veniva considerata unicamente come un costo, mentre con il passare del tempo si è compresa l'importanza della responsabilità sociale in ambito aziendale. Inizia a nascere la convinzione, sempre più diffusa, che un'impresa socialmente responsabile sia un'impresa che riesce a valorizzare nella maniera migliore le proprie risorse e riesce a creare sviluppo e benessere, anche oltre al valore economico. Infatti, l'impresa che ha un posizionamento etico riesce ad acquisire notorietà, reputazione, immagine; si vanno a creare con tutti gli interlocutori dell'impresa dei rapporti di fiducia basati sul fatto che l'impresa ha preso consapevolezza di quali sono i propri doveri e le proprie responsabilità. Ci chiediamo: esiste realmente un rapporto tra le performance sociali - ambientali e quelle economiche? Una buona gestione strategica, ambientale o sociale, crea del valore economico realmente tangibile per l'impresa?

Non è una risposta facile, in quanto i legami tra CSR e performance economiche non sono del tutto semplici e lineari, ma anzi si basano su una relazione complessa e talvolta ambigua. Innanzitutto, per esempio, se ci troviamo di fronte ad una relazione positiva tra risultati economici e responsabilità sociale, questo può essere dovuto anche solamente al fatto che un'impresa si trova a possedere un quantitativo maggiore di risorse da spendere nella CSR e di conseguenza otterrà dei risultati maggiormente elevati rispetto ad un'altra società che abbia potuto investire in misura inferiore sullo stesso aspetto. Un'altra fondamentale considerazione da fare è la difficoltà nel riuscire a misurare gli effetti della CSR in termini quantitativi e monetari, proprio per il carattere multidimensionale che essa possiede, andando a toccare numerosi e contrastanti aspetti della vita aziendale.

Altra difficoltà nell'individuazione della relazione tra valutazione economica e responsabilità sociale è il fatto che risulta oltretutto difficile riuscire a mettere a confronto società relative a settori diversi, con innumerevoli caratteristiche non omogenee, nonché storie, processi e visioni divergenti.

In un documento all'interno dello "*Strategic Management Journal*"<sup>32</sup> vengono analizzate le possibili conseguenze di un comportamento etico sulle performance finanziarie di un'impresa; gli autori individuano diverse ipotesi basate sull'analisi del "sign of the relationship"- negativo, neutrale o positivo- o della "direction of causation" – "slack resource theory" o "good management theory".

Dall'analisi della "sign of the relationship" ci potremmo trovare di fronte a tre ipotesi <sup>33</sup>:

- "*negative association*", ossia ci troviamo di fronte ad una relazione negativa tra performance finanziarie e CSR, che comporta una riduzione dei vantaggi competitivi finanziari in caso di aumento di performance socialmente responsabili; questo avviene in quanto queste ultime comportano costi troppo elevati rispetto ai vantaggi a cui conducono.

- "*neutral association*", ossia non vi è alcun tipo di relazione e legame tra le performance economiche e sociali: ci troviamo di fronte un quantitativo così alto di variabili su cui intervenire che non c'è motivo di aspettarsi una relazione tra esse. Questo però può essere anche dovuto all'enorme difficoltà nel dare una misurazione alla CSR, per cui si potrebbe arrivare ad una "neutral association" solamente in quanto non si è riusciti ad individuare nessuna relazione, ma questo non vuol dire che non ne esistano.

- "*positive association*": ossia esiste una relazione tra i costi espliciti della società e i costi impliciti verso gli stakeholders (costi per la qualità del prodotto, costi ambientali). Si fonda sulla concezione che se

---

32 - Sandra A. Waddock, Samuel B. Graves, "*The corporate social performance – financial performance link*", da *Strategic Management Journal*, Vol.18 issue 4, 303-319, del 1997

33 - vedi nota 32

un'impresa decide di abbassare i suoi costi impliciti attraverso azioni irresponsabili, come risultato otterrà soltanto costi espliciti più elevati che portano a svantaggi economici.

Analizzando invece “la direzione di causalità” ci troveremo di fronte a due punti di vista differenti <sup>34</sup>:

- *“Slack resource theory”* : basata sul fatto che l'impresa riesce ad accumulare risorse in eccesso quando ottiene maggiori profitti rispetto a quanto è tenuta a distribuire. La quantità di risorse in eccesso sarà così destinata a nuove sperimentazioni e quindi la società avrà la possibilità di investirle in performance sociali. Maggiori saranno le risorse in eccesso, maggiori gli investimenti in performance sociali e, di conseguenza, maggiori i risultati economici.

- *“Good management theory”*: basata sulla concezione che esiste una forte correlazione tra le buone pratiche di management e la CSR, dovuto al fatto che una maggiore attenzione al sociale intensifica le relazioni con gli stakeholders, conducendo, nel lungo termine, ad una variazione positiva delle performance economiche.

Se prendiamo quindi in considerazione il fatto che le performance economiche e sociali hanno tra loro un “positive association”, dobbiamo considerare non solo che comportamenti socialmente responsabili portano ad un miglioramento delle performance economiche, ma anche che migliori risultati economici spingono l'impresa ad un maggior interesse alla CSR.

E' dunque un “circolo virtuoso” dove la responsabilità sociale rappresenta una variabile dipendente e indipendente al tempo stesso. Di conseguenza il management nelle sue decisioni di investimento dovrà indubbiamente prendere in considerazione l'esistenza di un collegamento tra risultati economici e CSR e, alla luce di tutto ciò, la responsabilità sociale non potrà più essere vista soltanto come una semplice “buona azione”.

---

34 - vedi nota 32

Un recente studio, pubblicato su “Milano Finanza” del 27 luglio 2009 <sup>35</sup>, analizza le 30 società europee che al 30 giugno 2008 presentavano le migliori performance finanziarie, prendendo soprattutto in considerazione la loro attenzione per la Corporate Social Responsibility. Questa analisi è stata confrontata con un’identica, risalente però al 31 dicembre 2008, ed i risultati sono stati eclatanti: il 40% delle imprese presenti in entrambe le classifiche presenta, al 31 dicembre, il doppio degli strumenti di CSR rispetto alle società uscite dalla classifica. Questo sta a dimostrare come l’interesse dell’azienda verso comportamenti ed azioni socialmente responsabili può rivelarsi una vera e propria leva per il vantaggio competitivo e un efficace strumento contro la crisi dei mercati.

### C. CSR E I PROCESSI DI CONTROLLO INTERNI ED ESTERNI.

Da quanto esposto nel paragrafo precedente emerge come le attività e i risultati sociali abbiano una diretta connessione con le performance economiche; questo sta a significare, infatti, che se l’impresa si comporta in maniera socialmente responsabile, ciò nel tempo va a formare ed a consolidare quella reputazione (“corporate reputation”) che può condurre alla creazione di valore per l’impresa. La Corporate Reputation è un valore molto importante all’interno dell’ambiente aziendale, in quanto racchiude in sé tutte le interazioni che l’organizzazione ha avuto con gli stakeholders; ma ciò che la rende preziosa è il fatto che è una risorsa immateriale, difficilmente imitabile e trasferibile all’esterno.

Proprio perché i comportamenti etici e l’attenzione alla CSR hanno un reale impatto sul valore dell’impresa, questa dovrà tener conto e controllare quelli che possiamo definire *rischi etici*. A questo punto ci

---

35 - “Studio, le quotate più socialmente responsabili sono anche le più redditizie”, Stefania Peveraro, su Milano finanza del 27 luglio 2009

chiediamo: possono i *rischi etici* influire sul valore dell'azienda? Sicuramente la risposta è affermativa, in quanto nel lungo termine questa relazione certamente esiste. Da questa premessa consegue la necessità per l'impresa di un sistema di gestione e controllo dei suddetti rischi, in quanto questi influiranno sulle future performance dell'organizzazione.

Per tenere sotto controllo tutte le categorie di rischi collegati ai comportamenti dell'impresa, questa dovrà istituire dei programmi di controllo sia interni che esterni – *internal and external auditing* – che assicurino una supervisione dell'operato aziendale.

In particolar modo, per quanto concerne i comportamenti socialmente responsabili e relativi tipi di controllo, possiamo riferirci al progetto denominato "Q-RES" del 2001 <sup>36</sup>, che persegue l'obiettivo di *"proporre un modello di gestione dell'impresa ispirato all'idea del contratto sociale con gli stakeholders e ha come obiettivo la definizione di un insieme completo e integrato di strumenti per introduzione dell'etica nell'impresa e (..) la missione del progetto è quella di (..) promuovere un nuovo standard di qualità certificabile a livello internazionale della responsabilità etico - sociale dell'impresa, che ne tuteli la reputazione e l'affidabilità"*.

Nel progetto troviamo inoltre indicati quali sono i sei strumenti per la gestione della CSR, ossia:

- Visione etica d'impresa
- Codice etico
- Formazione etica
- Sistemi organizzativi di attuazione e controllo
- Rendicontazione sociale
- Verifica esterna

Per quanto riguarda il controllo interno, questo si focalizzerà sui processi interni con i seguenti obiettivi <sup>37</sup>:

---

<sup>36</sup> - *"Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico – sociale d'impresa. Linee guida per il management"*, ottobre 2001, CELE – Centre for Ethics, Law & Economics, Lorenzo Sacconi, Simone de Colle, Emma Baldin.

<sup>37</sup> - vedi nota 36

- *Miglioramento della performance etica*, ossia l'integrazione ad ogni livello aziendale dei criteri etici assunti dall'impresa nei confronti degli stakeholders;
- *Verifica e controllo della conformità alle regole*, ossia la verifica della conformità delle azioni e dei comportamenti alle norme di condotta;
- *Supporto all'attuazione dell'etica*, ossia l'introduzione di incentivi, sanzioni e riconoscimenti ed altri strumenti a supporto dell'attuazione dei valori.

Vi possono essere due tipologie di processi di controllo che possiamo prendere in considerazione: il primo è un processo *top – down* che consiste nel controllo delle procedure da parte dei vertici dell'impresa, mentre il secondo è un processo *bottom – up* che invece parte dal confronto tra i risultati raggiunti e la visione etica.

Per quanto riguarda invece le strutture che l'impresa può prendere in considerazione per effettuare i controlli interni possiamo individuare <sup>38</sup>:

- *Ethics Officer*: è il responsabile delle questioni etiche in azienda per quanto riguarda le attività di formazione, lo sviluppo le iniziative e le revisioni del Codice etico, coordina e valuta il rapporto interno di ethical auditing e il bilancio sociale;
- *Comitato Etico*: è un organismo composto da alcuni rappresentanti delle diverse funzioni e da membri esterni nominati dal C.d.A; ha il compito di definire l'attività periodica di formazione etica rivolta a tutti i collaboratori, riceve le segnalazioni e ne determina l'eventuale sanzionabilità, tutela coloro che segnalano comportamenti non corretti contro eventuali ritorsioni;
- *Internal Ethical Auditing*: è un'attività indipendente preposta al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione

---

38 - vedi nota 36

nel tentativo di migliorare i processi di controllo interni. Quest'organo analizza i rischi etici, verifica che le attività ed i progetti si svolgano secondo piani coerenti ai principi etici e vengano posti in atto con comportamenti etici.

Per quanto riguarda invece i controlli e le verifiche esterne, queste possiamo definirle come quelle attività svolte da un ente terzo, estraneo all'impresa, per accertare la responsabilità etico – sociale.

Ovviamente risulta realmente difficile pensare a delle procedure di controlli esterni senza avere un chiaro e omogeneo schema di standard globali di *reporting*. E' per questo motivo che si potranno essere prese a riferimento quelle esperienze internazionali quali il già citato *GRI Sustainability Reporting Guidelines* o *l'Accountability Assurance Standard 1000* ovvero i criteri stabiliti dallo stesso progetto *Q-RES*.

Il valutatore esterno potrà richiedere all'impresa relazioni, rapporti, documentazione ed informazioni aziendali, svolgere delle indagini con l'obiettivo di valutare la veridicità dei dati, le performance etiche e infine formulare un giudizio imparziale ed equilibrato.

#### D. CSR E IL BILANCIO SOCIALE

La continua evoluzione, repentina e spesso incontrollabile, del mondo economico in cui viviamo, richiede l'introduzione di regole morali più precise e strutturate; in tale contesto appare evidente che il bisogno di trasparenza e di fiducia nelle relazioni socio – economiche diviene pressante ed indispensabile.

In un ambito internazionale fortemente concorrenziale ed incerto, la scelta di molte imprese di illustrare alla comunità l'influenza che il loro operare determina sulla società e sull'ambiente, diviene fonte di vantaggio competitivo.

Si parla di *Accountability* per riferirci all'esigenza delle imprese di rendere conto delle proprie azioni, anche dei comportamenti socialmente

responsabili, nei confronti della società; all'interno di questa, il processo di rendicontazione è proprio lo strumento per seguire questo obiettivo, cercando di migliorare continuamente la comunicazione delle azioni e dei risultati ottenuti.

