



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in  
Economia e Commercio

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA ED I  
PROGETTI DELLA REGIONE MARCHE

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE  
PROJECTS OF REGIONE MARCHE

Relatore:  
Prof. Attilio Mucelli

Rapporto Finale di:  
Francesco Pagnanini

Anno Accademico 2018/2019

## Indice

Introduzione	pag. 1
<b>Capitolo 1 La responsabilità sociale nell'economia dell'impresa</b>	
1.1 Origini ed evoluzione della RSI	pag. 3
1.2 La teoria degli stakeholder	pag. 6
1.3 Le determinanti della RSI	pag. 9
1.3.1 Le Istituzioni e la normativa	pag. 9
1.3.2 La misurazione e la comunicazione della RSI	pag. 12
1.3.3 Gli strumenti di RSI	pag. 14
<b>Capitolo 2 Il bilancio sociale d'impresa</b>	
2.1 Il bilancio sociale in Italia	pag. 16
2.2 Le finalità del documento	pag. 18
2.2.1 Le modalità informative del bilancio sociale	pag. 22
2.2.2 I problemi connessi alla diffusione del bilancio sociale	pag. 23
2.3 I modelli di redazione standard	pag. 24
<b>Capitolo 3 La Regione Marche e la promozione della responsabilità sociale d'impresa</b>	
3.1 Da RSI a responsabilità sociale del territorio	pag. 33
3.2 Le iniziative della Regione Marche	pag. 36
3.2.1 Il progetto SIRM	pag. 37
3.2.2 Il progetto I. Re. M.	pag. 38
3.2.3 Il network interregionale	pag. 40
Conclusioni	pag. 43

## INTRODUZIONE

La responsabilità sociale d'impresa (RSI) è stata promossa in Italia sulla spinta del Libro Verde della Commissione europea del 18 luglio 2001. I destinatari, secondo il documento di fonte europea, sono le imprese di medio-grandi dimensioni. L'Unione Europea, nel Libro Verde, parla di "integrazione 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".<sup>1</sup>

L'obiettivo del seguente lavoro di tesi è lo studio del fenomeno della RSI, concetto nel quale le imprese sono sempre più chiamate a riporre la loro attenzione e a sviluppare una propria politica in merito. La sopravvivenza delle imprese in mercati globalizzati non è limitata a *performance* di carattere economico-finanziario, ma anche alla sfera legata alla gestione sostenibile. Infatti, nell'elaborato si vogliono dimostrare gli effetti positivi che scaturiscono dall'adozione di un comportamento responsabile da comunicare all'esterno agli *stakeholder*. Gli *stakeholder*, ossia i portatori di interesse, sono quei soggetti in grado di influenzare le decisioni dell'impresa tramite istanze non solo economiche, ma anche etiche, sociali ed ambientali.

La metodologia di ricerca per la stesura della seguente tesi compilativa ha origine da una revisione della letteratura e da una ricerca online su siti istituzionali. Nel primo capitolo viene fornita un'introduzione alla RSI tramite un'analisi dell'evoluzione storica del fenomeno, della teoria degli stakeholder e delle determinanti. Il secondo capitolo si basa sullo studio dello strumento più

---

<sup>1</sup>

1) Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM, Bruxelles, 2001, pag. 7

rappresentativo e più efficace nel processo di rendicontazione sociale, il bilancio sociale d'impresa. Particolare attenzione viene posta sulle finalità del bilancio sociale ed i modelli di redazione. Infine, il terzo capitolo verte sul concetto di responsabilità sociale di territorio e sui progetti di promozione di RSI della Regione Marche. Dalla centralità della singola impresa in stretto rapporto con gli *stakeholder*, si passa ad una visione collettiva della RSI con un coinvolgimento di tutti gli attori economici del territorio.

# 1 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELL'ECONOMIA DELL'IMPRESA

## 1.1 Origini ed evoluzione della RSI

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese (RSI) nasce intorno agli anni Venti, quando si comincia a parlare della necessità dei dirigenti di azienda di operare nell'interesse non solo degli azionisti, ma anche di altri interlocutori sociali. Tale corrente di pensiero, a causa della depressione degli anni Trenta, poi del conflitto nel Quaranta, rimane per lungo tempo marginale.

L'origine del riconoscimento scientifico della RSI avviene intorno agli anni Cinquanta, grazie al lavoro di Bowen nella sua "*Social Responsibilities of the Businessmen*" (1953).<sup>2</sup> Come afferma lo stesso Bowen, la RSI "si riferisce agli obblighi degli uomini di affari a seguire politiche, a prendere quelle decisioni, o a portare avanti quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società".<sup>3</sup> La pubblicazione di Bowen ha suscitato delle critiche sulla legittimità della responsabilità sociale delle imprese a causa della vaghezza nelle definizioni, dell'esistenza di un *trade-off* tra i ricavi e costi sociali ed economici e, infine, di una prevalenza nelle operazioni di RSI che favoriscono l'immagine e la reputazione dell'azienda, senza provocare ripercussioni positive sulla collettività.

Nel corso degli anni '60 si afferma definitivamente il concetto di responsabilità sociale d'impresa e si assiste ad una rapida crescita nel consenso sulla sua rilevanza per l'attività aziendale. In tale periodo, l'opera di Frederick di inizio decennio

---

2

1) Bowen H., *Social responsibility of the businessman*, Harper and Row, New York, 1953.

3

2) Carroll A. B., "*A three-dimensional conceptual model of corporate performance*", in "*Academy of Management Review*", 4, 1979, pag. 499.

identifica la RSI come l'opportunità di superare la visione dell'interesse esclusivo verso il profitto immediato, in virtù degli obblighi non solo economici e legali che l'impresa ha verso la società. Secondo questa prospettiva, la responsabilità sociale d'impresa unisce l'esigenza e le aspettative della società con i principi economici del funzionamento dell'impresa.

Gli studi sulla RSI proseguirono negli anni '70, caratterizzati da una diffusione del pensiero innovativo proposto da Carroll, ideatore della RSI piramidale che affonda le sue radici nel modello concettuale delle quattro categorie di responsabilità dell'impresa, ossia le responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali. La magnitudo di ciascuna di esse, secondo Carroll, può essere ordinata in modo decrescente partendo dalla prima (responsabilità economica) ed arrivando all'ultima (responsabilità discrezionale).<sup>2</sup> Tale modello viene successivamente trasfuso in una raffigurazione piramidale che non ne altera il concetto (1991). Al vertice troviamo al posto delle responsabilità discrezionali, le responsabilità filantropiche. La prima responsabilità consiste nella creazione di valore economico per gli azionisti e per i portatori di capitale e finanziatori. Al secondo livello sono collocate le responsabilità legali che fanno riferimento al rispetto degli obblighi di legge. La terza responsabilità riguarda gli obblighi morali e principi come la giustizia, l'equità, la dignità e l'imparzialità. Infine, al quarto livello è collocata una responsabilità di carattere più volontaristico che rimanda a decisioni liberamente assunte per migliorare la vita dei dipendenti, della comunità locale e dell'intera società.

Figura 1.1 - RSI piramidale



Fonte: <https://marketingfornonprofit.wordpress.com/2015/01/05/la-piramide-di-carroll/>

La versione gerarchica di Carroll viene rivista dallo stesso autore con Schwartz (2003): essi riducono a tre le dimensioni della RSI (responsabilità economica, legale ed etica). La dimensione filantropica diventa parte di quella etica o quella economica, in quanto gli obiettivi delle azioni filantropiche sarebbero fusi con le altre due dimensioni. Nel 2008 sempre Carroll e Schwartz ideano un modello di responsabilità sociale d'impresa che prende il nome di *VBA model* dato dalla sovrapposizione di tre concetti chiave: la creazione di valore sostenibile (*Value*); la responsabilità (*Accountability*); il bilanciamento (*Balance*). Il *VBA model* permette di spostare l'attenzione da una logica di tipo gerarchico della RSI ad una maggiormente dinamica e di interazione. Il fattore *Value*, ha come fondamento quello di curare gli interessi degli *stakeholder* dell'impresa; il *Balance* è basato

sulla giustizia, equità e rispetto dei valori morali; *l'accountability* è sinonimo di trasparenza, affidabilità ed onestà.<sup>4</sup>

## 1.2 La teoria degli *stakeholder*

Gli anni '80 sono caratterizzati dalla nascita della teoria degli *stakeholder* che ha nel lavoro di Freeman un caposaldo fondamentale. Nel 1984 Freeman osserva che le richieste provenienti da proprietari, clienti, dipendenti e fornitori, gli *stakeholder* tradizionalmente considerati dai modelli di management, sono accompagnate dalle richieste provenienti da nuovi gruppi emergenti di *stakeholder* potenzialmente capaci di influenzare grandemente l'organizzazione: stati, concorrenti, associazioni dei consumatori, ambientalisti, gruppi di interesse e media. Egli pertanto critica i modelli tradizionali di management, etichettati come "visione manageriale" dell'impresa, in quanto non in grado di offrire un "modo unificante di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti o che avverranno".

La *stakeholder theory* è divenuto il paradigma dominante nel campo della RSI, l'essenza di questa prospettiva teorica è che attorno alla vita dell'impresa partecipano più portatori di interessi, i quali sono influenzati dal suo funzionamento e a loro volta lo possono influenzare. Tuttavia, è possibile distinguere tra *stakeholder* primari, che esercitano una pressione maggiore e più diretta sulla collettività aziendale e senza i quali non si può sopravvivere (ad esempio gli azionisti, lavoratori, fornitori, ecc.) e *stakeholder* secondari che, pur non partecipando direttamente alla gestione, incidono sul clima sociale delle relazioni

---

4

3) Schwartz M.S., Carroll A.B., *Corporate social responsibility: a three-domain approach*, Business Ethics Quarterly, 13, 2003, pag. 503-530.

4) Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa: principi e pratiche*, EGEA, Milano, 2018, pag. 15-16-17-18.

5) Balluchi F., Furlotti K., *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile*, G. Giappichelli, Torino, 2017, pag. 41-42-43-44.



aziendali (come la comunità locale, i media, ecc.). Pertanto, chi governa l'impresa è chiamato a prendere in considerazione i diritti e le aspettative di tutti coloro che possono essere influenzati dalle decisioni manageriali/imprenditoriali e che, a loro volta, possono influire sull'esito di tali decisioni.

Le relazioni tra azienda e ambiente socioeconomico comportano degli effetti che, pur essendo difficilmente correlabili al risultato reddituale ed alla situazione finanziaria e patrimoniale, possono risultare decisivi sulla capacità competitiva dell'impresa.

La teoria degli *stakeholder* individua perciò i soggetti verso cui in concreto le imprese debbono essere responsabili, i manager devono coniugare l'obbligo fiduciario verso gli azionisti con gli obblighi morali di soddisfazione degli *stakeholder*.

Le caratteristiche principali della teoria degli *stakeholder* sono state individuate ed analizzate nello studio di Donaldson e Preston (1995), secondo i quali tale teoria:

- è descrittiva, perché permette di descrivere l'impresa come una costellazione di interessi cooperativi e concorrenziali tramite l'identificazione dei diversi interlocutori e l'analisi delle loro relazioni con l'impresa;
- è strumentale, perché con i dati descrittivi/empirici disponibili, è utilizzata per identificare le connessioni, o la loro assenza, fra lo *stakeholder* management ed il raggiungimento degli obiettivi tradizionali dell'impresa. Una razionale gestione delle risorse e dei consensi dei vari *stakeholder* dovrebbe portare al raggiungimento dell'economicità sostenibile nel lungo termine;
- è normativa, perché l'identificazione delle aspettative dei portatori di interesse costituisce il fondamento morale d'impresa, esplicitando la *mission* aziendale e definendo i criteri guida per i comportamenti manageriali. Gli *stakeholder* sono identificati in base ai loro interessi nei

confronti dell'impresa, i quali devono essere funzionali a quelli dell'impresa stessa;

- è manageriale, perché non descrive semplicemente situazioni esistenti o predice relazioni causa-effetto. Essa suggerisce atteggiamenti, strutture e pratiche che, prese nel loro insieme, costituiscono lo *stakeholder* management. Lo *stakeholder* management richiede attenzione simultanea agli interessi legittimi di tutti i portatori di interessi legittimati a definire strutture organizzative sia nelle politiche generali, sia nelle singole decisioni.

Si può constatare che tali aspetti permettono alle aziende di dotarsi di strumenti per la soddisfazione degli *stakeholder*, ridefinendo i loro obiettivi.

Ulteriori chiavi di lettura della RSI in senso evolutivo rispetto alla teoria degli *stakeholder* sono fornite dalla *resource based view* (RBV) (Barney, 1991).

La teoria dell'impresa basata sulle risorse nasce intorno agli anni '80 e si diffonde negli anni '90, essa basa la competitività dell'impresa sul set di risorse uniche e difficilmente imitabili di cui la stessa dispone. La RBV, ha come obiettivo quello di individuare i punti di forza interni dell'impresa, il punto di vista si sposta da quello che succede al di fuori dell'azienda (*stakeholder theory*) all'interno.

Dagli studi di Russo e Fouts sulla RBV (1997) è possibile affermare che la responsabilità sociale d'impresa sia fonte di vantaggio competitivo perché strumento manageriale che consente di coltivare un dialogo diretto e trasparente con gli *stakeholder* rilevanti. Grazie al costante dialogo con i propri interlocutori, un'impresa impegnata in attività di responsabilità sociale, acquisisce costantemente nuovi stimoli che possono contribuire all'efficienza produttiva ed organizzativa, portando allo sviluppo di nuovi prodotti, o all'implementazione di nuove routine aziendali.

La RSI è strettamente interconnessa con l'accumulazione di risorse immateriali, ossia quelle risorse uniche e difficilmente imitabili le quali sono una fonte di vantaggio competitivo. Le risorse immateriali che soddisfano i criteri di rarità,

valore ed inimitabilità, vengono identificate come fonti primarie per la costituzione di un vantaggio competitivo sostenibile. Surroca nel 2010, analizzando la RSI nell'ottica della *Resource Based View*, evidenzia quattro tipologie di risorse immateriali, quali: l'innovazione, le risorse umane, la reputazione e la cultura aziendale. In particolare, le imprese che svolgono attività di RSI mostrano una maggiore capacità di attrarre ed integrare risorse umane altamente qualificate, con un conseguente riduzione del turnover, quindi dei costi di formazione e reclutamento. In conclusione, un atteggiamento socialmente orientato, ed il costante impegno a tradurre tale atteggiamento in politiche aziendali, rafforza l'inimitabilità di diverse tipologie di risorse intangibili su cui l'impresa può fondare un solido vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine.<sup>5</sup>

### 1.3 Le determinanti della RSI

L'esigenza di farsi carico di preoccupazioni di tipo sociale ed ecologico è strettamente riconducibile al naturale processo di adeguamento delle imprese al mutare del contesto di riferimento. Un impulso importante in questo processo arriva non solo dalle istituzioni ma anche dall'intera società civile attraverso tutte le sue forme di rappresentanza (organizzazioni non governative, associazioni dei consumatori e movimenti ambientalisti), e le varie forme di aggregazioni fra imprese. Queste aggregazioni aggiungono un ulteriore valore ai processi di sviluppo della RSI perché sono una forte espressione delle culture e dei valori imprenditoriali dei territori in cui le aziende operano.

---

5

Gangi F., M. Mustilli, *op cit.*, pag. 28-29-30-31

Balluchi F., Katia Furlotti, *op cit.*, pag. 46-47-48

6) Donaldson T. e Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in *Academy of Management Review*, Vol.20, n.1, 1995, pag. 70-71-72

### *1.3.1 Le istituzioni e la normativa*

Nel corso degli anni le istituzioni hanno regolamentato vari temi legati alla RSI. A livello nazionale, di rilevante importanza sono il D.Lgs. n. 231/2001 sul tema della responsabilità amministrativa degli enti ed il D.Lgs. n. 254/2016, in recepimento della Direttiva 2014/95/UE in materia di *disclosure* dell'informativa non finanziaria da parte delle grandi imprese.

Il D.Lgs 231/2001 ha lo scopo di indurre gli enti (attraverso una scelta discrezionale e non tramite un obbligo coercitivo) ad adottare uno schema strutturale preciso, ordinato e chiaro; un “modello” che viene considerato come “Statuto organizzativo societario” ed ha la finalità di formalizzare le procedure da seguire in modo tale che l'azienda possa giungere alla mitigazione dei rischi derivanti dal compimento di condotte illecite da parte della sua organizzazione.

Il Modello organizzativo deve indirizzare l'atteggiamento dell'ente e del suo organico verso un “modus operandi” etico e corretto nel perseguimento degli obiettivi economici e finanziari, e che incoraggi lo stesso verso la responsabilità sociale d'impresa. L'affermarsi di una responsabilità amministrativa degli enti rappresenta un passaggio evolutivo della RSI e l'asserzione del principio in base al quale i comportamenti illegali dell'ente vanno respinti non solo perché costituiscono un reato, ma anche per la salvaguardia dell'economicità dell'azienda e per una corretta gestione di lungo periodo.

La Direttiva 2014/95/UE rappresenta in ambito comunitario un importante risultato che testimonia il consolidamento della RSI nei processi di rendicontazione d'impresa. Nell'ordinamento italiano la suddetta direttiva è stata recepita dal decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 che ha previsto l'obbligo per gli Enti di Interesse Pubblico con più di 500 dipendenti, le cui azioni sono pubblicamente negoziate in una Borsa Europea, di rendicontare nei bilanci di esercizio o in apposito documento, le informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità.

Le informazioni da rendicontare sono riconducibili ad aspetti ambientali, sociali, attinenti al personale, ai diritti umani e all'anticorruzione.

La Direttiva lascia una notevole flessibilità alle imprese sulla divulgazione delle informazioni pertinenti alla forma che riterranno più utile, prevede, inoltre, lavori a carico della Commissione Europea per uno sviluppo di linee guida per facilitare la divulgazione di informazioni non finanziarie da parte delle imprese. L'approccio deve essere flessibile, per garantire che gli oneri amministrativi siano ridotti al minimo. Se la pubblicazione dei dati relativi ad un tema non è rilevante, per l'impresa non vi sarà alcun obbligo di informativa, ma soltanto quello di motivare la scelta (modello "*comply or explain*"). Il target è rappresentato dalle grandi imprese, ossia le imprese che possiedono un numero medio di dipendenti superiore a 500 e stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro o fatturato netto superiore a circa 40 milioni di euro. Le informazioni da pubblicare sono di tipologia non finanziaria, da includere nel bilancio annuale e le politiche in materia di diversità, in particolare rispetto a temi quali l'età, il genere, l'origine geografica ed il background formativo e professionale. Le imprese escluse sono quelle che possiedono già un bilancio sociale/di sostenibilità adeguato agli standard internazionali e le società controllate che dimostrino di essere comprese in un bilancio consolidato di gruppo.

