



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE**  
**FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea triennale in  
Economia e Commercio

**LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA E**  
**IL BILANCIO SOCIALE: IL CASO**  
**MONDO SOLIDALE S.C. ONLUS**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND**  
**THE SOCIAL REPORT:**  
**THE MONDO SOLIDALE S.C. ONLUS CASE**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Attilio Mucelli

Rapporto Finale di:  
Giacomo Merli

Anno Accademico 2022/2023

## Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>2</b>
 <b>Capitolo 1 La Responsabilità Sociale d’Impresa</b>	
1.1 Definizione di Responsabilità Sociale .....	3
1.2 La RSI in Italia ed in Europa .....	5
1.3 Teoria degli <i>Stakeholder</i> .....	8
1.4 Gli strumenti di gestione della RSI.....	11
 <b>Capitolo 2 Il Bilancio Sociale d’Impresa</b>	
2.1 Terminologia e Funzioni del Bilancio Sociale .....	16
2.2 Le macro-fasi di realizzazione di un Bilancio Sociale .....	19
2.2.1 La stesura e/o adozione delle Linee Guida .....	20
2.2.2 La redazione del documento .....	24
2.2.3 La fase di verifica .....	27
2.2.4 La pubblicazione del bilancio sociale .....	28
2.2.5 Il riavvio del processo .....	29
2.3 Vantaggi e Criticità del bilancio sociale .....	32
 <b>Capitolo 3 Analisi del Caso Mondo Solidale S.C. ONLUS</b>	
3.1 La Cooperativa Mondo Solidale .....	33
3.1.1 I Soci della Cooperativa .....	34
3.1.2 Obiettivi ed Attività .....	37
3.1.3 Situazione Economico-Finanziaria della Cooperativa .....	39
3.1.4 Nota Integrativa .....	42
 <b>Conclusioni .....</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>46</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>47</b>
<b>Appendice .....</b>	<b>48</b>

## INTRODUZIONE

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), in inglese Corporate Social Reporting (CRI), è un modello di autoregolamentazione aziendale che aiuta un'impresa ad essere responsabile da un punto di vista ambientale e sociale, nei confronti di sé stessa, dei suoi *stakeholders* e della comunità <sup>1</sup>. Praticando la responsabilità sociale d'impresa, le aziende arrivano ad essere consapevoli del tipo d'impatto che hanno su tutti gli aspetti della società, compresi quelli economici, sociali ed ambientali. In un periodo in cui la normativa richiede ad un numero maggiore di aziende di rispettare determinati criteri legati all'ESG (*environmental, social and governance*) per le società è diventato sempre più importante prestare attenzione alla Responsabilità Sociale d'impresa.

L'obiettivo del seguente lavoro di tesi è lo studio del fenomeno della RSI, verso la quale l'impresa trova l'applicazione dello strumento più efficace di rappresentazione della rendicontazione sociale, ossia il Bilancio Sociale d'impresa. La metodologia di ricerca per la stesura di questo rapporto finale di tesi ha origine dalla consultazione di diversi libri scritti da esperti affermati sul tema e da relazioni o articoli online reperiti da siti non solo istituzionali, ma anche aziendali.

Nel primo capitolo viene fornita un'introduzione alla RSI facendo un'analisi della nascita e della diffusione di questo fenomeno nel mondo, in particolare in Italia ed in Europa, della teoria degli *stakeholder* e dell'applicazione degli strumenti di gestione della RSI.

Il secondo capitolo si basa sullo studio approfondito del Bilancio Sociale d'impresa, ponendo una particolare attenzione alle fasi necessarie per la sua redazione, senza trascurare i vantaggi ed i limiti che può incontrare un'azienda nella scelta di redigere il bilancio sociale.

Infine, nel terzo capitolo, dedicato alla presentazione della Cooperativa marchigiana Mondo Solidale S.C. ONLUS, viene esposta un'analisi esaustiva del bilancio sociale della stessa.

---

<sup>1</sup> Responsabilità sociale d'impresa: definizione e significato di RSI - *ESG News*

# CAPITOLO 1

## LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

### 1.1 Definizione di Responsabilità Sociale

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>2</sup>. Tale definizione è stata successivamente ampliata dalla Commissione UE nell'ambito della “Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese” dove l'UE ribadisce il suo impegno per favorire uno sviluppo sostenibile, un comportamento eticamente responsabile delle aziende e un'occupazione durevole nel lungo periodo<sup>3</sup>.

Per una spiegazione più dettagliata, è importante ricordare la sintesi ragionata dei principi generali di responsabilità sociale:

- 1) responsabilità e coerenza;
- 2) integrità e equità;
- 3) correttezza e trasparenza;
- 4) centralità della persona;
- 5) protezione dei consumatori;
- 6) cittadinanza sociale;
- 7) sviluppo sostenibile.

---

<sup>2</sup> *Microsoft Word* - it 366-5.doc (europa.eu)

<sup>3</sup> LexUriServ.do (europa.eu)

A tali principi si collega la questione dei più adatti strumenti da porre in un dato contesto, in rapporto agli effetti che provocano sulla dinamica competitiva, e sui più opportuni interventi per porre rimedio a fenomeni concorrenziali altamente influenzati dalla diversa sensibilità che i contesti ambientali dimostrano nei riguardi dei valori umanistico-ambientali.

In questa prospettiva la responsabilità sociale è rapportata alla sensibilità che gli operatori manifestano nel valutare le loro decisioni, in termini di convenienza, con maggiore rigore rispetto a quanto dispone la normativa, per garantire la produzione di risultati giudicati desiderabili dagli attori che operano nella comunità di riferimento.

La responsabilità sociale è quindi un problema di governance che non consiste nel riparare danni in qualche modo cagionati alla società, quanto nel porsi il problema delle interrelazioni esistenti tra i propri scopi, le proprie strutture e la propria organizzazione, e quelli degli altri soggetti del sistema sociale considerato. Ciò significa che nel governo dell'organizzazione la responsabilità sociale si pone come una scelta di posizionamento strategico diversa da quella di coloro che sono estranei ai processi decisionali di governo (ad esempio clienti, fornitori, lavoratori ecc.). Quest'ultimi, infatti, formulano un proprio giudizio di responsabilità sociale nei riguardi del comportamento dell'organizzazione target e se ne servono per assumere decisioni. Si tratta, però, spesso di un giudizio di responsabilità sociale riferito a una particolare attesa e in certi casi è più appropriato parlare di valutazione di utilità sociale dell'organizzazione *target* quando i pubblici poteri devono formulare un giudizio di responsabilità sociale per finalità legate all'intervento pubblico, le agenzie di rating o i ricercatori per motivi di studio<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> F. Manni, *Il Bilancio Sociale: strumento di analisi dei profili di economicità per un giudizio di responsabilità sociale*, Aracne Editrice, Roma, 2011, pag. 18

## 1.2 La RSI in Italia ed in Europa

L'introduzione della RSI ha avuto inizio nel 1993 con l'appello alle imprese del Presidente della Commissione Europea Jacques Delors, di partecipare alla lotta contro l'esclusione sociale, promuovendo una forte mobilitazione e lo sviluppo di reti d'impresie europee.

Nel gennaio 1995, numerosi imprenditori e lo stesso Delors adottano la "*European Business Declaration*" contro l'esclusione sociale. Nel 1996, con il sostegno della Commissione europea, il gruppo iniziale delle aziende firmatarie della "Dichiarazione" istituiscono la "*European Business Network for Social Cohesion*" (rinominato "CSR Europa" nel 2000). Nell'Ottobre 1998, gli imprenditori, insieme con il Presidente della Commissione Europea, Jacques Santer, lanciano l'"European Resource Centre on CSR". Nell'Aprile 1998, il Presidente del Parlamento europeo comunica che la "Commissione per lo sviluppo e la cooperazione" era stata autorizzata ad elaborare una relazione sulle "Norme comunitarie applicabili alle imprese europee che operano nei Paesi in via di sviluppo: verso un codice di condotta europeo".

La relazione depositata a Dicembre 1998 raccomanda che il codice del modello di condotta per le imprese europee comprenda diverse norme internazionali applicabili:

- a) la Dichiarazione ILO (*International Labour Organization*) contenente i principi sulle imprese multinazionali, la politica sociale e le linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali;
- b) nel campo dei diritti dei lavoratori: le convenzioni fondamentali dell'ILO;
- c) nel campo dei diritti umani: la Dichiarazione delle Nazioni Unite e le diverse alleanze sui diritti umani;
- d) nel settore delle minoranze e dei diritti dei popoli indigeni: la Convenzione ILO 169, il Progetto di Dichiarazione delle Nazioni Unite sui diritti dei popoli indigeni, e la Dichiarazione delle Nazioni Unite sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione razziale<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> P. Leoci, *La Responsabilità Sociale delle aziende ed il Bilancio Sociale: novità e prospettive*, Cacucci Editore, Bari, 2012, pag. 123

Nel Marzo 2000, il Consiglio europeo di Lisbona fa appello al senso di responsabilità sociale delle imprese, affinché ricorrano alle migliori pratiche per l'apprendimento permanente, dell'organizzazione del lavoro, delle pari opportunità, dell'inclusione sociale e dello sviluppo sostenibile.

Fra le iniziative adottate in ambito UE è da evidenziare l'adozione del famoso "Libro Verde" della Commissione europea con l'obiettivo di "lanciare un ampio dibattito su come l'UE potrebbe promuovere la responsabilità sociale sia a livello europeo che internazionale. Nel libro Verde si auspica quindi che il dibattito sulla CSR possa svolgersi con una proposta alla Commissione europea, circa una strategia europea per lo sviluppo sostenibile, che è stata approvata dal Consiglio Europeo nel 2001. Nel Luglio 2002 la Commissione europea presenta una "Comunicazione sulla CSR" recante la strategia europea per promuovere la CSR.

La Commissione sottolinea che i programmi di CSR hanno contribuito allo sviluppo sostenibile dell'UE e un impatto positivo sulla gestione e la competitività delle imprese, considerando:

- 1) la globalizzazione del commercio, sottolineando che le imprese hanno attività e responsabilità all'estero, anche nei Paesi in via di sviluppo;
- 2) la consapevolezza dei consumatori riguardo l'immagine e la reputazione delle imprese;
- 3) le istituzioni finanziarie e gli investitori, tengono conto delle attività di CSR delle imprese, al fine di valutare il successo e fattori di rischio insiti in un'azienda;
- 4) la possibilità di utilizzare le attività di CSR per sviluppare le competenze dei dipendenti.

Nel 2005 CSR Europa festeggia il suo 10° anniversario inaugurando il primo "Mercato Europeo" in materia di CSR, in cui 400 imprese e gli operatori delle parti interessate si riuniscono per condividere soluzioni pratiche in materia di CSR.

Spesso le PMI italiane non conoscono o non usano il termine RSI, ma attraverso i loro stretti rapporti con i dipendenti, la comunità locale e i loro partner commerciali, hanno un approccio naturalmente responsabile<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>L'Italia e la responsabilità sociale d'impresa | Obiettivo Europa

Nel 2013 il governo italiano è stato il primo in Europa a presentare un Piano d'Azione Nazionale sulla RSI, documento frutto di una collaborazione fra i Ministeri del Lavoro e dello Sviluppo Economico e di una consultazione pubblica che ha coinvolto tutti gli esperti del settore. Questo documento evidenzia in più punti il ruolo che le aziende devono avere in un percorso di sviluppo sostenibile e responsabile e quanto una collaborazione con il Terzo settore sia importante ed auspicabile.

Un secondo passo rilevante è stato inserire le PMI tra i beneficiari dei contributi previsti nella legge dell'11 Agosto 2014, n.125 riguardante la Disciplina Generale sulla Cooperazione Internazionale per lo Sviluppo.

