



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 BoxMarche S.p.a.**

Relatore:

Prof. Chiucchi Maria Serena

Rapporto Finale di:

Biagetti Elena

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

Introduzione	2
1. Capitolo: La responsabilità sociale d'impresa	4
1.1 I motivi alla base dell'adozione della RSI	4
1.2 La struttura operativa della RSI.....	9
1.3 Dalla RSI all'accountability: gli strumenti dell'accountability.....	13
2. Capitolo: Il bilancio sociale	18
2.1 Caratteri generali del Bilancio Sociale	18
2.2 Struttura e contenuti del bilancio sociale	24
2.3 Il collegamento con il processo di controllo	30
3. Capitolo: bilancio sociale nelle aziende: il caso Box Marche S.P.A.	35
3.1 Introduzione all'azienda BoxMarche s.p.a.	35
3.2 Analisi del Global Report 2019 di BoxMarche s.p.a.	39
Conclusioni	48
Riferimenti bibliografici	50
Sitografia.....	51

Introduzione

La finalità di questo lavoro è illustrare il concetto di Responsabilità Sociale d'impresa, argomento che oggi sempre di più sta acquistando una maggiore importanza per le aziende, soprattutto dal punto di vista competitivo.

Assumere un comportamento socialmente responsabile, come si vedrà più avanti in modo più approfondito, significa tener conto di quelli che sono gli aspetti ambientali, sociali ed ecologici nello svolgimento quotidiano dell'attività aziendale, facendo riferimento sia ai soggetti interni che collaborano su questo fronte, sia agli stakeholders dell'azienda, i quali rappresentano gli indicatori principali di cui si dota per valutare i propri comportamenti.

Nella prima parte si spiegherà quindi in modo approfondito questo concetto, illustrandone brevemente la storia, i motivi principali per i quali l'azienda dovrebbe dotarsi di una RSI, le modalità con cui opera e gli strumenti utilizzati per poterla implementare al suo interno.

Nella seconda parte, si presenterà uno degli strumenti principali della RSI: il Bilancio Sociale. Quest'ultimo è il documento attraverso il quale l'azienda riesce ad integrare dati economico-finanziari sviluppati e contenuti nel bilancio d'esercizio con informazioni che permettono di determinare il valore aggiunto prodotto dall'azienda negli anni e illustra in che modo si procede a distribuirlo ai propri stakeholders. Verrà poi anche illustrato il collegamento che lega la RSI alla disciplina del controllo di gestione.

Infine, nell'ultima parte, viene riportato un caso pratico, utile per dimostrare l'applicazione della RSI all'interno di un'azienda marchigiana, la BoxMarche, in questo caso una piccola media impresa nella quale si è svolto lo stage curriculare, che ormai da diversi anni si impegna al rispetto di tutti quelli che sono i valori e i principi che la legano alla responsabilità sociale.

1. Capitolo

La responsabilità sociale d'impresa

1.1 I motivi alla base dell'adozione della RSI

L'evoluzione e la crescita della produzione industriale, dei commerci e l'avvento della globalizzazione, ha avuto un impatto sulle società circostanti portando ad ampliare quella che è la missione dell'impresa, non limitandosi più alla sola massimizzazione del profitto ma tenendo anche conto delle modalità con cui questo obiettivo viene raggiunto. L'obiettivo che si cerca di perseguire è quindi quello di creare ricchezza ma allo stesso tempo preoccuparsi delle responsabilità nei confronti della società in cui l'impresa è insediata. Nasce quindi la disciplina della Responsabilità Sociale dell'Impresa o Corporate Social Responsibility.

La RSI è stato un argomento molto dibattuto sin dalla sua prima comparsa da molti studiosi che hanno cercato di darle una definizione univoca, ma senza troppo successo. C'è da dire che infatti è difficile delimitare i confini di questo argomento in quanto nel tempo, sono state date definizioni diverse riconducibili a diversi aspetti.

Per citarne alcune, possiamo partire dagli anni Cinquanta in cui troviamo gli approcci principali di Bowen e Davis: il primo, definisce la Responsabilità Sociale attribuendola a capo dei dirigenti nel prendere decisioni, e dare linee di azione per raggiungere gli obiettivi desiderabili nella società; mentre con l'approccio di

Davis, si cerca di affiancare a quelli che sono gli aspetti puramente economici e legali dell'impresa quelli legati ai principi e all'etica (P. Leoci, 2012; M. De Nicola, 2008).

Negli anni Ottanta possiamo ricordare invece Freeman, uno degli studiosi che approccia allo sviluppo della "Stakeholder Theory" che postula "l'orientamento dell'attività d'impresa verso la soddisfazione di un ampio sistema di interlocutori che va ben oltre il ristretto gruppo dei titolari del capitale di rischio" (De Nicola, 2008, p. 18), i cosiddetti stakeholders.

Interessante da tener conto può essere la definizione presentata da Carroll che nel 1991 ha proposto una piramide in cui illustra i vari livelli di responsabilità: alla base abbiamo le "responsabilità economiche", dopodiché le "responsabilità legali" legate ai comportamenti richiesti della società, poi la "responsabilità etica" intesa come i comportamenti attesi dalla società e infine al vertice le "responsabilità filantropiche" cioè i comportamenti desiderati dalla società (P. Leoci, 2012).

Infine, si può riportare quello che viene definito come un "primo punto di convergenza dei vari approcci e modelli definiti durante il percorso di sviluppo della Responsabilità Sociale d'Impresa che può essere idealmente rappresentato dalla definizione che la Commissione Europea ne propone nel suo Libro Verde¹:

¹ Il Libro Verde fa riferimento ad un documento redatto dalla Commissione Europea illustra lo stato di un determinato settore da disciplinare. In questo caso si fa riferimento al "Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"; Bruxelles, 18/07/2001.

‘l’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 altre parti interessate’.” (De Nicola, 2008, pp. 22-23).

L’importanza della RSI è cresciuta sempre di più con il passare del tempo, soprattutto oggi in termini di strategie e competitività. Possiamo, infatti, vedere che contribuisce in modo positivo allo sviluppo dell’azienda e a gestire l’impatto che ha con l’ambiente economico e istituzionale in cui opera, in quanto questo può portare benefici alle imprese dal punto di vista della concorrenza nel lungo periodo.

Sarà necessario quindi tenere conto della visione che i soggetti hanno delle imprese nell’ambito della loro responsabilità, considerando in primis i consumatori, sempre più attenti alle modalità con cui i beni vengono prodotti; gli investitori, che prediligono le imprese rivoluzionarie e socialmente responsabili; gli organismi intergovernativi, come l’UE, che chiedono sempre di più il rispetto degli standard ambientali e sociali (W. Sancassiani, E. Frascaroli e L. Ceranovi, 2008).

Il soggetto principale che incide su questa visione è l’impresa stessa, la quale “prende atto del fatto che la loro attività riversa nel macroambiente non solo i

risultati dei processi produttivi, logistici e commerciali, ma anche altri impatti che incidono direttamente e indirettamente su aspetti sociali e sull'equilibrio dell'ambiente fisico-naturale esterno” (M. De Nicola, 2008, p. 28).

Allo stesso tempo sarà anche influenzata dalle pressioni che derivano dagli stakeholders, che alimentano sempre di più la loro domanda di responsabilità sociale e ritengono di avere il diritto di ricevere delle informazioni in più riguardanti questi aspetti oltre a quelli di natura contabile. Quello che si istaura viene chiamato un “contratto sociale” tra l'azienda e gli stakeholders che permette di disciplinare le relazioni che non vengono salvaguardate da rapporti giuridici o negoziali con l'azienda stessa (M. De Nicola, 2008).

