

**IL COMMERCIALISTA VENETO** n. 164 - MARZO / APRILE 2005



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DELLE TRE VENEZIE

# L'INSERTO

## I DOTTORI COMMERCIALISTI E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

*Interventi e commenti a margine  
del convegno*

*«Le imprese socialmente responsabili  
sono più competitive»*

*(Ponzano Veneto, 4 maggio 2005)*



# LE IMPRESE SOCIALMENTE RESPONSABILI SONO PIÙ COMPETITIVE

*Intervento di apertura organizzato da Proetica\*  
e Camera di Commercio di Treviso*

**FRANCO TAGLIENTE\*\***

Ordine di Treviso

Responsabilità, una parola che abbiamo udito centinaia di volte: da quando siamo nati ce l'hanno ripetuta maestri, professori, genitori, e poi nel mondo del lavoro l'abbiamo sentita evocata in molte circostanze quale richiamo ai più svariati impegni. Nel corso degli anni questa parola si è così radicata nel nostro subconscio come espressione che evoca pesantezza, preoccupazione, a volte ansia. Eppure il suo significato riconduce a tutt'altro che ad un peso: *respons-abilità* significa infatti abilità nel dare responsi, cioè di rispondere e, a ben vedere, saper rispondere a chi ci fa delle domande, lungi dall'essere un peso, è un valore. Chi può negare che hanno un valore maggiore le aziende che sanno dare migliori risposte di altre alle domande che vengono loro rivolte?

E' innegabile che, da lungo tempo, gli imprenditori hanno acquisito capacità di risposta alle domande che provengono dalle loro aziende. Come "entità viventi" le aziende chiedono loro di essere gestite in modo efficiente ed efficace e la prova che sono ascoltate è misurabile con il profitto, la prima colonna portante dell'economia. Per questa ragione possiamo dire che il primo valore di un'impresa è il valore economico. Ma c'è un altro valore di pari importanza che si conquista nel tempo, quanto più si acquisisce consapevolezza dell'interdipendenza che sussiste fra ogni azienda ed un gran numero di altri soggetti, persone, enti, istituzioni che siano: interdipendenza che si scopre quando si prende coscienza del fatto che da soli è difficile procedere e che il proprio sviluppo è strettamente collegato allo sviluppo altrui.

Questa consapevolezza esprime un altro valore, quello della reciprocità, un valore sociale.

Valore economico basato sul profitto e valore sociale basato sulla reciprocità sono dunque le due colonne portanti di una economia sempre più proiettata verso il futuro.

Ma come mai, ci si potrebbe chiedere, si parla tanto di responsabilità sociale delle imprese, di bilanci sociali ed ambientali, di

etica economica, di sostenibilità, soprattutto in questi anni?

Si potrebbe credere che la ragione risieda nel fatto che non pochi accadimenti di "malagestione" imprenditoriale sono balzati ai "disonori" della cronaca in questi ultimi tempi; ma, così facendo, si correrebbe il rischio di confondere gli effetti con le cause. Infatti se consideriamo il fenomeno da un altro punto di vista vediamo che la ragione per cui l'opinione pubblica stigmatizza oggi in modo così evidente questi episodi è da ricercare in una accresciuta coscienza sociale che segna il passaggio della nostra economia dalla seconda alla terza fase del suo sviluppo.

Alla prima, ormai remota nel tempo, quella in cui le aziende hanno acquisito capacità di tipo tecnico, riconducibili al saper fare, ha fatto seguito, in epoca a noi più prossima, la seconda in cui è stato avvertito il bisogno di conoscere i mercati e le dinamiche commerciali, acquisendo un ulteriore livello di conoscenza, quella economica.

Successivamente, solo in una terza fase, l'attuale, si comprende che degli altri, identificabili non solo con il mercato, occorre sapere di più e meglio: si scopre così il senso dell'affermazione "se vuoi conoscere, diventa". Ecco il cuore della terza fase di sviluppo delle nostre aziende che misura un ulteriore e diverso livello di conoscenza, quella del saper essere. La potremmo definire empatica ed è la conoscenza di chi sa udire con le orecchie degli altri, sa vedere con gli occhi degli altri, sa ascoltare con il cuore degli altri.

Le imprese che acquisiscono maggiori capacità empatiche sono quelle che hanno maggiori possibilità di sviluppo, perché riescono a mettersi in sintonia con lo spirito dei tempi che non è più quello del mero "benavere", ma anche e soprattutto quello dell'autentico e condiviso "benessere" che riguarda tanto noi quanto tutti gli altri con i quali abbiamo relazioni dirette o indirette basate sulla reciprocità.

\* Proetica è un'associazione senza scopo di lucro, costituita da Unindustria Treviso, dall'Ordine dei Dottori Commercialisti di Treviso e dall'Albo dei Ragionieri e Periti Commerciali della Provincia di Treviso.

\*\* Responsabile tecnico-scientifico di Proetica e dottore commercialista in Treviso.

# RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA NELL'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

FERRUCCIO BRESOLIN\*

Venezia

Nella teoria economica sta emergendo con forza il ruolo che hanno le istituzioni nello sviluppo economico, siano esse istituzioni “formali” come forme di governo, amministrazioni centrali e locali leggi, decreti, regole, etc. o istituzioni “informali” come le reti di fiducia, la tutela dei contratti e la correttezza dei comportamenti tra operatori.