La *disclosure* non economico-finanziaria (sia essa sociale, ambientale, di sostenibilità) si pone come informativa integrativa e complementare rispetto al bilancio d'esercizio.

Ciò che distingue la responsabilità sociale da quella giuridica è il requisito della volontarietà: il soggetto economico che voglia distinguersi per essere socialmente responsabile, lo fa allineando spontaneamente ed in modo proattivo la propria strategia gestionale al perseguimento di standard sociali ed etici più elevati, che vanno oltre i vincoli di legge.<sup>6</sup>

---

6

Balluchi F., Furlotti K., *op cit.*, pag. 58-59-60-61.

### 1.3.2. La misurazione e comunicazione della RSI

Il crescere della complessità nella rendicontazione finanziaria e l'aumento della necessità di una rendicontazione non finanziaria ha imposto una nuova domanda di comunicazione alle imprese o di *accountability*.

La RSI trova uno dei suoi presupposti di fondo nel concetto di *accountability*, ossia nella capacità dell'impresa di fornire agli *stakeholder* informazioni trasparenti, affidabili, complete e allineate con le attese dei destinatari. L'*accountability* è la cultura orientata alla trasparenza ed alla rendicontazione che coinvolge l'aspetto gestionale del divenire dell'azienda nelle sue manifestazioni etico-sociali ed economiche, legittimando e/o responsabilizzando chi è preposto al governo di una qualsiasi organizzazione. Il concetto vuole affermare, in sintesi, il fatto che l'azienda sia tenuta a dar conto all'esterno ed in particolare al complesso degli *stakeholder*, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli obiettivi dichiarati.

La misurazione delle performance conseguite dall'impresa permette l'opportunità di monitorare e gestire il proprio impegno nella RSI, identificando punti di forza e debolezza nel complesso sistema di relazioni in cui essa si inserisce, nonché il grado di soddisfazione delle aspettative degli *stakeholder*.

L'adozione di un approccio *triple bottom line* (TBL) indica uno schema per misurare e comunicare le attività aziendali sotto un triplice profilo: economico, sociale ed ambientale. La TBL si basa sull'essenza del concetto di sostenibilità offrendo strumenti utili per gestire l'impatto dell'attività delle imprese in tutte e tre le dimensioni alla base dello sviluppo sostenibile della società. L'idea di fondo è che le aziende possano contribuire proattivamente allo sviluppo sostenibile

---

7) *Il modello ERM nell'ambito del D.Lgs 231/01 come leva per il miglioramento della governance aziendale. Evidenze di un'analisi integrata.* Daniele Gervasio, 2016, pag. 66, in Aisberg Unibg.

8) Leopizzi R., Coronella R., Pizzi S., *NUOVE FRONTIERE DEL REPORTING AZIENDALE. Tra comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative*, Franco Angeli, Milano, 2019, pag. 862.

attraverso una gestione orientata alla crescita economica ed al rafforzamento della competitività, senza recare danni all'ambiente, senza sfuggire alle responsabilità sociali e senza trascurare gli interessi dei consumatori.

Le imprese, con il metodo TBL, sono tenute a sviluppare investimenti sostenibili e decisioni aziendali partendo dalla base (*bottom*), perseguendo simultaneamente tre obiettivi (*triple line*):

- equità sociale;
- qualità ambientale;
- prosperità economica.

Grazie al contributo di Elkington (1994) si è arrivati a formalizzare che è possibile separare dagli effetti economici una decisione di natura aziendale da quelli sociali ed ambientali. Affinché una decisione possa definirsi eticamente accettabile i tre aspetti devono essere soddisfatti all'unisono.

Le dimensioni proposte nella TBL sono chiamate le tre P:

- persone;
- pianeta;
- profitti.

Con “persone” ci si riferisce a pratiche eque e benefici di business verso il lavoro, comunità ed il Paese in cui una società svolge la propria attività. Con “pianeta” si fa riferimento a pratiche ambientali sostenibili che considerano qualitativamente l'ammontare delle risorse naturali rinnovabili e non rinnovabili utilizzate all'interno dei processi produttivi. Un'impresa che adotta l'approccio delle tre P cerca anche di “restituire” valore alla collettività, contribuendo alla crescita ed al benessere della collettività, con azioni atte al miglioramento del welfare.

Attraverso la misurazione e la comunicazione della performance l'impresa rende visibile ed apprezzabile all'esterno il suo patrimonio di risorse tangibili e

intangibili, la sua condotta responsabile, contribuendo ad alimentare il complesso gioco della gestione del consenso.<sup>7</sup>

### 1.3.3. Gli strumenti di RSI

Il bilancio sociale consiste in un documento di sintesi con la presenza di informazioni qualitative e quantitative per il monitoraggio, rendicontazione e comunicazione del processo di gestione responsabile a sviluppo sostenibile. Si pone come obiettivo primario la rappresentazione delle attività svolte nei confronti degli *stakeholder* coerentemente ai valori e alla missione dichiarati.

Permette di rendere esplicita la strategia aziendale, di comunicare il “valore sociale” dell’impresa, dimostrare che il perseguimento degli obiettivi istituzionali avviene considerando gli interessi degli *stakeholder*, dimostrare elementi di responsabilità sociale e di rispondere alla crescente domanda di trasparenza.

I principali standard internazionali sono rappresentati dal AA1000 e GRI, mentre lo standard di redazione nazionale largamente più diffuso è il GBS.

Altri strumenti inerenti all’area dell’*accountability* sono rappresentati dal:

- bilancio Ambientale o Eco bilancio, il cui obiettivo è quello di fornire un quadro organico di interrelazioni dirette tra impresa ed ambiente naturale, attraverso la rappresentazione di dati quantitativi e qualitativi dell’impatto ambientale sulle attività produttive e dello sforzo finanziario ed economico sostenuto dall’impresa per la protezione dell’ambiente;

---

7

Balluchi F., Furlotti K., *op cit.*, pag. 48, 62.

9) PERRINI F., Vurro C., 2010. *Misurare per Gestire e Creare Valore per gli Stakeholder: Lo Stato dell’Arte e le Prospettive Future nella Valutazione della Responsabilità Sociale d’Impresa*. Relazione Finale. Università commerciale “Luigi Bocconi” pag. 10-11.



- bilancio di missione, ossia il bilancio sociale delle aziende *non profit*. Il fine delle strutture *non profit* consiste nella produzione di utilità sociale. Il bilancio di missione consiste in uno strumento di misurazione della performance più che di rendicontazione delle cifre e permette all'organizzazione di comprendere e comunicare come e quanto sia stata capace di realizzare la propria missione;
- bilancio di mandato, con tale denominazione si identifica quel documento che si redige nei casi in cui il mandatario, essendosi assunto degli impegni specifici per lo svolgimento di un incarico, provvede a rendicontare il proprio operato. Può trattarsi di un amministratore di un Ente territoriale, di un assessore, di un Ministro o di qualsiasi altro fiduciario di gestione;
- bilancio di sostenibilità, strumento basato sul concetto di sviluppo sostenibile, definito nel Rapporto Brundtland della *World Commission* come “lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità”. Il bilancio di sostenibilità è attribuito agli schemi di redazione del GRI ed è attuato in quelle aziende che pongono in essere strategie e comportamenti finalizzati a rendere compatibili obiettivi di sviluppo economico con l'attenzione dell'ambiente, alle generazioni future ed al sistema sociale in genere. In contesti di questo genere la valutazione delle performance aziendali avviene non solo sulla base di criteri economici, ma anche ambientali e sociali, secondo l'approccio *triple bottom line*.<sup>8</sup>

---

8

10) Fossati S., Luoni L., Tettamanzi P., *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson, Milano, 2009, pag. 59-60-61-62-69

## 2 IL BILANCIO SOCIALE D'IMPRESA

Il bilancio sociale è definito come il complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, ha come scopo di offrire informazioni qualitative e quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta. La definizione proposta mette in evidenza tre aspetti del bilancio sociale: funzione, forma e contenuto.