Tenendo conto delle considerazioni fin qui fatte, possiamo dire che la RSI costituisce una proprietà manageriale, attraverso la quale i manager dell'azienda devono conciliare gli aspetti di competitività e di massimizzazione del profitto con quelli di sostenibilità etica e sociale, adottando non solo un atteggiamento sostenibile ma cercando anche di creare valore nei confronti degli stakeholders. Si dovrà aspirare ad istaurare un rapporto profondo con i soggetti portatori d'interessi, in modo tale da poter partecipare con loro nella definizione di obiettivi e strategie e condividere i valori alla base dell'impresa.

A questo riguardo, la RSI, si configura come un processo strategico, il quale si dota di “strumenti” rappresentati principalmente dai valori, dalla visione e dalla missione dell'impresa. Si tratta di un procedimento attraverso il quale l'impresa

parte dalla definizione di una funzione obiettivo, cioè definisce l'identità rispetto al suo ruolo sociale attuale e prospettico. A questa affiancherà la visione/missione dell'impresa: con la visione si va a delineare “la ragion d'essere” in un'ottica prospettica rispetto alle strategie da implementare per raggiungere il successo; mentre con la missione si intende lo scopo, l'ambito in cui l'azienda vuole competere. I valori aziendali integrano il processo, presentandoli all'interno di un documento che permette di evidenziare la cultura aziendale e delineare la struttura del “contratto sociale” con gli stakeholders (M. De Nicola, 2008).

Figura 1.1 – *I vincoli del processo strategico della RSI*



Fonte – De Nicola, 2008, p. 50.

Questi vincoli e processi che vengono imposti al management, permetteranno un miglioramento dell'impresa sul piano strategico ed economico contribuendo al raggiungimento del successo.

1.2 La struttura operativa della RSI

Definendo la struttura operativa della RSI andiamo vedere in che modo devono essere ripartiti i compiti tra gli individui e quali saranno le aree interessate dagli interventi.

L'area operativa della Responsabilità Sociale d'Impresa, secondo il Libro Verde², è formata da due dimensioni, una interna ed una esterna.

La dimensione interna, si occupa principalmente della responsabilizzazione dei dipendenti per quanto riguarda la loro salute e sicurezza, e dal punto di vista ecologico sulla gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione. Nello specifico:

- *Gestione delle risorse umane*: si tratta di tutte quelle azioni finalizzate ad attrarre e conservare i lavoratori qualificati presso la propria azienda applicando misure adeguate come l'istruzione e la formazione, che possono portare a una maggiore responsabilizzazione del personale che può poi tradursi anche in una riduzione dei costi. Un esempio pratico è l'adozione del codice etico considerato come "uno strumento di

² Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa, Commissione Europea, Bruxelles, 18/07/2001

governo delle relazioni tra impresa e i suoi stakeholder e di gestione strategica oltre che un insieme di regole di condotta per il personale” (De Nicola, 2008, p. 57);

- *salute e sicurezza nel lavoro*: le imprese, oltre ai governi e le organizzazioni professionali, si dedicano sempre di più alle problematiche legate alla salute e alla sicurezza nel lavoro. Queste azioni portano ad integrare quelle che sono le attività legislative e di controllo delle autorità pubbliche, in quanto permettono di sviluppare una cultura alla prevenzione e migliorare il livello di sicurezza e di protezione della salute nello svolgimento dei processi di produzione, sia quelli svolti all'interno dell'azienda, sia svolti da altri soggetti esterni ma collegati all'impresa;
- *adattamento alle trasformazioni*: ristrutturare, in un'ottica socialmente responsabile, significa equilibrare e prendere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti e alle decisioni. In questa prospettiva è quindi necessario che le imprese si impegnino a diminuire o eliminare le conseguenze sociali e locali che possono derivare dalle grandi ristrutturazioni;
- *gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali*: adottare la RSI significa anche intervenire sui processi produttivi, per ridurre il più possibile gli effetti negativi e rischi che possono ricadere sull'ambiente

a seguito del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti. Tale strategia può recare vantaggi all'impresa riducendo la sua fattura energetica, le spese di eliminazione dei rifiuti, abbassando le spese di materie prime e per misure contro l'inquinamento.

Per quanto riguarda la dimensione esterna della RSI, questa va oltre il perimetro dell'impresa cercando di integrare anche la comunità locale, partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici e ONG. Quella che conosciamo come globalizzazione ha portato ad espandere il settore della responsabilità sociale a livello planetario. Nello specifico:

- *Comunità locali*: la relazione che si instaura tra l'impresa e le comunità locali portano benefici in entrambi gli ambiti. Le imprese riescono a svilupparsi grazie alla comunità nella quale sono insediate, mentre le comunità avranno a disposizione nuovi posti di lavoro che porteranno alla generazione di nuovi stipendi. Molte imprese si battono nell'ambiente locale attraverso, per esempio, investimenti volti alla cura del territorio naturale attirando anche maggiori lavoratori. Allo stesso tempo però l'attività aziendale può essere a volte causa di inquinamento, per questo altre imprese si battono nell' "educazione all'ecologia della loro comunità";

- *partnership commerciali, fornitori e consumatori*: le imprese che adottano una responsabilità sociale nelle loro azioni, devono cercare di mantenerla anche nei rapporti con i propri stakeholder oltre a trovare fornitori, partner commerciali e clienti con cui relazionarsi che si ispirino a loro volta ai principi della RSI. Devono tener conto del fatto che la loro immagine potrebbe essere danneggiata nel momento in cui adottino rapporti con stakeholder che non rispecchino i loro valori in termini di responsabilità sociale. Oltre a ciò, l'impresa deve essere in grado di mantenere la propria responsabilità anche verso i propri clienti fornendo loro una qualità, una sicurezza, un'affidabilità e un servizio sempre superiore;
- *diritti dell'uomo*: il tema dei diritti dell'uomo è un concetto complesso che rientra anche all'interno della dimensione della RSI, che porta ad una maggiore pressione nei confronti delle aziende di adottare codici di condotta per il rispetto di questi principi fondamentali, non solo nell'azienda stessa ma anche all'interno delle comunità per evitare che ci siano conseguenze negative nella propria immagine e di conseguenza anche sui loro profitti. È necessaria una stabile verifica del rispetto dei codici, cercando di garantirne una maggiore trasparenza e permettere una migliore produzione dei rapporti sociali;

- *preoccupazioni ambientali a livello planetario*: le imprese non vengono più considerate responsabili di uno sviluppo sostenibile solo a livello locale ma vengono considerate attori a livello planetario. Questo accade perché non consumano più solo risorse del proprio ambiente ma anche risorse che provengono dal mondo intero, investendo nei paesi terzi e portando uno sviluppo sociale ed economico anche in quei luoghi.

1.3 Dalla RSI all'accountability: gli strumenti dell'accountability

Quando si analizza la Responsabilità sociale delle imprese è fondamentale affiancarla al concetto di accountability, ovvero “l’insieme delle azioni con le quali si rende conto a qualcuno di qualche cosa con precisi strumenti” (M. De Nicola, 2008, p. 65).

Seguendo questa definizione generale possiamo quindi identificare l’obbligo di rendere conto a capo dell’azienda rispetto a quelle che sono le azioni per la quale l’azienda può ritenersi responsabile, sia dal punto di vista economico-finanziario che non.

Una volta identificato su chi ricade l’obbligo, è invece necessario definire verso chi ha l’obbligo l’azienda di rendere conto: i soggetti principali verso i quali l’accountability si indirizza sono i portatori di capitale di rischio e gli stakeholders, cioè gli stessi soggetti sui quali la RSI si fonda. Lo stakeholder

infatti, si interessa di quelli che sono i principi e valori che segue l'azienda in termini di responsabilità e, dopodiché, sarà interessato a conoscere gli effetti che questa responsabilità ha sulla sostenibilità, proprio attraverso la social accountability.