Così si è diffusa nelle scienze sociali l'idea che la crescita non sia determinata soltanto da fattori di carattere economico, quali il capitale naturale, il capitale fisico e il capitale umano, ma anche dal tessuto sociale e istituzionale dell'economia. Nel 1993 lo studio di Robert Putnam sulle regioni italiane proponeva la possibilità che il diverso rendimento istituzionale ed economico di regioni apparentemente simili fosse dovuto all'influenza di alcuni aspetti della struttura sociale, raccolti sotto la comune etichetta del “capitale sociale”. La popolarità del concetto di capitale sociale veniva rafforzata nel 1995 dal celebre contributo di Francis Fukuyama, nel quale si ipotizza l'esistenza di un legame tra la prosperità economica di un paese e la fiducia diffusa nella sua società.

Un altro filone di pensiero ha riguardato il tema dei rapporti tra economia e beni relazionali, in cui il tempo dedicato alle relazioni sociali, al rapporto con gli altri diventa fattore non solo di benessere e di felicità ma anche di sviluppo economico.

Oggi si afferma prepotentemente un'altra esigenza: la responsabilità.

Infatti possiamo affermare che il capitalismo, nella sua esistenza, ha attraversato tre grandi fasi:

- una prima fase può essere definita del *laissez-faire*, ovvero del liberalismo fiducioso delle capacità autoregolatrici del mercato che attraverso la sua “mano invisibile” consentiva l'ottima allocazione delle risorse ma anche una “giusta” distribuzione della ricchezza in base ai meriti di ciascuno;
- la fase del *welfare state* in cui sotto la spinta delle politiche riformatrici il cittadino otteneva protezione dallo stato contro le incertezze secondo la popolare definizione di Beveridge “dalla culla alla tomba”. Gli sprechi e gli eccessi di questa concezione dello Stato si sono poi rivelati in tutta la loro gravità attraverso lo squilibrio dei conti pubblici e l'indebitamento;
- la terza fase è quella che oggi stiamo attraversando ed è quella della “responsabilità” ovvero la presa di coscienza da parte di tutti che i diritti devono essere associati a senso di responsabilità e di partecipazione.

Ma come coniugare queste esigenze con il comportamento razionale dell'imprenditore?

Sono passati ormai più di trent'anni da quando Milton Friedman, nel lontano 1970, affermò che l'impresa ha una sola responsabilità: “accrescere il profitto fintanto che permane nelle regole del gioco, cioè intraprendere una concorrenza aperta e libera, senza imbroglio o frode”.

La Responsabilità Sociale d'Impresa nasce quindi come attività positiva dell'impresa verso la società. L'impresa è considerata un'istituzione sociale, quindi come un cittadino che, alla stregua delle persone fisiche, è in quanto tale moralmente responsabile di agire nell'interesse comune. Tale approccio è stato dominante nell'America degli anni sessanta e settanta e si basava sull'idea di un contratto sociale, implicito o in alcuni casi effettivamente stipulato, tra impresa e società. Infatti, le imprese sviluppano relazioni con una serie di gruppi, ciascuno portatore (holder) di un interesse (stake) che l'impresa deve saper soddisfare.

Questa ventata di novità nelle teorie dell'“etica degli affari” era però per alcuni solo apparente. Infatti, alcuni sostenitori della teoria della RSI si rifacevano di fatto alla concezione friedmaniana, poiché affermavano che gli “stakeholder” agli occhi dei manager non sono tutti uguali, poiché questi ultimi sono vincolati da un rapporto fiduciario con la proprietà che devono primariamente soddisfare.

Sotto questo profilo l'adozione di un comportamento socialmente responsabile non può esaurirsi nella redazione periodica di un documento che attesti, tramite una semplice rielaborazione di dati contabili, la “presunta” eticità dell'azienda. Si tratta invece di attuare un intero ripensamento della gestione aziendale, inteso a dare sistematica soddisfazione alle aspettative sia dei componenti interni (personale) sia degli interlocutori esterni (ambiente e collettività). In tale progressivo processo di coinvolgimento partecipativo e responsabile di tutti gli stakeholder, nel rispetto di comuni valori condivisi, il Bilancio Sociale o altri modelli di certificazione etica divengono lo strumento di monitoraggio, rendicontazione e comunicazione della “Responsabilità Sociale”.

Oggi il tema della responsabilità si lega inscindibilmente con quello della competitività nel senso che comportamenti socialmente responsabili potrebbero apparire in contrasto con l'obiettivo della competitività.

Recuperare competitività significa infatti aumentare la produttività del lavoro ma anche di tutti gli elementi di esternalità che

\* Ordinario di Politica Economica Internazionale all'Università Ca' Foscari di Venezia.

concorrono all'efficienza complessiva del sistema. Come è noto la produttività delle nostre imprese è elevata, anche per merito dell'elevata cultura del lavoro in esse esistenti, ma è spesso ciò che è all'esterno dell'impresa (infrastrutture, viabilità, pubblica amministrazione, burocrazia, funzionalità delle istituzioni legate alla giustizia, ecc) che fa cadere il livello della competitività del sistema. Tuttavia è lo stesso concetto di produttività che va rivisto, a differenza di altre epoche, oggi va considerato produttivo soltanto ciò che aggiunge qualcosa al conosciuto.