Per la funzione del bilancio sociale, l'accento viene posto sulla sua funzione informativa, cioè di riferimento ai terzi dei riflessi sociali dell'attività di impresa. Oggi altre funzioni si sono aggiunte a quella tradizionale: la funzione di strumento di *public relation*, di consenso e di gestione. La funzione di strumento di *public relation* e consenso è implicita a quella informativa, rende esplicita la funzione sociale dell'impresa per migliorarne il consenso intorno ad essa. La funzione di strumento di gestione si riflette nella possibilità di conseguire una maggiore razionalità nell'utilizzo delle risorse e nella formulazione di strategie sociali rivolte agli *stakeholder*. Con riferimento alla forma del bilancio sociale è necessario considerare i diversi orientamenti della dottrina. C'è chi attribuisce al bilancio sociale una propria autonomia rispetto al bilancio d'esercizio e chi ritiene che le informazioni sociali debbano essere inserite nello stesso bilancio d'esercizio. Il contenuto del bilancio sociale è influenzato dal riconoscimento o meno dell'autonomia rispetto al bilancio d'esercizio. Se considerato un documento autonomo, dovrebbe contenere sia informazioni di natura sociale, sia dati originati dal bilancio tradizionale; in caso contrario, i contenuti dovrebbero essere limitati ai soli dati provenienti dai valori contabili, opportunamente riclassificati. Basandoci sulle diverse posizioni assunte in dottrina sul bilancio sociale è possibile prendere in considerazione le seguenti dimensioni:

- i destinatari, dove il bilancio sociale può essere distinto in bilancio sociale interno, con riferimento ai soggetti interni all'impresa, ed esterno, rivolto a soggetti esterni, quindi accessibile ai terzi;

- il campo di riferimento, anche in rapporto a questa variabile si distingue tra bilancio sociale interno ed esterno: il primo contiene informazioni legate esclusivamente alla struttura aziendale, il secondo, considera i riflessi dell'attività sull'ambiente economico, politico-legislativo e fisico-naturale;
- l'estensione del contenuto, dove possiamo distinguere tra bilancio sociale completo e parziale: il primo contiene informazioni riferite a tutti gli effetti connessi all'attività di impresa che si riflettono sulla società, il secondo considera solo alcuni di tali effetti;
- la modalità di presentazione delle informazioni, in questa dimensione si tratta di bilancio sociale, quando contiene informazioni di carattere quantitativo relative ai riflessi sociali dell'attività di impresa ed è redatto con periodicità prestabilita, e resoconto sociale, che contiene informazioni di carattere qualitativo ed è senza vincoli di forma, contenuto e periodicità;
- il momento di compilazione, dove si distingue tra budget sociale preventivo e bilancio sociale consuntivo. Il confronto tra i due documenti permette di verificare il conseguimento degli obiettivi sociali o il verificarsi di eventuali scostamenti;
- la periodicità, la dottrina distingue tra bilancio sociale ordinario, rivolto a tutti gli *stakeholder* e redatto periodicamente dalle imprese, e bilancio sociale straordinario, redatto in occasione di eventi di natura eccezionale, come un'operazione di risanamento di una crisi aziendale.

Grazie alle seguenti dimensioni si delineano le caratteristiche del bilancio sociale, infatti la scelta del termine "bilancio sociale" sta ad indicare la presenza di un documento periodico elaborato in base a regole prefissate, volto alla misurazione quanti-qualitativa di uno specifico oggetto di analisi. Parlando di bilancio sociale ci si riferisce ad un documento:

- volontario, la sua redazione non è imposta da nessuna norma;

- autonomo, l'autonomia è legata al documento e non alle informazioni in esso contenute perché devono derivare da fonti verificabili da procedure definite;
- quali-quantitativo: fornisce informazioni sia qualitative, che quantitative sugli effetti sociali dell'attività aziendale;
- periodico: è redatto solitamente in concomitanza o successivamente al bilancio d'esercizio, con periodicità regolare;
- consuntivo: contiene informazioni sugli effetti sociali prodotti dall'attività aziendale e non su quelli previsti.
- pubblico: è rivolto a tutti gli interlocutori sociali che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'esercizio dell'attività.<sup>9</sup>

## 2.1. Il bilancio sociale in Italia

Gli studi accademici italiani sul bilancio sociale (dapprima solo sull'impresa, successivamente su aziende *non profit* ed enti pubblici) si sono sviluppati nel corso degli anni Settanta ed Ottanta. Alcuni ostacoli ne hanno complicato la diffusione, in particolare:

- l'ineguaglianza dell'informazione contabile ordinaria;
- la forte riluttanza dei vertici aziendali a sopportare i rischi connessi allo scambio di informazioni;
- lo scarso interesse dei sindacati e di molti altri *stakeholder* per la responsabilità sociale ed il bilancio sociale.

Riguardo al primo punto, negli anni Settanta i bilanci d'esercizio delle aziende italiane presentano molti limiti dal punto di vista della *accountability* economico-

---

9

1) Fossati S., Luoni L., Tettamanzi P., *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson, Milano, 2009, pag.1-63-64-65-66-67-68

finanziaria e patrimoniale. Un esempio è dato dal fatto che l'ordinamento accettasse le "politiche di bilancio", ammettendo che il redattore trattasse politicamente alcuni valori incerti (come ammortamento, fondi per spese e rischi, magazzino). Ciò per livellare i risultati aziendali nel lungo periodo e per gestire il comportamento degli investitori: si ritiene accettabile la creazione di riserve occulte derivanti dalla riduzione di un risultato di un periodo positivo, da utilizzare per migliorare il risultato di anni successivi.

La riluttanza a sopportare rischi connessi allo scambio di informazioni da parte dei vertici aziendali è data dalla carenza della cultura dell'informazione tipica degli anni Sessanta, Settanta ed in parte Ottanta. Il bilancio d'esercizio viene considerato come un documento da redigere soprattutto per fini fiscali, temendo che un'informazione troppo trasparente possa ostacolare lo sviluppo dell'azienda.

I sindacati e gli *stakeholder* mostrano uno scarso interesse per la RSI ed il bilancio sociale a causa di una situazione politica e sociale negli anni Settanta caratterizzata da un rapporto antagonistico fra capitale e lavoro.

Nella seconda metà degli anni Novanta si attenuano gli ostacoli interni specifici italiani: le imprese iniziano a considerare la RSI come un'opportunità e gli interlocutori come sindacati ed ambientalisti cominciano a credere nell'utilità degli strumenti di RSI. Si diffonde una cultura della trasparenza nei bilanci ordinari, a seguito del recepimento nell'ordinamento italiano della quarta direttiva della CEE sui bilanci societari, che richiede di fornire il "quadro fedele della situazione economico-finanziaria e patrimoniale dell'impresa" a tutti i terzi interessati. In questo periodo, a seguito delle prime applicazioni pratiche della RSI a livello nazionale, vi è la costituzione del "Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale" (GBS, 1998). Fanno parte del GBS docenti universitari, professionisti e società di revisione e consulenza. Lo scopo dell'associazione è quello di predisporre, redigere e pubblicare un insieme di principi per un bilancio sociale attendibile, per tutelare le aziende ed i diritti informativi di tutti gli *stakeholder* coinvolti. Le prime linee

guida del GBS sono presentate al pubblico, nella sede del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), il 3 maggio 2001.

Ad oggi il GBS è guidato da: un Consiglio Direttivo di nove membri, di cui cinque designati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, uno dall'Associazione delle Società dei Revisori Contabili (Assirevi), il resto all'interno del GBS; e da un Comitato Scientifico di venti persone. La sua attività è quella di predisporre una regolare *newsletter* e organizzare studi su argomenti specifici.<sup>10</sup>

## 2.2 Le finalità del documento

Nel seguente paragrafo vengono analizzate le ragioni soggettive per cui un'impresa dovrebbe decidere di redigere un bilancio sociale. Le finalità riguardano:

- le pubbliche relazioni, un'azienda che sa di aver agito in modo socialmente valido, trova nella pubblicazione del bilancio sociale un contemporaneo rafforzamento sia della reputazione, che delle finalità di rendicontazione imparziale e neutrale;
- le strategie sociali verso gli *stakeholder*, il bilancio sociale è uno strumento del *top management* per verificare i risultati raggiunti in relazione alle attese degli *stakeholder* e per formulare e tenere sotto controllo le strategie aziendali;
- la difesa documentata, essa nasce normalmente in seguito a circostanze contingenti o comunque che l'azienda non ha saputo prevenire, per la difesa da un preciso stato d'accusa che può mettere a rischio la sopravvivenza

---

<sup>10</sup>

2) Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese: economia, etica e responsabilità d'impresa*, Ediesse, Roma, pag. 61-62-63-64-65-66

dell'azienda stessa. Il bilancio sociale, in questo caso, deve concentrarsi in modo più specifico e attento sui risultati dell'azione aziendale nelle aree contestate, anche a costo di evidenziare risultati negativi;

- la difesa anti-regolamentazione, si redige un bilancio sociale per prevenire la regolamentazione pubblica. Si tratta di presentare volontariamente un documento che contenga dati ed informazioni sociali che si prevede saranno richiesti, tramite il pubblico potere, da *stakeholder* in grado di incidere fortemente sul legislatore;
- la valutazione della ricchezza prodotta e distribuita, un bilancio sociale può essere impostato per analizzare la produzione-distribuzione del valore aggiunto, in cui sono coinvolti importanti soggetti considerati "interni". L'inserimento del calcolo del valore aggiunto nei bilanci sociali è fondamentale perché permette di evitare una contrapposizione tra valori economici e sociali, dannosa per una *accountability* completa. Il valore aggiunto si ottiene riclassificando il conto economico d'esercizio in modo da non sottrarre ai ricavi i costi che si riferiscono agli *stakeholder* interni alla produzione d'impresa, ossia imposte, interessi passivi, salari lordi;
- il miglioramento delle relazioni industriali, questa impostazione, basata sulla pubblicazione del bilancio sociale per gestire al meglio il rapporto con i dipendenti e con le loro associazioni, è utile come lavoro preparatorio parziale in vista di una redazione futura del bilancio sociale. In questo caso ci si riferisce ad un unico tipo di interlocutore, si è quindi lontani dall'attuazione di una *accountability* completa agli *stakeholder*;
- la valutazione complessiva del contributo quantitativo dell'impresa, si è visto che la società di consulenza ABT di Boston ha realizzato delle tavole di costi-ricavi sociali e di attività-passività sociali, da affiancare al bilancio d'esercizio, creando il modello "bilancio social-finanziario". Il criterio di fondo dell'ABT è l'inclusione nel conto economico e nello stato patrimoniale di valori pseudo-monetari, calcolati come costi e benefici

indiretti (esternalità) e la suddivisione del documento in sezioni completamente dedicate a singole categorie di *stakeholders*. Il seguente modello presenta delle mancanze date dal fatto che non vengono considerati aspetti etico-qualitativi e vi è una certa confusione fra finalità del bilancio d'esercizio e del bilancio sociale;