La rendicontazione sociale è <sup>39</sup> *“la predisposizione di un sistema di misurazione e di raccolta sistematica, organizzazione e comunicazione dei dati rilevanti all’impatto delle attività dell’impresa sul benessere dei vari stakeholder; la valutazione della coerenza fra i risultati conseguiti e gli obiettivi derivanti dalla missione, dai valori e dal Codice Etico; il rilevamento, tramite il dialogo con gli stakeholder realizzato nel processo di elaborazione (..) fra le loro aspettative e gli obiettivi e i risultati dell’impresa”*.

Il documento in cui viene sintetizzata l’attività di rendicontazione etico – sociale è denominato Bilancio sociale; è uno strumento moderno per istaurare e consolidare un dialogo continuo, diretto e trasparente fra impresa e società, nonché un mezzo fondamentale per la comunicazione e gestione della responsabilità verso la comunità e le istituzioni.

---

39 - vedi nota 36

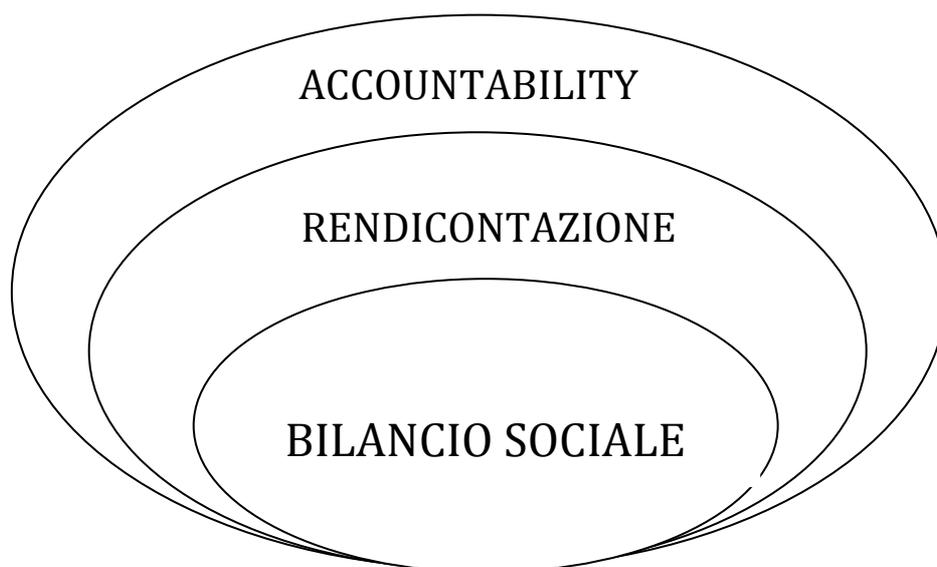


Tavola 2.1 – Relazione tra Accountability, Rendicontazione e Bilancio sociale.

Il bilancio sociale è uno strumento che mette in evidenza l’impatto sociale, economico e ambientale che un’organizzazione ha nel contesto in cui opera ed esprime l’attitudine dell’impresa a rispondere responsabilmente del proprio operato nei confronti dei vari stakeholders con cui interagisce.

E’ un documento da affiancare a quelli già esistenti, al fine di integrare il sistema informativo dell’azienda con informazioni sociali ed ambientali.

Mentre lo scopo del bilancio d’esercizio è quello di rappresentare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell’impresa, quello del bilancio sociale è di rendere conto a tutti gli stakeholders dei risultati dei suoi comportamenti e delle sue azioni in tema sociale ed etico. Entrambi sono consuntivi, ma nel primo vengono contrapposti costi e ricavi dal punto di vista economico, mentre nel secondo si mettono in relazione la quantità e la qualità della relazione impresa –stakeholders, evidenziando i vantaggi e il valore che essa ha prodotto per determinate categorie di interlocutori.

La differenza principale tra i due documenti è che nel Bilancio d’esercizio vi è una valutazione “*one bottom line*”, mentre nel bilancio

sociale si passa ad una visione “triple bottom line”: questo significa che nel primo si procede all’analisi della sola dimensione economica, in quello sociale si analizza tridimensionalmente l’impresa dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

	<b>Bilancio d'esercizio</b>	<b>Bilancio sociale</b>
<b>Definizione</b>	Documento di sintesi contenente una visione d'insieme della situazione patrimoniale, economica e finanziaria.	Modalità di rendicontazione che identifica l'impatto delle azioni dell'impresa sulla società.
<b>Normativa</b>	Codice Civile articolo 2424 e seguenti	non esiste attualmente una normativa
<b>Destinatari</b>	Stakeholders	Stakeholders e tutta la collettività
<b>Tipologia documento</b>	Consuntivo	Consuntivo
<b>Tipologia valori</b>	Economici e finanziari	Dati contabili ed extra contabili
<b>Struttura</b>	Stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa	Non vi è un documento standard
<b>Obiettivi</b>	Funzione informativa, controllo	Funzione informativa, relazione ambiente - impresa, controllo

Tavola 2.2 – Schema riassuntivo delle differenze tra bilancio sociale e d’esercizio

Gli obiettivi principali del bilancio sociale sono :

- consentire di comprendere il ruolo delle attività aziendali nella società civile;
- promuovere il profilo etico in un’ottica di trasparenza;
- sostenere la visibilità e la reputazione;
- consolidare il rapporto con i propri interlocutori e costruire con essi relazioni stabili;
- diffondere buone prassi e stimolare la diffusione della responsabilità sociale e della sostenibilità.

Anche se non obbligatorio, il bilancio sociale rimane comunque una comunicazione aziendale a tutti gli effetti e di conseguenza è necessario che contenga informazioni veritiere e corrette, essendo conforme a dei principi di redazione che possano supportare la stesura del documento e facilitare la comparabilità nel tempo tra le varie imprese e settori.

Per quanto riguarda il contenuto del documento questo conterrà innanzitutto la definizione dell'identità aziendale, dei principali valori, della *mission*, degli obiettivi strategici, un'indicazione e descrizione degli stakeholders, oltre che una descrizione della struttura e dell'assetto istituzionale; seguiranno una descrizione delle varie attività e le varie relazioni con gli stakeholders in merito alle performance sociali ed ambientali e un confronto tra gli obiettivi prefissati e i risultati effettivamente conseguiti.

In conclusione ricordiamo che il termine bilancio sociale racchiude in sé una serie di diversi significati ed è soprattutto sinonimo di diverse espressioni quali bilancio di sostenibilità, bilancio di responsabilità sociale, report di sostenibilità, che vengono utilizzate per indicare la misurazione, la valutazione e la rappresentazione delle performance di un'impresa socialmente responsabile.

Il tema della comunicazione della CSR è divenuto sempre più rilevante negli ultimi anni, come testimoniato anche da una ricerca condotta in Italia, pubblicata sul Sole 24 Ore, riguardo le imprese quotate italiane presenti nell'indice azionario S&P/MIB 40 che hanno maggiormente comunicato online le loro prestazioni di CSR.

Questo studio fu condotto per la prima volta nel 2008 e venne intitolato "*CSR Online Awards 2008*"; la ricerca fu realizzata da una società di comunicazione finanziaria, la Lundquist, che avviò un monitoraggio su come il web veniva utilizzato per comunicare la CSR. La società che è risultata meglio comunicare online la propria CSR nel 2008 è stata Banca

Monte dei Paschi di Siena (MPS) che ha totalizzato 61,5 punti su 100. Seguivano Eni, Pirelli e Telecom Italia.

La stessa “*CSR Online Awards*” viene effettuata nel 2009 e la società incoronata è stata Eni, seguita da Telecom Italia e banca MPS. L’azienda che, rispetto al precedente Award, è migliorata maggiormente, invece, risulta essere FIAT.

### 3. LA NUOVA FORMULAZIONE DELL'ARTICOLO 2428 c.c.

Attraverso il D.Lgs. 2 febbraio 2007, n. 32<sup>40</sup> è stato recepito in Italia il contenuto obbligatorio della direttiva 51/2003/CE, nota come “direttiva di modernizzazione contabile”. Con questo decreto si persegue l’obiettivo di rendere la normativa nazionale in tema di informazione finanziaria compatibile con la legislazione contabile comunitaria, informata al sistema degli I.A.S.- I.F.R.S. ed inoltre rendere comparabili i bilanci d’esercizio e la contabilità a livello comunitario in un contesto sempre più in evoluzione. Principalmente il decreto interviene sulla Relazione sulla gestione e sulla Relazione di revisione, apportando notevoli cambiamenti non tanto dal punto vista formale, quanto da quello sostanziale. Il nostro lavoro si incentrerà in particolar modo sull’analisi della nuova formulazione della Relazione sulla gestione che, da sempre, costituisce uno dei documenti più importanti allegati al Bilancio d’esercizio.

E’ bene sottolineare che le informazioni richieste dalla nuova disposizione devono essere fornite in maniera “*coerente con l’entità e la complessità degli affari della società*”; questo significa che le società che hanno una rilevanza economica e dimensioni maggiori, debbano fornire un numero più elevato di informazioni riguardo la gestione aziendale, rispetto a quelle società definite “minori”. Da questo quindi emergerà un primo livello di informazioni obbligatorie che dovranno essere fornite da tutte le imprese indistintamente, mentre vi sarà un secondo livello obbligatorio solamente per le società di maggiori dimensioni. Come fare però a distinguere queste due tipologie di imprese? Al fine di fornire un supporto per la pratica applicazione di quanto sopra, il Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (C.N.D.C.E.C.) ha elaborato

---

40 - recante l’“Attuazione della direttiva 2003/51/CE che modifica le direttive 78/660, 83/349, 86/635 e 91/674/CEE relative ai conti annuali e ai conti consolidati di taluni tipi di società, delle banche e altri istituti finanziari e delle imprese di assicurazione”

un documento <sup>41</sup>, con la quale definisce un sistema informativo “adeguato” rispetto alle dimensioni aziendali.

In questo documento vengono indicati dei parametri che, nel caso in cui vengano superati, portano a considerare l’impresa “di grandi dimensioni”; in base a questa distinzione avremo l’individuazione di due livelli di richieste informative: le grandi imprese dovranno procedere all’informativa di entrambi i livelli, mentre le piccole-medie imprese potranno limitarsi solo al primo livello.

I limiti per la classificazione di grandi o piccole-medie imprese sono basati sull’articolo 2435 bis c.c. e sono i seguenti:

- ricavi delle vendite > 50.000.000 euro;
- totale dell’attivo dello stato patrimoniale > 43.000.000 euro
- numero di dipendenti occupati in media durante l’esercizio >

250

	<b>Piccole e Medie imprese</b>	<b>Grandi imprese</b>
<b>1° livello di Richieste informative</b>	obbligatorie	obbligatorie
<b>2° livello di Richieste informative</b>	facoltative	obbligatorie

Tavola 3.1 – La dimensione aziendale e le richieste informative, adattamento da “La relazione sulla gestione articolo 2428, c.c. – La relazione sulla gestione dei bilanci d’esercizio alla luce delle novità introdotte dal Dlgs 32/2007” del 14 gennaio 2009”

---

41 - “La relazione sulla gestione articolo 2428, c.c. – La relazione sulla gestione dei bilanci d’esercizio alla luce delle novità introdotte dal Dlgs 32/2007” del 14 gennaio 2009”

La circolare, in relazione al primo livello, richiede la presentazione di:

- un conto economico riclassificato al criterio di pertinenza gestionale evidenziando l'Ebit, il risultato lordo e netto, i margini operativi lordi e netti e il valore aggiunto;
- dati storici degli ultimi cinque anni di dati economici rilevanti, come il fatturato o il risultato prima delle imposte;
- la composizione delle fonti di finanziamento.

Il secondo livello comporta anche l'indicazione di:

- indici reddituali quali ROE netto e lordo, ROS e ROI;
- indici di liquidità, quali la solvibilità e la tesoreria;
- stato patrimoniale riclassificato per aree funzionali e secondo metodo finanziario.

Analizziamo ora nello specifico le nuove disposizioni dell'art. 2428 c.c.<sup>42</sup>, nel quale il legislatore richiede che la relazione sulla gestione venga arricchita di nuove informazioni con particolare riferimento ad indicatori finanziari e non.

---

#### 42 - art. 2428

**Relazione sulla gestione:** 1. Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori **contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione**, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, **nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.**

2. **L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.**

3. Dalla relazione devono in ogni caso risultare:

1. le attività di ricerca e di sviluppo;
2. i rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;
3. il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;
4. il numero e il valore nominale sia delle azioni proprie sia delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni;
5. i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
6. l'evoluzione prevedibile della gestione;

**6-bis. in relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari e se rilevanti per la valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria e del risultato economico dell'esercizio:**

- a. **gli obiettivi e le politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario, compresa la politica di copertura per ciascuna principale categoria di operazioni previste;**
- b. **l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari.**

Il riformulato comma 1 dell'art. 2428 dunque prevede che la relazione degli amministratori contenga un'analisi:

- della situazione della società;
- dell'andamento del risultato di gestione nel suo complesso;
- dell'andamento del risultato della gestione nei vari settori in cui ha operato.

Tale analisi dovrà essere:

- fedele,
- equilibrata,
- esauriente,

e dovrà avere particolare riguardo a:

- costi;
- ricavi;
- investimenti;
- principali rischi e incertezze cui la società è esposta.