La produttività odierna differisce da quella del passato perché è tipicamente innovativa e accrescitiva e si salda col fattore conoscenza scientifica. La moderna impresa deve essere formata da imprenditori sensibili al fattore conoscenza scientifica e pronti a incorporarlo in prodotti, manufatti e servizi che vengono accolti dal mercato proprio per queste caratteristiche. La seconda componente è data dai lavoratori della conoscenza ossia da tutti quegli operatori che compiono attività e svolgono funzioni basate su conoscenze scientifico-tecnico di alto livello.

Queste due componenti, a cui si aggiunge il lavoro professionale, sono gli elementi che possono concorrere a creare l'eccellenza. L'etica che guida questi lavoratori della conoscenza e questi imprenditori è in grado di creare un nuovo tipo di impresa. La sinergia tra capitali e saperi scientifici diventa indispensabile nella grande

impresa al punto che il capitalismo che non si servisse della scienza diventerebbe fenomeno trascurabile. La collaborazione tra le due forze è ormai una necessità strategica nella sfida della competitività globale del così detto "capitalismo della conoscenza".

Ma oggi nell'economia italiana il tema della responsabilità sociale dell'impresa diventa cruciale per un altro aspetto. Tra i fattori di perdita di competitività dell'economia italiana, oggi evidenziata dai maggiori indicatori, vi è anche una sorta di disaffezione imprenditoriale ovvero il rifugiarsi su posizioni di rendita da parte di molte imprese. Come noto profitto e rendita sono categorie economiche contrapposte: il profitto rappresenta il compenso per l'attività di rischio, di innovazione e di organizzazione che l'imprenditore appronta, mentre la rendita deriva da posizioni di potere sul mercato o da investimenti non esposti alla competizione internazionale. Oggi purtroppo assistiamo a comportamenti imprenditoriali sempre più "orientati alla rendita" e meno "orientati al profitto". E' responsabilità dell'impresa di invertire questa pericolosa tendenza e riprendere il ciclo virtuoso degli investimenti innovativi della ricerca e del migliore utilizzo delle competenze, mentre è responsabilità di tutti formare competenze nuove, capitale umano adeguato ad affrontare la nuova competizione che "l'economia della conoscenza" sta creando nei mercati globalizzati.

# AZIONI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE: LE TESTIMONIANZE DELLE IMPRESE

A cura del comitato tecnico-scientifico di Proetica

Quando si parla di responsabilità sociale delle imprese, e segnatamente di bilancio sociale, si tende a credere che si tratti di pratiche ed attività di appannaggio esclusivo di aziende di dimensioni medio grandi, dotate di strutture organizzative interne di primo livello, in grado di dedicare ad esse ingenti risorse umane e finanziarie.

Si tende altresì a credere che l'approccio della RSI sia inevitabilmente destinato a generare puri costi, che al massimo possono fornire all'impresa ritorni in termini di immagine e di credibilità, o tutt'al più qualche facilitazione nell'accesso al credito.

Queste sono in realtà convinzioni inesatte, come potrebbero ben dimostrare semplici e tutt'altro che approfondite riflessioni anche solo su quelli che sono stati e continuano ad essere i comportamenti più o meno consapevoli di gran parte dei piccoli e medi imprenditori che hanno costruito il "miracolo" del nord-est.

L'adozione di strumenti e sistemi di RSI, infatti, non solo costituisce una scelta alla portata di tutte le aziende (e, anzi, più alla portata delle piccole e medie imprese che non di quelle a struttu-

ra ampia e complessa), ma rappresenta anche una strategia destinata ad incrementare i risultati economici delle aziende, che - a parità di condizioni di mercato - andranno senz'altro a riflettere le migliori condizioni di efficienza nello sfruttamento delle risorse disponibili e nei rapporti con i terzi che vengono sistematicamente generate dall'approccio della RSI.

A testimonianza di ciò, abbiamo chiesto ad alcune aziende che hanno da tempo adottato politiche aziendali orientate alla RSI quali siano state le azioni che le stesse hanno posto in essere nell'ambito della loro scelta di RSI, e quali siano stati i risultati dalle stesse percepiti.

Sono state a riguardo selezionate tre aziende, di dimensioni e localizzazioni del tutto diverse tra loro (una marchigiana, con fatturato di circa 10 milioni di euro, una veneta, con fatturato di circa 50 milioni di euro, ed una lombarda, con fatturato di circa 120 milioni di euro).

Vi proponiamo di seguito le loro risposte, precedute da brevi cenni sulle aziende stesse.

**AZIENDA N. 1**

*Box Marche S.p.A – idee & packaging*  
Settore: Industria

Attività: produzione di articoli cartotecnici (scatole, astucci, imballi) per settori alimentare, cosmetico, farmaceutico, casalinghi e piccoli elettrodomestici etc.

