

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

CORSO DI LAUREA IN: FINANZA AZIENDALE E MERCATI

FINANZIARI



TAPPE EVOLUTIVE DEL CONCETTO DI
RESPONSABILITÀ SOCIALE

CANDIDATO:

ANDREA BERNARDI

RELATORE:

ADA CARLESI

ANNO ACCADEMICO: 2013/2014

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare sentitamente la prof.ssa Carlesi, relatore di questa tesi, per la disponibilità e cortesia dimostratemi durante la stesura della tesi, e soprattutto per la grande opportunità concessa quando mi ha proposto di collaborare al progetto di realizzazione del primo bilancio sociale nella Università di Pisa.

Un ringraziamento particolare ai miei genitori, che, grazie al loro sostegno sia morale che economico, mi hanno permesso di intraprendere e di ultimare la carriera universitaria.

Infine un sentito ringraziamento a tutti i compagni di questa “avventura”, con i quali ho condiviso sia momenti felici che momenti difficili; nella consapevolezza di avere trovato degli amici veri piuttosto che dei semplici colleghi.

INDICE

INTRODUZIONE	2
L'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI TRA IMPRESE ED ENTI PUBBLICI CON IL TERRITORIO: LA RSI E LA RSP	6
1.1. Premessa	6
1.2. Il concetto di "territorio": aspetti definatori	7
1.3. L'evoluzione dei rapporti imprese/enti nei confronti del territorio	9
A) L'orientamento all'auto-referenzialità.....	11
B) Orientamento al prodotto	11
C) Orientamento al mercato.....	12
D) Orientamento alla finanza.....	13
E) Orientamento alla globalizzazione.....	14
F) Orientamento alla dimensione.....	15
G) Orientamento al controllo	16
H) Orientamento alla qualità.....	17
I) Orientamento alla RSI e alla RSP	18
1.4. La Responsabilità Sociale d'Impresa e la Rendicontazione Sociale nelle Pubbliche Amministrazioni	19
1.4.1. La Responsabilità Sociale d'Impresa.....	20
1.4.1.1. Le evoluzioni teoriche	20
1.4.1.2. Le definizioni della responsabilità sociale d'impresa.....	29
1.4.1.3. Il programma della Commissione Europea in tema di RSI	34
1.4.2. La RSI in Italia.....	38
1.4.2.1. L'impegno sociale delle aziende italiane.....	39
1.4.2.2. L'evoluzione della tematica "RSI" negli ultimi dieci anni.....	49
1.4.3. La Rendicontazione Sociale nelle Pubbliche Amministrazioni.....	58
1.4.3.1. La rendicontazione sociale: definizione ed elementi.....	59
1.4.3.2. La teoria degli stakeholder in ambito pubblico	68
1.4.3.3. Le finalità della rendicontazione sociale	69
1.4.4. La RSP in Italia.....	76
1.4.4.1. Le aspettative delle imprese private.....	77
1.4.4.2. La PA nella promozione della RSI	78
1.5. Osservazioni conclusive	90

NUOVE FIGURE PROFESSIONALI IN CAMPO SOCIALE	94
2.1. Premessa	94
2.2. Il ruolo dell'università	96
2.2.1. La formazione per gli Energy Manager	97
2.2.2. La formazione per i CSR Manager	98
2.3. Nuovi profili professionali: Energy Manager e CSR Manager	104
2.3.1. L'Energy Manager	105
2.3.1.1. L'evoluzione storica	107
2.3.1.2. Le competenze	109
2.3.1.3. Le prospettive future	112
2.3.1.4. Gli Energy Manager: aspetti quantitativi.....	115
2.3.2. Il CSR Manager	119
2.3.2.1. L'evoluzione storica	120
2.3.2.2. Le prospettive future	123
2.3.2.3. I CSR Manager: aspetti quantitativi	125
2.3.3. Aspetti peculiari dell'Energy Manager e del CSR Manager	130
RSI E RSP: LA CRESCENTE IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE	134
3.1. Premessa	134
3.2. Il bilancio ambientale come strumento di comunicazione.....	136
3.2.1. Il bilancio ambientale nel settore privato.....	139
3.2.2. Il bilancio ambientale nel settore pubblico	141
3.3. La rendicontazione sociale.....	144
3.3.1. Il bilancio sociale delle imprese profit oriented.....	146
3.3.2. Il bilancio di missione delle imprese non profit	150
3.3.3. Il bilancio di ricaduta sociale delle Pubbliche Amministrazioni	152
3.4. Confronto tra bilancio sociale delle aziende private e di quelle pubbliche	155
3.5. Il bilancio sociale nelle università	159
3.5.1. La "terza missione"	160
3.5.2. Aspetti peculiari del bilancio sociale delle università rispetto a quello degli Enti pubblici	162
3.5.3. Il bilancio sociale nelle università: alcuni esempi pratici	168
3.6. Il bilancio sociale nell'Università di Pisa	171
3.6.1. L'Ateneo pisano: aspetti generali	172
3.4.1. La definizione degli obiettivi del bilancio sociale dell'Università di Pisa	174