Nel secondo comma del citato articolo vengono indicate le modalità con cui deve essere condotta l'analisi e cosa deve contenere la relazione, ossia:

- indicatori di risultati finanziari;
- indicatori di risultato non finanziari ("se del caso");
- informazioni attinenti all'ambiente ("se del caso");
- informazioni attinenti al personale ("se del caso");
- riferimenti agli importi risultati sul bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi (se opportuno).

#### **A. *RIFLESSIONI SUL PRIMO COMMA DELL'ART. 2428 C.C.***

Riportiamo innanzitutto il testo integrale del 1° comma, così come novellato dal D.Lgs. 32/2007:

*“Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un’analisi fedele, equilibrata, esauriente della situazione della società e dell’andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.”*

Il primo elemento su cui possiamo incentrare la nostra attenzione è la scelta del legislatore di richiedere un’analisi *fedele, equilibrata ed esauriente*; tale aspetto rimanda innanzitutto a quei principi di veridicità e correttezza contenuti nell’articolo 2423 c.c., comma 2, dove viene affermato che “Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell’esercizio”. Quindi si richiede alla Relazione sulla gestione di essere in grado di offrire, accanto all’informazione quantitativo-contabile dello Stato Patrimoniale, del Conto Economico e della Nota Integrativa, anche un sistema di informazioni quali-quantitative attendibili, verificabili e credibili; grazie a questo ventaglio di informazioni lo stakeholder avrà di fronte a sé un “quadro fedele” della reale situazione aziendale.

Vivo è stato il dibattito riguardo alla scelta dei termini “situazione della società e andamento della gestione” e alla scelta del loro posizionamento. Infatti il Legislatore ha dato maggior rilievo e priorità alla situazione aziendale e questo è stato interpretato in vario modo: da una parte c’è chi ritiene che questa vada intesa come la posizione dell’azienda nell’ambiente in cui opera, concentrandosi però unicamente sui mercati di sbocco e di approvvigionamento; secondo un’altra visione, invece, devono essere considerati non tanto i mercati specifici, quanto invece quelli più ampi fino all’ambiente internazionale. A tal proposito possiamo affermare che non è possibile effettuare una standardizzazione normativa dei

contenuti, in quanto l'analisi dell'ambiente viene rimessa ogni volta alla discrezionalità dell'impresa in questione.

Parlando sempre della situazione della società, dobbiamo precisare come risulti evidente che il contenuto della Relazione debba prevedere un'informazione di carattere prospettico, atta a favorire la formulazione di previsioni sui futuri andamenti dell'impresa e quindi orientata al superamento della comunicazione "storica" del Bilancio d'esercizio.

Si tratta quindi di sviluppare un'analisi:

- retrospettiva: relativa agli ultimi tre esercizi
- concomitante: le performance in relazione ai competitors
- futura: che descriva le linee strategiche e una stima dei risultati attesi.

Lo stesso Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in un documento dell'ottobre 2008 <sup>43</sup> classifica le informazioni da rendere nella Relazione in:

- vincolanti: previste dal legislatore;
- richieste: sollecitate da specifici eventi;
- consigliate: suggerite dalla prassi.

Passando invece all'analisi dell'*"andamento e risultato della gestione"*, gli amministratori devono redigere un documento nel quale non venga unicamente presentato il risultato economico realizzato, ma fornire un quadro per capire il contributo che ogni area ha apportato al risultato finale; per fare questo dobbiamo opportunamente riclassificare i prospetti di bilancio. Per quanto riguarda lo Stato Patrimoniale vi può essere una riclassificazione secondo il criterio finanziario o secondo la pertinenza gestionale:

---

43 - "Documento n.1 La relazione sulla gestione Alcune considerazioni" Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ,ottobre 2008.

**Stato Patrimoniale riclassificato con il criterio finanziario.**

<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>Capitale fisso</b> immateriali materiali Finanziarie	<b>Capitale netto</b>  <b>Passivo consolidato</b> Fonti a m/l termine
<b>Capitale Circolante</b> Magazzino Liquidità differite Liquidità immediate	<b>Passivo corrente</b> Fonti a breve termine
<b>TOTALE impieghi</b>	<b>TOTALE fonti</b>

Tavola 3.2 – Adattamento da Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili “La relazione sulla gestione. Alcune considerazioni”, ottobre 2008

**Stato patrimoniale riclassificato con il criterio della pertinenza gestionale.**

<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>Capitale investito operativo netto (COIN)</b> Immobilizzazioni Capitale Circolante operativo netto - fondo rischi/oneri operativi - TFR	<b>Capitale netto</b>  <b>Passività finanziare a m/l termine</b>
<b>Capitale investito non operativo netto (CIN)</b>  Attività finanziarie Liquidità - Fondi rischi/oneri non operativi	<b>Passività finanziarie a breve termine</b>
<b>TOTALE Capitale investito</b>	<b>TOTALE Capitale raccolto</b>

Tavola 3.3 – vedi tavola 3.2

Il conto economico, invece, può essere riclassificato “a costi e ricavi del venduto” o “al valore aggiunto”:

**Conto Economico riclassificato a valore aggiunto:**

<b>Valore produzione realizzata</b> - Costi operativi esterni <b>=Valore aggiunto</b> - Costo del lavoro <b>=Margine operativo lordo</b> - Ammortamenti e perdite di valore <b>=Reddito operativo</b> +/- saldo attività finanziaria +/- saldo attività accessoria +/- saldo attività straordinaria - imposte <b>Residuo economico</b>	
---	--

Tavola 3.4 – vedi tavola 3.2

**Conto economico riclassificato a costi e ricavi del venduto:**

<b>Ricavi caratteristici</b> - Costo del venduto <b>=Utile lordo industriale</b> - Costi commerciali ed amministrativi <b>=Reddito operativo</b> +/- Saldo gestione patrimoniale +/- Saldo gestione finanziaria +/- Saldo gestione straordinaria e tributaria <b>=Reddito netto</b>	
---	--

Tavola 3.5 - vedi tavola 3.2

## B. RIFLESSIONI SUL 1° COMMA - ANALISI DI RISCHI ED INCERTEZZE.

Abbiamo visto come nel nuovo articolo 2428 venga richiesta l'analisi della società *“con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta”*. Non ci si riferisce però a quei rischi ed a quelle incertezze che sono innate e connaturate in qualsiasi impresa e che si manifestano *“naturalmente”* durante lo svolgimento della propria attività, ma a quella categoria specifica di rischi e incertezze che non derivano unicamente e direttamente dall'impiego di strumenti finanziari, ma a tutta una serie di rischi che si ripercuotono potenzialmente sulla situazione patrimoniale e finanziaria, sul suo risultato economico, nonché sui flussi finanziari attesi. Proprio grazie all'introduzione di questi ulteriori informazioni nella Relazione sulla gestione, tali situazioni di rischio e di incertezza divengono *“trasparenti”* per tutti gli stakeholders e concorrono quindi al giudizio complessivo dell'impresa permettendo di adottare scelte più consapevoli e sicure.

In quest'ottica la Relazione sulla Gestione assume un ruolo ancor più rilevante, in quanto deve esprimere non solo i maggiori punti di forza dell'azienda e della sua attività, ma deve anche evidenziare eventuali punti di debolezza rilevanti per la situazione attuale e per quella futura; il tutto nel rispetto dell'ambiente di cui l'impresa fa parte e con cui interagisce.

Per quanto riguarda il rischio, questo può essere considerato e definito come quell'evento che può produrre effetti negativi e quindi potenzialmente foriero di danno rilevante per l'impresa.

Possiamo distinguere i rischi in <sup>44</sup>:

- *rischi interni*: sono eventi dipendenti da fattori endogeni, quali la strategia aziendale, i modelli organizzativi e di governance ed in generale collegati alle azioni poste in essere dall'azienda per il perseguimento dei propri obiettivi;

---

44 - da Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“Relazione sulla gestione. Art. 2428. La relazione sulla gestione alla luce delle novità introdotte dal dlgs 32/2007”*, 14 gennaio 2009.

- *rischi esterni*: sono provocati da eventi esogeni all'azienda quali la concorrenza, il contesto socio-economico e geo-politico, il contesto normativo, gli eventi naturali.

Un'ulteriore classificazione può essere operata riguardo il concetto di rischio inerente e rischio residuo:

- i *rischi inerenti* sono quei rischi che esistono indipendentemente dalle azioni mitigatrici poste in essere;
- i *rischi residui* sono quelli che rimangono in capo all'azienda successivamente alla messa in atto delle azioni di mitigazione.

Riprendendo la classificazione tra rischi interni e rischi esterni, appartengono alla prima classe i rischi connessi a:

- *risorse umane*, nel caso in cui il personale non abbia i requisiti richiesti;
- *integrità*, qualora vi siano stati comportamenti scorretti;
- *efficacia/efficienza*, nel caso in cui non si raggiungano gli obiettivi o si vada incontro a costi più elevati di quelli previsti;
- *informativa*, se non vi sono informazioni disponibili, corrette, complete, affidabili;
- *dipendenza*, se vi sono forti vincoli verso i fornitori o un mercato ristretto;
- *delega*, quando non vi sono ruoli e responsabilità precise.

rischi Sono classificabili tra i rischi esterni quelli connessi a:

- *rischio mercato*, legato alle variazioni dei prezzi o dei tassi;
- *concorrenza*, per l'ingresso di nuovi concorrenti o politiche concorrenziali forti;
- *normativa*, se si parla di modifiche alle norme nazionali e non;
- *eventi catastrofici*;
- *contesto politico-sociale*.

TIPOLOGIA	ESEMPI
Efficacia/efficienza dei processi	- logistica, acquisti, vendite - Rischio di liquidità - Gamma dei prodotti
Delega	- Sistemi di management e di controllo interno
Risorse umane	- Formazione del personale - Turnover - Clima lavorativo
Sicurezza	- Rischi di frodi e furto - Sicurezza dei dati
Informativa	- Gestione delle informazioni - Controllo di Gestione
Dipendenza	- Della clientela - Dai fornitori
Mercato	- Rischi di volume/prezzo - Variazione tassi (cambio, interesse, prezzo) - Azioni dei concorrenti
Normativa	- Modifiche legislative
Rischio paese	- Clima politico - Eventi congiunturali economici
Eventi catastrofici	- Catastrofi

Tavola 3.6 – Tabella riepilogativa dei rischi. Da Istituto di Ricerca Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, “Documento n.1 : La Relazione sulla gestione. Alcune considerazioni”

### C. RIFLESSIONI SUL 2° COMMA – ANALISI DEGLI INDICATORI

Il riformulato articolo 2428, comma 2°, prevede che:

*“L’analisi di cui al primo comma e’ coerente con l’entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell’andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all’attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all’ambiente e al personale. L’analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.”*

Principale novità risulta essere l'introduzione nella Relazione sulla Gestione di quelli che il Legislatore, utilizzando forse un'espressione lessicale non perfettamente appropriata sul piano tecnico, definisce "indicatori di risultato finanziario". Il termine "indicatori finanziari" è stato infatti tradotto dall'inglese "financial indicators", ma la traduzione usata dal Legislatore potrebbe essere fuorviante; sono indicatori finanziari infatti tutti quelli che possiamo estrapolare dalla contabilità generale, per cui sono compresi non solo margini e indici ma anche un aggregato particolarmente rilevante o una serie storica.

Diviene quindi parte della relazione quell'insieme di indici (o quozienti o rapporti o *ratios*) che risultano idonei a rappresentare le condizioni di equilibrio patrimoniale, economico e finanziario-monetario della gestione aziendale; infatti proprio questa risulta essere la loro funzione, come indicato espressamente dallo stesso articolo quando si afferma che gli indici devono essere "*necessari alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione*".

Accanto ai primi viene anche identificata un'altra categoria di indici: quelli "*non finanziari*" inerenti all'attività specifica dell'impresa che però dovranno essere evidenziati soltanto nel caso abbiano una vera e propria rilevanza. Ma di questi tratteremo più avanti.

Ritornando agli indicatori finanziari, abbiamo detto che questi mettono in relazione le poste dello Stato Patrimoniale e/o del Conto Economico, ma non possiamo prescindere dal considerare che, nonostante sia possibile scomporre la gestione aziendale in patrimoniale, finanziaria ed economica, questa rimane comunque unica e inscindibile. Proprio per questo motivo non possono essere presi in considerazione soltanto alcuni singoli e isolati quozienti, in quanto questi assumono una vera importanza e sono realmente significativi soltanto nel momento in cui vengono considerati in relazione ad una specifica realtà spazio – temporale in cui l'impresa agisce e soprattutto soltanto se considerati nell'intero sistema degli indici; in altri termini deve essere creata una struttura di indici in

grado di analizzare in maniera esaustiva la situazione patrimoniale, quella finanziaria e quella economica alla luce delle complementarità tra esse esistenti.

Dobbiamo però ricordare che gli amministratori devono essere in grado di offrire agli stakeholders la quantità “giusta” di informazioni, né abbondante né insufficiente rispetto allo scopo di accompagnare la valutazione e la previsione della gestione aziendale; per cui si dovranno evitare ridondanze informative e carenze informative in quanto entrambi risultano essere dannosi allo stakeholder. Sarà quindi compito degli Amministratori procedere ad un’accurata selezione degli indici e degli indicatori che di volta in volta vengono comunicati agli stakeholders, in quanto funzionali “*all’entità e alla complessità degli affari della società*”.