Sede: Corinaldo, Ancona

N. Dipendenti: 54

Fatturato: 10 milioni di Euro

**D : Quali sono state le azioni di RSI che avete intrapreso, e cosa esse hanno implicato per la vostra azienda?**

**R :** Box Marche, in coerenza ai principi etici con cui ha scelto di operare, ha adottato un sistema di gestione responsabile che ha avuto effetti positivi sul piano economico, ma anche sociale, etico ed ambientale. Le azioni di responsabilità economica e sociale finora intraprese dall'azienda sono state indirizzate ai seguenti stakeholder:

1. **dipendenti:** coinvolgimento del personale alla *mission* e *vision* aziendale; formazione del personale su tematiche ambientali e di responsabilità sociale, crescita intellettuale mediante erogazione di corsi; sviluppo della partecipazione agli obiettivi aziendali mediante costante informazione sui risultati raggiunti dall'azienda (lettera aziendale di fine anno); collaborazioni e riconoscimenti ai dipendenti (premi, borse di studio per figli studenti, gite aziendali, etc.); sistema di incentivazione economica per tutto il personale a raggiungimento risultati (SKILL PASSPORT); monitoraggio e cura del clima aziendale (filosofia del sorriso, grafico del piacere, indagini sulla soddisfazione dei dipendenti); adeguamento alle norme SA 8000; adeguamento alle norme sulla sicurezza negli ambienti di lavoro.
2. **clienti-fornitori-finanziatori:** organizzazione di incontri e canali di dialogo per rendere massima la partecipazione con tali stakeholder in modo da soddisfare le reciproche aspettative nel modo più vantaggioso possibile.
3. **azionisti:** costante informazione sulla gestione aziendale oltre quella prevista per legge (presentazione del budget,

dei piani triennali, del bilancio semestrale etc.) mediante canali di comunicazione formali (assemblee) e informali.

4. **ambiente:** azioni di educazione ambientale come incontri con scuole ed istituti, creazione di prodotti ecologici per lo sviluppo della raccolta differenziata dei rifiuti (premio Ecobox).
5. **comunità e territorio:** le azioni verso la comunità locale e la valorizzazione del territorio rappresentano una inclinazione naturale dell'azienda. Corinaldo e la sua gente vengono riconosciuti da Box Marche come ricchezza "aziendale" intangibile.

Le azioni di CSR sono state volute dal vertice aziendale in quanto riconosciute come valore sia per l'azienda sia per uno sviluppo economico responsabile e sostenibile del territorio in cui essa opera.

**D : Quali sono stati i vantaggi che avete registrato, e come avete comunicato i risultati raggiunti?**

**R :** Il sistema di gestione responsabile raggiunto da Box Marche ha permesso un più elevato livello di qualità del prodotto e del processo di produzione. I numerosi investimenti verso pratiche di CSR e l'introduzione del sistema di incentivazione "SKILL PASSPORT" hanno portato interessanti risultati in termini di produttività. Ulteriori vantaggi sono stati ottenuti in termini di clima aziendale e livelli di soddisfazione personale. L'azienda ha consolidato la propria reputazione e competitività nel mercato.

Box Marche comunica i risultati raggiunti ai propri stakeholder mediante:

- un sito internet dove è possibile trovare iniziative aziendali e ulteriori informazioni;
- il periodico bimestrale Next idee & Packaging, luogo di dialogo e cultura;
- questionari allegati al bilancio sociale per monitorare i suggerimenti e la soddisfazione degli stakeholder;
- strumenti di comunicazione interna per il personale;
- organizzazione di incontri con categorie di stakeholder (banche, azionisti, fornitori e clienti)
- organizzazione di forum aperti al pubblico;
- convegni ed eventi di convivialità;
- il bilancio sociale 2003 è stato presentato nel corso di un convegno cui hanno partecipato relatori esterni ed esperti sul tema della responsabilità sociale.



**AZIENDA N. 2**

*Fonderie del Montello S.p.A*  
Settore: Industria

Attività: produzione di getti grezzi e lavorati in ghisa sferoidale e grigia destinati alle industrie dei mezzi di trasporto pesanti, della trattoristica, del movimento terra, dei compressori e ferroviaria (treni ad alta velocità Eurostar ETR 500)  
Sede: Montebelluna, Treviso  
N. Dipendenti: 200 circa  
Fatturato: 46 milioni di Euro

**D : Quali sono state le motivazioni che vi hanno indotto ad adottare l'approccio alla CSR?**

**R :** La Fonderie del Montello (FM) ha avviato l'approccio alla CSR con l'adozione del modello europeo EFQM (European Foundation for Quality Management) introdotto attraverso la partecipazione al Premio Qualità Italia dall'anno 2000. Analizzato in dettaglio il modello evidenziava dei metodi innovativi di gestione che, se applicati, avrebbero potuto dare dei vantaggi competitivi significativi.

L'introduzione del modello EFQM ha portato a definire innanzitutto Missione, Visione, Valori e Strategie aziendali a medio lungo termine che si sono evolute nel percorso di crescita culturale e dimensionale dell'impresa negli ultimi 5 anni.

La necessità di sostenere una importante crescita dimensionale, per poter competere in maniera più efficace con i paesi emergenti, e la volontà di diventare impresa Europea e non solo locale, ha portato la Direzione a considerare tra gli aspetti fondamentali da gestire anche la Responsabilità Sociale d'Impresa. Persone, Ambiente, Società/Comunità, sono diventati elementi di riferimento fondamentali nei Valori, nelle Politiche e Strategie aziendali. Il Rispetto per le Persone e l'Ambiente, l'Onestà e Lealtà nei comportamenti, il Lavoro in Team, la Trasparenza nella gestione, rappresentano i Valori aziendali di FM.