3.4.2. Il gruppo di lavoro	175
3.4.3. Le criticità del progetto	177
3.4.4. Le modalità e gli strumenti di coinvolgimento degli stakeholder	182
3.4.5. La riclassificazione dei dati contabili	187
3.4.6. La matrice stakeholder-attività	192
3.5. I risultati raggiunti	197
CONSIDERAZIONI FINALI.....	202
BIBLIOGRAFIA	212
SITOGRAFIA.....	220

INTRODUZIONE

La crisi mondiale, che sta tuttora colpendo i sistemi economici internazionali, ha rinvigorito il dibattito sugli effetti causati dal fenomeno della globalizzazione. La coesione che si è registrata, in questi ultimi decenni, tra i vari Stati ha favorito il dilagare di questa congiuntura negativa. Infatti quando una crisi si presenta in un dato paese è molto facile che la stessa si estenda a “macchia di leopardo” anche agli altri circostanti. Soprattutto se si considerano quelli che intrattengono dei rapporti commerciali con il medesimo. Tutto ciò crea un circolo vizioso i cui effetti negativi colpiscono tutti.

Innanzitutto le imprese, le quali, oltre ad assistere, quasi indifese, alla continua contrazione nel volume delle loro attività, sono sempre sotto pressione a causa della paura di fallire. Rischio, che attualmente, è sempre più reale e stringente.

In seguito i cittadini che si trovano oppressi tra due fronti. Da un lato sono continuamente sottoposti al pagamento di nuove tasse mentre dall'altro lato subiscono, con crescente apprensione, l'aumento vertiginoso nel livello della disoccupazione, la quale oggi ha raggiunto valori così elevati da dover essere considerata a pieno titolo una vera e propria piaga sociale. In questo ambito la situazione assolutamente peggiore è quella che riguarda i giovani, in cui la mancanza di un lavoro mina le loro speranze concernenti il proprio futuro.

Infine colpisce anche le Pubbliche Amministrazioni. Esse sono pressate da vincoli di bilancio sempre più stringenti e proprio per tale motivo si trovano costrette non solo a dover tagliare la spesa, ma anche ad aumentare le proprie entrate, attraverso l'introduzione di nuovi tributi o imposte. Queste iniziative fanno registrare un continuo incremento nel malcontento generale da parte della collettività.

La crisi, con tutte le conseguenze che porta con sé, non deve essere analizzata considerando unicamente gli aspetti critici che dalla stessa derivano. Anzi essa va valutata allargando il proprio ragionamento anche su altri aspetti.

Infatti è proprio quando si affrontano i momenti difficili che si riesce a riscoprire una serie di valori, anche semplici, che prima non erano stati tenuti in considerazione. Un esempio su tutti può essere individuato nell'aiuto reciproco.

Questi “nuovi” atteggiamenti non sono più solamente vincolati al coinvolgimento di singole persone ma si può affermare che hanno influenzato anche lo svolgimento delle attività di molte organizzazioni.