**i. Gli indicatori finanziari**

Tra i vari indici che gli Amministratori hanno a disposizione per fornire un quadro completo e fedele della società, possiamo innanzitutto distinguere tra gli indicatori e i quozienti finalizzati allo studio della situazione economica e quelli invece finalizzati allo studio della situazione finanziaria e patrimoniale.

Per quanto riguarda la prima categoria, senza dubbio è necessario fornire delle informazioni riguardanti l’efficacia gestionale come sintesi dell’esito della gestione a favore di soggetti conferenti capitale proprio.

A tal riguardo la Relazione dovrà contenere il noto indice Return On Equity (R.O.E.) o *tasso di rendimento globale del capitale proprio* <sup>45</sup>:

$$\frac{\text{Risultato Netto}}{\text{Capitale Netto}}$$

---

45 - Patrizia Petrolati, “L’adeguamento della normativa italiana alle direttive contabili comunitarie: la Relazione sulla gestione. Impatti e scenari”

che esprime, in termini percentuali, la convenienza dell'investimento da parte di coloro che hanno fornito capitale a pieno rischio all'azienda; è un indice fondamentale in quanto rappresenta l'attitudine dell'impresa a remunerare il capitale di rischio.

Accanto a questo indice possiamo affiancarne due che possono risultare molto utili per analizzare l'economicità nel suo insieme: il Return On Investment (R.O.I.) caratteristico e il tasso di onerosità o return on debt (R.O.D.).

Il R.O.I caratteristico o tasso di rendimento del capitale investito caratteristico risulta essere:

$$\frac{\text{Risultato Operativo caratteristico}}{\text{Capitale investito caratteristico}}$$

ed esprime, in termini percentuali, la misura della convenienza risultante dallo svolgimento delle operazioni che costituiscono l'oggetto caratterizzante dell'attività aziendale a beneficio sia dei soggetti apportatori di capitale proprio sia di quelli portatori di capitale di credito.

Il tasso di onerosità finanziaria o *Return on Debt* sarà:

$$\frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Passività da terzi}}$$

Ed indica in termini percentuali il *tasso medio di interesse pagato sui debiti* ed esprime l'onerosità del capitale di terzi.

Infine, per l'analisi della situazione economica includiamo anche altri due indici: il Return on Sale (R.O.S.) o *tasso di rendimento delle vendite e l'indice di rotazione del capitale investito caratteristico o turnover*.

Il R.O.S. è dato da:

$$\frac{\text{Risultato Operativo Caratteristico}}{\text{Ricavi Netti di Vendita}}$$

ed indica il reddito operativo per ogni euro di ricavo, ovvero quanto rimane dopo la copertura dei costi operativi. In pratica segnala la *capacità remunerativa delle vendite*, ossia la capacità dei ricavi a coprire tutti i costi caratteristici sostenuti per la realizzazione delle vendite; mentre l'indice di rotazione è rappresentato da:

$$\frac{\text{Ricavi netti di vendita}}{\text{Capitale investito}}$$

e rappresenta la velocità di rinnovo delle risorse finanziarie investite nell'attività tipica.

Per quanto riguarda la seconda categoria di indici, ci riferiamo a quei quozienti che possono aiutarci nell'analisi della situazione patrimoniale e finanziaria; ciò si può ottenere in particolare attraverso <sup>46</sup> il *rapporto di consolidamento del passivo*:

$$\frac{\text{Passività a medio – lungo termine + Capitale netto}}{\text{Passività a breve termine}}$$

e il *rapporto di immobilizzo dell'attivo*:

$$\frac{\text{Attivo fisso}}{\text{Attivo Circolante}}$$

---

46 - vedi nota 45

Grazie a questi due indici possiamo verificare la presenza di un'armonica ed equilibrata composizione, dal punto di vista temporale, tra i finanziamenti e gli investimenti.

Fondamentale per un'analisi patrimoniale è analizzare la composizione delle risorse finanziarie, cercando di capire l'entità delle risorse aventi natura di capitale di pieno rischio rispetto a quelle aventi natura di capitale di credito. A questo scopo utilizziamo l'*indice di indebitamento in forma diretta o debt on equity ratio*:

$$\frac{\text{Passività da terzi}}{\text{Capitale netto}}$$

A ciò deve seguire un'analisi relativa alla solidità patrimoniale utilizzando il *margin di struttura*:

$$\text{M.S.} = \text{Capitale Netto} - \text{Attivo Fisso}$$

e il *capitale circolante netto*:

$$\text{C.C.N.} = \text{Attivo Circolante} - \text{Passività a breve termine}$$

Per dare un quadro complessivo alla Relazione sulla gestione circa la situazione patrimoniale e finanziaria è necessario analizzare la liquidità e, a tale scopo, consideriamo il *margin di tesoreria*:

$$\text{M.T.} = (\text{Attivo circolante} - \text{Rimanenze}) - \text{Passività a breve termine} = \text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate} - \text{Passività a breve termine}$$

*l'indice di liquidità generale:*

$$\frac{\text{Attivo circolante}}{\text{Passività a breve termine}}$$

*e l'indice di liquidità primaria (o quick ratio o acid test):*

$$\frac{\text{Attivo circolante} - \text{Rimanenze}}{\text{Passività a breve termine}}$$

Grazie ai suddetti test è possibile evidenziare se vi è equilibrio finanziario di breve e brevissimo termine.

A questi posso affiancarsi altri importanti indici quali *il quoziente di disponibilità, l'indice di struttura, il quoziente di tesoreria, la rotazione del magazzino o dei crediti.*

ii. **Gli indicatori alternativi di performance.**

La tipologia di indicatori da inserire nella Relazione sulla Gestione diventa molto più cospicua se si prendono in considerazione le società *quotate*. Per queste infatti dobbiamo prendere in considerazione un documento dell'ottobre 2005 del CESR (The Committee of European Securities Regulators) "Raccomandazione n. 05-178b"; con questo documento il CESR ha voluto integrare per le società *quotate* gli indicatori convenzionali con degli indicatori *alternativi di performance*. L'obiettivo del documento è quello di incoraggiare l'utilizzo di questi indicatori utili agli investitori per le loro decisioni di investimento per realizzare un'informativa ancora più trasparente e senza ambiguità.

Questi Indicatori alternativi di performance possono essere ricavati da Bilanci certificati o ricorrendo a fonti o utilizzando modalità di calcolo

diverse da quelle convenzionali e sono desumibili da prospetti di bilancio opportunamente riclassificati e rielaborati.

Abbiamo quindi detto che gli indicatori *alternativi di performance* possono essere “derivati da (o si basano su) bilanci preparati conformemente ai principi contabili generalmente accettati” e comprendono voci come “utili monetari”, “utili operativi”, “utili prima degli oneri straordinari”, “utili prima degli interessi, tasse e ammortamenti” (“EBITDA – earning before interest, taxes, depreciation and amortization”). Ma i suddetti indicatori possono anche derivare da fonti o metodi di calcolo differenti e alternativi come ad esempio i flussi di cassa prospettici o gli indicatori revisionali.

Il CESR specifica che sarebbe opportuno affiancare gli indicatori alternativi di performance a quelli convenzionali e soprattutto indicare e spiegare le principali differenze tra di essi per presentare allo stakeholder un quadro il più possibile trasparente e chiaro.

Al fine di non fuorviare gli stakeholders, il CESR raccomanda alle società di dare maggiore attenzione agli indicatori convenzionali derivati dai bilanci sottoposti a revisione contabile rispetto a quelli non revisionati.

In conclusione, quindi, se utilizzati e presentati in maniera appropriata questi indicatori alternativi possono risultare estremamente utili allo stakeholder in quanto permettono di comprendere anche le strategie della società nonché di capire meglio i risultati da questa raggiunti. Se invece presentati in maniera inopportuna possono essere fuorvianti, sia mascherando una situazione reale, o facendo sembrare più interessante la redditività dell'impresa; è necessario quindi utilizzare al meglio e presentare nella misura ideale questi indicatori alternativi di performance.

### iii. **Gli indicatori di risultato non finanziari.**

Il Codice Civile prevede, oltre all'introduzione nella Relazione sulla Gestione di indicatori finanziari, anche di quelli *non finanziari*, nella misura in cui contribuiscano ad una più chiara informazione sulla situazione aziendale.

Per indicatori *non finanziari* si intendono quei dati qualitativi, usualmente non monetari che sono in grado di esplicitare i fattori che influenzano la situazione aziendale; l'articolo 2428 c.c. prevede il ricorso a questa categoria di indicatori quando questi risultino essere necessari per la comprensione dell'andamento e del risultato della società e qualora gli indicatori finanziari non siano sufficienti a questo scopo.

A differenza degli indicatori finanziari che mirano ad informare lo stakeholder su ciò che è già stato compiuto e sui risultati che sono già stati conseguiti, gli indicatori non finanziari focalizzano l'attenzione sulle fondamentali chiavi di successo/insuccesso dell'impresa; si tratta quindi di analizzare il posizionamento sul mercato, i rapporti con la clientela, le caratteristiche del processo produttivo. Si cerca quindi di analizzare dei *driver di performance* che porteranno al conseguimento dei risultati attesi: si parla di *key performance indicators* (KPI) (nota con il documento) che però non sono assoluti, ma si deve tenere conto ogni volta del contesto e della situazione dell'azienda.

L'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili identifica quattro macroclassi all'interno delle quali collocare i KPI, ovvero:

- Posizionamento sul mercato
- *Customer satisfaction*
- Efficienza fattori/processi produttivi
- Innovazione

Riportiamo qui di seguito un grafico riassuntivo delle classi e dei principali KPI:

<b>Posizionamento mercato</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
Quota di mercato detenuta	Volume dell'attività rispetto alla dimensione del mercato servito	Fatturato/dimensione mercato

<b>Customer Satisfaction</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
Tempo medio di consegna o di evasione dell'ordine	Competitività del sistema logistico	Somma dei tempi di consegna/numero di consegne
Puntualità delle consegne	Competitività del sistema logistico	% ordini evasi nei tempi
Numero reclami	Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti	Numero di reclami per periodo
Tasso difettosità prodotto	Qualità del prodotto rispetto alle esigenze dei clienti	numero prodotti difettosi/numero totale prodotti venduti
Pubblicità sul fatturato	Incidenza costi di pubblicità sul volume di attività	spese di pubblicità/fatturato
Assistenza alla clientela	Attenzione al servizio post-vendita	Spese di periodo dedicate all'assistenza della clientela

<b>Efficienza fattori</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
Ricavi per dipendente	Produttività aziendale	Fatturato/ n. medio dipendenti
Produttività lavoro	Capacità di realizzare un dato livello di output con un numero minimo di addetti	Output (in quantità)/ numero medio addetti in un periodo

<b>Efficienza processi</b>	<b>Interpretazione</b>	<b>Calcolo</b>
Tempo medio di ciclo o di attraversamento	Velocità delle attività operative interne, ovvero i vantaggi legati alla gestione più efficiente di tutti i processi interni	Somma tempi di lavorazione, di ispezione, di movimentazione, di attesa e di immagazzinamento
	Velocità delle attività operative interne	
Tempo medio di lavorazione	limitatamente ai processi di produzione in senso stretto	Somma dei tempi di lavorazione interna
Percentuali di scarti	Sprechi necessari per mantenere la qualità	Numero pezzi scartati/ numero totali pezzi prodotti in un periodo
Capacità produttiva disponibile	Capacità produttività disponibile per l'incremento della produzione	N. ore disponibili - n. ore prodotte

Innovazione	Interpretazione	Calcolo
Tempo di introduzione di un nuovo prodotto	Misura il tempo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti	Tempo compreso tra il momento in cui viene concepito un nuovo prodotto e la sua immissione sul mercato
Tasso di novità di clienti e mercati	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	Fatturato da nuovi clienti/fatturato
Numero di brevetti	Esprime i risultati innovativi dell'impresa	numero di nuovi brevetti per periodo/investimenti in R&S

Tavola 3.7 – Adattamento da Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili , Documento n.1 dell'ottobre 2008, "Relazione sulla Gestione. Alcune considerazioni".

iv. **Le informazioni attinenti all'ambiente e al personale.**

Per la prima volta grazie alle novità del D.Lgs. 32/2007 viene fatto riferimento esplicito nel codice civile ai temi del personale e dell'ambiente; infatti nel novellato l'articolo 2428, comma 2°, c.c., leggiamo: *"...contiene (...) indicatori di risultato finanziari e, se del caso, non finanziari (...), **comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale**"*.

Dalla formulazione dell'articolo vediamo come si sia voluto dare particolare rilievo a questi due temi fondamentali nel tentativo di rafforzare il ruolo sociale delle imprese, ritenendo quindi di dover indicare una serie di informazioni inerenti all'ambiente e al personale, prescindendo dalla loro rilevanza sugli aspetti economici prodotti sulla gestione.