Il Patrimonio Umano e Ambientale al centro, quindi, per garantire lo sviluppo delle Politiche e Strategie aziendali a medio e lungo termine, coniugate con un equilibrato bilanciamento delle esigenze e delle aspettative di tutti gli stakeholder.

Parimenti il massimo rispetto per l'Ambiente adottato dall'azienda, attraverso l'introduzione di impianti tecnologici d'avanguardia, l'adozione con molto anticipo sul settore dei sistemi di gestione Ambientale, il dialogo pro-attivo con la Società/Comunità, rappresentano scelte e metodi consapevoli per continuare a garantire uno sviluppo sostenibile.

stione Ambientale, il dialogo pro-attivo con la Società/Comunità, rappresentano scelte e metodi consapevoli per continuare a garantire uno sviluppo sostenibile.

**D : Quali sono stati gli strumenti ed i sistemi di C.S.R. che avete adottato?**

**R :** FM è un'industria manifatturiera e come tale ha iniziato l'approccio alla C.S.R. passando attraverso il controllo e la prevenzione nei processi ambientali industriali con l'adozione dei Sistemi di Gestione Ambientale (ISO 14001 e EMAS).

Questi rappresentano gli strumenti efficaci per il monitoraggio ambientale di tutti i processi.

L'adozione del Modello di Eccellenza EFQM ha aggiunto criteri e approcci gestionali per la ricerca della soddisfazione anche degli altri stakeholder.

Le attività correlate e gli strumenti inerenti alla CSR in FM possono essere sintetizzati in:

- Condivisione della Mission, Vision, Valori con tutto il personale
- Indagini di soddisfazione del Personale e Società/Comunità
- Definizione di Strategie e Obiettivi a medio lungo termine per Personale, Società, Ambiente
- Definizione di programmi di miglioramento ambientali annuali e a medio termine
- Definizione di programmi di sviluppo e formazione del personale
- Definizione dei Key Processes e dei Key Results
- Attività di Benchmarking Ambientale
- Attività di Benchmarking sulla Soddisfazione della Società
- Attività di Benchmarking sulla Soddisfazione del Personale
- Monitoraggi continui degli indicatori in riferimento agli obiettivi previsti
- Assessment e Review mensili e annuali dei risultati
- Condivisione con gli stakeholder dei risultati
- Progetto "Archimede" per la condivisione delle migliori idee proposte dai Dipendenti per aspetti quali Ambiente, Sicurezza, Qualità, Processi
- Team di lavoro per la gestione degli aspetti ambientali e del welfare
- Stesura annuale del documento di autovalutazione secondo il modello EFQM per tutti i criteri del modello.



**AZIENDA N. 3**

*Sabaf S.p.A*  
Settore: Industria

Attività: produzione di componenti per cucine a gas  
Sede: Ospitaletto, Brescia  
N. Dipendenti: circa 500  
Fatturato: 120 milioni di Euro circa  
La società è quotata in borsa dal 1998 e nel segmento STAR dal 2001

**D : Che cos'è la Responsabilità Sociale di Impresa per SABAF e quali sono le motivazioni che hanno condotto ad una scelta strategica ad essa orientata?**

**R :** In Sabaf la coscienza della responsabilità verso il mondo esterno si è manifestata nel percorso di crescita, culturale e dimensionale, degli ultimi anni. Ne sono l'esempio la scelta del modello manageriale che ha conferito un'ampia delega e responsabilità a manager esterni alla proprietà, la decisione di quotarsi in Borsa, e di conseguenza, la chiara esplicitazione degli obiettivi aziendali e la piena e convinta adesione a principi di trasparenza nella gestione. Al di sopra di tutto ciò, comunque, rimane come valore originario e quindi come criterio fondamentale di ogni scelta la "Persona": da questo deriva una visione imprenditoriale incentrata sulla piena valorizzazione del patrimonio umano, il fattore di successo più profondo. Un orientamento strategico consapevole delle dimensioni sociale ed ambientale del business ha portato Sabaf a coniugare le scelte e i risultati economici con valori etici, mediante il superamento del capitalismo familiare, a favore di una logica manageriale orientata non solo alla creazione di valore, ma anche al rispetto dei valori. L'impegno dell'Alta Direzione è stato formalizzato assegnando al Consiglio di Amministrazione specifiche competenze nella definizione delle politiche di Responsabilità Sociale di Sabaf. Inoltre tra le prime società in Italia, Sabaf ha nominato un membro indipendente del Consiglio di Am-

ministrazione con esperienze professionali in materia di responsabilità sociale. L'azienda ha così accettato la sfida della costruzione di una sostenibilità duratura nel tempo come l'unica capace di generare benefici per la collettività.