L'Italia ha anche approvato una Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile per l'attuazione dell'Agenda 2030 dell'ONU, nella quale sono definite le linee direttrici delle politiche economiche, sociali e ambientali finalizzate a raggiungere gli SDG (*Sustainable Development Goals*) entro il 2030.

Dal 2017 l'Italia è persino il primo paese dell'UE e del G7 a includere nella propria programmazione economica (oltre al PIL) gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) che hanno lo scopo di valutare il progresso della società dal punto di vista economico, sociale ed ambientale.

La decima edizione del Rapporto Socialis (2022) afferma che circa il 96% delle aziende italiane (con almeno 80 dipendenti) si è affidata nel 2021 a iniziative di CSR (*Corporate Social Responsibility*) e Sostenibilità, erano il 92% nel 2019.

Nel 2021 le modalità di intervento più adottate dalle imprese per investire sono gli investimenti per migliorare il risparmio energetico (40%), quelli in nuove tecnologie per limitare inquinamento e migliorare lo smaltimento dei rifiuti (38%), le modifiche organizzative, di struttura e servizi interni (27%) e il potenziamento della raccolta differenziata (23%)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Microsoft Word - Abstract 10° Rapporto CSR.docx (osservatoriosocialis.it)



### 1.3 Teoria degli Stakeholder

Il termine *stakeholder* è stato usato per la prima volta nel 1963 dallo *Stanford Research Institute* (SRI), ossia il centro d'innovazione della *Stanford University* per indicare i gruppi senza il sostegno dei quali l'impresa cesserebbe di esistere, come i dipendenti, i fornitori e i clienti. Il gruppo del SRI sosteneva che, per formulare degli obiettivi raggiungibili, i dirigenti dovrebbero capire i bisogni e i problemi di questi gruppi, in modo da renderli disponibili ad appoggiare tali obiettivi.

Dagli anni Ottanta il concetto di *stakeholder* si diffonde grazie agli studi sulle strategie d'impresa condotti da Freeman. ai quali susseguono numerose teorie.

Come espresso dalla famosa opera di Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, lo scopo principale della *stakeholder theory* è quello di rendere i manager capaci di comprendere le istanze dei portatori d'interessi e di gestirle in modo strategico.

I concetti del pensiero di Freeman possono essere così sintetizzati:

- l'impresa è un insieme di *stakeholder*, che interagiscono tra loro, che ne condizionano l'attività e ne sono al tempo stesso condizionati;
- le decisioni imprenditoriali devono tener conto di tutti gli *stakeholder* e non solo degli azionisti (*shareholder*);
- il fine dell'impresa deve essere la massimizzazione del valore e del benessere per tutti gli stakeholder, in un'ottica di sostenibilità;
- nel perseguire il fine dell'impresa, l'agire economico non può prescindere dall'etica.

Sulla base di questi principi, prende corpo il concetto secondo cui i diritti di proprietà degli azionisti non siano assoluti e non possano giustificare l'uso degli *stakeholder* come mezzo per la massimizzazione della ricchezza degli azionisti<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Fossati S., Luoni L., Tettamanzi P., *Il Bilancio Sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A., Milano, 2009, pag. 2

Inizialmente Freeman individua gli stakeholder in qualsiasi gruppo o individuo che possa influenzare il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione<sup>9</sup>. Sono quindi *stakeholder* tutti i portatori d'interesse quali gli azionisti, i dipendenti, i collaboratori, i clienti, i fornitori, le istituzioni pubbliche (la pubblica amministrazione, le scuole, l'università), i concorrenti, le comunità locali, i movimenti organizzati e i sindacati.

Per Freeman, la strategia cosiddetta tradizionale implica il tentativo d'influenzare i clienti a comprare i prodotti dell'impresa e potrebbe includere la creazione di impressioni false tramite l'uso selettivo delle informazioni, che porta con sé il mancato riconoscimento degli altri a perseguire i propri progetti. Al contrario, la strategia andrebbe definita a partire dalla considerazione di tutti i condizionamenti reciproci tra impresa e *stakeholder*, dalla comprensione degli stessi e dalla presa di coscienza che l'impresa non può interpretare correttamente le loro percezioni in un'ottica di autoreferenzialità.

In virtù dell'esistenza di un legame fiduciario con tutti gli interlocutori con cui si trova ad interagire, e con l'impresa stessa, il *management* si prefigge come agente che cura l'interesse sia degli *stakeholder* che dell'impresa, per la sua sopravvivenza nel lungo periodo. Tale relazione è dovuta non solo per la presa di coscienza di una responsabilità d'impresa che va ben oltre quella contrattuale verso gli azionisti, ma anche della comprensione del ruolo strategico della CSR nelle politiche aziendali al fine di migliorare i risultati economici dell'impresa nel medio-lungo periodo.

Altri ricercatori, come Clarkson (1995), hanno però formulato una definizione di *stakeholder* un po' diversa da quella di Freeman: per Clarkson i “*stakeholder* sono persone o gruppi che hanno diritti o interessi in una *corporation* e nelle sue attività passate, presenti e future”, distinguendo tra *stakeholder* “primari” e “secondari”. Gli *stakeholder* primari sono gli *stakeholder* “senza la cui partecipazione continua la *corporation* non può sopravvivere”, mentre quelli secondari “influenzano o sono influenzati dalla *corporation*, ma che non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali alla sua sopravvivenza”.

---

<sup>9</sup> Di Giandomenico M., *Il Bilancio Sociale e il modulo aziendale etico*, Giuffrè editore, Milano, 2008, pag. 20

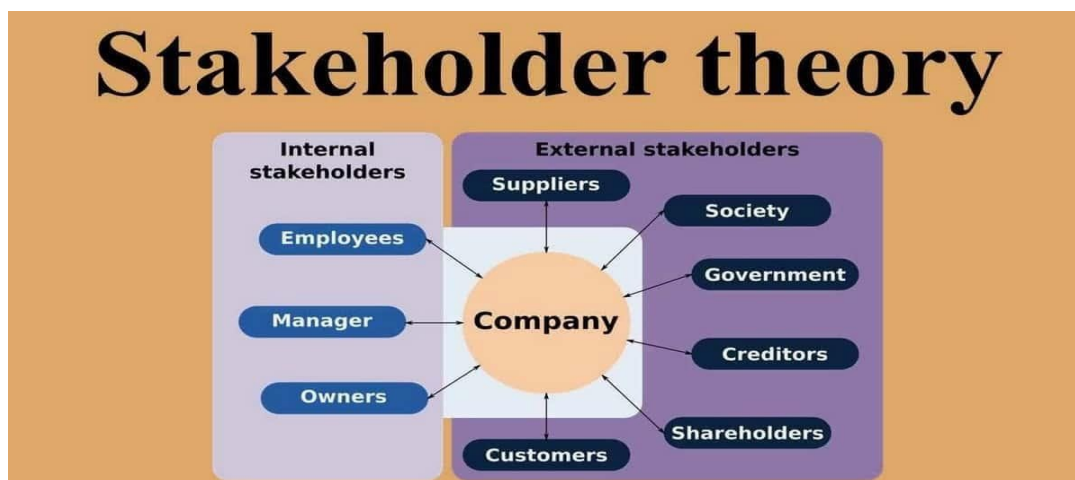
Secondo questa definizione, appartengono al primo tipo azionisti e investitori, dipendenti, consumatori, fornitori, lo stato e la comunità; appartengono invece al secondo tipo i media e i gruppi d'interesse.

L'autore Mitchell (1997) riconosce l'importanza del potere nelle relazioni *stakeholder-management* al fine di evitare che gruppi dotati di poteri interferiscano nelle attività d'impresa in modo così importante da impedire che le legittime pretese degli *stakeholder* possano essere soddisfatte e che l'impresa possa sopravvivere.

L'attenzione si sposta dunque dalle azioni poste in essere dalle imprese a quelle poste in essere dagli *stakeholder*, influenzate a loro volta dalle relazioni intercorrenti tra i medesimi. Tuttavia, negli ultimi anni questa relazione tra *stakeholder* e l'impresa è sempre stata più rivolta in un'ottica di *network* d'impresa.

L'impresa viene sempre più vista come strumento per la gestione coordinata degli *stakeholder* e per il coinvolgimento degli stessi nella creazione di valore a lungo termine, ponendosi in netto contrasto con i concetti espressi dalla *shareholder theory*, che trova una sintesi nella massimizzazione del profitto come responsabilità sociale dell'impresa, teorizzata da Friedman. La *stakeholder theory* non esclude che il valore per gli azionisti sia importante per il successo dell'impresa, ma afferma che la sua sostenibilità sia possibile solo in presenza di un coinvolgimento degli *stakeholder*, considerato non come una gestione unilaterale dei medesimi, ma come un processo che “crea un contesto dinamico di interazione, di rispetto reciproco, dialogo e cambiamento”.

Figura 1.1 Schema in sintesi della *Stakeholder Theory*



Fonte: *Stakeholder Theory - Six Principles of Stakeholder's Theory* (marketing91.com)

#### 1.4 Gli strumenti di gestione della RSI

L'utilizzo integrato degli strumenti di gestione della cultura d'impresa configura il sistema di gestione della RSI, il cui obiettivo è duplice<sup>10</sup>:

- colmare il gap cognitivo tra l'impresa e gli *stakeholder*, ossia “definisce cosa bisogna aspettarsi dall'impresa anche nei contesti non previsti o in cui le azioni concrete non sono osservabili, e così offre un riferimento per la formazione dei giudizi degli *stakeholder*, che stanno alla base della reputazione”;
- facilitare la condivisione della cultura d'impresa da parte degli *stakeholder* e influenzarne il comportamento.

Il punto di partenza nella formazione del modello di riferimento è costituito dal Programma Etico, cioè un programma condiviso di responsabilità sociale, che rifletta la strategia di RSI adottata. Il contenuto del programma si articola nei seguenti punti:

1. le fasi del cammino verso la RSI;
2. le linee guida delle singole fasi;
3. gli interlocutori coinvolti;
4. gli obiettivi da conseguire;
5. gli strumenti dei quali l'impresa vuole dotarsi per la gestione integrata della RSI;
6. gli strumenti di misurazione e di valutazione degli obiettivi raggiunti.

Uno dei punti nei quali si articola il Programma Etico è composto dalla descrizione degli strumenti dei quali l'impresa vuole dotarsi per la gestione della responsabilità sociale. Tra quelli più diffusi nelle imprese sono principalmente due:

- 1) il modello valoriale che l'organizzazione indica come proprio in un documento redatto per iscritto che prende il nome di Codice Etico Aziendale (“contratto sociale” tra l'impresa e i suoi *stakeholder* che ha la funzione di legittimare l'impresa nei confronti dei diversi *stakeholder* annunciando che essa è consapevole pubblicamente dei suoi obblighi di cittadinanza e di aver sviluppato politiche aziendali idonee per il proprio sistema organizzativo aziendale);
- 2) l'adesione a *standard* emanati da organismi nazionali/internazionali, che contengono indicazioni in merito al processo verso la RSI o al contenuto del sistema di reporting.

---

<sup>10</sup> S. Fossati, L. Luoni, P. Tettamanzi, op. cit., pag. 24

Gli standard più diffusi sono i seguenti:

- Standard di processo:

I. *The UN Global Compact*: è un’iniziativa volontaria partita dal segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan, in occasione del suo intervento al *World Economic Forum* di Davos nel gennaio 1999, che coinvolge imprese, sindacati ed organizzazioni della società civile in rappresentanza delle diverse categorie di *stakeholder*.

L’obiettivo dell’iniziativa è accrescere l’impatto collettivo globale del business sostenendo i dieci principi etici basati sui diritti umani, ambiente, diritti dei lavoratori e lotta alla corruzione, e realizzando gli SDG prefissati dall’ONU per mezzo di nuovi ecosistemi aziendali<sup>11</sup>.