Innanzitutto dobbiamo analizzare il significato dell'inciso "se del caso" introdotto dal Legislatore, sia per quanto riguarda gli indicatori non finanziari che per l'ambiente ed il personale. Quest'inciso deve essere ricollegato ai termini di rilevanza e significatività, le cui definizioni troviamo nel "Framework" dell'*International Accounting Standards Board* (IASB)

approvato e pubblicato nel luglio del 1989. Infatti per quanto riguarda la **Significatività** viene affermato che *“Le informazioni tratte dai documenti contabili per essere significative devono avere la capacità di influenzare l’assunzione delle decisioni da parte degli utilizzatori. Le informazioni significative devono cioè consentire di valutare la gestione passata e presente dell’azienda e di ipotizzare il suo possibile e futuro andamento; esse devono, pertanto, permettere che gli utilizzatori possano confermare o correggere le valutazioni effettuate e/o le decisioni assunte in passato”*; a proposito della **Rilevanza** si afferma, invece, che *“La significatività dell’informazione è influenzata dalla sua natura e dalla sua rilevanza. In alcune circostanze, la natura della sola informazione risulta sufficiente per determinare la sua significatività... L’informazione è rilevante se la sua omissione o errata presentazione può influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio. La rilevanza dipende dalla dimensione quantitativa (e) ... fornisce una soglia o un limite piuttosto che rappresentare una caratteristica qualitativa primaria che l’informazione deve possedere per essere utile.”*<sup>47</sup>

Per quanto riguarda, invece, la struttura delle informazioni risulta, secondo il CNDCEC, costituita da:

- *Informazioni obbligatorie*, che devono essere riportate, nei casi in cui gli eventi sottostanti si verificano, da tutte le società indipendentemente dalla loro dimensione;
- *Informazioni facoltative*, ossia non obbligatorie. Per questa categoria si richiamano i principi generali validi per tutte le altre informazioni della Relazione sulla Gestione, quindi quelle che sono necessarie per la comprensione della situazione della società, dell’andamento e del risultato della gestione.

Tra le informazioni *obbligatorie* sul personale ricordiamo gli infortuni o i morti sul lavoro e le malattie dei dipendenti per cui

---

47 - IASB: Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements: Significatività parr.26-30 e Rilevanza parr. 29-30, luglio 1989.

la società è stata dichiarata definitivamente responsabile; tra quelle *obbligatorie* relative all'ambiente troviamo ad esempio i danni causati all'ambiente dalla società o eventuali sanzioni per reati o danni ambientali.

Per quanto riguarda invece le informazioni *facoltative* sul personale e sull'ambiente ricordiamo investimenti in personale o ambientali, politiche di smaltimento rifiuti, iniziative per trasformare le forme di lavoro precario in contratti a tempo indeterminato.

Inoltre il CNDCEC ha elencato anche una serie di indicatori inerenti al personale e l'ambiente che possono essere di supporto all'impresa nell'identificazione di quelle informazioni rilevanti ai fini della compilazione della Relazione sulla Gestione.

Questi sono:

- *gli indicatori di input*, che quantificano le risorse umane, naturali ed energetiche impiegate nei processi aziendali come ad esempio il numero totale dei dipendenti, il numero totale e tasso di turnover del personale, le materie prime e il consumo diretto di energia.
- *gli indicatori di scenario o di contesto*, che ci forniscono informazioni sulla realtà socioeconomica in cui la società opera come le emissioni di gas ad effetto serra o le caratteristiche del mercato del lavoro;
- *gli indicatori di attività o processo*, che riflettono gli aspetti operativi di gestione ritenuti prioritari e che possono essere applicati per monitorare il grado di avanzamento degli interventi come ad esempio le certificazioni di qualità (es. ISO 9001), ambientali (es. EMAS, ISO 14001), di sicurezza dei lavoratori (es. OHSAS 18001) e di responsabilità sociale (es. SA 8000).

In conclusione vediamo quindi come il legislatore comunitario abbia voluto intraprendere un percorso, iniziato con il Libro Verde nel 2001, dove si cerca di sollecitare gli Stati Membri ad adeguare i quadri normativi nazionali per rendere obbligatoria l'informativa ambientale nella Relazione sulla gestione.

L'informativa ambientale e relativa al personale non deve essere intesa come un obiettivo in sé, ma come una delle possibili analisi necessarie per la comprensione dell'andamento della società.

## 4. LE IMPRESE QUOTATE E L'ARTICOLO 2428 c.c.

### A. UNO SGUARDO D'INSIEME

Nel precedente capitolo abbiamo analizzato le modifiche che il Legislatore ha inteso introdurre con il D.Lgs 32/2007 per quanto riguarda la formulazione dell'articolo 2428 c.c. Abbiamo visto come il mondo economico attuale si trovi in un periodo di forte cambiamento e come, di conseguenza, alle imprese non venga più chiesto unicamente di essere affidabili economicamente, ma di raggiungere performance anche dal punto di vista sociale e ambientale, di essere dunque socialmente responsabili. L'importanza della Corporate Social Responsibility sta crescendo in ogni settore della vita aziendale; di conseguenza per le imprese sorge l'obbligo di fornire un'accurata e trasparente informazione e di adeguare la contabilità per rendere conto agli stakeholders dei propri comportamenti. Questo processo di adeguamento della rendicontazione ha coinvolto anche il Bilancio d'esercizio ed i documenti ad esso correlati, in virtù delle modifiche apportate dal Legislatore all'art. 2428 c.c.

Il citato articolo, oggetto di analisi nel precedente capitolo, coinvolge tutte le imprese italiane e non soltanto quelle quotate. Quindi anche una piccola – media impresa operante in Italia, a decorrere dal bilancio 2008, dovrà inserire nella relazione sulla gestione una nuova serie di informazioni; rispetto all'anno precedente, con la modifica del 1° comma dell'articolo 2428 c.c., le imprese sono tenute a redigere una relazione sulla gestione *“contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato di gestione”* ed in secondo luogo dovranno considerare con particolare riguardo non solo costi, ricavi ed investimenti, ma anche *“una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui la società è esposta”*.

La citata modifica legislativa determina peraltro un impatto limitato per le società quotate.

Infatti, il Legislatore ha da sempre rivolto specifica attenzione alle imprese quotate in quanto la completezza di informazione, finanziaria e non, impatta direttamente la sfera dei risparmiatori e degli investitori, siano essi privati o istituzionali. Stante il ruolo di dette imprese nel mercato nazionale ed internazionale si è reso necessario assicurare tempestivamente la massima trasparenza ed accuratezza di informazione.

A tal fine talune disposizioni del novellato articolo 2428 c.c. erano già applicabili alla categoria delle imprese quotate, sin dal 2006, in forza dell'articolo 154-bis del Testo Unico della Finanza, disciplinante l'informativa finanziaria cui sono tenute dette imprese.

L'articolo, che individua la nuova figura del "dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili" societari, al comma 5, lettera e), recita: *"Gli organi amministrativi delegati e il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari attestano con apposita relazione sul bilancio di esercizio, sul bilancio semestrale abbreviato e, ove redatto, sul bilancio consolidato: (...omissis..) per il bilancio d'esercizio e per quello consolidato, che la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti"*.

Da ciò comprendiamo come il Legislatore avesse già in precedenza incentrato la propria attenzione su questi temi, anche se aveva circoscritto l'analisi soltanto alle imprese quotate. L'articolo in questione, come anche tutta la Sezione V-bis del TUF, di cui esso è parte, sono stati aggiunti dall'art. 14, L. 28 dicembre 2005, n. 262; dunque già nei documenti correlati ai Bilanci d'esercizio delle imprese quotate, redatti a chiusura dell'esercizio 2006, doveva essere presente *"un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione"*, nonché una *"descrizione dei principali rischi e incertezze"* cui detti soggetti sono esposti.

Quanto sopra rilevato assume rilievo per le riflessioni che ci accingiamo a fare nel corrente capitolo; infatti, la nostra attenzione si vuole

focalizzare sulle principali società italiane quotate, nel tentativo di capire come queste abbiano reagito al novellato articolo 2428 c.c. e quindi quali modifiche siano intervenute nella Relazione sulla gestione. In conseguenza della previgenza dell'articolo 154-bis del TUF - che ha anticipato, nei confronti delle società quotate, taluni degli obblighi informativi contenuti nel novellato art. 2428 c.c. - per quanto riguarda l'obbligo di menzione di rischi ed incertezze, non emergono sostanziali novità dalla comparazione tra le relazioni sulla gestione relative agli esercizi 2007 e 2008 delle suddette imprese.

Date queste premesse, risulta interessante invece capire come le società quotate abbiano reagito alle restanti novità inserite nell'articolo 2428 c.c., comma 2; ricordiamo infatti che questo comma è stato aggiunto ex novo dall'articolo 1, comma 1, lettera c) del D.Lgs. 32/2007 e prevede che *“L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi”*.

Lo studio che possiamo effettuare in relazione all'art. 2428, comma 2, c.c., è quindi individuare quali integrazioni le società quotate abbiano apportato a proposito di indicatori finanziari e non, ed in particolar modo, di informazioni relative all'ambiente ed al personale.

Per quanto riguarda gli indicatori finanziari occorrono alcune preliminari precisazioni; il termine “indicatori finanziari” è stato tradotto dall'inglese *“financial indicators”*, ma questa traduzione può in realtà essere fuorviante rispetto al significato originario della norma. Dobbiamo infatti considerare indicatori finanziari tutti quelli che possiamo estrapolare

dalla contabilità generale, mentre parleremo di indicatori non finanziari per quelli che non sono desumibili dalla suddetta contabilità.

Per cui si possono racchiudere nel termine “indicatore finanziario” non solo indici e margini, ma anche un aggregato particolarmente rilevante o una serie storica; l’importante è che questa informazione rilevante sia derivata dalla contabilità generale. Per questo motivo, per giungere all’identificazione di indicatori finanziari rilevanti, le imprese ricorrono alla riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, analizzata nel precedente capitolo. Stante l’esigenza di trasparenza che investe in particolar modo le società quotate, questi indicatori sono necessari per l’interpretazione e per la chiarezza dei risultati esposti; ed infatti, per questo tipo di società, è prassi indicare nel relativo Bilancio d’esercizio numerosi e differenti tipi di indicatori finanziari, nonché una riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico.

L’esigenza di trasparenza e la necessità di fornire allo stakeholder un quadro sintetico, veritiero e soprattutto esplicativo dei risultati aziendali, ha indotto il CESR (The Committee of European Securities Regulators) ad emettere la “Raccomandazione n. 05-178b”, che richiede alle società quotate di predisporre una serie di indicatori aggiuntivi rispetto a quelli convenzionali: gli indicatori alternativi di performance, il cui obiettivo principale è quello di consentire allo stakeholder di comprendere più a fondo i risultati e le strategie dell’impresa.

La CONSOB, con comunicazione n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, ha imposto alle società quotate e a quelle emittenti strumenti finanziari diffusi, incluse le bancarie ed assicurative, di fornire nella relazione sulla gestione una esaustiva descrizione dei criteri utilizzati per la predisposizione di schemi riclassificati di bilancio ed altresì di adeguarsi alla Raccomandazione n. 05-178b del CESR, sopra citata, sugli indicatori alternativi di performance.

In forza di tale normativa, previgente al novellato art. 2428 c.c., troviamo già presenti nell’informazione finanziaria delle imprese quotate che prenderemo in considerazione, una serie di indicatori finanziari che

risultano essere dati significativi di sintesi dell'andamento della gestione; spesso, infatti, li ritroveremo per esempio sotto la voce "principale dati di sintesi del gruppo" oppure "andamento e risultato della gestione".

## ***B. SOCIETA' "MIB 30": LE INFORMAZIONI ATTINENTI ALL'AMBIENTE ED AL PERSONALE***

In considerazione delle premesse fin'ora esposte, incentriamo dunque l'analisi delle principali società quotate italiane, in particolar modo quelle appartenenti all'indice Mib 30, ed il loro rapporto con il novellato articolo 2428 c.c., secondo comma.

In particolar modo prendiamo in considerazione per ciascuna società, la relazione sulla gestione *ante* riforma e successivamente quella relativa all'esercizio 2008, limitatamente all'informativa relativa all'ambiente ed al personale.

Nelle tabelle che seguono sono racchiusi i principali dati di confronto tra le relazioni sulla gestione delle società italiane quotate al "MIB 30".

"L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, **gli indicatori di risultato finanziari e, se del caso, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale.** L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi".