In base a quella che è la prospettiva degli stakeholders, possiamo distinguere l'accountability in interna ed esterna: la prima è finalizzata a supportare le decisioni di allocazione e impiego delle risorse tenendo conto delle scelte effettuate dal management; la seconda invece è finalizzata al controllo da parte degli stakeholders esterni dei risultati economici raggiunti dall'impresa, tenendo conto dei principi e valori su cui si basa e che ci sia coerenza tra l'attività svolta e la missione.

Un altro modo in cui è possibile caratterizzare l'accountability è in base al tipo di documento che viene utilizzato per informare gli stakeholder. Si distingue in diretta e indiretta: la prima riguarda il bilancio sociale di esercizio e il report sociale, attraverso i quali si riesce ad effettuare un controllo consuntivo sull'adempimento delle responsabilità aziendali; l'accountability indiretta viene rappresentata dai documenti come il codice etico e la carta dei valori che vanno ad individuare le finalità, gli obiettivi e i comportamenti attesi, che possono però essere verificati solo attraverso gli altri strumenti di rendicontazione (M. De Nicola, 2008).

La contabilità sociale, si dota quindi di strumenti di rendicontazione attraverso i quali si possono indicare periodicamente i risultati della RSI e, attraverso metodi statistici, confrontarli nel tempo per poi pianificare le azioni necessarie da adottare in futuro. Tutte le attività volte ad integrare il sistema informativo con i vari strumenti per rilevare i dati, elaborarli e redigere i documenti, portano all'identificazione della *rendicontazione* come un processo finalizzato a comunicare i risultati dell'attività aziendale ai vari soggetti interessati. Il processo di rendicontazione può essere definito quindi come “un insieme coordinato, trasversale e multidisciplinare di attività finalizzate a promuovere nel contesto-impresa un cambiamento, inteso come processo di miglioramento verso una gestione economicamente e socialmente responsabile. Percorso monitorato e rendicontato a cadenza periodica attraverso il documento/strumento del bilancio sociale” (R. Marziantonio, L. Solimene e C. Clapiz, 2002, p. 500).

I motivi che ne stanno alla base sono sostanzialmente riferibili, oltre che al coinvolgimento degli stakeholders, all'esigenza di colmare i limiti che presenta il bilancio di esercizio e la ricerca di un vantaggio competitivo.

Tra gli strumenti principali dell'accountability possiamo evidenziare: il codice etico, gli standard e il bilancio sociale.

Il *codice etico* è uno strumento attraverso il quale si espongono i diritti, doveri e responsabilità nei confronti degli stakeholder, i principi e le norme di comportamento attraverso le quali si attuano i processi decisionali aziendali.

Esplicita l'identità dell'azienda in termini di missione e visione, chiarisce i rapporti fra i soggetti, le responsabilità e i comportamenti attesi in modo tale da prevenire comportamenti illeciti.

Per quanto riguarda gli *standard* questi permettono di “trasmettere informazioni sulle caratteristiche, qualità e prestazione dei beni oggetto delle transazioni e, a volte, sui produttori e i processi produttivi” (P. Leoci, 2012, p. 149). Come ricorda Simone de Colle “negli ultimi anni si sono affermati standard e sistemi di gestione che trattano diversi aspetti della CSR, si rivolgono a diversi gruppi di stakeholder e hanno per oggetto diversi processi legati alla gestione della responsabilità sociale”. Per questo l'azienda si troverà a decidere quale degli standard adottare in base alle proprie caratteristiche e ai propri obiettivi strategici. Possiamo nominarne alcuni a livello internazionale come gli standard SA 8000, AA 1000 e ISO 26000. Il loro utilizzo è consigliato principalmente per permettere all'azienda di effettuare un confronto dei risultati nello spazio, quindi anche con altre imprese, e nel tempo.

Per fare un esempio, lo standard della Serie AA 1000 si basa su una serie di principi che identificano la qualità del processo di reporting adottato dall'azienda.

I principi che adotta sono i seguenti (P. Leoci, 2011, p. 179):

- “Inclusività, intesa come la partecipazione degli stakeholder allo sviluppo e al raggiungimento di una risposta responsabile e strategica alla sostenibilità;

- materialità, è il principio che influenza le decisioni, le azioni e le prestazioni di una organizzazione e dei suoi stakeholder;
- rispondenza, è la risposta dell'organizzazione alle istanze degli stakeholder e si realizza attraverso decisioni, azioni, performance e comunicazioni con gli stessi stakeholder.”

Infine, il bilancio sociale, viene inteso come strumento di report sociale definito come “strumento di rendicontazione dei comportamenti e dei risultati aziendali relativamente ad aspetti come la ricchezza generata e distribuita, la salute e la sicurezza delle persone in rapporto con l'azienda, le relazioni sociali, il rapporto con l'ambiente naturale e le sue risorse” (M. De Nicola, 2008, p. 95).

2. Capitolo:

Il bilancio sociale

2.1 Caratteri generali del Bilancio Sociale

Come già riportato sopra, il bilancio sociale è uno degli strumenti di reporting attraverso il quale l'azienda riesce a rendicontare periodicamente gli effetti sociali delle sue azioni verso i propri "portatori di interesse".

Le imprese, nel momento in cui rilevarono che le loro attività produttive avevano forti impatti anche sul contesto sociale, iniziarono a cercare un modo per comunicare all'esterno le proprie azioni attraverso documenti che fossero in grado di garantire i comportamenti etico-sociali adottati.

Il bilancio d'esercizio, redatto da tutte le imprese, non appariva come lo strumento più adeguato per esprimere il contributo o i danni che l'impresa può trasmettere alla collettività, in quanto troppo vincolato dal calcolo della redditività dell'impresa. Da qui quindi si deduce che l'integrazione della rendicontazione sociale, deve avvenire tramite un documento che sia diverso rispetto a quelli puramente contabili ed economico-finanziari, in quanto per ogni azienda l'importanza della rendicontazione sociale può essere su livelli differenti. Infatti per ogni tipo di azienda, da quelle profit o non-profit a un ente pubblico o privato, la rendicontazione dell'impegno sociale ha diversa importanza (P. Leoci, 2011).

Per questo si è deciso di ricorrere ad uno strumento separato dal bilancio d'esercizio, il cosiddetto bilancio sociale che il "gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale" (GBS) lo ha definito come *"uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consenta alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso di legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo"*³

Tenendo conto delle informazioni fin qui date, è possibile ora delineare i caratteri generali del bilancio sociale andando più in profondità nell'analizzare la natura stessa del documento.

Il bilancio è un documento *autonomo*, non rispetto alle informazioni contenute di tipo qualitativo e quantitativo ma rispetto al documento stesso, in quanto i dati che contiene devono essere legati a fonti certe per poter dimostrare che siano veritiere e non solo intenzionali.

Fornisce informazioni *consuntive*, in quanto viene redatto alla fine di ogni esercizio in modo *periodico*: vengono inserite le linee guida e gli obiettivi per il futuro, in modo tale da poter effettuare anche un confronto tra i risultati raggiunti e gli obiettivi formulati, oltre che nello spazio e nel tempo.

³Il bilancio sociale: principi di redazione del bilancio sociale; Gruppo di studio per il bilancio sociale, 2007, pag. 9.

È un documento che deve essere redatto, come detto prima, da tutte le aziende a prescindere dalla loro natura ma con importanza differente. Per questo si possono individuare dei principi generali per la sua redazione che possono differire a seconda dell'attività svolta o della dimensione dell'azienda.