- la valutazione globale d'impresa, in questo caso la prospettiva si fa più ampia perché i costi-benefici pseudo-monetari, tipici della precedente impostazione, vengono integrati con dati e considerazioni qualitativo-distribuzionali. Questo permette di conferire una maggiore validità anche a bilanci redatti per scopi, per esempio la difesa documentata, che non garantiscono una *accountability* completa.<sup>11</sup>

### 2.2.1. Le modalità informative del bilancio sociale

Le modalità informative possono essere suddivise in cinque categorie:

- elenco di spese sociali, dove ci si basa sulla considerazione che i costi sociali sostenuti per obbligo contrattuale o legislativo sono funzionali al conseguimento della redditività e degli equilibri aziendali. Vengono considerati valori monetari legati ad oneri sostenuti di fronte ad esigenze diverse da quelle legate alla produzione economica. Un esempio è rappresentato da interventi per migliorare le condizioni di vita e lavoro del dipendente e dalle spese anti-inquinamento;
- inventario sociale, il grado di socialità viene comunicato tramite un insieme grandezze ed informazioni: indici, statistiche e dati di spesa;

---

<sup>11</sup>

3) Di Giandomenico M.E., *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*, pag 282-283, Giuffrè, Milano, 2008, pag. 282-283  
Rusconi G., op. cit., pag. 69-70-71-72-73-74-75-76-77



- analisi dei programmi, evidenzia la valutazione del grado di raggiungimento di determinati obiettivi sociali dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia. Con il termine “programmi” si considera l'attività ordinaria dell'impresa nei suoi risvolti economici e socio-ambientali;
- indicatori sociali, nella seguente categoria ci si attiene ad un insieme di codici standardizzati rispondenti ad un preciso sistema codificato, per permettere una forte controllabilità e comparabilità interaziendale;
- bilanci socio-economici, si predispongono dati bilanciati per un confronto pieno tra i risultati di diverse aziende ed una omogeneizzazione delle unità di misura e dei dati. In questo modo si tiene vivo il discorso sulla generazione di ricchezza come valore sociale positivo e l'idea di valorizzare quelle risorse umane, ambientali e naturali della comunità il cui utilizzo non emerge pienamente dai valori monetari e finanziari connessi agli scambi del mercato.<sup>12</sup>

### 2.2.2. *I problemi connessi alla diffusione del bilancio sociale*

Si pone ora il problema di se e come intervenire con la regolamentazione nella stesura dei bilanci sociali, da chi deve essere redatto e dove deve essere inserito. Per il primo punto, è necessario trovare un sistema per garantire che non ci sia autoreferenzialità dei bilanci sociali presentati al pubblico. La soluzione è rappresentata dalle linee guida elaborate da istituzioni e organismi accreditati (GRI, GBS) riconosciuti validi dagli *stakeholder*: Gli *stakeholder* esercitano una pressione sulle aziende per la redazione di bilanci sociali attendibili per il

---

<sup>12</sup>

G. Rusconi, *op cit.*, pag. 78-79-80-81-82

raggiungimento di un vantaggio competitivo reputazionale. Le aziende, però, possono ritenere non conveniente la pubblicazione del bilancio sociale per evitare infortuni gestionali e perché non si intravede nel documento un vantaggio competitivo. Una regolamentazione pubblica obbligatoria, in questo caso, può risultare non efficace perché porterebbe alla produzione di un documento riduttivo, burocratico e paralizzante per la ricerca.

La redazione del bilancio sociale è sotto la guida e la responsabilità dei vertici aziendali ed essi rispondono per quanto riguarda l'attendibilità del documento. Riguardo alle competenze professionali del redattore del bilancio sociale non può essere richiesta alcuna particolare titolarità professionale, questo è un documento di responsabilità del *top management* aziendale ed è nell'interesse dell'azienda affidarlo a persone qualificate. Il bilancio aziendale deve essere inserito come appendice alla relazione sulla gestione, che accompagna i tre documenti che compongono il bilancio d'esercizio (stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa). La relazione sulla gestione non è soggetta a regole contabili e contiene dati ed informazioni per la valutazione della situazione e delle prospettive economiche per l'azienda.<sup>13</sup>

### **2.3. I modelli di redazione standard**

La struttura del bilancio sociale non ha ancora una prassi di formulazione omogenea, ma è il frutto di una libera scelta che può riflettere varie opzioni. Gli standard maggiormente diffusi a livello internazionale sono l'*Accountability 1000 (AA1000) Framework* e le linee guida del GRI. A livello nazionale il più diffuso è il GBS.

L'ISEA (*Institute for Social and Ethical Accountability*), nasce a Londra nel 1996 per la redazione del *Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*

---

<sup>13</sup>

Rusconi G., *op cit.*, pag. 78-79-80-81-82

(SEARR). L'idea è quella di fornire delle linee guida sulla predisposizione di un sistema di rendicontazione al pubblico e di controllo indipendente sulle prestazioni etico-sociali di ogni tipo di organizzazione economica: imprese private, imprese pubbliche ed organizzazioni *non profit* di ogni genere.

Il primo documento del SEEAR AA1000 del 1999 non stabilisce specifici criteri di rendicontazione, ma indica regole procedurali, venendo così definito come “standard di processo” per la redazione di un bilancio sociale attendibile. Il seguente standard implica la predisposizione di uno schema di processo etico-sociale che comprende:

- *planning*, definizione dei valori e degli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e identificazione degli *stakeholder*;
- *accounting*, predisposizione di un sistema accurato di raccolta delle informazioni rilevanti ai fini della misurazione della performance etico-sociale dell'organizzazione, attraverso indicatori quantitativi e valutazioni quantitative;
- *reporting*, pubblicazione di un documento con cui l'impresa comunica agli *stakeholder* la propria performance etico-sociale e si predispone a ricevere *feedback*;
- *auditing*, verifica di una parte terza indipendente del processo di raccolta delle informazioni e dell'accuratezza e completezza delle informazioni pubblicate nel bilancio sociale;
- *embedding*, istituzione di alcuni strumenti concreti, come gestione e condivisione delle informazioni, implementazione dei valori per rafforzare il processo ed integrarlo nei sistemi di *governance*;
- *stakeholder engagement*, l'organizzazione si impegna a coinvolgere i propri *stakeholder* in tutte le fasi del processo SEEAR.

A livello nazionale lo standard GBS, redatto dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale nel 2001 e pubblicato nel 2007, ha fissato i requisiti minimi che i bilanci

sociali devono presentare per definirsi tali. Lo standard GBS ha un duplice obiettivo:

- comunicare a tutti gli *stakeholder* le performance complessive dell'azienda, avviando un processo interattivo di comunicazione sociale;
- informare sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli *stakeholder*.

Il documento n.1 del GBS fissa i principi di redazione del bilancio sociale a garanzia della qualità del processo di formazione dello stesso e delle informazioni contenute. I principi fanno riferimento alla sfera etica, alla dottrina giuridica ed alla prassi della professione contabile. La qualità del processo di formazione del bilancio sociale e delle informazioni in esso contenute è garantita dal rispetto dei seguenti principi:

1. responsabilità: richiede che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di *stakeholder* ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività;
2. identificazione: è necessario fornire la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. deve essere evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione);
3. trasparenza: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati;
4. inclusione: consiste nel dar voce direttamente o indirettamente a tutti gli *stakeholder* identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;

5. coerenza: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.
6. neutralità: il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni;
7. autonomia delle terze parti: ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del bilancio sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio;
8. competenza di periodo: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano, ossia nella maturazione e realizzazione dell'impatto sociale, e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine;
9. prudenza: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo;
10. comparabilità: deve essere possibile il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto;
11. comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità: le informazioni contenute nel bilancio devono essere chiare e comprensibili. La struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento di formazione;
12. periodicità e ricorrenza: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo;
13. omogeneità: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto;

14. utilità: il complesso di notizie che compongono il bilancio sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza;
15. significatività e rilevanza: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti;
16. verificabilità dell'informazione: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del bilancio sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni;
17. attendibilità e fedele rappresentazione: le informazioni desumibili dal Bilancio Sociale devono essere prive di errori e devono rappresentare in modo completo e veritiero l'oggetto in cui si riferiscono. Devono inoltre privilegiare l'aspetto sostanziale rispetto a quello formale.

Il modello di bilancio sociale presentato dal GBS è formato da tre sezioni distinte, ma strettamente interrelate tra loro:

1. l'identità aziendale

La seguente parte deve esplicitare quei principi e valori che informano l'attività aziendale per consentire agli *stakeholder* di formulare un giudizio di coerenza tra gli assunti valoriali e le performance conseguite e di compiere la valutazione delle performance aziendali. Gli elementi che definiscono l'identità sono: l'assetto istituzionale (assetto organizzativo, dimensione, modalità di esercizio del governo economico, configurazione dell'assetto proprietario), i valori di riferimento (principi etici, linee politiche). Altri elementi sono la missione, intesa come le principali finalità in campo economico e sociale dell'azienda, le strategie, ossia l'esplicitazione di obiettivi di medio-lungo termine e dei programmi per attuarli, e le politiche, ovvero le scelte di indirizzo per raggiungere obiettivi di breve termine;

## 2. la produzione e distribuzione del valore aggiunto

La seconda parte evidenzia l'effetto economico che l'attività d'azienda produce sulle principali categorie di *stakeholder*, di conseguenza presenta stretti legami con il bilancio d'esercizio. Il processo di calcolo riclassifica i dati del conto economico per evidenziare la produzione del valore aggiunto e la successiva distribuzione degli *stakeholder*. La prospettiva dominante per l'analisi del valore aggiunto è rappresentata dal prospetto di Determinazione del Valore Aggiunto, il quale va inserito nella seguente sezione.