N.	SOCIETA'	SETTORE	2008		2007		ELEMENTI INNOVATIVI	
			PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE
1	<b>Prysmian</b>	Energia	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente la sezione "Risorse umane" (vedi 2007).	Non vengono inserire nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Ambiente e sicurezza" (vedi 2007).	Sono presenti numerose informazioni relative al personale nella sezione "Risorse Umane"; qui troviamo indicazioni relative alla composizione dell'organico del gruppo, ai programmi di formazione per i lavoratori, ai corsi per i dirigenti e staff e ai programmi di continuous improvement per la formazione di risorse tecniche;	Le informazioni sono riportate in un paragrafo relativo all' "Ambiente e sicurezza", all'interno del quale vi sono indicazioni relative all'impegno verso lo sviluppo di prodotti a impatto ambientale contenuto, la previsione dell' "ESC - Environmental and Safety Committee" e la compatibilità con la certificazione ISO14001.	Modifiche formali	Modifiche formali
2	<b>Enel</b>	Energia	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Risorse umane e organizzazione"(vedi 2007).	Non sono presenti significativi riferimenti all'ambiente.	E' presente un paragrafo intitolato "Risorse Umane e organizzazione" all'interno del quale vi sono informazioni relative all'organizzazione in generale, ai processi di formazione e selezione, ambiente e sicurezza sul lavoro, sistemi di remunerazione e incentivazione.	Non sono presenti significativi riferimenti all'ambiente.	Modifiche formali	Informazioni assenti
3	<b>Eni</b>	Energia	Viene inserimento il paragrafo "Risorse Umane", all'interno del quale vi sono riferimenti riguardo la distribuzione delle risorse umane per qualifica contrattuale, eventuali movimenti di personale e informazioni generali.	Viene introdotto " Sicurezza, ambiente e assicurazione qualità", all'interno del quale troviamo informazioni generali su questi tre aspetti. Qui troviamo contenute anche le informazioni contenute nel 2007 all'interno di "la responsabilità ambientale"(vedi 2007).	<i>A livello di bilancio consolidato</i> informazioni sul personale sono contenute in "Impegno per lo sviluppo sostenibile" all'interno del quale vi è "Persone" con indicazioni relative all'organizzazione, gestione del lavoro, occupazione, formazione, relazioni industriali, salute e sicurezza con introduzione anche di qualche indicatore non finanziario a supporto.	<i>A livello di bilancio consolidato</i> ci sono informazioni in un paragrafo chiamato "La responsabilità ambientale" all'interno del quale vi sono indicazioni sullo scenario di riferimento, gestione ambientale, uso razionale risorse naturali, biodiversità.	Modifiche rilevanti	Modifiche rilevanti
4	<b>Edison</b>	Energia	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Risorse umane e relazioni industriali"(vedi 2007).	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Ambiente, salute e sicurezza"(vedi 2007).	Contiene un paragrafo chiamato "Risorse umane e relazioni industriali", che contiene informazioni sull'organizzazione e formazione delle risorse umane.	All'interno di "responsabilità sociale" troviamo informazioni relative all' "ambiente, salute e sicurezza" con informazioni sulle varie business unit.	Modifiche formali	Modifiche formali

N.	SOCIETA'	SETTORE	2008		2007		ELEMENTI INNOVATIVI	
			PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE
5	<b>Saipem</b>	Energia	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Risorse umane"(vedi 2007).	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Qualità,salute,sicurezza,ambiente e sostenibilità"(vedi 2007).	A livello consolidato vi è un paragrafo "Risorse Umane" con informazioni generali su reclutamento, selezione, iniziative e distribuzione del personale.	A livello consolidato troviamo un paragrafo chiamato "qualità,salute, sicurezza ,ambiente e sostenibilità", ma contenente informazioni molto generalizzate.	Modifiche formali	Modifiche formali
6	<b>Snam rete gas</b>	Energia	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "persone e organizzazione"(vedi 2007).	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Salute, sicurezza, ambiente e qualità"(vedi 2007).	A livello consolidato troviamo un paragrafo chiamato "persone e organizzazione" con notizie riguardo la distribuzione del personale, interventi sull'organizzazione , formazione e comunicazione interna, relazioni industriali, sistemi di incentivazione e remunerazione.	Alivello consolidato vi sono informazioni nel paragrafo "Salute, sicurezza,Ambiente e qualità" , ma molto generiche.	Modifiche formali	Modifiche formali
7	<b>Terna</b>	Energia	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Risorse umane"(vedi 2007).	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	E' presente un paragrafo chiamato "Risorse Umane" con informazioni su l'andamento della consistenza del personale, people satisfaction, relazioni industriali, sviluppi.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche formali	Informazioni assenti
8	<b>Fiat</b>	Industriale	Viene aggiunto del paragrafo "dialogo sociale"all'interno di "Risorse umane"(vedi 2007).	Non vi sono informazioni rilevanti.	C'è un paragrafo chiamato "Risorse umane" all'interno della CSR con informazioni su Evoluzione dell'assetto organizzativo e manageriale, formazione, relazioni industriali, premi e borse di studio e contrattazione collettiva.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Informazioni assenti

N.	SOCIETA'	SETTORE	2008		2007		ELEMENTI INNOVATIVI	
			PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE
9	<b>Finmeccanica</b>	Industriale	Viene introdotto il tema della "Sicurezza sul lavoro" e "identità di gruppo"	Introduzione di "Finmeccanica e l'ambiente", con informazioni riguardo Orientamenti strategici e approccio gestionale, Innovazione e diffusione delle buone pratiche, Aspetti energetici, Comunicazione, formazione e info, Aspetti ambientali rilevanti e performance del Gruppo, Aree verdi e tutela suolo e sottosuolo, Gestione risorse idriche, Produzione e gestione rifiuti speciali, Consumi energetici, emissioni CO2 ed Emission Trading, Altre Emissioni in Atmosfera, Gestione sostanze pericolose e aziende a rischio di incidente rilevante, Sostanze lesive per l'ozono stratosferico e Campi elettromagnetici.	Vi sono delle indicazioni all'interno di "Finmeccanica e le persone" con notevoli informazioni riguardo Sviluppo Organizzativo, Sviluppo Risorse e Compensation, Formazione e Sistemi di Gestione della Conoscenza, Cultura e Identità di Gruppo, Formazione per i Giovani, Formazione Manageriale, Formazione Corporate, Formazione per la Gestione d'Impresa e Knowledge Management, Relazioni Industriali Master FHINK.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Modifiche rilevanti
10	<b>Lottomatica</b>	Industriale	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Informazioni assenti	Informazioni assenti
11	<b>Mediaset</b>	Industriale	Vengono introdotti i paragrafi relativi alla "selezione e assunzione", "Iniziativa rivolte al mondo esterno", "Servizi ai dipendenti". Rimane presente il paragrafo "risorse umane"(vedi 2007).	Introduzione di "Ambiente e impegno per la società" con informazioni relative a Energia elettrica ed Emissioni di CO2.	Vi è il paragrafo delle "Risorse umane" con indicazioni sulla composizione del personale con indicatori relativi alla composizione personale, suddivisione per sesso, distribuzione geografica, un paragrafo sulle pari opportunità, Iniziative di formazione, Sicurezza sui luoghi di lavoro, prevenzione e assistenza.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Modifiche rilevanti
12	<b>Parmalat</b>	Industriale	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Risorse umane"(vedi 2007).	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	"Risorse umane" con indicazioni su Totale Dipendenti per area geografica, Relazioni sindacali, Gestione e Sviluppo Risorse Umane, Comunicazione, Corporate Social Responsibility.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche formali	Informazioni assenti
13	<b>Luxottica group</b>	Industriale	Introduzione in "Human resources" di Group workforce, Organizational development, human resources development, luxottica's polpe characteristics.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Vi è un paragrafo chiamato "Human resource" ma con informazioni molto scarse	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Informazioni assenti

N.	SOCIETA'	SETTORE	2008		2007		ELEMENTI INNOVATIVI	
			PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE
14	Saras	Industriale	Introduzione dati relativi alle risorse umane e la loro presenza nell'impresa nel 2008 con indici sulla quantità dei dipendenti, sui titoli di studio, Ripartizione per area geografica, Tipologia contratti.	Introduzione all'interno di "salute ambiente e sicurezza" di "Responsabilità Sociale – Attività con il Territorio" comprendente "Emas e la comunicazione con il territorio", "Emas e la comunicazione interna",	Vi è paragrafo sulle "Risorse umane" con informazioni su "Il Gruppo e la nostra gente", "Pari opportunità".	"Salute, ambiente e sicurezza" con indicazioni su Indice di produzione di SO2, Emissioni di CO2 Raffineria, Emissioni CO2 IGCC, Indice di produzione di CO2, processo di certificazione EMAS.	Modifiche rilevanti	Modifiche rilevanti
15	Telecom Italia	Industriale	maggiori e più specifici elementi, tra cui indicatori a supporto dell'analisi sul personale. Sempre presente la sezione "Risorse umane"(vedi 2007).	Vi sono maggiori e più specifici elementi, tra cui indicatori a supporto dell'analisi sull'ambiente. Sempre presente la sezione "Ambiente"(vedi 2007).	"Risorse umane" con indicazione di Strategia, Consistenza e variazioni, indicatori specifici sulla distribuzione personale, interventi a favore dei dipendenti, sviluppo, selezione, formazione, comunicazione interna, relazioni industriali, sicurezza.	Paragrafo "Ambiente" con indicazioni su Strategia, Indicatori di performance ambientale, Rifiuti, Gestione e dei Rifiuti, Responsabilità di prodotto, Carta, acqua, energia, emissioni atmosferiche ed elettromagnetiche, sistemi gestione ambientale e progetto ambientale.	Modifiche rilevanti	Modifiche rilevanti
16	Monte dei paschi di Siena	banca	Vi sono state solo modifiche formali. E' sempre presente la sezione "Sviluppo e valorizzazione del personale"(vedi 2007).	Vi sono state solo modifiche formali. E' sempre presente la sezione "Questione energetica e tutela dell'ambiente"(vedi 2007).	Capitolo su "Sviluppo e valorizzazione del personale" con informazioni su Strategie e modelli di sviluppo, formazione, Previdenza complementare, ambiente di lavoro, Interventi sociali	"Questione energetica e tutela dell'ambiente" con indicazioni su Utilizzo delle risorse ed emissioni inquinanti, Rischio ambientale, Iniziative finanziarie per la tutela dell'ambiente.	Modifiche formali	Modifiche formali
17	Banca popolare Milano	banca	Introduzione di "Struttura di distributiva e risorse umane" con informazioni sulla composizione del personale e la formazione.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Informazioni assenti
18	Banca Carige	banca	Introduzione all'interno di "Sistema di distribuzione e gestione delle risorse" di alcuni indici di sintesi sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Vi sono accenni in "Il sistema distributivo e la gestione delle risorse" dove si tratta del personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Informazioni assenti
19	Intesa San Paolo	banca	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	All'interno del medesimo "responsabilità sociale ed ambientale"(vedi 2007) vengono introdotte molte più informazioni relative all'ambiente comprensive anche di alcuni indicatori.	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Vi sono cenni nella "Responsabilità sociale ed ambientale".	Informazioni assenti	Modifiche rilevanti

N.	SOCIETA'	SETTORE	2008		2007		ELEMENTI INNOVATIVI	
			PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE
20	<b>Mediobanca</b>	banca	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Informazioni assenti	Informazioni assenti
21	<b>Mediolanum</b>	banca	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Informazioni assenti	Informazioni assenti
22	<b>Unicredit Banca di Roma</b>	banca	Introduzione di un paragrafo a parte definito "Personale" con introduzione di informazione di carattere generale, ma anche indicatori in tema di personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Vi è un paragrafo chiamato "le risorse", ma contenente scarse informazioni.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Informazioni assenti
23	<b>Ubi Banca</b>	banca	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Risorse umane"(vedi 2007).	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Paragrafo sulle "risorse umane" dove vi sono informazioni relative alla composizione dell'organico per "forza lavoro", per qualifica ed ulteriori informazioni di carattere generale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche formali	Informazioni assenti
24	<b>Generali</b>	assicurazioni	Viene introdotto un paragrafo a parte chiamato "risorse umane" unicamente dedicato al personale con l'esposizione dei principali obiettivi e i comportamenti in tema.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Vi sono informazioni in "Organizzazione del lavoro e la formazione delle risorse umane" con indicatori sulla distribuzione e composizione dell'organico della compagnia.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Informazioni assenti
25	<b>Atlantia</b>	industriale	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "risorse umane"(vedi 2007).	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Responsabilità ambientale"(vedi 2007).	E' presente un paragrafo chiamato "risorse umane" con indicazioni su Sviluppo del personale, Formazione, Sistema retributivo, Modello organizzativo, Relazioni industriali, Salute e sicurezza e un certo numero di indicatori relativi alla composizione e distribuzione del personale.	Vi è un paragrafo sulla "Responsabilità ambientale" con indicazioni di carattere generale, ma anche alcuni indici di gestione ambientale.	Modifiche formali	Modifiche formali
26	<b>Tenaris</b>	Energia	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	introduzione "Health, Safety and Environment"	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	"Communities and environment review" con informazioni di carattere generale.	Modifiche formali	Modifiche rilevanti