II. Copenaghen Carter: è un metodo che fu proposto nel 1999 in occasione del convegno tenutosi a Copenaghen “*Building Stakeholder Relationships – the third international conference on social and ethical accounting, auditing and reporting*”, al quale parteciparono importanti società di consulenza, come *Ernst & Young, KPMG e Pricewaterhouse Coopers*.

Si tratta di una linea guida di gestione del processo di rendicontazione del valore sociale creato che gode di grande favore nella comunità imprenditoriale estera per la sua immediatezza, l’intensità esplicativa e la polivalenza, che può essere adattata a diverse tipologie di aziende (piccole, grandi, profit, no profit).

III. *Accountability1000* (AA1000): sviluppato nel 1999 dall’*Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), questo *standard* di processo si concentra nella costruzione di un solido rapporto di *relationship* con gli *stakeholders*. A differenza del modello *Copenaghen Carter*, l’AA1000 si presenta più articolato riguardo alla descrizione dei principi sui cui si basa e delle fasi del processo di gestione della responsabilità sociale.

---

<sup>11</sup> *Our Mission | UN Global Compact*

La struttura del *framework* proposto dal documento presenta tre sezioni dedicate: ai principi fondanti e al processo; ad una serie di linee-guida per le fasi di costruzione della *stakeholder relationship*; infine, alle competenze e requisiti richiesti agli *auditors* (revisori dei conti).

- IV. Progetto Q-RES: nasce nel 1999 dal *Centre for Ethics, Law & Economics* (CELE), realizzato in collaborazione con imprese, associazioni professionali, società di consulenza ed organizzazioni no profit. Questo progetto si fonda con l'obiettivo di "promuovere una visione dell'impresa basata sul contratto sociale con gli *stakeholder* attraverso la definizione di un nuovo *standard* di qualità-certificabile a livello internazionale-della responsabilità etico-sociale di un'impresa, che ne tuteli la reputazione e l'affidabilità". Per ogni strumento considerato, le linee-guida Q-RES ne descrivono la funzione, il contenuto, la metodologia di sviluppo (prassi, procedure, soggetti responsabili), le evidenze su cui basare la verifica e i criteri di eccellenza<sup>12</sup>.
- V. Il Social Accountability 8000 (SA8000 *Standard*): lo *standard* internazionale SA8000 è stato creato nel 1998 dal *Council of Economic Priorities* (CEP), un ente che fornisce ad investitori e consumatori gli strumenti informativi per conoscere le performance sociali dell'impresa. Costituisce uno *standard* di certificazione basato sulle norme internazionali del lavoro dell'Organizzazione Internazionale sul lavoro (ILO), sulla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e sulla Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti dei Fanciulli. Rappresenta altresì il punto di riferimento rispetto al quale le aziende misurano le proprie prestazioni di responsabilità sociale e implica lo sviluppo per l'impresa di un sistema di gestione basato sul rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, delle garanzie, della sicurezza del posto di lavoro e contro lo sfruttamento del lavoro minorile<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> D. Giandomenico, op. cit., pag. 342

<sup>13</sup> P. Leoci, op. cit., pag.204

VI. ISO 26000: è una norma nata a fine 2010, dopo un lungo percorso di quasi 7 anni. Essa fu elaborata dall'ISO grazie alla partecipazione di rappresentanti di numerosi paesi e organizzazioni internazionali.

Il suo scopo è quello di aiutare le organizzazioni a perseguire uno sviluppo sostenibile, con spirito d'innovazione, andando al di fuori di quello previsto dalle leggi, promuovendo una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale. La norma si rivolge a tutti i tipi di organizzazioni, sia *profit* che *no profit*, sia piccole che grandi, situate sia in paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo.

I temi fondamentali della responsabilità sociale affrontati dalla norma sono i seguenti: governo dell'organizzazione, diritti umani, condizioni di lavoro, ambiente, corrette prassi gestionali, aspetti specifici relativi ai consumatori, coinvolgimento e sviluppo della comunità.

L'utilizzo dell'ISO 26000 rimane comunque volontaria e contiene solo consigli. Caratteristica principale di questa norma è però di essere stata elaborata da un gruppo di lavoro in cui hanno collaborato sei gruppi diversi di stakeholder: consumatori, governi, imprenditori, lavoratori e loro rappresentanti, organizzazioni di ricerca, accademiche ed altri ancora<sup>14</sup>.

- Standard di contenuto:
  1. Linee guida GRI: sono state pubblicate dal *Global Reporting Initiative* (istituzione indipendente, fondata nel 1997 dalla *Coalition for Environmental Responsible Economies* in partnership con l'*United Nations Environment Programme*). L'obiettivo della GRI è quello di sviluppare delle linee guida comuni, applicabili a livello internazionale, al fine di rendere la rendicontazione della performance aziendale e sociale delle imprese rigorosa, confrontabile e verificabile, al pari dei rendiconti economici e finanziari<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> P. Maggiolini, op. cit., pag.166

<sup>15</sup> M. Di Giandomenico, op. cit., pag. 360

Il *GRI Reporting Framework* propone un modello *standard* di *reporting* che prevede:

- una serie di linee guida, che includono i Principi sul contenuto e l'Informativa *Standard* sul profilo dell'organizzazione, gli indicatori e le modalità di gestione;
- i Protocolli di Indicatori come guida alla compilazione del report;
- i Supplementi di Settore, ausiliari delle Linee Guida per alcuni settori specifici;
- i Protocolli tecnici per affrontare il processo di reporting.

2. Principi GBS: pubblicati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, la GBS è una associazione *no-profit* di ricerca che nacque nel 1998 a Milano, nel corso di un seminario internazionale sulla responsabilità sociale, organizzato dall'Istituto di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Messina e della Fondazione Bonino-Pulejo.

La GBS, composta da rappresentanti delle università italiane, ricercatori e professionisti impegnati in attività di rendicontazione sociale, si tratta di una riclassificazione del bilancio d'esercizio, nella sua parte di conto economico, che mira a calcolare il valore aggiunto annuale prodotto dall'organizzazione, per poi individuare la parte di questo di competenza di diverse classi di stakeholder come personale, creditori, pubblica amministrazione ecc.

Questi principi GBS definiscono perciò le caratteristiche di uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi aziendali, consentono alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, al fine di perseguire la legittimazione sociale, che sono la premessa per il raggiungimento di qualsiasi obiettivo economico<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>P. Leoci, op. cit., pag.189



## CAPITOLO 2

### II BILANCIO SOCIALE D'IMPRESA

#### 2.1 Terminologia e Funzioni del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale può essere definito come “il complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, ha come scopo di offrire informazioni qualitative o quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta”.

Il Bilancio Sociale è quindi un documento caratterizzato da quattro principali aree di rendicontazione:

- 1) *Corporate Identity*, in cui sono descritti i diversi aspetti che caratterizzano la realtà aziendale;
- 2) Valori e principi che orientano l'attività, il contesto di riferimento, la missione e i piani strategici;
- 3) *Statement* o resoconto (produzione e distribuzione del valore aggiunto), con l'esposizione del *trend* di gestione, la riclassificazione sintetica dello stato patrimoniale e del conto profitti e perdite, con il calcolo di alcuni indici significativi;
- 4) Rapporto dello scambio sociale, in cui vengono analizzati i rapporti con i diversi *stakeholder* più importanti, come le risorse umane, partner, clienti, fornitori, lo Stato, la Pubblica Amministrazione, l'ambiente e la società.

Il resoconto è perciò un documento volto a fornire i dati, raccolti nel conto economico, riclassificati per evidenziare il processo di formazione del valore aggiunto (inteso come differenza tra il valore della produzione lorda e il consumo di beni e servizi) ai fini della distribuzione tra coloro che hanno avuto relazioni con l'impresa.

Il calcolo del valore aggiunto (che deriva sostanzialmente dal risultato operativo), invece, permette di quantificare l'aumento della ricchezza prodotta dalla impresa e la distribuzione tra tutti coloro che hanno contribuito alla sua produzione. Pertanto la definizione del valore e della sua distribuzione, oltre ad avere lo scopo di evidenziare l'efficienza del sistema aziendale, è volta a rappresentare le modalità con cui viene distribuita questa nuova ricchezza<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> P. Leoci, op. cit., pag. 138

La definizione espressa all'inizio del paragrafo permette di mettere in evidenza tre aspetti del bilancio sociale: funzione, forma e contenuto.

Riguardo alla funzione del bilancio sociale, la definizione proposta pone l'accento sulla funzione informativa, che ha lo scopo di ampliare il contenuto informativo della contabilità tradizionale, riferendo ai terzi i riflessi sociali dell'attività d'impresa. A questa originaria funzione informativa, nel tempo, se ne sono aggiunte altre, così che il bilancio sociale si rivela un utile strumento di *public relation*, di consenso e di gestione.

La funzione di strumento di *public relation* e consenso è implicita in quella informativa: infatti, lo stesso rende esplicita la funzione sociale dell'impresa al fine di migliorare l'immagine e creare consenso intorno ad essa.

La funzione di strumento di gestione si manifesta, invece, nella possibilità di conseguire una maggiore razionalità nell'utilizzo delle risorse e nella formulazione di strategie sociali rivolte agli *stakeholder*. Queste funzioni non sono da considerare alternative, ma complementari a quella informativa e si riflettono sul contenuto del bilancio stesso.

Con riferimento alla forma del bilancio sociale gli orientamenti della dottrina sono differenti. C'è chi attribuisce al bilancio sociale una propria autonomia, rispetto al bilancio d'esercizio, e chi, invece, ritiene che le informazioni sociali debbano essere inserite nello stesso bilancio di esercizio.

Parlando di contenuto del bilancio sociale, è opportuno evidenziare che lo stesso risulta fortemente influenzato dal riconoscimento o meno dell'autonomia rispetto al bilancio d'esercizio. Infatti, se è considerato un documento autonomo, esso dovrebbe contenere sia informazioni di natura sociale, sia dati originati dal bilancio tradizionale; in caso contrario, i dati 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<sup>18</sup>:

- i destinatari: 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, dove si distingue bilancio sociale interno ed esterno: il primo contiene informazioni legate esclusivamente alla struttura aziendale, mentre il secondo considera i riflessi dell'attività sull'ambiente economico, politico-legislativo e fisico-naturale;
- l'estensione del contenuto, dove si effettua il confronto 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, invece, il secondo considera solo alcuni di tali effetti;
- la modalità di presentazione delle informazioni, cioè quando il bilancio sociale contiene informazioni di carattere quantitativo relative ai riflessi sociali dell'attività di impresa ed è redatto con periodicità prestabilita, mentre il resoconto sociale contiene informazioni di carattere qualitativo ed è senza vincoli di forma, contenuto e periodicità;
- il momento di compilazione: si distingue tra *budget* sociale preventivo e quello consuntivo dal cui confronto si verifica il compimento degli obiettivi sociali e del verificarsi di eventuali scostamenti;
- la periodicità: la dottrina confronta tra bilancio sociale ordinario, rivolto a tutti gli *stakeholder* e redatto periodicamente dalle imprese, con il bilancio sociale straordinario, redatto in occasione di eventi di natura eccezionale, come un'operazione di risanamento di una crisi aziendale.

---

<sup>18</sup> S. Fossati, L. Luoni, P. Tettamanzi, op. cit., pag.62

## 2.2 Le macro-fasi di realizzazione di un Bilancio Sociale

A prescindere dai modelli diffusi a livello internazionale e dalle indicazioni che portano con sé, la realizzazione di un Bilancio Sociale può essere schematizzata in una serie di fasi tipiche, che ricorrono nella pratica aziendale.

Le macro-fasi che vanno a costituire la redazione di un Bilancio Sociale sono:

- I. La stesura e/o adozione delle Linee Guida
- II. La redazione del documento
- III. Il *social audit*
- IV. La pubblicazione

Prima di andare con la descrizione di ognuna delle precedenti fasi necessarie per costruire il documento del Bilancio Sociale, è opportuno fornire un approfondimento sulla terminologia e su cosa consiste quando si parla di “*Social Audit*”.