L'insieme di tali comportamenti ha dato vita ad un nuovo orientamento che ha coinvolto contemporaneamente sia il settore privato che il settore pubblico e che è associabile al concetto di responsabilità sociale. In modo più preciso si definisce Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI o CSR, Corporate Social Responsibility, se si utilizza l'espressione anglosassone) o RSP (Rendicontazione Sociale nelle Pubbliche amministrazioni) l'insieme di iniziative che vengono attuate rispettivamente nell'ambito privato e in quello pubblico a favore del rispetto di tale tematica.

Essa può essere segmentata al suo interno in varie aree, le quali possono caratterizzarsi dalla presenza di azioni che coinvolgono, di volta in volta, per esempio, aspetti sociali, ambientali, energetici o anche etici. Ovviamente questo elenco non ha nessuna pretesa di essere considerato esaustivo. Il punto che va assolutamente sottolineato è quello secondo cui la maggiore importanza non deve essere attribuita alla precisa definizione delle aree che formano tale orientamento, ma, al contrario, tutte le forze si devono concentrare nel tentativo di capire come esso, nel suo complesso, possa influenzare le attività svolte in entrambi i settori considerati.

Le azioni che riguardano la responsabilità sociale si manifestano anche in altri ambiti. Esse si riflettono sia nel mondo del lavoro che nei nuovi strumenti ideati per soddisfare una precisa esigenza sorta proprio in questi ultimi anni, la quale vede la società civile "assetata" di informazioni. Proprio i cambiamenti che si sono registrati in questi anni hanno evidenziato come troppo spesso le notizie rilevanti, che riguardavano una data attività, venivano taciute fino al momento in cui non era più possibile nasconderle. Purtroppo ciò avveniva sempre quando i danni erano tali da essere quasi assolutamente irrimediabili. Questa tendenza ha fatto sì che gli anni Novanta dello scorso secolo fossero costellati da grandi scandali che hanno coinvolto tanto l'ambito pubblico quanto quello privato. Questi pessimi esempi hanno minato la fiducia dei cittadini/consumatori nei confronti di molte organizzazioni ed istituzioni.

Si è arrivati quindi a un punto di svolta quando è stato compreso che tale situazione avrebbe comportato il rischio di una pericolosa rottura tra tali soggetti. Al contrario se nulla fosse stato fatto si sarebbero avute pesanti ripercussioni negative nei confronti di tutti. Inoltre questo contesto avrebbe colpito indiscriminatamente sia chi già in quel periodo rispettava determinati canoni etici sia coloro che non lo facevano.

Proprio su questo aspetto si innestano i cambiamenti che sono stati registrati ultimamente. La necessità di adottare tali misure e di poterle poi comunicare all'esterno ha permesso la nascita di nuove figure lavorative, che si devono occupare

espressamente di operare seguendo i dettami di tale orientamento sia nel suo complesso che considerando solamente determinate aree dello stesso.

Le attività svolte da tali profili professionali non devono però restare vincolate all'interno della organizzazione, ma, al contrario, vista la loro importanza, si nota chiaramente la necessità di condividerle con il territorio circostante.

Gli strumenti che sono stati individuati e ritenuti consoni, per poter svolgere questa funzione, sono due: il bilancio ambientale e il bilancio sociale.

Con questi documenti l'organizzazione che decide di rendicontare la propria attività, sia essa appartenente al settore pubblico o a quello privato, ha la possibilità di soddisfare le nuove esigenze informative richieste espressamente dalla collettività.

Proprio per questi motivi si è optato per suddividere la tesi in tre capitoli. Ciascuna di queste parti è strutturata in modo tale da avere un proprio e preciso focus pur avendo come puntuale riferimento la responsabilità sociale. Tale argomento costituisce il "collante" di tutto il lavoro.

Nel primo capitolo si cercherà di ricostruire l'evoluzione esistente nei rapporti tra le imprese, gli Enti pubblici e il territorio. Questi cambiamenti saranno analizzati sia ripercorrendo tutti gli orientamenti che hanno influenzato tale ambito sia dando una precisa definizione del concetto di "territorio". Dopo questa parte più generale si entrerà nella analisi dell'orientamento basato sulla responsabilità sociale, il quale sarà suddiviso prima considerando il settore privato e successivamente quello pubblico. Nell'esaminare tali ambiti dopo una prima parte prettamente teorica si presenteranno alcune ricerche che permetteranno di capire e quindi di rendere maggiormente chiaro, come questo nuovo concetto si è realmente radicato nel territorio italiano.