Questi principi, sono regole definite tenendo conto della sfera etica, degli spetti giuridici e contabili in modo generale, quindi le singole aziende potranno poi far riferimento ad altri documenti normativi⁴ più specifici in base alle loro peculiarità in ambito di valori a cui ci si ispira. In ogni caso, i principi che dovranno essere rispettati per considerare il bilancio “socialmente accettabile” sono (Gruppo di studio G.B.S., 2007, pp. 20-22):

1. “*Responsabilità*: occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività;
2. *identificazione*: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. È necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione);

⁴ Altri documenti normativi a cui si può ricorrere sono: Carta dei Diritti dell'ONU, Consigli nazionali dei dottori commercialisti e dei ragionieri, IASC/IFAC.

3. *trasparenza*: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati;
4. *inclusione*: si farà in modo di dar voce a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;
5. *coerenza*: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati;
6. *neutralità*: il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni;
7. *competenza di periodo*: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine;
8. *prudenza*: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo;
9. *comparabilità*: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto;

10. *comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità*: le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte e del procedimento seguito;
11. *periodicità e ricorrenza*: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo;
12. *omogeneità*: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto;
13. *utilità*: il complesso di notizie che compongono il bilancio sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza;
14. *significatività e rilevanza*: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti;
15. *verificabilità dell'informazione*: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del bilancio sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni;

16. *attendibilità e fedele rappresentazione*: le informazioni desumibili dal bilancio sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali;

17. *autonomia delle terze parti*: ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del bilancio sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio.”

Per completare il quadro generale possiamo infine definire gli obiettivi e le funzioni del bilancio sociale, che in parte sono già stati anticipati. Si può infatti dedurre in modo semplice che l'obiettivo è quello di fornire agli stakeholders esterni le informazioni riguardo la performance d'azienda e la qualità delle attività svolte, mentre per i soggetti interni è utile per definire le strategie sociali adottate con la finalità di presentare obiettivi di miglioramento che l'azienda intende perseguire nel lungo periodo (P. Leoci, 2011; gruppo di studio G.B.S., 2007; K. Giusepponi, 2009).

2.2 Struttura e contenuti del Bilancio Sociale

Andando più a fondo sulla struttura del bilancio sociale, questo si divide in tre aree di rendicontazione:

L'identità aziendale. Si tratta di definire l'assetto istituzionale, la missione e le ipotesi valoriali e strategiche che formano l'attività dell'impresa. Sarà necessario evidenziare i principi e i valori per poter interpretare il loro significato e capire come sono stati applicati ai casi concreti e dare la possibilità ai destinatari del bilancio di poter giudicare la coerenza tra i valori adottati e le performance conseguite (K. Giusepponi, 2009; Gruppo di studio G.B.S., 2007).

L'azienda deve essere in grado di esporre alcuni dei tratti che compongono la sua identità, come ad esempio il suo assetto istituzionale, la vision, missione, strategia, politiche, interlocutori, obiettivi, risorse e organizzazione adottata. Questi tratti di cui l'azienda deve tener conto per delineare la propria "corporate identity" non sono fissi ma ogni azienda può scegliere il percorso che ritiene più adeguato per se stessa. Qui ripropongo un esempio di percorso logico.

Figura 2 – *Percorso logico per delineare l'identità aziendale*



Fonte – K. Giusepponi, 2011, p. 54

Come si può vedere, partendo da semplici domande si cerca di illustrare qual è la condizione in cui l'azienda opera tracciandone gli aspetti fondamentali.

La produzione e distribuzione del valore aggiunto. Il valore aggiunto “misura la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione” (Gruppo di studio G.B.S., 2009, p. 28).

In questa parte si illustra quindi la ricchezza che l'azienda è riuscita a creare e a distribuire tramite la riclassificazione del conto economico. Contrapponendo gli

elementi positivi e negativi di reddito si definiscono le potenzialità economiche ma anche il grado di apprezzamento che l'azienda è riuscita ad ottenere.

Si determinano due prospetti differenti:

- *Il prospetto di determinazione del valore aggiunto*, dato dalla differenza tra valore della produzione e costi per l'acquisto di fattori esterni all'azienda che illustra effettivamente la ricchezza creata. In questa tavola si possono determinare diverse configurazioni di valore aggiunto a seconda degli aggregati di reddito che vogliamo considerare: il Valore Aggiunto Caratteristico (V.A.C.) dato dalla differenza tra valore della produzione e costi della produzione inerenti alla sola gestione caratteristica e il Valore Aggiunto Globale (V.A.G.) che si può distinguere a sua volta al Netto o al Lordo degli ammortamenti. Quest'ultimo è dato dalla sottrazione delle componenti straordinarie e accessorie dal V.A.C., mentre sottraendo anche gli ammortamenti si trova il V.A.G. netto (K. Giusepponi, 2009; Gruppo di studio G.B.S., 2007);

Figura 2.1 – Prospetto di determinazione del valore aggiunto globale

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

- *il prospetto di distribuzione del valore aggiunto*, nel quale si illustra la modalità di ripartizione del valore creato agli interlocutori interni ed esterni all'azienda. Si tratta di determinare una relazione positiva tra Valore Aggiunto e benessere sociale, per far sì che la ricchezza prodotta

dall'impresa sia distribuita in modo corretto ai soggetti che hanno collaborato nel crearla.

Figura 2.2 – Prospetto di riparto del valore aggiunto

PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A. Remunerazione del Personale			
Personale non dipendente			
Personale dipendente			
a) Remunerazioni dirette			
b) Remunerazioni indirette			
c) Quote di riparto del reddito			
B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione			
Imposte dirette			
Imposte indirette			
- Sovvenzioni in c/esercizio			
C. Remunerazione del Capitale di Credito			
Oneri per capitali a breve termine			
Oneri per capitali a lungo termine			
D. Remunerazione del Capitale di Rischio			
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
E. Remunerazione dell'azienda			
+/- Variazioni riserve (ammortamenti)			
F. Liberalità esterne			
G. Ambiente			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

La relazione sociale. In quest'ultima parte del bilancio sociale troviamo “la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti, ai programmi realizzati e degli effetti prodotti sui singoli stakeholder” (Gruppo di studio G.B.S., 2007, p. 34).

Viene illustrato il processo di formazione del bilancio sociale, le opinioni degli interlocutori rispetto al principio di inclusione e eventuali obiettivi di miglioramento da adottare negli esercizi successivi.

Si tratta di elaborare un modello di reporting orientato alla sostenibilità che sia in grado di guidare le decisioni e i comportamenti manageriali in modo coerente con le aspettative degli stakeholder.

Questo aspetto si può esemplificare, seguendo l'impostazione proposta da A. Pistoni, attraverso alcuni esempi riguardo gli impegni assunti dai vari soggetti aziendali che si potrebbero trovare all'interno del report aziendale:

- Nell'area acquisti, l'impegno potrebbe essere quello di indirizzare l'acquisto verso materie prime e materiali con basso impatto ambientale definendo degli indicatori che possano evidenziare la percentuale dei materiali riciclati rispetto al totale;
- nell'area produzione, si possono definire indicatori che mostrino la capacità dell'azienda a raggiungere obiettivi di eco-compatibilità o illustrare il n. di ore di formazione svolta nell'azienda sui temi di compatibilità ambientale;
- nel marketing e vendite, un aspetto potrebbe essere quello di evidenziare la promozione di prodotti a ridotto impatto ambientale, l'utilizzo di packaging ecologici, ecc..
- nell'area ricerca e sviluppo, si può illustrare l'impegno assunto dai soggetti nello sviluppo di prodotti/processi a minor impatto ambientale e lo sviluppo di competenze in campo ambientale.

Da quanto sopra esposto è quindi evidente come la costruzione del bilancio sociale sia un processo complesso, svolto in diverse fasi che coinvolgono più soggetti. È necessario infatti avere un gruppo di lavoro che veda presenti tutte le funzioni aziendali, che condividano i principi su cui si basa ed una successiva partecipazione di tutti gli stakeholder per ottenere un feed-back su quanto esposto.