Il “*Social Audit*” (Controllo Sociale) indica il lavoro effettuato da un organismo indipendente, al fine di rivedere e verificare la contabilità sociale alla fine di ogni ciclo di *audit* sociale, in genere senza l’approvazione del soggetto interessato. Esso si occupa di migliorare la capacità di risposta del governo e delle imprese verso il pubblico.

Secondo l’autore inglese Free Speckley (2008), con il *Social Audit* si esaminano le procedure e le prestazioni delle azioni sociali e commerciali di un’organizzazione in relazione ai suoi obiettivi dichiarati e alla sua posizione esterna ed interna. Le organizzazioni che applicano il *Social Audit* assumono responsabilità per le questioni più ampie rispetto alla redditività e accettano il fatto che le organizzazioni odierne devono operare con notevole prudenza. Lo stesso autore ricorda che il *Social Audit* è un metodo utile per le organizzazioni per pianificare, gestire e misurare le attività non finanziarie e di monitorare sia le conseguenze esterne che interne delle azioni sociali e commerciali dell’organizzazione. Inoltre, la “*Social Economy Agency for Northern Ireland*” afferma che il *Social Audit* è “un processo che, consente alle organizzazioni e alle agenzie di valutare e dimostrare le proprie prestazioni sociali e i vantaggi e le limitazioni verso la comunità e l’ambiente. Risulta quindi un modo per misurare fino a che punto un’organizzazione è all’altezza dei valori condivisi e degli obiettivi che si è impegnata a promuovere”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> P. Leoci, op. cit. pag. 142

### 2.2.1 La stesura e/o adozione delle Linee Guida

I pilastri per la stesura di un documento di Linee Guida sono due: la definizione delle finalità che s'intendono perseguire e l'individuazione dei fattori critici di successo sui quali puntare per l'attivazione dei meccanismi relazionali con gli *stakeholders* e il godimento dei relativi benefici. Il documento in questione ha come promotori i soggetti dell'alta direzione, che però ne sono anche i destinatari. Infatti, le linee guida devono fornire all'alta direzione le informazioni necessarie per realizzare vari punti strategici, quali:

- 1) l'opportunità di avviare il processo;
- 2) la definizione della strategia di rendicontazione sociale;
- 3) l'individuazione degli *stakeholders*-chiave e, dunque, del target di riferimento;
- 4) le modalità di gestione del progetto, indicando quali saranno le strutture, gli uffici e le persone coinvolte e gli eventuali ruoli di soggetti esterni, come società di consulenza ed organismi di certificazione etica;
- 5) la definizione dei tempi di realizzazione, del momento della pubblicazione, ad esempio, contestualmente al bilancio d'esercizio o in un altro momento, e del periodo di rendicontazione;

La redazione delle Linee guida, oltre ad essere una fase importante della rendicontazione, rappresenta un "sub-processo" all'interno del processo di redazione del bilancio sociale, ossia che si arriva alla loro definizione solo dopo aver percorso un cammino fatto di singoli momenti collegati tra loro in senso logico e temporale.

Le fasi necessarie alla stesura delle Linee Guida sono<sup>20</sup>:

- I. Coinvolgimento dei livelli gerarchici;
- II. Creazione di gruppi di lavoro;
- III. Informazione alla struttura;
- IV. Analisi interna sulla struttura
- V. Definizione gerarchica delle Informazioni;
- VI. Identificazione *stakeholder*-chiave;
- VII. Update sulle best practice;
- VIII. Redazione delle Linee Guida e Taratura del Report.

---

<sup>20</sup> M. Di Giandomenico, op. cit., pag. 367

Il primo passo è di tipo strategico (I) ed è costituito da una serie d'incontri dei vertici dell'organizzazione, i quali hanno il compito di procedere alla stesura delle linee guida della discussione, condivisione e definizione delle finalità della portata e delle ricadute interne del progetto.

Definiti gli aspetti strategici, si passa a quelli operativi: la creazione del gruppo di lavoro (II) è il primo di questi. La funzione del gruppo è quella di svolgere tutte le operazioni interne volte alla stesura del bilancio sociale, in collaborazione o meno con un consulente esterno che svolge attività di formazione e ne coordina i lavori.

L'assegnazione del gruppo di lavoro ad una certa unità della struttura organizzativa rappresenta un segno dell'importanza che viene data alla rendicontazione sociale. In alcune aziende, ad esempio, il responsabile dell'attività di gruppo è l'ufficio comunicazione e *marketing*, in altre viene costituita un'unità apposita, che può essere collocata a contatto diretto con il vertice (ad esempio, l'amministratore delegato) o livelli intermedi, come quelle di amministrazione, finanza e controllo. La formazione del gruppo di lavoro, che spetta al *top management* o al responsabile dell'unità funzionale dedicata, può avvenire attraverso il reclutamento di competenze all'esterno, oppure tramite la "composizione trasversale", cioè di personale preso dalle varie funzioni organizzative. Quest'ultima modalità comporta, da una parte, il beneficio del coinvolgimento dell'intera struttura nell'operazione; dall'altra, la necessità di sensibilizzare preventivamente il personale sui temi della responsabilità sociale e della rendicontazione sociale, partecipando ad esempio a *convention* e *meeting*, istituendo scuole di formazione per il personale o con l'assunzione del personale al codice etico adottato dall'azienda.

Infine, bisogna dare ai gruppi di lavoro i mezzi necessari per lavorare quali:

- i. stabilire le regole di funzionamento del gruppo;
- ii. predisporre il calendario dei lavori
- iii. stabilire gli obiettivi di ciascuna fase
- iv. scegliere gli strumenti tecnici di supporto.

Come detto sopra, il *top management* provvederà alla sensibilizzazione preventiva del personale interno, in tal modo da selezionare i componenti del team addetto alle funzioni del RSI.

Tuttavia, esiste un secondo livello di sensibilizzazione, ossia quello inteso ad informare la struttura (III) sull'intento dei vertici d'iniziare il progetto di redazione del bilancio sociale; lo scopo è quello d'incentivare la condivisione dell'iniziativa e la partecipazione attiva, veicolando verso il personale "un minimo comune denominatore" di conoscenze sul progetto, sulle finalità, sui risultati attesi e sugli obiettivi perseguiti.

Preparata la struttura all'evento, il neo-costituito gruppo di lavoro procede all'analisi interna dell'azienda (IV), al fine di raccogliere tutte le informazioni utili a tracciare "una carta d'identità" completa della stessa. Il rapporto dell'analisi interna costituisce il *database* dal quale estrarre le informazioni da introdurre nel report finale e comunicarne all'esterno.

In questa fase del processo di redazione delle linee guida è importante definire la gerarchia di queste informazioni (V) e, sulla base della loro rilevanza per la rendicontazione sociale, individuare l'ordine espositivo del *report*; il risultato sarà la creazione di una bozza di contenuto, che individua l'assetto informativo di base del futuro documento di rendicontazione sociale.

La fase d'individuazione dei *key-stakeholders* (VI) corrisponde alla fase di definizione del *target* della rendicontazione sociale.

L'analisi quindi si sposta da una prospettiva interna ad una esterna, con l'intenzione di andare ad individuare quali saranno i "terminali" della comunicazione e i soggetti sui quali ricadono gli effetti dell'azienda. Risulta opportuno provvedere ad un'elencazione nelle linee guida di tutti gli *stakeholders* e selezionare quelli considerati "chiave" solo nel seguito del processo di redazione del bilancio sociale: si crea pertanto una mappatura completa che rende il bilancio sociale uno strumento "ad assetto variabile", in grado di adattarsi, di anno in anno, al mutato contesto ambientale. Uno strumento fondamentale che entra a supporto della valutazione del *top management* nella strategia di rendicontazione e nelle modalità di gestione del processo è la matrice attività/*stakeholders*.

Attraverso l'incrocio tra attività socialmente rilevanti emerse mediante i *driver* di analisi interna e categorie di *stakeholders* individuate, in base alla tabella qua sotto illustrata, si ottiene l'insieme di contenuti che sarà possibile inserire nel documento finale.

Figura 2.1 Matrice Attività/ *Stakeholders*

<b>POTERE</b>	<b>Alto</b>	<b>STAKEHOLDER ISTITUZIONALE</b> <i>Es.: altri PM, fornitori esterni minori</i>	<b>STAKEHOLDER CHIAVE</b> <i>Es.: membri del team, committente, fornitori partner</i>
	<b>Basso</b>	<b>STAKEHOLDER MARGINALE</b> <i>Es.: logistica, acquisti, controllo di gestione</i>	<b>STAKEHOLDER OPERATIVO</b> <i>Es.: utenti finali, altri consulenti</i>
		<b>Basso</b>	<b>Alto</b>
		<b>INTERESSE</b>	

Fonte: Gli *stakeholder* di progetto - PMI.it

Prima di passare alla stesura del documento finale, è utile svolgere una breve analisi delle esperienze, italiane ed estere, più significative in materia di rendicontazione sociale.

Lo scopo è quello di alimentare un confronto costruttivo tra le *best practice* (VII) al fine di scegliere quella che più si adatta alle esigenze dell'azienda evidenziate nelle fasi precedenti, oppure trarre lo spunto per elaborarne di proprie.

La realizzazione delle fasi finora descritte deve portare il gruppo di lavoro alla stesura di un primo documento (VIII) nel quale sono definiti i fattori critici di successo e le finalità che il documento di rendicontazione sociale dovrà assumere sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. I contenuti elencati devono essere discussi con i vertici, che analizzano il documento "Linee Guida", prendendo nota degli eventuali suggerimenti.



## 2.2.2 La redazione del documento

In questa seconda macro-fase, si esprime di nuovo al massimo il ruolo del gruppo di lavoro, che definisce il contenuto vero e proprio del *report* finale.

Il documento di rendicontazione sociale deve essere composto da alcuni punti essenziali, quali i contenuti, i sistemi di rilevazione e le modalità di rappresentazione dei contenuti. La scelta dei punti appena descritti risente di diversi fattori, come i risultati della mappatura degli *stakeholders* o i principi definiti da *standard* di processo o di documento. Tuttavia, si devono sempre considerare in questa scelta gli obiettivi principali della rendicontazione, ossia comunicare la *mission* perseguita, rendicontare i risultati conseguiti e le azioni poste in essere per raggiungerli, allo scopo di dimostrare la coerenza tra *mission*, strategia e risultati. In particolare, il processo di redazione del documento finale si struttura nelle seguenti fasi:

- 1) Recupero contenuto delle Linee Guida;
- 2) Analisi del modello organizzativo e gestionale;
- 3) Coinvolgimento degli *stakeholders*;
- 4) Definizione del portafoglio indicatori;
- 5) Riclassificazione dei risultati;
- 6) Stesura della prima bozza;
- 7) Realizzazione del bilancio sociale.

Riprendendo il paragrafo precedente, le linee guida devono essere “il faro” che indirizza la stesura del contenuto del bilancio sociale.

Dunque, la prima cosa da fare è recuperarne i contenuti (1) e, eventualmente, riformulare alcuni dei temi che sono stati oggetto di approfondimento nel corso della prima parte del progetto, soprattutto<sup>21</sup>:

- la formulazione della *mission*;
- il manifesto dei valori;
- la presentazione della storia;
- l’inventario delle attività;
- la mappatura degli *stakeholders*;
- la matrice attività/*stakeholders*.

---

<sup>21</sup> M. Di Giandomenico, op. cit., pag. 374

Per la stesura del documento di rendicontazione sociale vengono analizzate le principali scelte gestionali (2) fatte nel periodo di riferimento delle Linee Guida.