Nel secondo capitolo l'attenzione verrà concentrata sul mondo del lavoro considerando come tema centrale le nuove figure lavorative nate proprio da questo nuovo orientamento: l'Energy Manager e il CSR Manager. Una prima riflessione verrà dedicata all'azione svolta dal sistema universitario proprio nei confronti di tale evoluzione. Il punto di vista inserito avrà come obiettivo quello di capire se le università si sono adeguate o meno a questa nuova richiesta e quindi se si sono attivate per garantire un certo livello di formazione a coloro che vorranno poi lavorare in questi ambiti. Nel proseguo del capitolo l'analisi si concentrerà proprio su tali figure. Quindi sarà presentato un quadro storico che mostra come sono nate tali professioni, i compiti che si trovano a dover svolgere e anche qualche considerazione sulle prospettive future di queste figure. Solo in un secondo tempo saranno presentati anche i dati che

certificano la presenza di tale profilo lavorativo nel contesto italiano e l'importanza che gli stessi stanno raggiungendo. Il punto focale di questo capitolo, però, sta nella parte finale, all'interno del quale sarà proposto un parallelo tra le due professioni, utile per capire le differenze insite tra di loro.

Nel terzo capitolo, considerando la grandissima importanza che viene assegnata alla comunicazione "sociale" in questo periodo storico, si esamineranno con attenzione gli strumenti utilizzati per svolgere tale compito. Questi strumenti sono il bilancio ambientale e il bilancio sociale. Dopo una prima analisi dedicata al bilancio ambientale, l'attenzione si concentrerà sul bilancio sociale. Questo ultimo sarà analizzato inizialmente con riguardo a tre diversi attori che possono utilizzarlo: le imprese profit oriented, le imprese no profit ed, infine, le Pubbliche Amministrazioni. All'interno di questo capitolo una attenzione particolare verrà rivolta alle università. Il bilancio sociale costruito dagli atenei sarà comparato con quello realizzato dagli Enti pubblici, soprattutto per comprendere le differenze insite nel documento in relazione alle specificità delle due tipologie di strutture. Successivamente, dopo aver proposto una panoramica sui bilanci sociali prodotti dalle università italiane, ci si concentrerà sul lavoro svolto, in questo ambito, dall'Ateneo pisano. L'insieme delle osservazioni che verranno fatte a riguardo sono frutto dell'esperienza maturata nel periodo di stage presso l'Università di Pisa, finalizzato alla collaborazione nella stesura del documento. Verrà delineato il processo che ha portato alla realizzazione del primo bilancio sociale dell'Università di Pisa, focalizzando in particolare l'attenzione sulle tematiche che mi hanno direttamente coinvolto durante il periodo di esecuzione del progetto.

CAPITOLO UNO

L'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI TRA IMPRESE ED ENTI PUBBLICI CON IL TERRITORIO: LA RSI E LA RSP

1.1. Premessa

I rapporti, che si sono instaurati tra le imprese, la Pubblica Amministrazione e il territorio, non sono sempre stati i medesimi ma anzi hanno subito profondi cambiamenti con il passare degli anni.

Questo è principalmente dovuto al fatto che le evoluzioni osservate non hanno caratterizzato solamente gli ambiti tecnologici, ma si sono registrate anche delle variazioni per quanto concerne le varie correnti di pensiero. Soprattutto quelle che hanno come argomento centrale quello di descrivere puntualmente quali siano le migliori condizioni per favorire l'instaurazione delle relazioni tra i soggetti precedentemente nominati.

Tutti questi cambiamenti si sono concentrati in un lasso di tempo che si estende dagli ultimi decenni dello scorso secolo fino ad arrivare ad oggi.