Nella Figura 2.1, la grandezza Valore della Produzione consiste nella valorizzazione di ciò che l'azienda ha prodotto complessivamente nell'esercizio con riferimento alla sua attività caratteristica. I costi intermedi sono la sommatoria di tutti i costi d'esercizio sostenuti per svolgere l'attività caratteristica che non rappresentano la remunerazione per gli interlocutori interni. I componenti accessori derivano dalle gestioni immobiliare (investimenti in immobili civili), mobiliare (investimenti in titoli a reddito fisso e variabile che producono dividendi e interessi attivi) e partecipativa (investimenti in partecipazioni sia di lungo che di breve periodo, che generano dividendi ed utili). I componenti straordinari sono riconducibili ad eventi casuali, rettifiche di costi e ricavi di precedenti esercizi ed eventi occasionali;

Figura 2.1 - Prospetto di Determinazione del Valore Aggiunto

PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
<b>A) Valore della produzione</b>			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni - rettifiche di ricavo			
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci) <sup>(3)</sup>			
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
4. Altri ricavi e proventi			
<b>Ricavi della produzione tipica</b>			
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
<b>B) Costi intermedi della produzione</b>			
6. Consumi di materie prime, Consumi di materie sussidiarie Consumi di materie di consumo Costi di acquisto di merci (o Costo delle merci vendute)			
7. Costi per servizi			
8. Costi per godimento di beni di terzi			
9. Accantonamenti per rischi			
10. Altri accantonamenti			
11. Oneri diversi di gestione			
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>			
<b>C) Componenti accessori e straordinari</b>			
12. +/-Saldo gestione accessoria Ricavi accessori - Costi accessori			
13 +/-Saldo componenti straordinari Ricavi straordinari - Costi straordinari			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>			
- Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</b>			

Fonte: Il Bilancio Sociale GBS 2013: Standard, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, Giuffrè, Milano, 2013, pag. 40

### 3. la relazione sociale

La terza sezione del modello contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati conseguiti, in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati, e degli effetti prodotti ai singoli *stakeholder*. Lo scopo è quello di permettere agli



interlocutori di conoscere ciò che l'azienda ha realizzato, al di là dei risultati economici e di maturare un giudizio sulla coerenza tra valori e obiettivi perseguiti e tra obiettivi perseguiti e risultati ottenuti. Infine, in chiusura della relazione sociale l'azienda dovrà valutare la relazione tra i risultati sociali ottenuti, gli enunciati valoriali di partenza e le opinioni espresse dagli *stakeholder*. La GRI (*Global Reporting Initiative*) è un'organizzazione fondata nel 1997 su iniziativa della ONG statunitense *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), in collaborazione con lo *United Nations Environment Programme* (UNEP). Le linee guida prodotte dal GRI hanno come obiettivo consentire e guidare le aziende nella realizzazione dei *report* di sostenibilità, incrementando e migliorando la qualità dell'informazione prodotta, il rigore con la quale viene elaborata e l'utilità stessa dei report, intendendo questi ultimi come rendicontazione *triple bottom line* economico-sociale e ambientale. Ad oggi le indicazioni del GRI rappresentano il *framework* più utilizzato a livello internazionale per la realizzazione dei report di sostenibilità. Il sistema GRI viene utilizzato da imprese di dimensione particolarmente grande, un'altra peculiarità è data dall'obbligo di partecipazione degli *stakeholder* alla redazione del report con modalità di partecipazione precise. I requisiti per l'attività di reporting secondo il GRI sono: trasparenza delle informazioni, inclusione degli *stakeholder*, verificabilità, completezza, rilevanza, sostenibilità, accuratezza, neutralità, comparabilità, chiarezza e tempestività. Il modello GRI si struttura in quattro sezioni: visione e strategia aziendale, nella logica della *triple bottom line* (sostenibilità ambientale, economica e sociale). La visione dell'azienda deve essere integrata, risaltando anche gli obiettivi e come l'impresa vuole raggiungerli. Il profilo aziendale, che consiste nella descrizione della struttura, delle caratteristiche tipiche, dell'offerta e indicazione degli *stakeholder* coinvolti, la struttura aziendale deve dare una panoramica delle linee generali di azione e delle politiche di gestione che l'azienda attua con gli *stakeholder*; la *governance* e sistemi di gestione aziendale e gli indicatori di performance (sociali, ambientali ed economici). La centralità del modello è

rappresentata dagli indicatori di performance integrati che possono essere sistemici o trasversali. Gli indicatori sistemici misurano i risultati dell'impresa in relazione all'ambiente in cui opera (rifiuti prodotti, scarichi), i secondi esprimono il rapporto tra diverse performance aziendale (rifiuti su unità di prodotto). Gli indicatori di performance economica misurano gli scambi monetari tra impresa e *stakeholder* e l'impatto dell'attività aziendale sul sistema economico circostante. Gli indicatori di performance sociale descrivono l'impatto dell'attività d'impresa sulla comunità in cui essa è inserita. Il limite dei seguenti indicatori, essendo non esprimibili in forma numerica, non possono essere confrontati con quelli derivanti da esercizi precedenti e con quelli di altre aziende.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>

4) Tabarro C., *Dalla società del rischio all'economia civile*, Pontificia Univ. Gregoriana, Roma, 2018, pag. 87-88-89

5) Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale GBS 2013*, Giuffrè, Milano, 2013, pag. 18-19-20-21

Rusconi G., *op. cit.*, pag. 131-132-133-135-136-137-148-149

Fossati S., Luoni L., Tettamanzi P., *op. cit.*, 73-74-77-78-79-80-83

### 3 LA REGIONE MARCHE E LA PROMOZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

#### 3.1 Da RSI a responsabilità sociale del territorio (RST)

Dal concetto di responsabilità sociale d'impresa ci si sposta verso una visione collettiva, d'insieme. Non è più solo l'impresa chiamata a relazionarsi con la collettività, ma è la comunità, il territorio, pensato come un unicum. La responsabilità sociale di territorio si fonda sulla riscoperta di valori condivisi che gli attori economici, sociali ed istituzionali sanno rafforzare grazie a solide reti di relazioni. L'obiettivo è quello di migliorare la qualità della vita della comunità e di coniugare le istanze economiche con attenzioni sociali ed ambientali nell'ottica di un sviluppo sostenibile. Per quanto riguarda la *mission*, si passa dalla centralità della singola impresa, legata ad un ambiente ed una specifica società, alla centralità della comunità territoriale, invitata a fare sistema. Ciò significa un passaggio dall'elencazione di diritti universali o di opzioni ambientali generali, alla costruzione di sistemi valoriali radicati sui territori, di relazioni di fiducia tra i più diversi soggetti e settori produttivi che porta alla nascita di un capitale relazionale di territorio. Tale capitale è un patrimonio intangibile, risultato della rinascita del senso di appartenenza. Se ci si riferisce alla dimensione soggettiva, nella RST diventa evidente il rovesciamento del paradigma rispetto alla RSI: da una pluralità di soggetti rintracciati per le loro relazioni con l'impresa singola (*stakeholder*), si passa ad una tendenziale totalità di soggetti individuati per il loro insistere su di un medesimo contesto territoriale. Nella RST al centro non sta più la singola impresa, individuale, che dialoga con i suoi *stakeholder* ma è piuttosto quest'ultima ad entrare in rapporto con i suoi portatori d'interesse. Tutto ciò conduce ad una serie di conseguenze:

- la pluralità dei soggetti deve riguardare soprattutto soggetti economici: le imprese coinvolte devono essere sia quelle grandi che le piccole-medie,

quelle individuali e quelle societarie, quelle *profit* e quelle *non profit*; la comparsa di un nuovo tipo di consumatore consapevole e la presenza di un'economia circolare;

- la cabina di regia della costruzione di una RST non sta nella singola impresa, la quale diventa a sua volta uno *stakeholder* come gli altri, ma passa alla comunità, o a qualche sua istanza condivisa che ne gestisca la *governance*;
- l'aver stabilito così il principio di reciprocità e di pariteticità dei diversi soggetti fonda la reale possibilità di inclusione di tutte le componenti di un territorio e dunque di una *governance* partecipativa.