In particolare, le categorie da individuare potrebbero essere in relazione a:

- le caratteristiche giuridico-istituzionali ed il modello di *governance*;
- la struttura organizzativa e i meccanismi di coordinamento;
- le risorse umane e la loro gestione;
- i processi gestionali più importanti (ad esempio i sistemi di monitoraggio dei progetti, le procedure di selezione delle iniziative ecc.).

Attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder* (3) si può controllare sul campo l'impostazione logica del processo date dalle linee guida e creare una vera *stakeholder relationship*. Per fare ciò, si può adottare la mappatura degli *stakeholders* effettuata nel processo di stesura delle linee guida e scegliere il tipo di rapporto che s'intende instaurare con ognuno di essi, il tipo di comunicazione e le tecniche per realizzarla.

Nella fase successiva del processo, essi vengono costruiti idonei indicatori di *performance* (4) basati su fattori critici di successo e le indicazioni tramesse al gruppo di lavoro mediante il coinvolgimento di alcuni *stakeholders* nel processo di dialogo. Un aspetto fondamentale è che gli indicatori devono consentire di misurare e controllare la performance aziendale, offrendo la dimensione dell'utilità sociale prodotta e del grado di soddisfazione dei bisogni di cui l'organizzazione si è fatta promotrice nello svolgimento della propria attività.

Il portafoglio indicatori deve essere necessariamente correlato:

- I. alla missione perseguita;
- II. alla tipologia di attività esercitata;
- III. ai soggetti a cui sono diretti.

A questo punto della rendicontazione, si è giunti alla predisposizione del materiale necessario alla stesura del documento finale.

Prima di procedere alla relazione, bisogna però sistemare queste informazioni (5) e darle una forma adatta alle esigenze espresse dagli *stakeholders* e dalla direzione nelle linee guida.

Un metodo efficace di riclassificazione dei contenuti e degli indicatori preposti deriva da una lettura diretta della matrice attività/*stakeholders* (figura 2.1). Infatti, se la matrice viene letta orizzontalmente, si visualizzano il livello d'interesse delle attività svolte da una particolare categoria di *stakeholders*; se letta verticalmente, invece, si può osservare il grado di potere di ciascuna attività su tutte le categorie di portatori d'interessi. Nel primo caso, il bilancio sociale sarà composto da “fascicoli” dedicati agli *stakeholders*, dove potranno consultare anche solo la sezione che interessa loro, mentre nel secondo caso il management potrà valutare l'efficacia delle attività svolte e utilizzare i dati per migliorare l'orientamento alla RSI e i sistemi di gestione aziendali nel ciclo successivo di rendicontazione.

Sulla base dell'analisi sin qui svolta, viene elaborata una prima bozza (6) del primo documento di rendicontazione sociale da sottoporre all'approvazione degli organi decisionali dell'azienda. Tale bozza non ha ancora la forma che si desidera dare al documento, ma contiene solo i temi che vi saranno inclusi.

Una volta condivisi dai vertici la bozza del documento di rendicontazione sociale, essa viene redatta in forma definitiva (7) e consegnata a coloro che si occuperanno di definirne i canali ed i supporti di comunicazione, nonché il profilo linguistico più idoneo agli scopi previsti.

### 2.2.3 La fase di verifica

La fase di verifica della qualità dell'elaborato, detta di *audit* sociale, è costruita da un processo con cui un'organizzazione misura e comunica le proprie *performance* nel raggiungere i dichiarati obiettivi sociali, comunitari o ambientali, allo scopo di verificare il rispetto della volontà di orientarsi evitando la trappola dell'esclusiva gestione interna e con prospettive solo interne circa la propria responsabilità.

In questo caso, essi sono necessari due livelli per svolgere l'attività di *audit* sociale:

- A. Livello interno: permette di esercitare un auto-controllo sul rispetto delle intenzioni dimostrate dal *top management* di orientarsi alla RSI e di evitare la dispersione di risorse materiali e umane, che si verifica quando il processo incorretto porta alla produzione di un documento inefficace sui comportamenti degli *stakeholders* e dell'organizzazione;
- B. Livello esterno: garantisce gli *stakeholder* sulla concretezza dei comportamenti dichiarati dall'azienda nel bilancio sociale e sul rispetto della *mission* e della carta dei valori<sup>22</sup>.

Figura 2.2 Differenze tra *Audit* Interno ed Esterno

Audit interno vs audit esterno	
L'audit interno è una funzione che fornisce una garanzia indipendente e obiettiva che il sistema di controllo interno e di gestione del rischio di un'organizzazione funzioni in modo efficace.	L'audit esterno è una funzione indipendente esterna all'organizzazione che valuta gli aspetti finanziari e i rischi associati al fine di soddisfare i requisiti di revisione legale.
Responsabilità principale	
La responsabilità principale dell'audit interno è rivedere l'efficacia del sistema di controllo interno.	Fornire un giudizio se il bilancio aziendale presenta una rappresentazione veritiera e corretta è la responsabilità principale dell'audit esterno.
Requisito legale	
La disponibilità di una funzione di audit interno non è obbligatoria per legge.	Tutte le società devono avere una funzione di audit esterno come previsto dalla legge.
Nomina del Revisore dei Conti	
Il revisore interno è nominato dal comitato di audit.	Gli azionisti nominano il revisore esterno.

Fonte: *Difference Between Internal and External Audit | Compare the Difference Between Similar Terms*

<sup>22</sup> M. Di Giandomenico, op. cit., pag.378

#### 2.2.4 La pubblicazione del bilancio sociale

Il fine ultimo della rendicontazione sociale è la comunicazione delle proprie *performance* al pubblico di portatori d'interesse, che restituisce consenso, reputazione e successo competitivo.

La gestione della fase di pubblicazione rappresenta il momento decisivo per la riuscita degli sforzi compiuti dall'azienda, perché commettere errori in questa operazione, significa perdere il lavoro di un anno, le risorse umane e finanziarie impiegate per il processo di redazione e mancare l'obiettivo prefissato inizialmente. Perciò, affinché la fase di pubblicazione possa compiersi correttamente, l'azienda deve assegnare tale funzione ad un'unità specializzata nel campo della comunicazione e delle relazioni umane, che può essere interna oppure anche esterna all'azienda. Essa deve preoccuparsi pure di scegliere non solo il momento opportuno per effettuare la pubblicazione (ad esempio durante la presentazione del bilancio d'esercizio), ma soprattutto individuare il giusto canale di comunicazione per ciascuna categoria di *stakeholders*.

Riguardo al momento di presentazione del bilancio sociale, la coincidenza con la presentazione del bilancio d'esercizio presenta pro e contro: infatti, tale occasione è percepita dalla comunità di *stakeholders* come dedicata principalmente agli azionisti e ai risultati economico-finanziari. L'effetto potrebbe essere quello di scoraggiare la partecipazione di soggetti interessati a conoscere l'*outcome* (risultato) sociale dell'azienda e sulle proprie condizioni. L'ideale sarebbe dare vita a due forme differenti di pubblicità: la prima si avvale dei canali classici della convocazione, per la presentazione del bilancio di esercizio agli azionisti, mentre la seconda modalità adopera dei canali specifici, per stimolare la partecipazione degli *stakeholders*. Tuttavia, la presentazione contestuale dei due bilanci e la partecipazione alla stessa assemblea di tutti i *stakeholders* consente, oltre alla semplificazione organizzativa e al risparmio di tempo e denaro, anche la diffusione della cultura e della conoscenza delle iniziative aziendali di RSI presso gli *stakeholders* <sup>23</sup>. Il tipo di canale scelto (*newsletter*, tv, web, incontri istituzionali, *report* cartaceo, *report* multimediale) è funzionale alla tipologia di *stakeholder* scelto, ma l'intensità comunicativa è strettamente correlata alla tipologia di *stakeholders* di riferimento.

---

<sup>23</sup> M. Di Giandomenico, op. cit., pag. 380

### 2.2.5 Il riavvio del processo

Pubblicato il documento definitivo, l'impresa che ha profondamente interiorizzato la responsabilità sociale e compreso chiaramente i benefici della sua gestione, provvederà a riavviare il processo di redazione.

La stessa impresa dovrebbe aver, nel frattempo, avviato i meccanismi di ascolto degli *stakeholders* e ricevuto il *feedback*: questo ritorno d'informazione deve essere utilizzato dal *top management* per correggere, eventualmente, le disposizioni delle Linee Guida e le fasi di redazione del *report*, soprattutto per quanto riguarda il portafoglio indicatori e il tipo di riclassificazione dei risultati. Ciò nonostante, esiste un secondo caso in cui il processo può essere riavviato a conclusione: nel caso in cui ci fosse un giudizio di *audit* interno o esterno negativo. In questo caso, il meccanismo è sempre lo stesso: si farà tesoro dei suggerimenti dell'*auditor* e si modificheranno il processo e/o il documento.

Lo schema qua sottostante presenta un breve riepilogo di ciò che è stato descritto nei paragrafi precedenti riguardanti le fasi della rendicontazione sociale<sup>24</sup>.

Figura 2.5 Ripilogo della Rendicontazione Sociale



Fonte: Il bilancio di sostenibilità | Pearson

<sup>24</sup> M. Di Giandomenico, op. cit., pag. 382

### 2.3 Vantaggi e Criticità del Bilancio Sociale

Il governo socialmente responsabile delle imprese è agevolato se i loro risultati sono concepiti, misurati e rendicontati in modo coerente con i profili propri di una economicità sostenibile, espressione di una virtuosa composizione delle finalità istituzionali, delle condizioni di vitalità aziendale e delle attese umanistico-ambientale.

La partecipazione delle forze sociali nelle imprese pubbliche o private fornisce una spinta ad allontanare le amministrazioni dal torpore in cui possono incorrere in quanto non costantemente allertate dal rischio che vengano meno le condizioni di autonoma e durevole esistenza.

Il Bilancio Sociale contribuisce quindi alla durevole funzionalità economica di una organizzazione per l'aiuto che fornisce a governare il sistema dei rischi, tramite un miglioramento dei processi decisionali in chiave inclusiva, e per il contributo che offre alla salvaguardia della reputazione dell'organizzazione. Insomma, il vantaggio principale del bilancio sociale è di avere come oggetto di rendicontazione uno strumento rispetto al quale si pongono le finalità istituzionali, le condizioni di vitalità aziendale e i profili umanistici che contraddistinguono il processo di produzione del valore.

L'estensione dell'interesse ai risultati delle decisioni in ambito umanistico ed ambientale è stata favorita da diversi fenomeni, tra i quali:

- i processi di sviluppo economico-sociale
- il miglioramento delle condizioni di lavoro;
- l'innalzamento del livello d'istruzione per migliorare l'organizzazione economica;
- pressioni provenienti da gruppi di consumatori, organizzazioni sindacali, ecologisti, pubblici poteri ecc.

L'accresciuto interesse all'ambito umanistico-ambientale ha avuto perciò nel tempo una molteplicità di sviluppi operativi, dei quali : la contabilità e la valutazione dell'impatto dei programmi di responsabilità sociale; la valutazione del capitale umano; la misurazione d'investimenti sociali selezionati, e tentativi di apprezzamento del complessivo impatto di un'impresa nell'ambiente<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> F. Manni, op. cit., pag.85

Tuttavia, il bilancio sociale presenta alcuni limiti di natura interpretativa che ne riducono l'efficacia comunicativa e la comparabilità, sia tra imprese che all'interno della stessa impresa nel tempo. Tali limiti sono riconducibili a questi fattori:

- 1) i soggetti e le modalità di comunicazione;
- 2) l'oggetto di rilevazione;
- 3) il rischio di autoreferenzialità e di affidabilità del bilancio sociale;
- 4) la quantificazione del comportamento sociale d'impresa.