Le trasformazioni, che devono essere tenute in debita considerazione, sono molte e alcune di esse riguardano, per esempio, le modalità con le quali le imprese si relazionano con il territorio circostante oppure il diverso approccio con cui la società civile cerca di influenzare l'operato della Pubblica Amministrazione.

Risulta utile precisare che quando viene percepita una nuova evoluzione, questa ultima non si sostituisce mai in modo completo e totale rispetto a quella precedente. Al contrario, è possibile affermare con sicurezza che le stesse si integrano. Questa situazione garantisce che gli strumenti e gli atteggiamenti che, di volta in volta, vengono realizzati non si perdono nel passaggio da una fase a quella successiva, ma, anzi, si riscontrano sempre all'interno delle organizzazioni.

Tutti i cambiamenti registrati sono stati, in modo più o meno approfondito, avvertiti e, in un secondo tempo, inglobati sia se si considera il settore privato che quello pubblico.

Il settore privato si distingue però da quello pubblico in quanto ha subito in anticipo tali evoluzioni, o come verranno in seguito definite attraverso la parola "orientamenti". Questa condizione ha creato un gap temporale tra i due ambiti che però si è andato con

il tempo riducendo fino ad arrivare all'ultimo orientamento osservato, il quale è invece stato avvertito in contemporanea da entrambi.

Questa ultima corrente di pensiero è definita, per quanto concerne l'ambito privato, come la Responsabilità Sociale d'Impresa ("RSI" o "CSR" se si utilizza l'acronimo inglese) ed invece, per il settore pubblico, come la Rendicontazione Sociale nelle Pubbliche Amministrazioni ("RSP").

Entrambi questi orientamenti sono il risultato di un lungo processo che ha portato a registrare varie modifiche sia a livello di struttura interna alle organizzazioni sia a livello di mentalità di coloro che prendono le decisioni.

Un punto molto importante da sottolineare è quello relativo agli atteggiamenti che sia le strutture private che quelle pubbliche hanno nei confronti del territorio circostante e a come questi ultimi si siano modificati nello stesso arco temporale prima definito. Infatti si è passati da una fase iniziale caratterizzata da una quasi indifferenza totale nei confronti dell'ambiente esterno ad un'altra in cui lo stesso viene tenuto in debita considerazione, in quanto costituisce la base su cui costruire la legittimazione medesima per continuare a svolgere positivamente la propria attività.

1.2. Il concetto di "territorio": aspetti definatori

Non esiste una definizione univoca con riguardo alla parola "territorio"^[1], infatti, anche attraverso la consultazione di un qualsiasi dizionario di italiano ci si trova di fronte a più possibili significati.

La nozione di territorio può essere analizzata sotto diversi punti di vista. Riportiamo di seguito alcuni esempi:

- ✓ dal punto di vista geologico e naturale, il territorio si caratterizza per la sua conformazione fisica e per la presenza di beni e risorse ambientali;
- ✓ dal punto di vista politico-amministrativo, un territorio è una porzione che ricade nella giurisdizione di un'unica o più autorità governative;
- ✓ dal punto di vista della geografia antropica, il territorio è un artefatto sociale, derivato dai processi umani di territorializzazione, ovvero dall'insieme delle relazioni che le società intrattengono con il mondo ecologico, biologico ed

¹ Tale tema è descritto nel documento di ricerca n. 12 creato dal GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale) *Il bilancio sociale. La rendicontazione territoriale: le finalità, il processo, gli indicatori.*

antropologico per il soddisfacimento dei propri bisogni e nella prospettiva di ottenere il più elevato livello di autonomia;

- ✓ dal punto di vista socio-economico, il territorio è un insieme di valori tangibili e intangibili, di cui fanno parte gli abitanti, le imprese e le altre organizzazioni che vi operano, ma anche il patrimonio artistico, storico e culturale, così come i beni fisici.

Ognuna di queste definizioni ci mostra solo una parte del concetto generale e per questo, adottarne esclusivamente una, può risultare poco esaustivo ed, anzi, si rischierebbe di ridurre troppo il campo concettuale e di non cogliere, così, la complessità insita nella parola stessa di territorio.