La condizione principale per la costruzione e lo sviluppo della *partnership* per la responsabilità sociale del territorio consiste nell'individuazione di un fine comune e condiviso dagli attori, volto alla soddisfazione dei bisogni della collettività e alla sostenibilità dello sviluppo, nel rispetto del perseguimento degli obiettivi dei singoli soggetti interessati. Un territorio socialmente responsabile si contraddistingue perché la messa in comune di risorse umane, economiche e tecniche deve essere finalizzata all'implementazione di attività che arrechino benefici a specifici destinatari: gli *stakeholder* del territorio. L'individuazione di valori comuni agli *stakeholder* è alla base per la risoluzione di problemi sociali ed ambientali. Tali valori comuni sono rappresentati da:

- i diritti umani, ossia la promozione ed il rispetto dei diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza ed assicurarsi di non essere complici di abusi dei diritti umani;
- il lavoro, garantendo la libertà di associazione dei lavoratori e il diritto alla contrattazione collettiva, eliminando tutte le forme di lavoro forzato, del lavoro minorile e le forme di discriminazione in materia di impiego e professione e promuovendo la salute, la sicurezza e le pari opportunità;
- l'ambiente, tramite un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali, intraprendere iniziative che promuovano una maggiore

responsabilità sociale, incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente;

- la lotta alla corruzione e correttezza ambientale, contrastando la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti, evitando le pratiche di concorrenza sleale;
- la comunicazione, trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder, tramite la conduzione delle organizzazioni sull'integrità, la comunicazione e la trasparenza per creare legittimazione e fiducia, adottare l'ottica dell'*accountability* per rendicontare agli *stakeholder*;
- la cooperazione tra imprese, soggetti pubblici, società civile, consiste nell'operare per lo sviluppo della comunità e del territorio in cui si opera, promuovendo partnership pubblico-privato, adottando un approccio multistakeholder e ricercando cooperazioni ad alleanze con altri soggetti per innovazione e progettualità sostenibile condivisa;
- la responsabilità sociale come parte integrante dell'attività dell'organizzazione, adottando un processo di gestione globalmente orientato alla responsabilità.

Nel panorama italiano i più importanti esempi di RST sono rappresentati dal Distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, dal progetto promosso da Fabbrica Ethica - Regione Toscana e nella creazione di Veneto Responsabile. A livello regionale, ossia nella Regione Marche molteplici iniziative hanno coinvolto i diversi attori del territorio, quindi è possibile affermare anche l'esistenza di un modello marchigiano.<sup>15</sup>

---

15

1) Dematteis G., Magnaghi A., "*Le economie del territorio bene comune*", Scienze del Territorio, Vol. 6, Firene University Press, Firenze, 2018, pag. 97-98

2) Maticena A., Del Baldo M., *Responsabilità sociale d'impresa e territorio*, Franco Angeli, 2009, Milano, pag. 112-113

### **3.2 Le iniziative della Regione Marche**

La Regione Marche è un territorio di imprenditorialità diffusa in cui lo sviluppo socio-economico, trainato da piccole-medie imprese (PMI) ed articolato in piccoli centri, è scaturito dalla vocazione artigianale ed agricola della regione, preservando il tessuto di relazioni ancorate al territorio. Un ruolo importante lo ricopre anche la Pubblica Amministrazione, particolarmente sensibile a promuovere la qualità della vita dei cittadini e la responsabilità sociale d'impresa. La legge regionale 23 febbraio 2005, n.11, "Interventi per la promozione di prassi socialmente responsabili, per la certificazione dei sistemi di qualità, di rispetto dell'ambiente, della sicurezza e dell'etica di Amministrazioni Pubbliche locali e loro enti e consorzi, di Organizzazioni non lucrative d'utilità sociale (Onlus) e delle piccole medie imprese marchigiane" costituisce il primo esempio di volontà del governo locale marchigiano di promuovere la RSI. Gli obiettivi che l'autorità si propone di raggiungere sono:

- diffondere la cultura della responsabilità sociale sul territorio;
- istituire l'albo regionale delle aziende che promuovono ed adottano prassi socialmente responsabili;
- erogare contributi alle Pubbliche Amministrazioni locali, alle Onlus, alle imprese agricole ed alle PMI marchigiane per l'implementazione di sistemi di responsabilità sociale.

La legge regionale non mira soltanto a diffondere la cultura della responsabilità sociale, ma soprattutto a promuovere l'adozione delle buone prassi di gestione tra le aziende del territorio.

Il sistema camerale ha sviluppato un sistema in grado di sensibilizzare, informare ed assistere sul tema della responsabilità sociale. I 61 sportelli CSR dedicati alle attività sulla Responsabilità sociale e presenti presso le Camere di Commercio di Ancona, Macerata ed Ascoli Piceno e le Unioni regionali sono un punto di

riferimento per le aziende, in particolare per le PMI. Gli sportelli realizzano studi e ricerche, forniscono informazioni sugli strumenti di gestione della RSI, organizzano seminari, convegni e corsi di formazione.<sup>16</sup>

### *3.2.1 Il progetto SIRM*

Il progetto SIRM – Sistema Impresa Responsabile Regione Marche è stato avviato nel 2005 dal Centro Formazione Marche, in qualità di ente promotore, con il supporto di partner istituzionali (Regione Marche, Assessorato ai Servizi Sociali) e di diverse organizzazioni espressioni della società civile (Onlus, sindacati ed associazioni imprenditoriali).

L'agenda del progetto prevede lo studio di fattibilità di un sistema informatico a più canali (internet, editoria, sportelli di enti territoriali), concepito come luogo d'incontro per aziende e consumatori finalizzato ad orientare gli attori dell'economia marchigiana ed i partner europei verso strategie sostenibili.

La finalità del progetto è quello di creare sinergie tra territorio, istituzioni, imprese, associazioni imprenditoriali, parti sociali e rete informale della società civile. Le funzioni sono quelle di facilitare il dialogo tra i diversi enti, proporre e incoraggiare l'adozione delle migliori prassi in materia di responsabilità sociale.

L'iniziativa ha dato avvio ad una prima sperimentazione, terminata nel 2006, che ha coinvolto un campione pilota di PMI marchigiane e si è conclusa con la progettazione e sperimentazione di un sistema di indicatori specifico per le PMI, utilizzato per mappare le prassi socialmente responsabili delle aziende. Le indicazioni emerse riguardano: la definizione di obiettivi chiari, raggiungibili e riconducibili ad una programmazione operativa, la creazione di un clima di fiducia tra i soggetti coinvolti, al fine di emergere e valorizzare un sistema di valori condiviso e l'individuazione di una serie di vantaggi conseguibili da tutti gli attori

---

<sup>16</sup>

Matacena A., Del Baldo M., *op. cit.*, pag. 114-115-116

del network. Gli aspetti di miglioramento sono rappresentati dalla necessità di una divisione chiara tra obiettivi strategici ed operativi di medio/lungo termine e di breve termine sui quali focalizzarsi. In secondo luogo, in fase di prima progettazione, l'individuazione ed il coinvolgimento dei diversi attori importanti come Confindustria regionale ed il mondo bancario. Infine, il terzo aspetto di miglioramento riguarda la necessità di individuare reciproci vantaggi conseguibili dagli attori partecipanti al network.<sup>17</sup>

### 3.2.2 Il progetto I. Re. M.

Il progetto I. Re. M. – Imprese Responsabili della Regione Marche (2009-2010) ha avuto lo scopo di completare e migliorare il percorso avviato con SIRM. Il progetto I. Re. M. intende sviluppare parametri minimi necessari per definire un'impresa socialmente responsabile nelle Marche e che sia capace di formalizzare il processo di adesione al sistema stesso, ma anche di offrire il giusto riconoscimento a quelle imprese che aderiscono adottando percorsi di crescita ed innovazione. Gli obiettivi del progetto sono i seguenti:

- aggiornamento ed integrazione del disciplinare SIRM;
- realizzazione di un sistema regionale di RSI;
- predisposizione di un “Cruscotto di Sostenibilità”, contenente gli indicatori delle *performance* sociali ed ambientali;
- realizzazione del Codice di condotta RSI;
- sperimentazione allargata a 42 aziende di tutti i settori, con particolare focus sul settore calzaturiero e del mobile;

---

<sup>17</sup>

Matacena A., Del Baldo M., *op. cit.*, pag. 117-118

3) Del Baldo M., Demartini P., “*Responsabilità sociale di territorio, network sinergici e governo locale*”, Piccola Impresa, 3, Montefeltro, Urbino, 2016, pag. 66-67



- sviluppo ed applicazione del Marchio delle aziende socialmente responsabili;
- realizzazione di una banca dati delle aziende socialmente responsabili, consultabile sul sito istituzionale della Regione Marche, con indicazione del livello di responsabilità raggiunta.

I fronti di innovazione sono due: in primo luogo il *network* è stato allargato per comprendere PMI marchigiane appartenenti a tutti i settori (tipici del tessuto economico, come il calzaturiero ed il mobile) e la filiera produttiva di alcune grandi imprese marchigiane. In secondo luogo, si è caratterizzato per la capillarità degli ambiti di intervento: il *network* è stato articolato a livello provinciale per aderire alla specificità dei singoli contesti. I diversi attori hanno preso parte al *forum multi-stakeholder*, uno strumento operativo del progetto, aperto ad istituzioni, associazioni ed organizzazioni attive sul tema della RSI.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>

Del Baldo M., Demartini P., *op. cit.*, 68

4) <http://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Lavoro-e-Formazione-Professionale/RSI-Responsabilità-Sociale-dImpresa>

Tabella 3.1 – Composizione forum multi-stakeholder Regione Marche

Definizione	Membri del Forum
Il Forum Multi-stakeholder è composto da rappresentanti regionali individuati fra le parti sociali, le istituzioni, il sistema economico, la società civile e le organizzazioni attive sul tema RSI. Comprende un rappresentante operativo delle diverse organizzazioni	CNA Marche, Confindustria Marche, Confapi Marche, Confartigianato Marche, Confcommercio Marche, Unione regionale delle Camere di Commercio della Regione Marche (Unioncamere), Confesercenti Marche, CIA Marche, Copagri Marche, Confcooperative Marche, Lega Coop, Rappresentanti della Regione Marche (Servizi per l'Impiego e Mercato del Lavoro), Rappresentanti delle Università residenti nella Regione; Consigliere di Parità, CLAAI Marche, Confagricoltura Marche, un rappresentante delle organizzazioni sindacali dei lavoratori rappresentative a livello regionale (CGIL, CISL, UIL), KPMG.