L'indeterminatezza dei soggetti si riferisce al fatto che non è possibile definire a priori l'insieme degli interlocutori coinvolti nella comunicazione dell'impresa (1). In altri termini, si pone un problema di comunicazione interna similmente a quanto accade nella comunicazione con l'esterno, dove è ben noto che l'efficacia è connessa alla qualità dei canali di trasmissione attivati, considerando la tipologia di destinatario e del messaggio da trasmettere. Le categorie degli *stakeholder* possono variare in base alle caratteristiche operative e strategiche dell'impresa e dei suoi assetti proprietari<sup>26</sup>. Lo stile della comunicazione è indicativo del modo in cui i responsabili dell'azione di governo si rapportano all'ambiente aziendale: fattori come la quantità, la qualità, la cadenza temporale, la trasparenza e l'affidabilità degli strumenti di comunicazione favoriscono la comunicazione degli stakeholder alle scelte delle amministrazioni.

Pur constatando una crescente diffusione del bilancio sociale, sono molti coloro che pongono l'indice sull'elevato rischio di autoreferenzialità a cui è esposto il bilancio sociale (2). In particolare, è presente la convinzione che il bilancio sociale verte principalmente su un documento di promozione/difesa dell'immagine, che tende a celare la negatività e ad esaltare le virtù. La trappola dell'autoreferenzialità può essere proficuamente affrontata agendo sul processo di costruzione del bilancio sociale. Infatti, le modalità d'inclusione degli interlocutori si possono lavorare per migliorare l'informazione in ampiezza, qualità e verificabilità.

Un altro limite è rappresentato dall'oggetto di rilevazione (3) che non può essere individuato in modo identificativo: esso varia nel tempo e nello spazio in base all'evolversi della normativa e della coscienza sociale.

---

<sup>26</sup> S. Fossati, L. Luoni. P. Tettamanzi, op. cit., pag. 101



A questa variabilità, si aggiunge anche la difficoltà di distinguere tra le azioni sociali svolte dall'impresa, da inserire nel bilancio sociale, e quelle derivanti da vincoli esogeni, che invece andrebbero escluse.

L'ultimo limite è riconducibile alla indeterminatezza nella quantificazione degli effetti del comportamento sociale dell'impresa (4), con riguardo sia ai costi che ai benefici sociali. La quantificazione dei costi sociali pone, infatti, problemi d'imputazione, poiché gli stessi sono rappresentati nella contabilità generale all'interno di poste riferite a oggetti assai vari (per esempio, le ore di lavoro che un dirigente dedica a una riunione con un'associazione ambientalista sono comprese in contabilità generale nella voce Salari). La quantificazione dei benefici sociali risulta ancora più difficile a causa di diversi fattori, quali l'impossibilità di una verifica immediata dell'impatto sociale che una iniziativa ha in termini di maggiori ricavi o di minori costi, e la difficoltà d'interpretare correttamente i legami causa-effetto tra l'iniziativa sociale e l'eventuale beneficio sociale. Tali fattori d'indeterminatezza rappresentano degli ostacoli lungo il percorso che porta a determinare uno *standard*, capace di delineare precisamente il sistema di bilancio sociale e un complesso di regole uniformi per la sua redazione, al fine di elaborare documenti confrontabili tra loro e controllabili da verificatori esterni.

## CAPITOLO 3

### ANALISI DEL CASO MONDO SOLIDALE S.C. ONLUS

#### 3.1 La Cooperativa Mondo Solidale

La Cooperativa Sociale Mondo Solidale S.C. ONLUS è una cooperativa di commercio equo radicata nelle Marche, composta da 13 Botteghe del Mondo e da circa 4200 soci, di cui quasi 210 volontari e 3 lavoratori. Il commercio Equo e Solidale è un'attività di cooperazione economica e sociale svolta con produttori di beni o servizi di aree economicamente svantaggiate dei Paesi in via di sviluppo consentendo in tal modo il loro accesso al mercato.

Mondo Solidale nasce nel 1993 sulla spinta di alcuni gruppi di persone già operanti nelle province di Ancona, Macerata e Pesaro e Urbino. La Cooperativa nasce con lo scopo di promuovere, attraverso la vendita di prodotti alimentari e di artigianato, un modello alternativo di commercio basato sulle relazioni paritarie tra Nord e Sud del Mondo, nel pieno rispetto e nella promozione dei diritti umani e fondamentali.

Mondo Solidale si propone, infatti, di educare i cittadini del Nord del Mondo ad un consumo responsabile e consapevole, informandoli sulle dinamiche di sfruttamento e speculazione spesso nascoste dietro ad un prodotto.

In particolare, le tappe più importanti di questo percorso sono state:

- a) l'acquisto di un magazzino come punto di riferimento per i prodotti del commercio equo sia dentro che fuori regione;
- b) l'avvio di quattro progetti d'importazione diretta con i gruppi di produttori del Sud del Mondo, ovvero *EL BOSQUE Guatemala*, *ALSI Perù*, *ASSEMA Brasile* e *ISS FAIR TRADERS India*;
- c) l'apertura di nuove botteghe, la più recente quella di Jesi nel maggio 2023;
- d) la fondazione della Res-Rete di Economia Solidale delle Marche nel 2002 (dal 2006 Res- Rete di Economia Etica e Solidale delle Marche);
- e) l'approvazione di una legge regionale per il Commercio Equo nelle Marche (Legge Regionale 29 Aprile 2008, n.8: Interventi di sostegno e promozione del commercio equo e solidale)<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup>Coop. Soc. Mondo Solidale / Commercio Equo Solidale – Commercio Equo Solidale

### 3.1.1 I Soci della Cooperativa

Le partecipazioni dei soci al capitale di Mondo Solidale, adoperando la disciplina della s.p.a., sono rappresentate da azioni (in quote se avesse avuto la disciplina della s.r.l.) nominative di valore non inferiori a 25 euro (di valore nominale non superiore a 500 euro)<sup>28</sup>. Nelle cooperative vige il principio “una testa, un voto”, secondo cui ogni socio ha lo stesso diritto ad un voto, indipendentemente dal valore o dal numero di quote o azioni possedute (a differenza delle s.p.a.)

Per stimolare l’allargamento della compagine societaria, nessun socio può avere una quota superiore a centomila euro (art. 2525 cod. civ., 2° comma); nelle cooperative con più di cinquecento soci l’atto costitutivo può tuttavia elevare tale limite fino al 2% del capitale sociale. Le quote (o le azioni) dei soci cooperatori non possono essere cedute senza l’autorizzazione degli amministratori, il cui provvedimento deve essere comunicato al socio entro sessanta giorni dalla richiesta (art. 2530. 1° e 3° comma). Il provvedimento che nega l’autorizzazione deve essere motivato e contro lo stesso il socio può presentare opposizione al tribunale (art. 2530, 5° comma). Inoltre, l’atto costitutivo può anche vietare in modo assoluto la cessione delle quote (o azioni), fatto salvo in questo caso il diritto del socio di recedere dalla società con preavviso di novanta giorni e purché siano decorsi due anni dal suo ingresso in società (art. 2530, 6° comma).

L’acquisto della qualità di socio comporta il diritto ad esempio di partecipare allo scambio mutualistico e il diritto di voto all’assemblea dei soci, ma deve anche rispettare una serie di doveri tra i quali innanzitutto l’obbligo di pagare la quota o le azioni sottoscritte e di rispettare lo Statuto e le deliberazioni dell’organo amministrativo

Si possono individuare vari tipi di soci:

- 1) soci sovventori: coloro che non sono interessati all’attività mutualistica quanto soprattutto alla possibilità di realizzare un’utile dall’investimento, mediante la sottoscrizione di quote o azioni della società, allo scopo di conseguire un eventuale dividendo se la società conseguirà un utile d’esercizio a fine anno.

La decisione di destinare o no un dividendo al socio sovventore, spetta comunque all’assemblea dei soci (come nelle s.p.a. ad esempio).

---

<sup>28</sup>Campobasso G., Manuale di Diritto Commerciale Ottava Edizione, Utet Giuridica, Milano, 2022, pag. 365

Nella Cooperativa Mondo Solidale è possibile diventare socio sovventore acquistando un minimo di 20 azioni; diventando socio sovventore di Mondo Solidale, quest'ultimo contribuisce a consolidare il capitale sociale della cooperativa, destinato al suo sviluppo tecnologico o alla ristrutturazione di Mondo Solidale.

I benefici acquisiti dal socio sovventore, invece, consistono in uno sconto fino al 20% su un paniere di almeno 50 prodotti, e la remunerazione del suo capitale sociale fino al 2% lordo annuo (1,60% netto) con zero spese e zero costi di gestione. Il socio sovventore ha altresì l'opportunità di diventare socio volontario, mettendo a disposizione il suo tempo e le sue competenze per la gestione delle attività commerciali, politiche e culturali della cooperativa<sup>29</sup>.

- 2) soci finanziatori (o risparmiatori): l'art. 2526 cod. civ. prevede la possibilità che anche le cooperative emettano strumenti finanziari, secondo la disciplina dettata in materia di s.p.a. (1° comma); lo scopo di tale previsione è quello di consentire un'agevole raccolta di capitali sul mercato finanziario<sup>30</sup>.

I diritti di amministrazione o quelli patrimoniali attribuiti degli strumenti finanziari e le condizioni per il loro trasferimento sono fissati nell'atto costitutivo. Tuttavia, il legislatore ha stabilito che, ai possessori di strumenti finanziari, non può essere attribuito più di un terzo dei voti spettanti all'insieme dei soci presenti, ovvero rappresentanti in ciascuna assemblea generale.

Oltre all'acquisto di una sola quota, il socio finanziatore (risparmiatore) può anche decidere di acquistare uno o più pacchetti azionari (valore minimo di 129,10 euro) oppure aderendo al microcredito di Mondo Solidale, mediante l'apertura di un libretto di risparmio sociale.

---

<sup>29</sup> Diventa socio sovventore – Coop. Soc. Mondo Solidale / Commercio Equo Solidale

<sup>30</sup> Diventa socio risparmiatore – Coop. Soc. Mondo Solidale / Commercio Equo Solidale

3) soci lavoratori: la legge n. 142/2001 ha disciplinato la figura del socio lavoratore di società cooperativa, con particolare riferimento alle cooperative di lavoro, ossia quelle società composte da lavoratori autonomi o subordinati che si associano ed assumono collettivamente l'esecuzione di opere o di servizi<sup>31</sup>.

Questa legge chiarisce che sono soci lavoratori coloro che concorrono alla gestione dell'impresa partecipando alla formazione degli organi sociali, del capitale sociale e del rischio d'impresa, ai risultati economici e alle decisioni sulla loro destinazione. Essi partecipano, inoltre, all'elaborazione di programmi di sviluppo e alle decisioni concernenti le scelte strategiche, mettendo a disposizione le proprie capacità professionali in base al tipo di attività svolta.

I soci lavoratori del Mondo Solidale che svolgono principalmente le loro mansioni nella bottega di Chiaravalle sono solamente tre (essendo la maggior parte del personale composto da soci volontari)

---

<sup>31</sup> Causa L., S. Dell'Agnello, Compendio di Diritto Commerciale Ventiquattresima Edizione, Edizioni Simone Editore s.r.l., 2021, Napoli, pag. 239

### 3.1.2 Obiettivi ed Attività

Le attività della Cooperativa Mondo Solidale devono essere svolte in coerenza con le finalità dell'ente, il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati, e gli eventuali fattori risultanti rilevanti per il raggiungimento o meno degli obiettivi programmati. Le Botteghe sono il legame diretto di Mondo Solidale e del commercio equo col territorio marchigiano. Essi sono dunque preziosissimi luoghi culturali prima ancora che commerciali. Per questo motivo la Cooperativa si è impegnata negli ultimi anni a rafforzare il processo di coordinamento delle botteghe, in particolare affidando ad una persona, denominato Responsabile dell'Area Territoriale Botteghe, l'incarico di migliorare e perfezionare il coordinamento territoriale di tutte le botteghe della cooperativa.