Se ci si concentrasse solamente sul significato scaturito dal punto di vista politico-amministrativo si osserverebbe il territorio considerando prevalentemente gli Enti pubblici anche se l'accezione che si intende proporre è molto più ampia. Nel territorio operano le imprese e le associazioni, vi risiedono i cittadini/consumatori/lavoratori (a seconda del punto di vista scelta), la vita è regolata dalle leggi e dai regolamenti stabiliti su vari livelli a partire da quello statale, a quello regionale, a quello provinciale ed infine a quello comunale. Il territorio, inoltre, può possedere o meno delle risorse naturali, quali ad esempio materie prime o risorse energetiche, che si possono a loro volta classificare come rinnovabili o non rinnovabili.

La soluzione migliore e quindi, verosimilmente, da scegliere sembra essere quella di non focalizzarsi su una concezione univoca e immutabile, preferendo l'enunciazione di alcuni elementi da prendere come riferimento. Quindi il concetto di territorio può essere individuato in base a tre differenti parametri:

- ✓ il luogo geografico;
- ✓ le relazioni funzionali esistenti tra i diversi attori che vi agiscono;
- ✓ gli stakeholder che vi "risiedono" ed esprimono le proprie esigenze.

Tenendo in considerazione il peso che si può attribuire a queste componenti e alla loro combinazione, la definizione del territorio potrà variare anche in modo rilevante.

Riassumendo, non è possibile avere una definizione di territorio che vada bene in qualsiasi situazione, ma, di volta in volta, grazie ai tre parametri anzidetti sarà possibile capire cosa si intende con questa parola.

1.3. L'evoluzione dei rapporti imprese/enti nei confronti del territorio

Nelle economie avanzate si sono registrati vari cambiamenti che hanno riguardato l'atteggiamento che le imprese e gli Enti pubblici hanno avuto nei confronti del territorio circostante. In questo caso la parola "territorio" deve essere intesa come sinonimo di stakeholder cioè di portatore d'interessi nei confronti della struttura che opera in un determinato luogo geografico e che quindi interagisce secondo varie modalità con loro.

Come detto la gestione della responsabilità sociale deve essere considerata come una condizione necessaria per poter rimanere sul mercato e ha coinvolto non solamente il settore privato^[2] ma anche quello pubblico. Per cogliere la valenza e la diversità di questo ultimo orientamento, rispetto a quelli precedenti, risulta necessario ripercorrerli tutti brevemente dall'inizio proponendo un confronto parallelo tra i due settori: privato e pubblico^[3]. Queste diverse fasi sono riportate di seguito e quindi si presentano come^[4]:

- ✓ l'orientamento all'auto-referenzialità;
- ✓ l'orientamento al prodotto/servizio;
- ✓ l'orientamento al mercato;
- ✓ l'orientamento alla finanza;
- ✓ l'orientamento alla globalizzazione;
- ✓ l'orientamento alla dimensione;
- ✓ l'orientamento al controllo;
- ✓ l'orientamento alla qualità;
- ✓ l'orientamento alla CSR e alla RSP.

È importante sottolineare come questi orientamenti si sono sovrapposti con il passare degli anni e ad ogni passaggio si è assistito alla necessità di integrare e/o scegliere tra i nuovi e i vecchi strumenti di gestione; realizzando così una sorta di stratificazione di

² Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

³ Hinna L., *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁴ Si rimanda anche ad un'altra pubblicazione dell'autore Hinna L. su tale tematica, denominata *La domanda di controllo nel settore pubblico e la trasposizione di cultura e metodologie dal settore privato*, Rivista italiana di economia aziendale, RIREA, n. 5-6 maggio-giugno, 1992.

culture. Questo fenomeno è anche connesso al più o meno elevato indice definito come “tasso di flessibilità manageriale”^[5].

Questi orientamenti, che verranno successivamente analizzati, caratterizzano in modo prevalente le strutture organizzative private mentre possiamo vedere quale è stato il loro impatto sulla Pubblica Amministrazione nella **Tabella 1**.