N.	SOCIETA'	SETTORE	2008		2007		ELEMENTI INNOVATIVI	
			PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE	PERSONALE	AMBIENTE
27	<b>STMICROELECTRONICS</b>	Industriale	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "Environmental Matters" (vedi 2007).	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Vi sono informazioni in "Environmental Matters" con particolare riferimento ad eventuali direttive seguite o certificazioni standard.	Informazioni assenti	Modifiche formali
28	<b>Banco Popolare</b>	Banca	Introduzione sempre nella sezione "Risorse umane" di Gestione della mobilità professionale, Tirocini formativi e Stage, Sviluppo delle Risorse, Assessment, Politiche retributive e sistemi di incentivazione, Salute e sicurezza, nonché un soddisfacente numero di indicatori non finanziari a supporto delle informazioni.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Vi sono informazioni sul personale e sono contenute in "Risorse umane" con indicazioni su Sviluppo delle Risorse, formazione, Politiche retributive e sistemi di incentivazione, Consulenza e Relazioni Industriali.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Informazioni assenti
29	<b>Alleanza</b>	assicurazioni	Introduzione del paragrafo "Risorse Umane" con informazioni sulla composizione dell'organico e altre informazioni di tipo generico.	introduzione di "Impegno socio-ambientale", con informazioni generali relative all'ambiente, borse di studio ed altre iniziative.	Non vi sono informazioni rilevanti sul personale.	Non vi sono informazioni rilevanti sull'ambiente.	Modifiche rilevanti	Modifiche rilevanti
30	<b>a2a</b>	Energia	Non vengono inserite nuove informazioni. E' sempre presente il paragrafo "risorse umane" (vedi 2007).	Oltre alle informazioni contenute nella "Ricerca e ambiente" (vedi 2007), viene aggiunto un paragrafo chiamato "Filiera Ambiente" che include le attività relative all'intero ciclo della gestione dei rifiuti, una panoramica sulla recente evoluzione normativa nel settore ambientale e una soddisfacente quantità di indicatori ambientali	Le informazioni sono contenute nel paragrafo "Risorse umane", il quale contiene informazioni di carattere generali, indicazioni sulla composizione dell'organico e la ripartizione dei dipendenti per Società del Gruppo.	Le informazioni sono contenute in "Ricerca e ambiente" con indicazioni sulle energie rinnovabili e sul progetto unificato a pompa di calore per teleriscaldamento urbano.	Modifiche formali	Modifiche rilevanti

In esito all'analisi delle Relazioni sulla gestione relative all'anno 2007 e 2008, ne abbiamo messo in risalto i principali elementi innovativi, ove esistenti, in seguito all'introduzione del novellato articolo 2428 c.c.

Il panorama risultante è piuttosto variegato e non di immediata ed agevole interpretazione; infatti, le diverse società in analisi non hanno reagito in modo uniforme alle disposizioni del Codice Civile.

Un primo approccio all'analisi della suddetta situazione consiste nel verificare quali sono state le imprese che hanno maggiormente seguito le indicazioni dell'articolo 2428 c.c. ; si tratta, in termini concreti, di verificare quali società descrivono nella relazione sulla gestione del 2008, le informazioni relative all'ambiente e al personale, eventualmente integrate da indicatori non finanziari a supporto delle informazioni fornite.

Tra le imprese che nel 2008 presentano informazioni non finanziarie su ambiente e personale in seguito alle novità del D.Lgs 32/2007, dobbiamo fare innanzitutto una distinzione:

- i) da una parte abbiamo quella categoria di imprese che introduce *ex novo* le informazioni in questione nella relazione 2008 o che comunque, anche avendo già fornito nella relazione precedente una serie di dati ed informazioni, ha ritenuto opportuno modificare o aggiungere talune indicazioni in seguito alla modifica dell'articolo 2428 c.c. e all'importanza da questo attribuita all'ambiente e al personale;
- ii) dall'altra parte avremo invece quelle imprese che già inserivano nella relazione 2007 un quantitativo rilevante di informazioni significative a proposito di ambiente e risorse umane e che quindi si sono limitate a fornire la stessa tipologia di dati, ovviamente aggiornate all'esercizio 2008.

Per quanto riguarda la prima categoria si tratta di quelle imprese quindi che, *ex novo* o mantenendo l'impostazione del passato, hanno dato all'ambiente e al personale nuova luce nella relazione sulla gestione 2008

e/o nei prospetti di bilancio. Possiamo ad esempio individuare in questa categoria *Alleanza*, società del settore assicurativo, la quale infatti non forniva informazione specifica nel 2007 riguardo le risorse umane e l'ambiente, mentre nel 2008 ha provveduto ad introdurre dati relativi, da un lato, all'impegno socio-ambientale, a borse di studio ed altre iniziative, dall'altro, ha introdotto un paragrafo sulle "risorse umane" con informazioni relative alla composizione dell'organico e altre informazioni di ordine generale. Altro esempio rientrante questa nella medesima categoria è *Eni*: infatti, livello già nella relazione 2007, questa aveva già fornito informazioni relative all'ambiente in tema di ambiente di riferimento, gestione ambientale, biodiversità e uso razionale delle risorse umane; per quanto concerne il personale, vi era già una serie di informazioni sull'organizzazione e gestione del lavoro, sulla formazione, sull'occupazione e salute dei lavoratori, nonché anche qualche indicatore a supporto. Sebbene il quantitativo di informazioni che *Eni* aveva già in passato fornito sui due temi in questione potesse probabilmente ritenersi sufficiente ai fini dell'articolo 2428 c.c., la relazione sulla gestione 2008 non si limita alla tipologia di informazioni dell'anno precedente, ma vengono inseriti elementi nuovi, quali ad esempio, la "Sicurezza, ambiente e assicurazione di qualità" o un paragrafo intitolato "risorse umane", all'interno del quale vi sono riferimenti alla distribuzione delle risorse umane e ad eventuali movimenti di personale.

Come *Eni*, altre società hanno seguito quest'impostazione, come ad esempio *Finmeccanica*, che oltre ad introdurre nuove informazioni sul personale, che comunque era stato già un tema trattato nel 2007, aggiunge anche *ex novo* i dati relativi all'ambiente, verso il quale non sembra essere stata prestata specifica attenzione l'anno precedente.

Nel settore della comunicazione, *Mediaset* ha dato grande rilievo a personale ed ambiente, inserendo informazioni dettagliate su questi temi che nell'anno precedente erano stati oggetto di minore approfondimento; seguono questo percorso anche *Saras* e *Telecom Italia*.

Analizziamo ora la seconda categoria, ossia quella delle società per le quali non si manifesta nessuna novità sostanziale nel prospetto 2008, non per disinteresse, ma perché la tipologia di informazioni individuata e fornita negli anni precedenti risulta essere idonea anche dopo le innovazioni dell'articolo 2428 c.c.; alla luce di ciò rinveniamo nel Bilancio la stessa tipologia di informazioni del 2007, ovviamente però aggiornati all'esercizio in corso.

Nel novero di queste imprese troviamo in primo luogo la *Prysmian*, società del settore dell'energia, che nel prospetto 2008 non introduce alcuna sostanziale modifica, in quanto già l'anno precedente aveva fornito, per quanto riguarda il personale, informazioni relative alla composizione dell'organico, programmi di formazione per i lavoratori, corsi per i dirigenti e staff e programmi di "*continuous improvement*" per la formazione di risorse tecniche; per quanto riguarda invece l'ambiente *Prysmian* aveva già previsto un paragrafo "ambiente e sicurezza" con informazioni relative all'impegno verso lo sviluppo di prodotti a impatto ambientale contenuto, la previsione dell'ESC- Environmental and Safety Committee ed infine la compatibilità con la certificazione ISO14001.

Discorso analogo vale anche per *Edison*, *Saipem* e *Snam Rete Gas*, sempre appartenenti al settore dell'energia, ma anche, tra le banche, *Monte dei Paschi di Siena* e, tra le imprese industriali, *Atlantia*.

### C. APPROCCIO PER SETTORE

Un'altra interessante prospettiva di analisi potrebbe essere quello di studiare le società suddividendole per area di appartenenza, cercando di comprendere come il settore, in generale, abbia applicato le disposizioni del novellato articolo 2428 c.c.; esaminiamo in dettaglio i settori energetico, industriale e finanziario.

### **i. Settore energetico**

Iniziamo con l'analizzare il settore dell'energia, che è presente nel Mib 30 con 8 società; di queste, ben sei (*Prysmian, Eni, Edison, Saipem, Snam Rete Gas e Terna*) rispettano il dettato normativo dell'articolo 2428 c.c.. Infatti, per ciascuna di queste imprese, se analizziamo la Relazione sulla gestione 2008, troviamo sufficienti informazioni su personale ed ambiente tali da soddisfare le nuove disposizioni. Tra queste, tutte tranne *Eni*, non hanno apportato modifiche sostanziali alla loro relazione 2008 in quanto già dal 2007 fornivano una quantità e qualità di informazioni rilevanti ed esaurienti. *Eni*, invece, oltre alle informazioni di cui già disponeva nella relazione 2007, inserisce nuovi dati sia per quanto riguarda il personale (ad esempio riferimenti alla distribuzione delle risorse umane per qualifica contrattuale, eventuali movimenti di personale e informazioni generali), sia per quanto concerne l'ambiente, introducendo un nuovo paragrafo in aggiunta a quanto già esposto, in relazione a sicurezza, ambiente e assicurazione qualità.

Delle restanti due imprese del settore, *Enel* modifica la propria relazione solo per quanto riguarda il personale, non fornendo nel documento specifiche indicazioni a proposito dell'ambiente, mentre la situazione contraria avviene per *Tenaris* che introduce novità sostanziali soltanto per quanto riguarda l'ambiente.

In generale sottolineiamo come il settore dell'energia sia stato decisamente attivo per quanto riguarda le informazioni sul personale e sull'ambiente; infatti, più della metà delle società prese in considerazione offrono informazioni significative e soddisfacenti a riguardo di entrambi i temi e comunque, tra le rimanenti, comunque uno dei due temi viene sempre trattato significativamente.

Quanto rilevato non desta sorpresa in quanto il settore in questione è composto da imprese il cui rapporto con il personale, ma soprattutto con l'ambiente è molto rilevante. Infatti vediamo come la maggior parte di queste imprese non abbia in realtà dovuto modificare sostanzialmente la propria relazione sulla gestione, in quanto già dagli anni precedenti le

medesime avevano sentito il bisogno di dare idonea comunicazione agli stakeholders riguardo al loro contatto con l'ambiente e rapporti con il personale, data l'importanza di questi temi all'interno della gestione aziendale.

## **ii. Settore industriale.**

Passiamo ora all'analisi del settore industriale, in generale, che comprende una quantità variegata di imprese, dal settore automobilistico a quello delle telecomunicazioni.

Prenderemo in considerazione nove società operanti nel Mib 30. Tra queste, più della metà fornisce nella relazione 2008 una rilevante ed esauriente quantità di dati riguardanti ambiente e personale; infatti quattro imprese (*Finmeccanica, Mediaset, Saras e Telecom Italia*) inseriscono per ciascuno dei temi trattati informazioni aggiuntive significative rispetto all'anno precedente e tra queste *Mediaset* e *Finmeccanica* attuano un significativo rilevante passo in quanto, non avendo focalizzato l'anno precedente la loro attenzione sul tema ambientale, alla luce della nuova disposizione, introducono dati significativi a riguardo, in particolare modo *Finmeccanica* che fornisce informazioni riguardo gli orientamenti strategici e l'approccio gestionale, l'innovazione e la diffusione delle buone pratiche, aspetti energetici, comunicazione, aspetti ambientali rilevanti e performance del gruppo, aree verdi e tutela del sottosuolo, emissioni di CO2 ed *Emission Trading* e notevoli altre indicazioni.

Delle restanti società industriali, *Fiat, Parmalat e Luxottica Group* forniscono invece informazioni esaurienti riguardo al personale, mentre per quanto riguarda l'ambiente non sembrano fornire significative indicazioni. Tra queste *Parmalat* è l'unica che non aggiunge modifiche sostanziali a quelle poste nel 2007, erano ritenute probabilmente già sufficienti ai fini del Codice Civile; al contrario invece *Fiat* e *Luxottica*, oltre alle indicazioni già fornite nell'anno precedente, introducono nuove informazioni. Soltanto una delle società industriali, *STMicroelectronics*,

fornisce informazioni soltanto relativamente all'ambiente e nulla di specifico invece riguardo al personale.

Analizzando nel complesso il settore vediamo come i temi delle risorse umane e dell'ambiente siano per questa categoria di imprese dei temi fondamentali, dimostrato dal fatto che nel campione considerato più della metà forniscono indicazioni significative ed esaurienti sui temi in considerazione.

### **iii. Settore creditizio e finanziario.**

L'ultima categoria da analizzare è il settore creditizio e finanziario composto da nove banche e due società assicurative; tra queste la maggior parte offre indicazioni esaurienti per quanto riguarda il personale, lasciando invece l'ambiente in secondo piano. Ad esempio *Banca Popolare di Milano* e *Banco Popolare* non contenevano nella relazione 2007 specifiche informazioni sul personale ed hanno provveduto all'introduzione di un paragrafo chiamato "sistema di distribuzione e risorse umane"; invece *Banca Carige*, *Unicredit Banca di Roma* e *Generali* fornivano già informazioni riguardo al personale, ma in seguito alle disposizioni dell'articolo 2428 c.c. hanno provveduto all'inserimento di maggiori dati ed indicazioni sullo stesso tema; infine, invece troviamo *Ubi Banca* che già forniva informazioni specifiche sulle risorse umane, per cui nell'anno 2008 provvede all'indicazione della stessa tipologia di informazioni dell'anno precedente, sempre però aggiornate all'esercizio in corso.