Negli ultimi due anni, nonostante il momento difficile dovuto alla pandemia, le Botteghe di Mondo Solidale hanno continuato a rappresentare un punto di riferimento per coloro che cercano dei prodotti che parlano di giustizia, solidarietà e sostenibilità ambientale, come ad esempio il caffè, il cioccolato, la pasta, bigiotteria artigianale ecc.

La Cooperativa è inserita pienamente nel movimento nazionale ed internazionale del Commercio Equo e Solidale ed essa ha stretti rapporti economici e finanziari con Cooperative, Società e Consorzi del Settore, nonché con numerose associazioni.

La rete del Commercio Equo e Solidale in Italia è, infatti, il risultato di numerose relazioni tra le varie centrali d'importazione e ciò si rispecchia anche nel vasto assortimento dei prodotti esposti nelle Botteghe di Mondo Solidale (prodotti acquisiti presso fornitori esteri come *Ad Gentes*, *Loom Fair Trade*, *Baum*, *Tunisia Fair Design* ecc.). Presso le Botteghe di Mondo Solidale vi sono altresì vari prodotti italiani, nati dalla volontà di sostenere realtà marginalizzate o ignorate dalla società e dall'economia, prodotti che incorporano gli ideali d'inclusione, reinserimento, aggregazione e formazione, in collaborazione persino con realtà presenti al di fuori della regione Marche come<sup>32</sup>:

---

<sup>32</sup> relazione mondo solidale.pdf

- Libera, Associazioni, nomi e numeri contro le mafie: associazione che opera dal 1995 contro le mafie, la corruzione, i fenomeni di criminalità e chi li alimenta, allo scopo di conseguire una giustizia sociale ed una legalità democratica fondata sull'uguaglianza;
- O'PRESS: un progetto di economia carceraria da cui nasce la collezione "Canzoni Oltre le Sbarre", una linea 100% etica di T-shirt dedicata alla musica di grandi cantautori italiani.

La serigrafia è realizzata in carcere dai detenuti della V Sezione di Alta sicurezza della Casa Circondariale Genova-Marassi, all'interno di un progetto che consente ai detenuti di essere socialmente attivi;

La gestione di attività sociali educative e formative è al primo punto dell'oggetto sociale dello Statuto della Cooperativa Mondo Solidale (art. 5). In particolare, la Cooperativa s'impegna nella diffusione delle più ampie conoscenze dei seguenti settori:

- a) commercio equo e solidale con produttori di paesi e regioni economicamente svantaggiati;
- b) finanza etica;
- c) turismo responsabile;
- d) soggetti economici finalizzati al recupero di situazioni di disagio e di emarginazione;
- e) corretto rapporto essere umano-ambiente.

La Cooperativa svolge attività di promozione, d'informazione e d'organizzazione di eventi dedicati ad incentivare la diffusione tra i soci e i terzi delle più ampie conoscenze riguardanti i produttori, la loro organizzazione e la realtà economica, sociale e politica dei paesi d'origine e delle regioni economicamente svantaggiate. Il percorso di educazione e sensibilizzazione intrapreso dalla Cooperativa vede spesso protagoniste le scuole primarie e secondarie, affinché gli studenti siano maggiormente consapevoli del mondo che li circonda e della possibilità di cambiarlo in meglio a partire dalla propria esistenza.

### 3.1.3 Situazione Economico-Finanziaria della Cooperativa

Questo paragrafo è dedicato agli aspetti economici e finanziari della gestione, illustrando il bilancio sociale della Cooperativa Mondo Solidale.

Lo Stato Patrimoniale del Bilancio Sociale di Mondo Solidale è stato riclassificato secondo il criterio finanziario.

Il “ciclo operativo aziendale”, che nel processo di riclassificazione secondo il criterio finanziario viene fatto convenzionalmente coincidere con un periodo di 12 mesi, individua l’arco temporale che intercorre fra il momento dell’acquisto delle materie prime e dei servizi che saranno impiegati nel processo produttivo dell’azienda e quello dell’incasso dei crediti.

Le Attività (Impieghi di risorse o investimenti) sono ordinate in base alla loro attitudine a tradursi di nuovo in forma liquida e presentate al netto degli eventuali fondi rettificativi. Disponendo gli elementi attivi dello stato patrimoniale secondo un grado decrescente di liquidità, esso è possibile individuare:

A. L’Attivo Corrente (“attivo circolante”), che comprende i fondi liquidi a disposizione dell’impresa e le risorse impiegate in investimenti che torneranno in forma liquida (future entrate) nel breve termine, ossia entro 12 mesi.

Le attività correnti possono essere ulteriormente ripartite in:

- a. liquidità immediate: denaro immediatamente disponibile presso l’azienda o a vista presso istituti finanziari;
- b. liquidità differite: crediti ed altre attività caratterizzati da una prevedibile liquidabilità entro i 12 mesi;
- c. disponibilità: giacenze di magazzino di materie prime, semilavorati, prodotti finiti e merci;

B. L’Attivo fisso (“attivo immobilizzato”), che riguarda gli investimenti destinati ad essere recuperati finanziariamente (future entrate) nel medio-lungo termine, ossia oltre i 12 mesi<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> G. Paolucci, *Analisi di Bilancio e finanziaria: logica, finalità e modalità applicative Quinta Edizione aggiornata ed ampliata*, FrancoAngeli s.r.l., 2021, Milano, pag. 51



Le passività e il patrimonio netto (“fonti di finanziamento”) vengono ordinati in relazione ai tempi mediamente previsti per il loro rimborso. Classificando gli elementi passivi e il netto dello stato patrimoniale secondo un grado decrescente di esigibilità, esso s’individua le seguenti classi di valori:

- a) Passivo corrente (“passività correnti”): debiti e altre passività destinati a essere rimborsati entro i 12 mesi;
- b) Passivo consolidato (“passività consolidate”): debiti e altre passività che genereranno esborsi oltre i 12 mesi;
- c) Patrimonio netto (“capitale proprio”): capitale di proprietà che è permanentemente legato all’azienda, al netto degli importi per i quali sono già stati deliberati la distribuzione o il rimborso e del valore delle azioni proprie in portafoglio.

Nell’Appendice viene riportato lo Stato Patrimoniale di Mondo Solidale dall’01/07/2021 al 30/06/2022 riclassificato secondo il criterio finanziario (vedi schema 3.1).

Il Conto Economico del Bilancio Sociale di Mondo Solidale è stato riclassificato, invece, secondo il criterio a “valore aggiunto”. La riclassificazione a “valore aggiunto” si basa sulla distinzione tra ricavi e costi relativi, da un lato, a fattori produttivi esterni all’impresa, dall’altro, a fattori produttivi interni.

Il valore aggiunto è ottenuto sottraendo dal valore della produzione i costi operativi sostenuti per l’acquisto dei fattori produttivi esterni all’impresa, prevalentemente rappresentati dai consumi di materie prime e dalle spese per i servizi. Esso costituisce, pertanto, la misura del valore incrementale che l’impresa, mediante la gestione operativa, è in grado di trasmettere ai propri prodotti e servizi rispetto a quello già contenuto nelle risorse reperite dall’esterno.

In primo luogo, l’andamento del valore aggiunto permette di monitorare l’evoluzione dell’efficienza interna conseguita dalla struttura produttiva aziendale sul piano economico-tecnico, mediante comparazioni effettuate nel tempo rispetto alla stessa impresa<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Paolucci G., op. cit., pag. 102

In secondo luogo, il valore aggiunto rappresenta per l'analista finanziario un importante indizio sulla validità delle scelte imprenditoriali riguardo la sua struttura produttiva nel mercato di riferimento, grazie alle comparazioni effettuate nello spazio con i valori medi registrati da imprese con caratteristiche analoghe nello stesso settore.

Il secondo aggregato che emerge dalla riclassificazione del Conto Economico in esame, il margine operativo lordo (MOL o EBITDA, ossia *Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*), è utile ai fini dell'analisi quantitativa sia economica che finanziaria. In ambito economico-reddituale, il MOL fornisce una misurazione del risultato della gestione caratteristica calcolata al lordo di ammortamenti e accantonamenti e ciò risulta importante ai fini dei confronti temporali; si tratta di un indicatore di redditività che risente solo parzialmente delle politiche di bilancio attuate dagli amministratori. Il MOL è anche rilevante in tema finanziario, poiché gli elementi positivi e negativi di reddito che lo formano rappresentano ricavi e costi di natura monetaria, che generano variazioni finanziarie legate al processo di formazione del capitale circolante netto.

Nell'Appendice viene riportato il Conto Economico di Mondo Solidale dall'01/07/2021 al 30/06/2022 riclassificato secondo il criterio a "valore aggiunto" (vedi schema 3.2).

### 3.1.4 Nota Integrativa

Dalla redazione dello Stato Patrimoniale emerge un miglioramento della gestione e della rotazione del magazzino le cui rimanenze sono stabili e per la prima volta aumentano leggermente di 3.33 euro, salendo a 226.192 euro.

I prodotti presenti in magazzino sono stati svalutati e in questo periodo le rimanenze corrispondono per la maggior parte a prodotti dell'artigianato.

Il patrimonio netto è pari a 550.158 euro, superando per il secondo esercizio l'importo dei prestiti sociali che risultano pari a 468.734 euro, e ciò permette alla Cooperativa di evitare l'opzione di sottoscrivere una fideiussione bancaria a garanzia dei prestiti sociali.

La Regione Marche ha emanato anche nel 2021 il tradizionale bando previsto dalla legge regionale sul Commercio equo e solidale, alla quale Mondo Solidale ha partecipato, ricevendo dei contributi pari a 32.606.91 euro.

I dati del primo trimestre del nuovo esercizio non sono positivi relativamente ai ricavi di dettaglio delle Botteghe, dove si è verificato un calo delle vendite di circa l'8% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno (-31367 euro), ma un'attenta politica sugli acquisti ha permesso alla Cooperativa di concludere i due periodi più significativi, Natale e Pasqua, senza giacenze di prodotti legati alle ricorrenze. Nonostante ciò, la Cooperativa è riuscita a chiudere l'ultimo bilancio con un avanzo di 9326 euro, in modo tale da poter ripianare le perdite di esercizio pregresse con gli avanzi di gestione.

Gli aumenti dell'energia e di alcune materie prime si stanno ribaltando sui prezzi di consumo, mentre le spinte contrapposte che portano al ribasso provengono da una riduzione di acquisto dei consumatori finali. Le politiche monetarie sono diventate restrittive con un aumento notevole dei tassi d'interesse, che vedo però una struttura finanziaria della Cooperativa equilibrata e solida<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup>nota integrativa mondo solidale.pdf

La Cooperativa è impegnata in azioni che migliorino il margine, orientando le vendite nella categoria merceologica dell'artigianato e in una maggiore rotazione delle merci tra le diverse botteghe. Una particolare attenzione sarà data nel misurare l'efficacia delle spese per servizi e negli oneri diversi di gestione che verranno diminuiti.

Il maggior costo delle spese delle utenze, degli affitti e del personale saranno in parte recuperati con una migliore gestione finanziaria con i proventi in aumento grazie all'investimento in titoli il cui rendimento è collegato al tasso d'inflazione: combinando i diversi fattori si ha motivo di ritenere che il prossimo risultato d'esercizio possa chiudersi in pareggio.

Mondo Solidale ha deciso, inoltre, di sottoscrivere maggiori importi di finanziamento a titolo di prestito sociale così da migliorare l'attività d'importazione, in particolare con la Cooperativa Shadhilly (ad esempio l'attività d'importazione di caffè dai paesi del Sud del Mondo) che condivide nelle Marche la promozione dei valori del Commercio Equo e Solidale.