Tabella 1: l'impatto sulla PA degli orientamenti

ORIENTAMENTI	IMPATTO SULLA PA
AUTO-REFERENZIALITÀ	<i>FORTE</i>
PRODOTTO/SERVIZIO	<i>FORTE</i>
MERCATO	<i>FORTE</i>
FINANZA	<i>FORTE</i>
GLOBALIZZAZIONE	<i>DEBOLE</i>
DIMENSIONE	<i>DEBOLE</i>
CONTROLLO	<i>FORTE</i>
QUALITÀ	<i>DEBOLE</i>
CSR-RSP	<i>FORTE</i>

Fonte: rielaborazione dal libro di Hinna L. "Il bilancio sociale nelle Pubbliche Amministrazioni . Processi, strumenti, strutture e valenze"

Tutte queste evoluzioni coprono un arco temporale di circa un centinaio d'anni per quanto concerne il mondo delle imprese private, se si vuole datare il taylorismo tra il 1912 ed il 1913 e l'orientamento alla Corporate Social Responsibility (CSR) nei primi anni 2000.

Il settore pubblico, invece, ha registrato, e sta tuttora registrando, i diversi cambiamenti in un periodo di tempo molto più ristretto, infatti i temi sull'economicità, il recupero di efficienza, i controlli interni e la qualità sono abbastanza recenti sia da un punto di vista normativo che gestionale e culturale. Precisamente visto che i primi cambiamenti si possono riscontrare nel 1993 mentre la Rendicontazione Sociale Pubblica è degli anni 2000 si capisce come l'arco temporale sia veramente breve.

Da queste date emerge chiaramente come i vari orientamenti si sono verificati nel comparto pubblico con sfasamenti temporali anche molto ampi rispetto al settore delle

⁵ Questo tasso misura la capacità di adattamento e di reazione che un'azienda o un'amministrazione pubblica mostra nel cambiare orientamento, adeguandosi a seconda dei mutamenti causati da variazioni nei fattori esterni che influenzano lo svolgimento dell'attività stessa.

aziende private, mentre l'ultima fase è stata quasi perfettamente sincronizzata considerando insieme entrambi i comparti.

A) L'orientamento all'auto-referenzialità

Innanzitutto è utile precisare cosa si intende per auto-referenzialità. Con questo termine si indica l'atteggiamento che può caratterizzare una qualsiasi organizzazione e che, nello specifico, ha come diretta conseguenza una pressoché esclusiva concentrazione sugli ambiti svolti internamente alla stessa, senza considerare in alcun modo le variabili che riguardano l'ambiente esterno.

Proprio per questo, almeno in questa prima fase, l'azienda è orientata a sé stessa e l'esempio che si propone è quello delle Pubbliche Amministrazioni e delle botteghe artigiane. Inizialmente, infatti, le strutture pubbliche erano, e alcune lo sono ancora oggi, orientate a sé stesse e dunque molto auto-referenti.

L'interesse principale si concentra soprattutto nei confronti dei dipendenti, i quali costituiscono il fulcro della struttura, mentre il cliente e le sue esigenze vengono poste in secondo piano ed in alcuni particolari casi neanche considerato.

Alcuni esempi si riscontrano ricordando come le visite dei primari nelle strutture sanitarie dovevano essere compatibili con gli altri impegni da lui precedentemente presi, oppure, considerando un altro caso, l'apertura del museo era vincolata a quando i guardiani erano disponibili ad effettuare i turni lavorativi e non in base ad eventuali richieste dei visitatori, o invece il sarto che forniva il vestito compatibilmente con i suoi tempi, ed infine l'idraulico che sopraggiungeva nel luogo in cui vi era bisogno del suo lavoro quando era disponibile, ecc.

L'organizzazione delle imprese artigiane come quella delle Pubbliche Amministrazioni era adattata tenendo in considerazione come unico punto di riferimento le proprie esigenze interne e non quelle che scaturivano invece dal mercato.

Quindi le logiche ispiratrici di questo orientamento sono l'auto-referenzialità e la ricerca di una migliore qualità della vita di chi vi lavora all'interno.

B) Orientamento al prodotto

L'auto-referenzialità scompare nell'esatto istante in cui l'impresa da "bottega" diventa a tutti gli effetti una "azienda".