2.3 Il collegamento con il processo di controllo

Essendo il bilancio sociale stato definito come uno strumento di reporting all'interno dell'azienda è istintivo cogliere un legame con il controllo di gestione⁵. Il problema che si sono posti molti studiosi è stato quello di definire se si possa classificare come uno strumento gestionale o possa essere più uno strumento di comunicazione: in alcuni casi l'impegno principale è rivolto alla riclassificazione dei dati contenuti nel Bilancio d'esercizio aggiungendo le informazioni riguardanti il valore aggiunto, quindi si può dire che si sviluppano principalmente gli aspetti di comunicazione. Allo stesso tempo però questo strumento è altrettanto utile per svolgere tutte quelle attività di programmazione delle politiche di intervento e poi, nella fase consuntiva, si controllano e si verificano i risultati oltre che l'attuazione delle politiche programmate (P. Leoci, 2012).

⁵ Per controllo di gestione si intende l'attività di pianificazione, programmazione e controllo adottate dalle aziende per dare azione alle idee dei manager e poter ottenere risultati che siano coerenti la programmazione iniziale.

Un efficace sistema di programmazione e controllo è considerato quindi come una condizione indispensabile per la redazione del bilancio sociale, che deve essere redatto tenendo conto dei principi di rendicontazione che permetteranno di effettuare un successivo confronto tra risultati e obiettivi programmati, attraverso dati quantitativi (K. Giusepponi, 2009).

La rendicontazione sociale viene distinta da M. De Nicola in tre momenti del controllo:

- *L'accounting*, come abbiamo già visto, riguarda la rilevazione dei fatti che influenzano il grado di responsabilità sociale e la conseguente formazione della responsabilità sul piano etico, ambientale, sociale ed economico. Da qui si definiscono i vari indicatori che integrano le forme di rilevazione contabile quantitative attraverso la definizione di uno specifico "sistema di rilevazione sociale". Correlando quest'ultimo con il sistema della contabilità generale è possibile ricavare misurazioni contabili di tipo quantitativo-monetario, come ad esempio relative al valore aggiunto, e interpretare gli aspetti quantitativo-non monetari legati a determinati principi etici di comportamento e ai risultati ottenuti sul piano ambientale (M. De Nicola, 2008).

Questo processo di rilevazione delle informazioni può essere ricondotto alla dimensione statica del sistema di controllo di gestione, nella quale, nei sistemi di programmazione e controllo, rappresenta la struttura

organizzativa e informativo-contabile adottate dall'azienda per garantire l'attività di controllo gestionale. In particolare la struttura informativo-contabile illustra gli strumenti attraverso il quale raccoglie, elabora e distribuisce informazioni di solito attraverso strumenti di tipo contabile, extra-contabile e di information and communication technology (ITC) (Chiucchi e Gatti, 2018);

- *l'auditing*, è la fase del controllo che comprende le attività di miglioramento dei contenuti e delle informazioni prodotte, attraverso la predisposizione di eventuali azioni correttive durante lo svolgimento del processo. Si può distinguere a sua volta in un controllo preventivo o concomitante e nel controllo finale di feed-back, anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholders. Questa fase, rispetto al processo di controllo di gestione, rappresenta il processo di controllo in sé che possiamo trovare nella dimensione dinamica. In linea generale il processo di controllo si identifica come tutte le attività che vengono svolte per fornire ai manager le informazioni utili all'assunzione di decisioni in linea con quelli che sono gli obiettivi aziendali (Chiucchi e Gatti, 2018).

Come già accennato, questa fase di controllo può essere effettuata in due momenti differenti attraverso i quali possiamo riscontrare differenti risultati e vantaggi. I meccanismi di feed-forward permettono di misurare i risultati intermedi e di proiettarli a fine periodo per verificare la probabilità

che si ha di raggiungere quello specifico obiettivo. Questo tipo di controllo permette di intervenire in modo tempestivo sugli scostamenti che si riscontrano ad ogni verifica attraverso l'applicazione di azioni correttive. L'altro tipo di controllo è definito di tipo "feed-back" perché avviene alla fine del processo per misurare quelli che sono stati effettivamente i risultati conseguiti al fine di confrontarli con gli obiettivi prefissati in sede di programmazione e definire interventi correttivi da adottare per gli anni successivi. Il problema di questo tipo di controllo è proprio quello di non poter intervenire in concomitanza con le azioni svolte ma avere solo un feed-back finale. Questo può essere effettuato attraverso l'analisi degli scostamenti, utilizzata anche in sede di rendicontazione sociale, strumento attraverso il quale si visualizzano gli scostamenti ottenuti tra quanto programmato e quanto ottenuto e le cause che hanno portato a queste differenze;

- *il reporting*, è l'ultima fase in cui avviene la comunicazione delle scelte intraprese dall'azienda riguardo i problemi sociali tramite l'elaborazione della relazione sociale. È un ultimo stadio del processo di gestione che si svolge con il fine di comunicare internamente le informazioni utili ai manager per il controllo di gestione, ma nel contesto sociale i dati sono rivolti principalmente all'esterno, cioè agli stakeholders che valutano la performance dell'azienda. Quello che ha importanza in questo ambito è il

report di controllo direzionale perché è quel report fornisce risposte “alle domande riguardanti l’andamento trascorso della gestione, rispetto agli obiettivi prestabiliti, e le tendenze evolutive in atto dell’organizzazione impresa” (G. Brunetti, 2011, p. 57).

Per far sì che un sistema di reporting direzionale orientato alla sostenibilità sia considerato efficace nelle informazioni che fornisce, è necessaria la presenza di due requisiti: l’obiettività delle misure adottate che assicurano che il risultato ottenuto non sia stato influenzato da altri scopi particolari; l’affidabilità delle capacità previsionali delle misure utilizzate, cioè riuscire a prevederle con un certo grado di accuratezza (A. Pistoni, 2003). In generale, i rapporti informativi del controllo direzionale dovrebbero essere incentrati su variabili-chiave controllabili, cioè indicatori di performance legati alle specifiche responsabilità organizzative. Nell’ambito della responsabilità sociale si fa quindi riferimento all’impostazione determinata dalla *triple botton line*, cioè attraverso la “valutazione della performance complessiva dell’azienda in funzione del suo combinato contributo alla prosperità economica, al capitale sociale e alla qualità ambientale”⁶ (L. Marchi, 2018; A. Pistoni, 2003).

⁶ A. Pistoni, 2003, p.137

3. Capitolo

Il bilancio sociale nelle aziende: il caso Box Marche S.P.A.

3.1 Introduzione all'azienda BoxMarche S.p.a.

Nelle piccole e medie imprese l'orientamento alla responsabilità sociale è un principio promosso dall'imprenditore stesso, sostenuto da valori ambientali che caratterizzano i contesti in cui le stesse sono insediate. Le PMI presentano, come riportato da P. Nicoletti⁷, delle caratteristiche in sé che portano ad avere un orientamento alla sostenibilità, permettendone anche una facile implementazione:

1. la prima riguarda la possibilità dell'imprenditore di poter gestire direttamente il management dell'impresa senza avere alcuna separazione tra proprietà e controllo, con un ruolo strategico che permette di incidere direttamente sulle decisioni aziendali;
2. la seconda peculiarità sta nella maggiore integrazione dell'impresa di più ridotte dimensioni nell'ambito della comunità locale di cui fa parte. Questo favorisce lo sviluppo di legami e relazioni personali più forti

⁷ Responsabilità sociale d'impresa nelle PMI. L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale, in I libri del fondo sociale europeo, Nicoletti P., 2015.

basate sulla fiducia, sia tra dipendenti e imprenditore, sia con gli stakeholder esterni;

3. un altro aspetto importante è rappresentato dal portafoglio di risorse umane di cui dispongono le PMI, i quali rappresentano i destinatari principali delle iniziative di sostenibilità. Far partecipare i dipendenti nei progetti aziendali, fa sì che questi si sentano più motivati e collaborativi anche nel trasmettere l'impegno sociale di cui l'impresa stessa si occupa;
4. infine, le PMI si caratterizzano anche per l'informalità nei meccanismi di gestione e controllo che permette un elevato grado di flessibilità e di capacità di risposta all'ambiente esterno, traducendosi in un maggiore vantaggio competitivo rispetto a concorrenti di più grandi dimensioni caratterizzati da un elevato grado di formalizzazione.