**D : Quali sono le azioni concrete intraprese da SABAF per una gestione socialmente responsabile?**

**R :** L'obiettivo del percorso di gestione socialmente responsabile in essere è esplicitato nella Carta Valori: ricomporre i principi della gestione economica con l'etica fondata sulla Centralità della Persona, nella convinzione che le scelte socialmente corrette siano anche le scelte economicamente vincenti. Tale obiettivo è vissuto in Sabaf come la condizione indispensabile per la crescita sostenibile dell'impresa nel lungo periodo. Per tramutare in scelte di intervento ed attività gestionali i valori e i principi dello sviluppo sostenibile, l'azienda ha applicato un Processo di Gestione Responsabile per lo Sviluppo Sostenibile – ProGReSS © - che, attraverso una metodologia unificata, armonizza gli approcci gestionali esistenti in un unico processo di gestione responsabile orientato all'applicazione di percorsi di eccellenza.

- Condivisione dei valori, della missione e dei principi di sostenibilità economica, sociale ed ambientale
- Adozione di un processo di formazione-intervento, in grado di implementare le azioni di miglioramento attraverso progetti interfunzionali, che coinvolgono i dipendenti
- Elaborazione di un sistema di controllo interno, capace di monitorare sia il raggiungimento degli obiettivi predefiniti, sia gli eventuali rischi etici, nonché di verificare l'attuazione degli impegni verso gli stakeholder
- Definizione di key-indicator, capaci di monitorare le prestazioni economiche, sociali e ambientali
- Adozione di un sistema di rendicontazione chiaro e completo, per informare efficacemente gli stakeholder
- Definizione di un sistema di rivelazione, per condividere e definire insieme agli stakeholder il percorso di miglioramento da attuare

# IL COMMERCIALISTA, CONSULENTE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE P.M.I.

GIANLUCA DE NARDI

Ordine di Treviso

SI È SVOLTO A PONZANO VENETO lo scorso 4 maggio il convegno “Le imprese socialmente responsabili sono più competitive”, evento organizzato dalla associazione non profit “Proetica” costituita da Unindustria Treviso unitamente agli Ordini dei Dottori e dei Ragionieri Commercialisti di Treviso.

L'incontro è stato un'importante occasione sia per ascoltare le testimonianze di imprenditori e manager di aziende che hanno avviato progetti di rendicontazione sociale, sia per riflettere sul *senso*<sup>1</sup> più profondo della C.S.R. (acronimo di *Corporate Social Responsibility*, Responsabilità Sociale d'Impresa) e sui possibili vantaggi legati all'adozione e diffusione delle pratiche di responsabilità sociale anche nel tessuto economico delle P.M.I..

## Cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa

Innanzitutto, la C.S.R. non va assolutamente confusa con alcun tipo di certificazione etica (Bilancio Sociale, S.A.8.000, A.A.1.000, ...), in quanto trattasi di due concetti distinti. Dopo un decennale e fruttuoso dibattito accademico a livello internazionale<sup>2</sup>, la C.S.R. è oggi, infatti, un sistema di monitoraggio e di gestione ottimale delle relazioni con i c.d. stakeholder, i vari interlocutori dell'azienda, sia interni (risorse umane, soci, amministratori), sia esterni (finanziatori, clienti, fornitori, P.A., collettività, ambiente). Tali relazioni vengono misurate tramite un *set di indicatori* il quale, a partire da un modello di riferimento (scelto tra i più diffusi a livello nazionale ed internazionale), viene poi costruito su misura dell'azienda. Il *feedback* del processo di misurazione costituisce, quindi, un'obiettiva analisi della qualità delle relazioni aziendali. Tale risultato può, infine, sia essere ottimizzato tramite un processo di miglioramento continuo, sia essere rendicontato tramite una trasparente comunicazione agli stakeholder.

La comunicazione del processo di responsabilità sociale avviene tramite la c.d. *relazione sociale*, documento che contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati, nonché gli effetti prodotti sui singoli stakeholder. Tale relazione, unitamente ad altre informazioni di carattere rilevante, tra cui l'identità aziendale ed il processo di creazione e distribuzione del valore aggiunto, costituisce il contenuto fondamentale di una certificazione etica, in particolare del *bilancio sociale*.

La comunicazione della responsabilità sociale, dunque, è parte

integrante di un reale processo di C.S.R. in atto e non può essere prodotta in maniera avulsa da un processo di gestione responsabile, ad esempio per esclusivi fini di marketing.

In virtù delle considerazioni esposte, si possono trarre almeno quattro indicazioni:

1. La responsabilità sociale non è uno strumento di certificazione, ma un processo di gestione ottimale delle relazioni aziendali.
2. La responsabilità sociale non implica necessariamente una politica aziendale di importanti erogazioni liberali a favore dell'ambiente, della comunità locale, o di altro stakeholder.
3. Non si può, a priori, sostenere che l'avvio di un processo di gestione della C.S.R. sia anti-economico per l'azienda. Infatti, il costo di definizione, di avvio e di mantenimento del modello di responsabilità sociale va rapportato alla maggiore efficacia ed efficienza che deriva dal processo di miglioramento adottato a seguito del *feedback* del processo di misurazione delle relazioni<sup>3</sup>.
4. Poiché al crescere delle dimensioni di un'impresa cresce il numero delle relazioni e quindi aumenta la difficoltà di gestione delle stesse, allora è implicitamente dimostrato che la C.S.R. non è appannaggio esclusivo delle aziende medio-grandi ma, al contrario, la minor complessità di gestione delle relazioni in una P.M.I. può essere un fattore di vantaggio, rispetto alle aziende più strutturate, in rapporto all'adozione di pratiche di responsabilità sociale.