Sempre nel settore creditizio e finanziario individuiamo soltanto due società che oltre a contenere già dall'anno precedente indicazioni sia su personale che sull'ambiente, hanno provveduto all'inserimento di nuove informazioni; queste sono *Monte dei Paschi di Siena* e *Alleanza*. Tra le restanti società *Intesa San Paolo* ha fornito indicazioni aggiuntive sull'ambiente rispetto a quelle già predisposte l'anno precedente, mentre sul personale non troviamo significative indicazioni; da ultimo *Mediolanum* e *Mediobanca* non hanno ritenuto opportuno introdurre nella relazione specifiche informazioni riguardo ai due temi presi in considerazione.

Per quanto riguarda il settore creditizio e finanziario possiamo vedere come l'attenzione principale della maggior parte delle imprese si sia focalizzata sul tema del personale piuttosto che su quello dell'ambiente; questo infatti non ci sorprende in quanto l'attività bancaria e finanziaria non comporta un contatto immediato e diretto con il territorio e l'ambiente. Al contrario invece è molto importante il rapporto con la clientela ed il personale che sta alla base della fitta rete di relazioni che questa gestisce nella sua attività.

#### *D. APPROCCIO BASATO SU AMBIENTE O PERSONALE*

Ulteriore prospettiva di analisi è l'importanza che è stata attribuita al tema dell'ambiente rispetto a quello del personale e perché.

A questo proposito costruiamo una tabella prendendo in considerazione quali società contengono informazioni su entrambi gli aspetti, quali si incentrano su uno o sull'altro e quali invece, nella relazione sulla gestione, non approfondiscono in dettaglio entrambi i temi.

Dalla tabella emergono dei dati interessanti; innanzitutto vediamo come a livello aggregato abbiamo un totale di 27 società su 30 che forniscono un qualche tipo di informazione, sia essa sull'ambiente, sul personale o entrambe. Già questo è un dato comunque positivo perché, anche se le imprese in questione, prese individualmente, non inseriscono informazioni significative su entrambi i temi, ma eventualmente soltanto su uno dei due, a livello aggregato quasi la totalità delle società quotate nel Mib 30 non ha trascurato le nuove disposizioni dell'articolo 2428 c.c. e presentano, nella relazione sulla gestione 2008, le informazioni necessarie richieste dal Codice Civile.

Un altro confronto può essere fatto tra le società che danno informazioni di dettaglio sul personale e quelle invece che inseriscono dati specifici relativi all'ambiente. Le prime ammontano in totale a 24 imprese,

date dalla somma di quelle 13 società che forniscono indicazioni su entrambi i temi e le 11 società che trattano unicamente di personale.

A livello globale quindi 24 società su 30 danno informazioni esaurienti sul tema delle risorse umane.

Interessante è inoltre mettere a confronto questi dati con quelli invece ricavati dalla somma delle società che presentano indicazioni sull'ambiente; queste saranno sempre date dalle 13 società che forniscono informazioni su entrambi i temi e dalle 3 società che inseriscono dati riguardanti unicamente l'ambiente. Abbiamo un totale quindi di 16 società, su 30 totali, che forniscono indicazioni sull'ambiente. A primo impatto questo risultato può apparire negativo, in quanto appena oltre la metà delle imprese analizzate tratta il tema dell'ambiente; questo non deve però sorprendere considerato che il campione analizzato include talune società, come ad esempio quelle del settore creditizio, che non hanno diretto contatto con territorio ed ambiente circostante, occupandosi principalmente di relazioni di tipo finanziario. Sarà proprio per questo motivo che la percentuale di società attente al territorio sarà minore rispetto a quelle che rivolgono particolare attenzione al personale nella loro informazione societaria.

## *E. CONCLUSIONI*

Come già segnalato, quest'analisi ha condotto a risultati molto variegati e, al primo impatto, di non facile interpretazione.

A prima vista avevo percepito una generale propensione delle società a fornire scarse informazioni sui temi del personale e dell'ambiente; infatti, alcune società avevano predisposto per la relazione sulla gestione 2008 la medesima tipologia di informazioni dell'anno precedente, non introducendo né modificando alcun tipo di dato. Le perplessità sono scomparse quando dall'analisi è emerso che spesso diverse società, ad esempio quelle che operano nel settore energetico, già predisponavano sufficienti informazioni sui temi in questione gli anni

precedenti, tanto da non dover apportare nessuna modifica in seguito all'introduzione del novellato articolo 2428 c.c.

Si è reso necessario quindi prestare molta attenzione nell'identificare e distinguere le imprese che non hanno introdotto alcun dato in quanto non hanno ritenuto opportuno focalizzarsi su questi temi, da quelle che invece non hanno inserito alcuna nuova indicazione in quanto già rendevano conto del proprio operato in maniera esauriente riguardo a personale e ambiente.

Come abbiamo visto dall'analisi per settore, è risultato maggiormente attento all'ambiente il settore dell'energia, essendo quello con più contatti con il territorio e a maggior rischio ambientale. Analoghe considerazioni possiamo farsi per le imprese del settore bancario, che hanno manifestato, nel complesso, una maggiore attenzione al tema del personale piuttosto che all'ambiente, proprio per il limitato impatto che la loro attività produce sul territorio.

Sotto un profilo di interpretazione del nuovo testo dell'art. 2428 c.c. occorre fare qualche finale riflessione. Ad una prima lettura, potrebbe apparire che le società oggetto di esame non abbiano ottemperato al dettato normativo. Ad una attenta rilettura dell'articolo 2428 c.c., comma 2°, osserviamo però che *“L'analisi di cui al primo comma è coerente con l'entità e la complessità degli affari della società e contiene, nella misura necessaria alla comprensione della situazione della società e dell'andamento e del risultato della sua gestione, gli indicatori di risultato finanziari e, **se del caso**, quelli non finanziari pertinenti all'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale. L'analisi contiene, ove opportuno, riferimenti agli importi riportati nel bilancio e chiarimenti aggiuntivi su di essi.”*

Occorre esaminare la portata dell'inciso *“se del caso”* relativo agli indicatori finanziari e quindi anche alle informazioni sul personale e sull'ambiente. Occorre riferirsi alla definizione dei termini *significatività* e

*rilevanza* contenuti in un *Framework IASB48*. Riprendendo quanto detto nel capitolo precedente, per informazioni *significantive* debbono intendersi quelle idonee a consentire la valutazione della gestione passata e presente dell'azienda e ad ipotizzare il suo possibile e futuro andamento. L'informazione è invece *"rilevante se la sua omissione o errata presentazione può influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio"*.

Per cui, per quanto riguarda le informazioni relative al personale e all'ambiente, ciascuna società deve valutare quanto queste informazioni sono rilevanti e significative per la *comprensione della situazione della società e dell'andamento del risultato della sua gestione* e cioè quando gli indicatori finanziari non sono sufficienti a garantire tale comprensione.

Alla luce di tutto ciò possiamo capire perché alcune imprese non fanno cenno a tali informazioni, o comunque non sviluppano questi temi in maniera troppo approfondita; abbiamo in altra sede rilevato che l'informativa della relazione sulla gestione non deve essere scarsa o insufficiente, ma neanche sovrabbondante, in quanto risulterebbe inidonea ad una corretta valutazione della gestione della stessa. E' necessario quindi che ciascuna impresa, in qualsiasi settore essa operi, provveda ad un'analisi approfondita delle informazioni relative al personale e all'ambiente, inserendole nella relazione sulla gestione soltanto nel caso in cui queste risultino significative e rilevanti ai fini della comprensione dell'andamento e del risultato della società e affinché aiutino lo stakeholder ad avere un quadro trasparente e fedele dell'impresa con cui ha a che fare.

Da ultimo rileviamo che il giudizio complessivo sulla qualità e quantità delle informazioni societarie non può non tenere nel debito conto quanto eventualmente segnalato nel Bilancio Sociale, anche se il nuovo testo dell'art. 2428 c.c., comma 2°, prevede l'inserimento delle informazioni su

---

48 - *"Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements"*, per la significatività vedi par. 26-30 e per la rilevanza par 29-30, luglio 1989

personale ed ambiente nella relazione sulla gestione piuttosto che in altra, pur rilevante, documentazione della Società.

## BIBLIOGRAFIA

Alan Price ,*“Human Resource Management in a business context”* ,2007

Anselmi P. , *“La CSR in Italia: il punto di vista delle imprese”* ,– Senior Vice President - GfK Eurisko Milano, Assolombarda – 29 Ottobre 2008

Birindelli G. , Tarabella A. , *“ La responsabilità sociale nelle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell’esperienza bancaria italiana”* , 2001

Bowen H., (1953), *“Social Responsibilities of the Businessman”*, Harper & Brothers, New York

Caroll, *“A Three-dimensional model of corporate social performance”* , Academy of Management Review, 1979

CELE – Centre for Ethics, Law & Economics , Lorenzo Sacconi, Simone de Colle, Emma Baldin, *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico – sociale d’impresa. Linee guida per il management”* , ottobre 2001

Chiesi, Martinelli, Pellegatta, *“Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d’impresa”*

Chirieleison, *“L’evoluzione del concetto di corporate social responsibility”* , 2004

Commissione delle Comunità Europee, (2001), *“Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”* , Bruxelles

Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (C.N.D.C.E.C.), *“La relazione sulla gestione articolo 2428, codice civile – La relazione sulla gestione dei bilanci d’esercizio alla luce delle novità introdotte dal Dlgs 32/2007”* del 14 gennaio 2009

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili , *“Documento n.1 La relazione sulla gestione Alcune considerazioni”* , ottobre 2008

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“Relazione sulla gestione. Art. 2428. La relazione sulla gestione alla luce delle novità introdotte dal D.Lgs 32/2007”* , 14 gennaio 2009

Davis G. F. , Whitman M.V.N. , Zald M.N. , *“The responsibility paradox”*, da Stanford Social Innovation Review” , 2008

D.Lgs. 2 febbraio 2007, n. 32 recante l’*“Attuazione della direttiva 2003/51/CE che modifica le direttive 78/660, 83/349, 86/635 e 91/674/CEE relative ai conti annuali e ai conti consolidati di taluni tipi di società, delle banche e altri istituti finanziari e delle imprese di assicurazione”*

Freeman, *“Strategic management. A stakeholder approach”* , 1984

GBS – Gruppo di studio per il bilancio sociale, *“Linee guida per la*

*revisione del bilancio sociale* , Maggio, 2004

Global Reporting Iniziative, *“Linee guida per il reporting di sostenibilità”* o *“G3 Guidelines”*, 2006

IASB: *“Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*, luglio 1989

J. W. McGUIRE, *“Business and society”*, McGraw Hill, New York 1963

Ministero del Welfare *“Progetto CSR-SC”*, 2002

*“Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights”*, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/38/Rev.2 , 2003

Patrizia Petrolati, *“L’adeguamento della normativa italiana alle direttive contabili comunitarie: la Relazione sulla gestione. Impatti e scenari.”*

Peveraro Stefania , *“Studio, le quotate più socialmente responsabili sono anche le più redditizie”*, su Milano finanza del 27 luglio 2009

Porter M. E.; Kramer M. R. , *“Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility”*, dicembre 2006

Sacconi, *“Etica e teorie normative degli stakeholder”*, 2005

SODALITAS Social Solution, *“La CSR in Italia. Alcune tendenze in atto”*, ottobre 2008

Waddock Sandra A., Graves Samuel B., *“The corporate social performance – financial performance link”*, da Strategic Management Journal, Vol.18 issue 4, 303-319, del 1997

Zadek , *“The civil corporation”*, 2007

Zamagni S. , *“L’ancoraggio etico della responsabilità sociale d’impresa e la critica alla RSI”*, Working Paper, 2004

## SITOGRAFIA

[www.business-ethics.com](http://www.business-ethics.com)

[http://it.wikipedia.org/wiki/Catena\\_del\\_valore](http://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore)

[www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx](http://www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx)

<http://www.globalcompactnetwork.org/il-global-compact-it.html>

[http://www.sulleali.it/CSR\\_eurisko.pdf](http://www.sulleali.it/CSR_eurisko.pdf)

[http://www.sulleali.it/CSR\\_sodalitas.pdf](http://www.sulleali.it/CSR_sodalitas.pdf)

<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Italian.htm>

[www.managerzen.it/Parliamo/aziende/sa8000.doc](http://www.managerzen.it/Parliamo/aziende/sa8000.doc)

<http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Assurance%20Standard%20%20-%20Italian.pdf>

<http://www1.umn.edu/humanrts/links/norms-Aug2003.html>

[www.accountability.org](http://www.accountability.org)

[www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)

[www.bilanciosociale.com](http://www.bilanciosociale.com)

[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

[www.ethics.org](http://www.ethics.org)

[www.ethicsinaction.com](http://www.ethicsinaction.com)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.orsadata.it](http://www.orsadata.it)

[http://europa.eu/index\\_it.htm](http://europa.eu/index_it.htm)

[www.globalcompactitalia.com](http://www.globalcompactitalia.com)

[www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)