Nonostante gli innumerevoli vantaggi, allo stesso tempo il maggior ostacolo che le imprese possono incontrare nella diffusione della RSI è costituito dalla scarsa sensibilizzazione all'adozione di comportamenti socialmente responsabili, dovuta anche dal poco supporto a livello istituzionale e dalla mancanza di un esplicito riconoscimento valoriale per le pratiche di sostenibilità da parte dell'ambiente esterno (P. Nicoletti, 2014).

Queste caratteristiche appena elencate sono peculiarità generali che si possono trovare in qualsiasi PMI, si analizzerà ora un caso pratico in cui si possono riscontrare queste caratteristiche.

L'azienda in questione è la BoxMarche S.p.a, una società per azioni marchigiana con sede a Corinaldo (AN) che si occupa della progettazione e produzione di packaging personalizzato, scatole, astucci, espositori e molto altro in cartoncino teso, ondulato e cartoncino accoppiato. Rientra nel settore industriale della "Grafica e Cartotecnica" e ha come mercato di riferimento quello nazionale con una forte identificazione regionale e sta cercando di allargare i propri orizzonti anche a livello internazionale. L'impresa nasce il 26 maggio 1969 su iniziativa di un gruppo di soci appartenenti alle famiglie Baldassarri con il nome di "Scatolificio Boxmarche". Questo caso rappresenta l'esempio tipico della trasformazione da civiltà contadina a realtà industriale dal dopoguerra ad oggi, senza, però, stravolgere le caratteristiche proprie dell'ambiente e del territorio in cui si è sviluppata grazie soprattutto all'accortezza dei suoi fondatori ma anche di tutti coloro che vi hanno lavorato. L'azienda nasce realizzando un unico prodotto, le scatole da scarpe per i calzaturifici della zona, utilizzando una tecnologia contenuta che portava all'utilizzo di molto lavoro manuale e come risultato poco valore aggiunto. Nel 1982 abbandona il settore calzaturiero e si rivoluziona la struttura produttiva e commerciale portando l'azienda ad essere presente in più settori: da quello alimentare a quello dei giocattoli, da quello degli articoli casalinghi a quello cosmetico e parafarmaceutico.

Le nuove tecnologie di produzione portano anche alla necessità di avere risorse umane qualificate, che fossero in grado di governare questi processi. Il mercato

richiedeva sempre più cambiamenti attraverso il miglioramento continuo per raggiungere l'eccellenza. Nel 1991 si verifica un cambiamento nell'assetto societario, precedentemente diviso tra 10 soci, che porta la famiglia Baldassarri a detenere il 50% delle quote, il sig. Sesto Pierfederici il 25% il sig. Tonino Dominici il rimanente il 25%; nel 1993 la società si trasforma da s.r.l. in S.p.a.; fino al 2010 dove viene riorganizzato l'assetto societario affidando la maggior parte del capitale sociale al Sig. Tonino Dominici.

L'organizzazione aziendale viene progettata in base alla Vision e la Mission dell'azienda. Lo "stile" che caratterizza l'azienda ha portato ad essere distintiva nel proprio carattere e personalità, grazie anche agli individui con i quali si confronta e i valori che ne fanno capo. Tutto ciò definisce la Vision dell'azienda con la quale ci si impegna a *"diventare leader nelle soluzioni cartotecniche per il packaging e il visual design, offrendo prodotti e servizi innovativi ad alto valore aggiunto nel mercato europeo"* (Living company report, 2019, p. 26).

La mission è quella di cercare di essere un'azienda eccellente che soddisfi tutte le parti interessate, soddisfare i clienti in tutte le loro richieste, avere persone al suo interno che siano innovative e curiose ed infine realizzare margini aziendali sempre più crescenti.

Le politiche dell'azienda sono basate su: centralità del cliente dal punto di vista della comunicazione, le relazioni e la cura; la formazione attraverso lo sviluppo delle "soft skills" delle persone; condividere gli stessi valori con tutti i soggetti

con cui interagisce; “holistic prospective”, cioè avere una consapevolezza ambientale e sociale.

Nel maggio 2019 l’azienda ha voluto ampliare la sua gamma di obiettivi, andando ad integrare il proprio statuto con la volontà di “operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse” (Living company report, 2019, p. 28).

3.2 Analisi del Global Report 2019 di BoxMarche S.p.a.

Il Living Company Report è un documento redatto dalla BoxMarche su cui vanno a confluire il bilancio di esercizio, bilancio sociale ed ambientale e l’analisi del capitale intellettuale. Il primo documento redatto risale al 2003 con il nome di Bilancio Sociale, dopodiché è stato rinominato come Global Report fino ad arrivare ad oggi con il Living Company Report.

Il passaggio dal Global Report al Living Company Report ha permesso all’azienda di realizzare un nuovo strumento che non solo presenti informazioni riguardo ai risultati economici aziendali ma che la rappresenti attraverso un documento ricco di contenuti, collegamenti multimediali, filmati, testimonianze ed eventi.

Si analizzerà l'ultimo documento disponibile del 2019, in quanto quello del 2020 sarà disponibile solo nel settembre 2021, data posticipata a causa della pandemia del Covid-19.

Il Report in analisi si divide in 5 aree principali: la prima parte tratta dell'identità aziendale, tutto ciò che riguarda quanto già inserito nella presentazione dell'azienda; successivamente si analizza il Bilancio d'esercizio del 2019, approfondendo i prospetti di Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto finanziario e nota integrativa; la terza parte tratta della Relazione sulla Gestione; dopodiché si passa alla parte sulla sostenibilità aziendale; infine si conclude con un'analisi del capitale intellettuale dell'azienda.

La "sezione di sostenibilità" sarà quella che si andrà ad analizzare in modo più approfondito: questa offre, attraverso la redazione del Living Company Report, delle informazioni aggiuntive a quelle del bilancio di esercizio, di natura non-finanziaria. Attraverso la stesura di questo documento la Box Marche ha volontariamente anticipato la normativa nazionale sulla rendicontazione di sostenibilità sociale e/o ambientale, introdotta con il d.lgs. n. 254/2016.

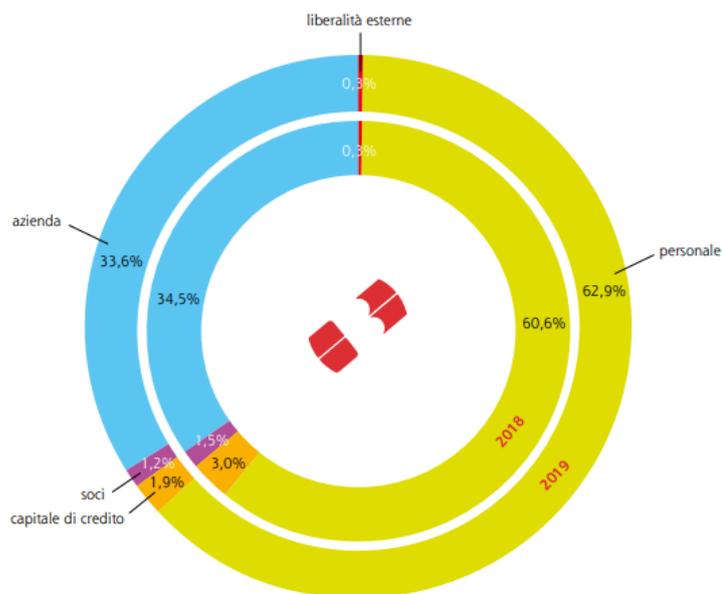
Questo processo di rendicontazione viene svolto da un gruppo di lavoro interno all'azienda che si occupa di raccogliere, elaborare ed organizzare i dati e viene poi coordinato da un consulente esterno, che a sua volta si è occupato della verifica e supervisione degli indicatori relativi agli stakeholder e del giudizio finale.