## Perché è necessario oggi essere “Socialmente Responsabili”

La globalizzazione dell'economia ha portato alla crescita e all'estensione della concorrenza su scala mondiale, spingendo le organizzazioni ad una maggiore flessibilità e ad un continuo contenimento dei costi. Tale situazione ha comportato per le imprese sia una progressiva diminuzione dei costi fissi a favore dei costi variabili, così da poter acquisire flessibilità in relazione agli scenari economici sempre più incerti, sia un maggiore concentrazione attorno al *core business* aziendale, eliminando le aree aziendali a basso contenuto strategico, per ricorrere sempre più

<sup>1</sup> Come si sa, la parola *senso* può essere intesa sia come “significato” sia come “direzione”. Non è questa la sede per interrogarsi se la definizione “Responsabilità Sociale d'Impresa” sia la più corretta per definire il processo di gestione aziendale qui illustrato, o altrimenti ripercorrere le varie proposte terminologiche che il mondo scientifico statunitense, fin dai primi anni Sessanta ha lungamente dibattuto.

<sup>2</sup> La teoria della C.S.R. è ancor oggi un importante filone della c.d. Business Ethics, Etica degli Affari, scuola di pensiero nata in reazione alla visione neoclassica dell'economia secondo la quale unico scopo dell'impresa è la massimizzazione dei profitti nel rispetto delle legge. I sostenitori dell'Etica degli Affari, invece, affermano che la “responsabilità” dell'impresa si estende oltre la sfera legale.

<sup>3</sup> Nel corso della conferenza organizzata da Proetica, ad esempio, con riferimento al solo stakeholder “ambiente” un imprenditore ha dichiarato di aver conseguito, a seguito dell'adozione di un processo di C.S.R., risparmi di costo in un anno dell'ordine di circa un milione di euro.

all'*outsourcing*, cioè all'acquisto da organizzazioni esterne dei beni e servizi in precedenza prodotti internamente. Tale nuovo modello organizzativo, c.d. di *lean organization* (organizzazione snella), rende di fatto accessibili all'esterno importanti segmenti del processo aziendale, condizionando i risultati non più all'efficienza della singola organizzazione, ma dell'intera catena di fornitura.

Un'impresa, dunque, per essere competitiva in tale mutato scenario, deve monitorare e gestire con sempre maggiore efficacia ed efficienza non più i soli processi e flussi interni all'azienda, ma tutto il processo di creazione del valore, tramite un sistema di gestione ottimale delle relazioni aziendali da monte a valle della *supply chain*. Inoltre, sono ormai numerosissime le ricerche e i questionari che dimostrano un'accresciuta sensibilità del consumatore finale verso non solo la qualità del prodotto, ma anche la "qualità dell'azienda", qualità dimostrata, ad esempio, dalle azioni a favore della comunità locale oppure dal rispetto dell'ambiente, dei finanziatori, dei collaboratori, ecc..

In accordo con le citate tendenze, nel medio termine implementare i processi di *governance* aziendale tramite l'adozione di un sistema di C.S.R. potrebbe sia essere "imposto" dal sistema di riferimento in cui l'azienda opera (attori "forti" della catena, i consumatori, la comunità locale, oppure le stesse istituzioni<sup>4</sup>), sia costituire una leva strategica di successo, in quanto permetterebbe all'impresa di rendere endogeni, governandoli, quei fattori quali-quantitativi che determinano "l'ambiente", in senso lato, nel quale l'impresa vive. In un contesto economico estremamente incerto ed altamente competitivo quale quello attuale, non percorrere la strada della responsabilità sociale, in un'ottica di continua ricerca dell'*eccellenza* aziendale, potrebbe significare, nel medio periodo, non poter garantire la *sopravvivenza* dell'impresa.

### I vantaggi della Responsabilità Sociale per le P.M.I.

Si potrebbero elencare innumerevoli elementi a favore dell'adozione di un sistema di C.S.R., alcuni generici, altri specifici in funzione delle dimensioni aziendali. In relazione a quest'ultimi, ritengo sia utile soffermarsi su almeno due vantaggi maggiormente riconducibili alle P.M.I..

#### 1. La gestione ottimale della responsabilità interna

Come si è detto in precedenza, una P.M.I. è caratterizzata da un minor numero di relazioni aziendali, rispetto alle aziende più strutturate. La minor complessità di gestione che ne deriva rende meno complesso il processo di gestione ottimale della C.S.R.. Tale evidenza può tradursi in un considerevole vantaggio, soprattutto in relazione alla gestione della responsabilità interna, in primo luogo verso i dipendenti. Le piccole aziende, infatti, possono ottenere importanti risultati da un processo di responsabilità sociale, ad esempio una maggiore produttività del personale, un maggior coinvolgimento dello stesso alla *mission* aziendale, una maggiore formazione e crescita, un miglioramento del clima aziendale, una diminuzione dei tassi d'infortunio, ecc.