L'attività di restituzione dei prestiti sociali avverrà grazie alle disponibilità bancarie della Cooperativa, che non ha la necessità di avere grandi somme a disposizione per portare avanti le sue finalità, la cui gestione non è però priva dei rischi legati alla variazione dei tassi ed al rischio d'impiego. I soci prestatori sono stati comunque già avvertiti che l'attuale tasso di rendimento delle quote della Cooperativa non saranno mai in grado di coprire del tutto il forte aumento del tasso d'inflazione che si è verificato.

La Società svolge attività che non presentano rischi ambientali e/o d'inquinamento del suolo, dell'acqua, dell'aria e in termini d'inquinamento luminoso e acustico, permettendo alla Cooperativa di evitare le sanzioni per danni ambientali. La sua attività di commercio produce delle quantità limitate di rifiuti, tutti assimilati agli urbani, mentre i consumi di energia elettrica e di risorse idriche sono limitati. Grazie all'impianto fotovoltaico installato sul tetto del magazzino di Chiaravalle, dal 2009 la Cooperativa produce energia elettrica con la formula dello scambio sul posto, garantendo una spesa totale per il consumo di soli 1337 euro.

## CONCLUSIONI

Nel corso del lavoro sono stati descritti il concetto di responsabilità sociale d'impresa, la spiegazione della famosa Teoria dello *Stakeholder Theory* di Freeman che ha avuto diverse interpretazioni nel corso del tempo, e di come la RSI si è diffusa in Europa, con uno specifico riferimento al contesto italiano. Dalla seguente trattazione è emerso che tramite l'adozione di un comportamento responsabile da parte delle imprese, basato sul coinvolgimento e sulla soddisfazione degli *stakeholder* e sull'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, dalle iniziative ambientali e dalla cultura aziendale. L'applicazione della RSI avviene, inoltre, con la formulazione del Programma Etico, che è composto dalla descrizione degli strumenti dei quali l'impresa vuole dotarsi per la gestione della responsabilità sociale, in particolare della varietà degli standard di processo o di contenuto che un'impresa può scegliere per essere socialmente responsabile.

Dall'analisi del Bilancio Sociale, è emerso che esso consiste in un modello di rendicontazione strutturato per governare il sistema dei rischi, che incide sulla capacità di realizzare i fini aziendali (economici, sociali ed ambientali) e di soddisfare le aspettative dei *stakeholders*, mediante un miglioramento dei processi decisionali in chiave inclusiva. Se reso pubblico, il bilancio sociale rappresenta persino un canale di comunicazione che incide sul livello reputazionale dell'organizzazione. Nonostante la stesura del documento richieda un'articolata procedura di redazione, 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, rimanendo consapevoli dei possibili difetti che questo modello può riscontrare.

L'ultimo capitolo del lavoro di tesi è finalizzato all'analisi della Cooperativa Mondo Solidale S.C. ONLUS, che con le sue attività contribuisce alla promozione dei valori del Commercio Equo e Solidale nelle Marche. Le iniziative di Mondo Solidale, infatti, hanno favorito lo sviluppo di un'economia solidale, grazie alle proficue collaborazioni

con Cooperative, Associazioni, e soprattutto con fornitori esteri, con i quali la Cooperativa si è preposta l'impegno futuro d'intensificarne ulteriormente i rapporti e le attività d'importazione. La Cooperativa s'impegna altresì nella salvaguardia dell'ambiente, mediante una responsabile attenzione riguardo all'uso di *packaging* riciclabile e all'installazione dei primi impianti fotovoltaici, con l'obiettivo di elaborare successivamente un idoneo piano d'investimenti per compiere la definitiva transizione ecologica di tutte le Botteghe della Cooperativa. Nonostante le difficoltà riscontrate sia durante la pandemia *COVID-19* che nei conflitti internazionali in corso, la Cooperativa presenta comunque una situazione economica e finanziaria stabile, riuscendo ad andare di nuovo in utile nell'ultimo bilancio redatto. Le possibili iniziative future in materia di RSI potrebbero basarsi sull'organizzazione di maggiori attività formative sia nelle scuole che in eventi aperti al pubblico, per fornire alle persone di tutte le età dei concetti rilevanti per consentire l'individuazione di un'impresa socialmente responsabile.

## **BIBLIOGRAFIA**

Campobasso G., *Manuale di Diritto Commerciale Ottava Edizione*, Utet Giuridica, Milano, 2022

Causa L., Dell'Agnello S., *Compendio di Diritto Commerciale Ventiquattresima Edizione*, Edizioni Simone Editore s.r.l., Napoli, 2021

Di Giandomenico M., *Il Bilancio Sociale e il modulo aziendale etico*, Giuffr  editore, Milano, 2008

Fossati S., Luoni L., Tettamanzi P., *Il Bilancio Sociale e la comunicazione con gli stakeholder*, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A., Milano, 2009

Leoci P., *La Responsabilit  Sociale delle aziende ed il Bilancio Sociale: novit  e prospettive*, Cacucci Editore, Bari, 2012

Maggiolini P., *Ci  che   bene per la societ    bene per l'impresa: Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilit  Sociale d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2012

Manni F., *Il Bilancio Sociale: strumento di analisi dei profili di economicit  per un giudizio di responsabilit  sociale*, Aracne Editrice, Roma, 2011

Paolucci G., *Analisi di bilancio e finanziaria: Logica, finalit  e modalit  applicative Quinta Edizione aggiornata e ampliata*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2021

## **SITOGRAFIA**

[Responsabilità sociale d'impresa: definizione e significato di RSI - ESG News](#)

[Microsoft Word - it 366-5.doc \(europa.eu\)](#)

[LexUriServ.do \(europa.eu\)](#)

[L'Italia e la responsabilità sociale d'impresa | Obiettivo Europa](#)

[Microsoft Word - Abstract 10° Rapporto CSR.docx \(osservatoriosocialis.it\)](#)

[Stakeholder Theory - Six Principles of Stakeholder's Theory \(marketing91.com\)](#)

[Our Mission | UN Global Compact](#)

[Gli stakeholder di progetto - PMI.it](#)

[Difference Between Internal and External Audit | Compare the Difference Between Similar Terms](#)

[Il bilancio di sostenibilità | Pearson](#)

[Coop. Soc. Mondo Solidale / Commercio Equo Solidale – Commercio Equo Solidale](#)

[Diventa socio sovventore – Coop. Soc. Mondo Solidale / Commercio Equo Solidale](#)

[Diventa socio risparmiatore – Coop. Soc. Mondo Solidale / Commercio Equo Solidale](#)

[relazione mondo solidale.pdf](#)

[nota integrativa mondo solidale.pdf](#)

[bilancio sociale mondo solidale.pdf](#)



## APPENDICE

Schema 3.1 Stato Patrimoniale riclassificato con il criterio finanziario

ATTIVO	30/06/2022	30/06/2021	Variazioni	PASSIVO	30/06/2022	30/06/2021	Variazioni
Immobilizzazioni immateriali nette	0	0	0	Capitale Sociale soci ordinari	151.796	151.693	103
Immobilizzazioni materiali nette	353.883	363.215	-9.332	Capitale Sociale soci sovventori	483.334	473.995	9.339
Immobilizzazioni finanziarie	180.894	102.244	78.650	Riserva legale	0	0	0
<b>A) Attivo Fisso (AF) o Immobilizzato</b>	<b>534.777</b>	<b>465.459</b>	<b>69.318</b>	Riserva straordinaria	0	0	0
Rimanenze di magazzino (RD)	226.192	222.861	3.331	Altre Riserve	105	-2	107
Crediti verso Clienti	25.058	29.321	-4.283	Perdite portate a nuovo	-94.403	-113.888	19.485
Crediti finanziari per prestiti a Cooperative del CES	22.510	34.871	-12.381	Risultato Netto dell'esercizio (RN)	9.326	19.662	-10.336
Crediti Imposte anticipate	9.004	9.004	0	<b>A) Patrimonio Netto (CN)</b>	<b>550.158</b>	<b>531.460</b>	<b>18.698</b>
Altri Crediti	33.033	55.846	-22.813	Altri debiti v/Regione Marche (oltre 12 mesi)	5.000	15.000	-10.000
Liquidità Differite (LD)	89.605	129.042	-39.437	Fondo Trattamento Fine Rapporto (oltre 12 mesi)	50.765	46.969	3.796
Depositi bancari e postali	251.716	302.862	-51.146	<b>B) Passivo Fisso (PF)</b>	<b>55.765</b>	<b>61.969</b>	<b>-6.204</b>
Denaro e assegni in cassa	16.627	16.962	-335	Debiti per prestiti sociali	468.734	493.175	-24.441
Liquidità Immediate (LI)	268.343	319.824	-51.481	Altri debiti v/Regione Marche (oltre 12 mesi)	10.000	10.000	0
Ratei e risconti attivi	6.824	6.128	696	Debiti verso Fornitori	9.902	11.519	-1.617
<b>Attivo Corrente (AC) o Circolante</b>	<b>590.984</b>	<b>677.855</b>	<b>-86.891</b>	Altri debiti (entro 12 mesi)	30.567	33.582	-3.015
<b>Totale Attivo/ Capitale Investito Lordo</b>	<b>1.125.741</b>	<b>1.143.314</b>	<b>-17.573</b>	Ratei e risconti passivi	615	1.609	-994
				<b>C) Passivo Corrente (PC)</b>	<b>519.818</b>	<b>549.885</b>	<b>-30.067</b>
				<b>Totale Passivo/Capitale Acquisito</b>	<b>1.125.741</b>	<b>1.143.314</b>	<b>-17.573</b>

Fonte: bilancio sociale mondo solidale.pdf

Schema 3.2 Conto Economico riclassificato con il criterio a “valore aggiunto”

CONTO ECONOMICO	30/06/2022	30/06/2021	Variazioni
Ricavi delle vendite dettaglio	646.162	678.486	-32.324
Ricavi delle vendite ingrosso	52.942	51.985	957
Contributi da privati ed enti (liberalità una tantum)	12.556	19.252	-6.696
Contributi Legge Regionale n. 8	32.607	33.723	-1.116
Contributi 5 per mille	12.253	11.930	323
Contributi GSE per fotovoltaico+ Vendita energia elettrica	8.307	8.595	-288
Altri ricavi e proventi	3.084	4.704	-1620
<b>A) Valore della produzione (VP)</b>	<b>767.911</b>	<b>808.675</b>	<b>-40.764</b>
Spese per materie sussidiarie, consumo e merci	-511.652	-516.933	-5.282
		-	-
Variazione rimanenze materie sussidiarie, consumo e merci	3.331	-33.799	-37.130
Spese per servizi	-95.767	-85.649	10.148
Spese per godimento beni di terzi (fitti passivi)	-51.454	-51.308	146
Oneri diversi di gestione	-21.207	-21.566	-359
<b>B) Valore Aggiunto (VA)</b>	<b>91.132</b>	<b>99.420</b>	<b>-8.288</b>
Spese per il personale dipendente	-76.834	-70.042	6.792
<b>C) Margine Operativo Lordo (MOL o EBITDA)</b>	<b>14298</b>	<b>29378</b>	<b>-15080</b>
Ammortamenti	-9.332	-9.356	-24
Svalutazione crediti	-126	-147	-21
<b>D) Risultato Operativo (RO o EBIT)</b>	<b>4.840</b>	<b>19.875</b>	<b>-15.035</b>
Rettifiche di valore attività finanziarie	0	0	0
Proventi finanziari	5.665	1.516	4.149
Oneri finanziari	-937	-1.021	84
Utile e perdite su cambi	0	0	0
<b>E) Risultato Ante Imposte (RAI)</b>	<b>9.568</b>	<b>20.370</b>	<b>-10.802</b>
Imposte sul reddito d'esercizio	-242	-708	-466
<b>F) Risultato Netto (RN)</b>	<b>9.326</b>	<b>19.662</b>	<b>-10.336</b>

Fonte: bilancio sociale mondo solidale.pdf