Fonte: Del Baldo M., Demartini P., Responsabilità sociale di territorio, network sinergici e governo locale, Piccola Impresa, 3, Montefeltro, Urbino, 2016, pag. 68

### 3.3.3 Il network interregionale

Il protocollo di rete interregionale rappresenta un ulteriore passo in avanti del percorso verso la RSI avviato dalla Regione Marche con i Progetti SIRM e I. Re. M. L'adesione al protocollo d'intesa per l'attuazione del progetto interregionale e transnazionale di creazione di una rete per la RSI è stato deliberato dalla Regione Marche nel febbraio 2013. Il protocollo è stato firmato da regione italiane del nord, sud e centro (Friuli e Venezia Giulia, Valle D'Aosta, Piemonte, Lazio, Liguria, Lombardia, Abruzzo, Toscana, Veneto, Puglia, Sardegna). Il network interregionale ha la finalità di far collaborare le regioni per la definizione di percorsi condivisi di responsabilità sociale.

La regione Veneto è l'Amministrazione capofila del progetto e svolge un ruolo di coordinamento, interfaccia e garante della formalizzazione dei rapporti di collaborazione. Le attività previste dall'intesa, ossia azioni di scambio, visite di studio, progetti da sviluppare a livello europeo e internazionale, sono progettate e

realizzate su base collaborativa: ogni regione contribuisce fornendo informazioni, materiali e risorse umane. Questo orientamento consente, tramite l'influenza delle comunità locali sulle piccole imprese, come nel caso marchigiano, di coniugare le nuove attività industriali con l'identità ed i valori tradizionali della società locale ed è rafforzato dal confronto con le esperienze di altre regioni, che consente di sposare il piano d'azione dal livello locale a quello interregionale.

Le linee guida del network interregionale sono:

- divulgare la RSI e la sostenibilità in stretta connessione con la strategia aziendale;
- sostenere i soggetti leader (grandi imprese o PA) che giocano un ruolo guida;
- riunire gli indicatori sulla RSI delle varie regioni d'Italia e renderli con i "rating di legalità" (Regolamento AGCM-Antitrust novembre 2012);
- definire nello standard interregionale un set di indicatori adottabile anche dalle PMI, che mappi le cinque aree fondamentali indicate dalla CE-UE (lavoratori, mercato, ambiente, comunità locale, *governance*);
- differenziare le richieste nello standard interregionale, in base al settore di attività e alla dimensione aziendale, di gruppo, tenendo conto anche delle filiere e dei distretti;
- programmare un percorso che preveda premi, agevolazioni ed accordi con l'Associazione Bancaria Italiana e banche affinché le imprese rispondano a determinati requisiti possano ottenere benefici (finanziamenti agevolati e la richiesta di criteri socio-ambientali per partecipare a bandi di finanziamento e negli appalti pubblici).

Le condizioni per il successo del *network* interregionale sono rappresentate da fattori contingenti interni (orientamento alla responsabilità sociale degli attori istituzionali, delle imprese e degli altri attori locali) e da fattori contingenti esterni, rappresentati dai riferimenti normativi a livello comunitario e nazionale volti a promuovere la RSI.

Tale progetto, facilitato da fattori contingenti che costituiscono il capitale sociale della Regione Marche, va a rafforzare il capitale relazionale ed umano attraverso l'approccio multi-stakeholder. Tuttavia, se le componenti di capitale sociale, relazionale ed umano sono rilevanti nella Regione Marche, è necessario rafforzare il capitale strutturale esistente. Questo deve avvenire tramite il coinvolgimento e coordinamento maggiore delle politiche tra i diversi assessorati della Regione con attori regionali che presiedono l'attività di formazione, ricerca ed innovazione (Università e centri di ricerca), così come gli attori del tessuto finanziario.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>

Del Baldo M., Demartini P., *op. cit.*, 69-70-71

## CONCLUSIONI

Attraverso il presente lavoro di tesi si è voluto analizzare lo stato di sviluppo della RSI e la sua applicazione con il caso della Regione Marche.

Dalla seguente trattazione è emerso che tramite l'adozione di un comportamento responsabile da parte delle imprese, basato sul coinvolgimento e soddisfazione degli *stakeholder* e l'accumulazione di risorse immateriali, è possibile il raggiungimento di un vantaggio competitivo nel lungo termine. La responsabilità sociale permette il raggiungimento di tale vantaggio se le imprese possiedono un sistema in grado di gestire le aspettative di tutti gli *stakeholder* aziendali e un insieme di risorse immateriali rappresentate dall'innovazione, dalle risorse umane, dalla reputazione e dalla cultura aziendale. Un utilizzo efficiente delle risorse rende l'attività più produttiva e permette una minimizzazione dei rischi.

La RSI è una variabile non prettamente quantitativa quindi è difficile trarre delle conclusioni sugli effetti sotto il punto di vista economico-finanziario. Tuttavia, è possibile affermarne i suoi benefici perché tramite il metodo TBL, sul quale si basano gli strumenti della RSI, si trasmette all'esterno la condotta responsabile in modo da poter migliorare la reputazione aziendale ed i rapporti con le comunità locali e le pubbliche amministrazioni, fidelizzare i clienti e contribuire allo sviluppo sostenibile.

Tra gli strumenti per comunicare la RSI si è esaminato in maniera più approfondita il bilancio sociale. Dall'analisi del bilancio sociale, sulla base dei diversi modelli di redazione standard, è emerso che esso si tratta di uno strumento di comunicazione relazionale e strategico, in grado di permettere la formazione di una cultura condivisa, di rafforzare la legittimazione sociale dell'impresa al suo interno e verso gli *stakeholder*. Nonostante la compilazione del documento non sia semplice perché richiede un insieme di informazioni da raccogliere ed analizzare

più ampie rispetto al bilancio d'esercizio, il bilancio sociale sarà in futuro un documento sempre più richiesto per la sua trasparenza e per valutare le organizzazioni che hanno maggiore impatto sociale sul territorio.

L'ultimo capitolo del lavoro di tesi è finalizzato alla descrizione del fenomeno della diffusione della RSI nella Regione Marche. Le iniziative di RSI hanno favorito lo sviluppo sostenibile dell'economia marchigiana con la progettazione di indicatori per mappare prassi socialmente responsabili e per definire un'impresa socialmente responsabile tramite una partecipazione di attori istituzionali, associazioni, di PMI e grandi imprese a livello regionale ed interregionale. Iniziative future della Regione Marche in materia di RSI potrebbero basarsi su opportunità di sviluppo a livello produttivo, sociale, ambientale e paesaggistico del territorio derivanti da un'espansione del *network interregionale*, per un sistema di responsabilità sociale condiviso a livello nazionale. I sistemi locali in grado di valorizzare le proprie origini puntando sulle conoscenze acquisite e su processi innovativi risultano vincenti ed in grado di rispondere alla crisi economica ed ai processi di internazionalizzazione che portano ad una modifica della cultura della società.

## BIBLIOGRAFIA

- Balluchi F., Furlotti K., *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile*, G. Giappichelli, Torino, 2017
- Bowen H., *Social responsibility of the businessman*, Harper and Row, New York, 1953
- Carroll A. B., “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, in “*Academy of Management Review*”, 4, 1979
- Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM, Bruxelles, 2001, pag. 7
- Del Baldo M., Demartini P., “*Responsabilità sociale di territorio, network sinergici e governo locale*”, Piccola Impresa, 3, Montefeltro, Urbino, 2016
- Dematteis G., Magnaghi A., “*Le economie del territorio bene comune*”, Scienze del Territorio, Vol. 6, Firene University Press, Firenze, 2018
- Di Giandomenico M.E., *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*, pag 282-283, Giuffrè, Milano, 2008
- Donaldson T. e Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in *Academy of Management Review*, Vol.20, n.1, 1995
- Fossati S., Luoni L., Tettamanzi P., *Il bilancio sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson, Milano, 2009
- Gangi F., Mustilli M., *La responsabilità sociale dell'impresa: principi e pratiche*, EGEA, Milano, 2018
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale GBS 2013*, Giuffrè, Milano, 2013
- Il modello ERM nell'ambito del D.Lgs 231/01 come leva per il miglioramento della governance aziendale. Evidenze di un'analisi integrata*. Daniele Gervasio, 2016

Leopizzi R., Coronella R., Pizzi S., *NUOVE FRONTIERE DEL REPORTING AZIENDALE. Tra comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative*, Franco Angeli, Milano, 2019

Matacena A., Del Baldo M., *Responsabilità sociale d'impresa e territorio*, Franco Angeli, 2009, Milano

Perrini F., Vurro C., 2010. *Misurare per Gestire e Creare Valore per gli Stakeholder: Lo Stato dell'Arte e le Prospettive Future nella Valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa*. Relazione Finale. Università commerciale "Luigi Bocconi"

Rusconi G., *Il bilancio sociale delle imprese: economia, etica e responsabilità d'impresa*, Ediesse, Roma

Schwartz M.S., Carroll A.B., *Corporate social responsibility: a three-domain approach*, Business Ethics Quarterly, 13, 2003

Tabarro C., *Dalla società del rischio all'economia civile*, Pontificia Univ. Gregoriana, Roma, 2018

## **SITOGRAFIA**

<http://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Lavoro-e-Formazione-Professionale/RSI-Responsabilità-Sociale-dImpresa>

<https://marketingfornonprofit.wordpress.com/2015/01/05/la-piramide-di-carroll/>