Andando ad analizzare i prospetti di creazione e distribuzione del valore aggiunto, nel 2019 si è raggiunto il picco più alto di ricchezza mai creata dall'azienda, di 12,8 milioni. Il Valore Aggiunto Caratteristico è diminuito di 130 mila euro rispetto al 2018, mentre il Valore Aggiunto Globale Lordo è passato da 3,86 milioni a 3,99 milioni di euro.

Il Valore Aggiunto Caratteristico Lordo, che esprime la ricchezza prodotta dall'attività operativa tipica, è aumentato del 3,4% rispetto al 2018: la ridotta incidenza delle componenti accessorie e straordinarie determina una valutazione di stabilità nel tempo della capacità aziendale di produrre e distribuire ricchezza ai propri stakeholder.

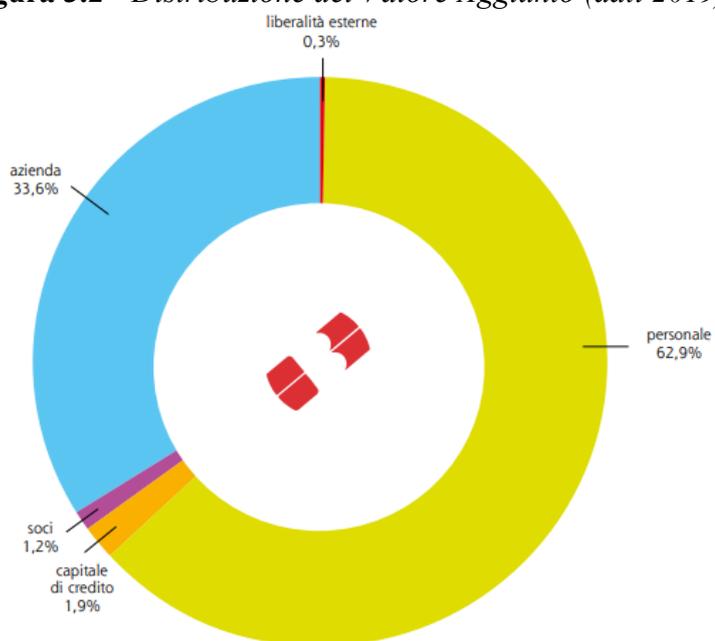
Per mostrare la remunerazione ricevuta dai soggetti creatori di Valore Aggiunto propongo due grafici contenuti nel Living Company Report che mostrano la percentuale di ogni soggetto ricevuta nel 2019 e un confronto con il 2018.

Figura 3.1 - Confronto 2019-2018



Fonte: Living Company Report, 2019, p. 81.

Figura 3.2 - Distribuzione del Valore Aggiunto (dati 2019)



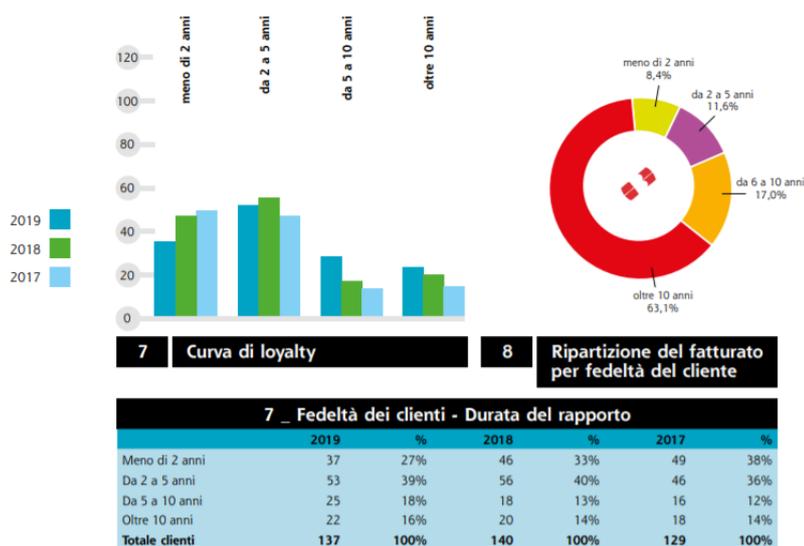
Fonte: Living Company Report, 2019, p. 81.

Per quanto riguarda la relazione sociale, questa tratta diversi aspetti importanti per l'azienda:

- *Personale*: il “rispetto della persona” è uno dei valori etici aziendali. L'azienda cerca di garantire per il personale all'interno della sua “comunità aziendale”, sicurezza e serenità per il futuro, opportunità di crescita e di realizzazione, opportunità di sviluppo e un luogo che possa contribuire ad una migliore qualità della vita. Il successo aziendale è inteso come il “frutto del ‘saper fare’ e del ‘saper essere’ delle persone che vi collaborano, della loro capacità di integrazione, della loro soddisfazione e della loro cordialità” (Living Company Report, 2019, p. 82). Nel 2019, come riportano nella figura 3.2, il valore aggiunto distribuito al personale è stato del 62,9%, con un aumento delle retribuzioni del 9% rispetto all'anno precedente, nonostante il numero dei dipendenti rimanga invariato e le ore lavorate risultino minori. Questo rappresenta una conferma dell'importanza delle risorse umane nell'azienda che rappresentano un fattore determinante per lo sviluppo e il successo della società;
- *azionisti e comunità finanziaria*: l'azienda valorizza gli investimenti degli azionisti, cercando di garantire la crescita e la continuità nel tempo dell'impresa;

- clienti*: il principio a cui si ispira l'azienda è "il cliente prima di tutto". Si vuole stabilire con i propri clienti rapporti leali e sostenibili di leadership basati sull'ascolto dei bisogni e dei desideri per riuscire a soddisfarli, superando le loro aspettative e dimostrando servizi di alta qualità. L'azienda, a tal proposito, per raggiungere questo obiettivo, ha istituito il customer desk, cioè un team di persone con competenze tecnico-commerciali che si interfacciano direttamente con i clienti per valutarne le scelte operate e proporre soluzioni adeguate e personalizzate. Tutto ciò ha ridotto i tempi di risposta e migliorato la qualità delle relazioni, incrementando la customer satisfaction e la fedeltà dei clienti.