#### 2. Il rapporto banca impresa, prima e dopo Basilea 2

In Italia, come si sa, per lungo tempo i canali di finanziamento sono stati poco diversificati e le imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, hanno largamente fatto ricorso al capitale di credito, anziché al capitale di rischio. Ancor oggi, il rapporto banca-P.M.I. determina la maggior parte delle scelte di investimento, in ragione anche del fatto che le piccole-medie imprese temono, con l'entrata nel mercato dei capitali, una perdita del controllo societario.

Il nuovo Accordo di Basilea sul Capitale, denominato "Basilea 2", modificherà completamente tale rapporto. Secondo questo

accordo, infatti, gli intermediari finanziari dovranno modificare le loro modalità di valutazione del rischio di credito, adottando non più procedure informali e personalizzate, ma codificati sistemi di *rating*. Tale novità aumenta in maniera esponenziale la comunicazione tra banca ed impresa, poiché da un lato le imprese necessitano di capire i nuovi sistemi di *rating*, dall'altro le banche richiedono alle P.M.I. maggiore trasparenza ed informazione, al fine di facilitare la valutazione del rischio di credito.

L'adozione di sistemi di gestione della responsabilità sociale da parte delle piccole e medie imprese (e, di riflesso, anche da parte delle banche) non solo faciliterebbe la comunicazione con il sistema finanziario, ma potrebbe rafforzare il rapporto banca-impresa, facilitando l'individuazione sia dei fabbisogni finanziari sia delle strategie di investimento ottimali.

### I consulenti della Responsabilità Sociale delle P.M.I.

Mentre la C.S.R. si sta sempre più diffondendo come pratica all'interno delle medie-grandi organizzazioni, che per prime recepiscono l'importanza di tale strumento per competere in un villaggio globale, secondo i sondaggi e le ricerche ad oggi effettuate sono solo alcune decine le P.M.I. italiane che hanno adottato processi di gestione della responsabilità sociale, nonostante le molteplici iniziative istituzionali e non a favore della sua diffusione (vedi, a solo titolo esemplificativo, il "Libro Verde" emanato dall'Unione Europea nel 2001 o il Progetto "C.S.R.-S.C." del Ministero Italiano del Welfare del 2002).

La mancata adozione di pratiche di C.S.R. da parte delle P.M.I. italiane ha origine da vari fattori, tra i quali, in primo luogo, va certamente evidenziato un problema di *cultura aziendale*. Molte aziende non conoscono né il vero significato della responsabilità sociale, né i numerosi vantaggi relativi ad una sua adozione, né i possibili svantaggi conseguenti ad una sua non adozione, soprattutto in un contesto economico quale quello attuale.

Da tali considerazioni, si evince l'importanza della promozione e diffusione della cultura della responsabilità sociale, in chiave anche di rilancio dello sviluppo locale e, in generale, dell'economia italiana. In particolare, nelle P.M.I., un ruolo chiave nel processo di trasmissione della conoscenza è affidato al consulente d'impresa, tipicamente il dottore commercialista. E' indiscutibile, a questo riguardo, l'importante ruolo avuto dal professionista nel successo del modello economico del Nordest.

Ancora una volta, dunque, anche nel difficile contesto economico attuale, il dottore commercialista dovrà offrire alle P.M.I. un servizio consulenziale di qualità, accompagnando le imprese non solo nella gestione ordinaria, ma anche - e soprattutto - verso potenziali nuove strategie di eccellenza imprenditoriale, tra le quali grande importanza assume la C.S.R..

Se, nel medio termine, la responsabilità sociale non diverrà patrimonio culturale delle P.M.I., vi sarà il rischio che la possibile richiesta da parte del sistema di una *certificazione del processo di C.S.R.*, venga intesa dalle P.M.I. come la richiesta di una *certificazione della C.S.R.*, ovvero come l'onere di dotarsi di un strumento comunicativo, ulteriore rispetto a quelli previsti per legge. Questo è il timore anche del Ministero del Welfare, il quale non a caso ha intitolato il progetto presentato nel 2002 "C.S.R.-S.C.", dove "S.C." è l'acronimo di "Social Commitment" cioè impegno, coinvolgimento sociale, non semplice rispetto dei vincoli legali, ad esempio sulla tutela ambientale, sui diritti dei lavoratori, sul lavoro minorile, ecc.. Solo così intesa, la C.S.R., oltre ad essere un sistema di gestione ottimale delle relazioni aziendali, potrà divenire strumento anche per eventuali ritorno d'immagini, incentivi fiscali e accesso preferenziale al credito.

<sup>4</sup> Come avviene ad esempio in Francia, dove la redazione di un bilancio sociale è obbligatoria per legge per le imprese con più di 300 dipendenti.



## L'INSERTO / Indice

- FRANCO TAGLIENTE - Intervento di apertura al Convegno  
«Le imprese socialmente responsabili sono più competitive»  
(Ponzano Veneto, 4 maggio 2005)** *pagina 3*
- FERRUCCIO BRESOLIN - Responsabilità sociale dell'impresa  
nell'economia della conoscenza** *pagina 4*
- Azioni di RSI: le testimonianze delle imprese** *pagina 6*
- GIANLUCA DE NARDI - Il commercialista, consulente  
della Responsabilità sociale delle P.M.I.** *pagina 10*