Figura 3.3 – Mix tra fedeltà e turnover dei clienti



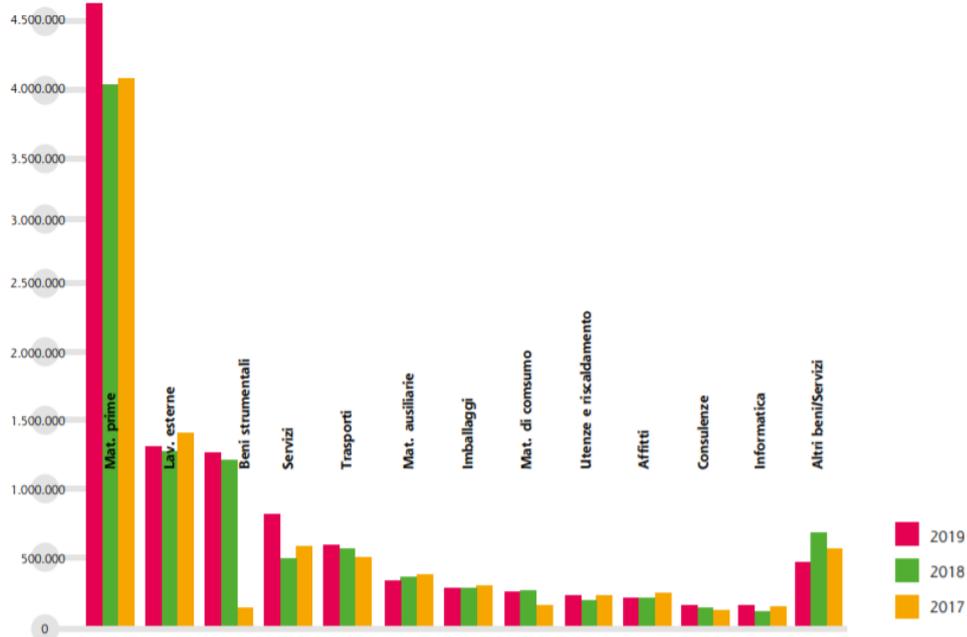
Fonte: Linvig company report, 2019, p. 100

Come si evince dalla figura 3.3, i clienti serviti da meno di due anni sono in diminuzione con un passaggio dal 33% al 27% del totale con un conseguente aumento dei clienti serviti sono dai 2 ai 5 anni. Restano comunque i clienti fedeli da oltre 10 anni a portare il 63% del fatturato in azienda.

- *concorrenti*: la Boxmarche è un'azienda orientata al mercato, quindi pronta a cogliere le opportunità che provengono dall'ambiente competitivo. L'analisi competitiva ha lo scopo di identificare la difendibilità della leadership, tenuto conto della situazione di mercato, dei rapporti di forza esistenti e dei punti di debolezza dei concorrenti. Questi vengono monitorati attraverso l'analisi dei dati di bilancio e tenendo conto delle conoscenze dirette sull'azione dei concorrenti;
- *fornitori*: si cerca di collaborare con i fornitori con un'ottica di innovazione della tecnologia rispettando i diritti umani nel mondo del lavoro; perseguire un obiettivo comune di miglioramento continuo; innovarsi attraverso corsi di formazione; sviluppare rapporti di lungo periodo e strategie comuni. Per quanto riguarda la selezione dei fornitori sono stati stabiliti dei requisiti minimi obbligatori come le certificazioni dei prodotti, qualifiche personali e vicinanza alla sede. L'azienda privilegia in ogni modo fornitori con sistemi di qualità certificati,

soprattutto per le componenti di quei prodotti che hanno un impatto significativo sulle caratteristiche dei prodotti offerti dall'azienda.

Figura 3.4 – *Costante aumento delle forniture*



Fonte – Living company report, 2019, p. 103

- *partner finanziari*: la politica adottata dall'azienda in quest'ambito mira alla collaborazione e la qualità che caratterizzano la fornitura in generale oltre che all'ottimizzazione e miglioramento dei risultati economico-finanziari per poter investire nel tempo in risorse tecnologiche ed umane. Nel 2019 i partner finanziari hanno ricevuto l'1,9% di remunerazione, presentando una lieve diminuzione rispetto al 2018 dell'1%;
- *Stato, enti locali e pubblica amministrazione*: in quest'ambito l'azienda si impegna a rispettare le norme ed a instaurare con la Pubblica

Amministrazione un rapporto di fiducia e trasparenza sulle attività aziendali. Nel 2019 i contributi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione sono stati maggiori rispetto alle imposte pagate, per questo hanno portato a una diminuzione del 2.8% del valore aggiunto generato dall'impresa;

- *comunità sociale*: il legame con la comunità ed il territorio è orientato ad un principio di partnership estesa dove l'impresa diventa un attore sociale per la tutela e la diffusione dei valori etici, delle tradizioni e della cultura locale, oltre all'impegno verso la collettività;
- *ambiente*: per quanto riguarda la politica ambientale, l'azienda è orientata a perseguire uno sviluppo sostenibile, in conformità con leggi e regolamenti, orientando anche i suoi clienti e le parti interessate. Cerca di instaurare rapporti con fornitori orientati verso il rispetto dell'ambiente per poter promuovere e svolgere attività per l'identificazione, la valutazione e la riduzione degli impatti ambientali. L'azienda si impegna a redigere annualmente la Dichiarazione Ambientale, come previsto dal regolamento CE 1221/2009, approvata poi tramite l'ispezione periodica. Ogni novità che introduce al suo interno viene prima valutata rispetto all'impatto che può avere nel sistema di gestione ambientale, in modo tale da identificare le attività che necessitano di essere monitorate per poter apportare miglioramenti successivi.

Conclusioni

Attraverso lo svolgimento dello stage curriculare all'interno di un'impresa che adotta RSI è stato possibile concretizzare tutti gli aspetti precedentemente trattati e poterli analizzare in prima persona anche dal punto di vista pratico.

Possiamo dunque ribadire l'importanza della RSI, quanto questa è sempre più rilevante ai fini competitivi, indispensabile per affrontare le continue sfide che il mercato pone a conseguenza della globalizzazione e dell'internazionalizzazione sempre continua delle imprese. Una ricerca svolta dal "centro di studi Philanthropy"⁸, ha evidenziato che le imprese che attuano la RSI da almeno due anni e cercano di collegarla al loro business di riferimento, hanno raggiunto risultati positivi riguardo la capacità di questi comportamenti di contribuire all'aumento della competitività dell'impresa sul mercato economico globalizzato.

Per quanto riguarda però l'assenza di norme che trattino la redazione del Bilancio Sociale questo può portare problematiche riguardo la qualità stessa del documento e la sua veridicità. La libertà che viene lasciata alle imprese nella sua redazione può portare a tralasciare dati e informazioni importanti che potrebbero influenzare anche il pensiero e il comportamento dei soggetti con la quale si relaziona.

⁸ La leva competitiva della responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. Politiche di attuazione strumenti di comunicazione, Philanthropy centro studi, 2007.

È importante che il Bilancio Sociale sia un documento che permetta a chi lo legge di comprendere le caratteristiche sociali che più la rappresentano, non solo con discorsi autograticanti, ma con l'aiuto dei propri stakeholders per far sì che il documento svolga la propria funzione informativa e sociale.

Riferimenti bibliografici

LEOCI P. (2012), *La responsabilità sociale delle aziende ed il bilancio sociale: novità e prospettive*, Carducci editore, Bari.

DE NICOLA M. (2008), *La responsabilità sociale dell'azienda*, FrancoAngeli, Milano.

PISTONI A. (2003), *Sviluppo sostenibile e contabilità direzionale*, Egea, Milano.

GIUSEPPONI K. (2009), *Social reporting nell'impresa sociale*, Aracne editrice, Roma.

GBS (2007), *Il bilancio sociale standard, Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè editore, Milano.

MARCHI L., MARASCA S., CHIUCCHI M. S. (2018), *Controllo di gestione*, Giapichelli editore, Torino.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2001), *Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles.

SANCASSIANI W., COLLABORAZIONE DI FRASCAROLI E., CERANOVI L. (2008), *Responsabilità sociale d'impresa: guida di sintesi e buone pratiche*, Confindustria Modena Gruppo Giovani Imprenditori, articolo disponibile al seguente sito web: www.giovaniindustriali.mo.it.

NICOLETTI P. (2015), *Responsabilità sociale d'impresa nelle PMI. L'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale*, in *I libri del fondo sociale europeo*, ISFOL, Roma.

PHILANTROPY- CENTRO STUDI (2007), *La leva competitiva della responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. Politiche di attuazione strumenti di comunicazione*.

Sitografia

www.boxmarche.it

www.boxmarche.it/box-marche/living-company-report/