Le esigenze che si percepiscono come più pressanti non riguardano più il solo aspetto derivante dalla struttura organizzativa interna all'organizzazione stessa ma si inizia ad intravedere una maggiore apertura alle logiche che dominano il mercato. Ora la struttura di base fonda la sua iniziativa sulla logica della domanda e della offerta.

Quanto detto ci permette di registrare come l'azienda effettua il passaggio dal primo orientamento al secondo cioè quello che dedica una particolare attenzione al prodotto.

In questa fase il mercato è caratterizzato da un eccesso della domanda sull'offerta e proprio per questo motivo il problema organizzativo più pressante è quello di riuscire ad incrementare la produzione cercando allo stesso tempo di ottenere dei costi decrescenti. Diventa assolutamente chiaro come il punto centrale si sposta su nuovi temi quali la produttività, l'economicità e appunto la domanda da soddisfare.

Si introducono delle novità che considerano sia i sistemi per la rilevazione dei costi che i sistemi di controllo della gestione, entrambi volti alla misurazione dei risultati ottenuti in una chiave prettamente economica-finanziaria.

Per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione la situazione è molto diversa.

Infatti si può quasi dire che ad oggi alcuni comparti che costituiscono il settore pubblico si trovano nel pieno di questo orientamento dominato dal concetto basato sul prodotto/servizio. È possibile affermare questo concetto attraverso il riferimento che si può effettuare considerando i processi in attesa di essere celebrati e conclusi nel settore della giustizia oppure alle liste di attesa interminabili per gli esami diagnostici o per i ricoveri nel settore della sanità.

Questa fase è attualmente sotto la lente di ingrandimento. Essa crea un incremento nel malcontento generale tra i cittadini perché viene considerata come una forte condizione di inefficienza. Proprio per questo motivo la Pubblica Amministrazione dovrà attivarsi nel tentativo di trovare e successivamente applicare le soluzioni più idonee per riuscire a risolvere i problemi generati da tale orientamento.

C) Orientamento al mercato

Questo orientamento si rende necessario nell'istante preciso in cui sul mercato si osserva il superamento dell'offerta nei confronti della domanda.

In questa occasione le imprese sentono la necessità di creare ed utilizzare nuovi strumenti per garantire la propria sopravvivenza ed è proprio per questo motivo che entra in gioco il marketing, considerato lo strumento indispensabile per poter

contrastare e poi battere la concorrenza, così da riuscire successivamente a creare delle barriere che permettono di far rimanere sul mercato l'azienda. Le imprese, quindi, si orientano verso il mercato.

Per poter svolgere la propria attività protraendola nel tempo non era più sufficiente produrre in maniera efficiente ed economica ma risultava fondamentale “farsi notare” dai consumatori per acquisire ed incrementare la propria quota di mercato, in quanto il periodo dell'oro nel quale il prodotto quasi si vendeva da solo non esisteva più. L'esigenza dominante è in questa fase determinata dalla continua soddisfazione dei bisogni e delle esigenze dei clienti.

Questo orientamento negli ultimi anni sta coinvolgendo anche la Pubblica Amministrazione, infatti al centro del processo organizzativo non c'è più l'ente stesso ma è, finalmente, fondato sul cittadino. Cittadino inteso come cliente al quale è necessario offrire dei servizi con una qualità migliore rispetto al passato pur sempre mantenendo i costi contenuti dentro determinate fasce. L'obiettivo di fondo non è quello di cercare di espandersi sul mercato acquistando sempre maggiori quote di mercato, così da battere la concorrenza ma è basato sulla volontà di recuperare un rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadino che, allo stato attuale, è, a dir poco, deteriorato.

D) Orientamento alla finanza

L'attenzione verso il mondo della finanza, per quanto riguarda il settore privato, si è manifestata nei primi anni Settanta, dopo che, in seguito allo shock petrolifero e monetario, tutto questo ha causato una pesante crisi finanziaria. In quel periodo storico vi era la concezione che si poteva fare soldi attraverso i finanziamenti delle banche, lucrando sulla differenza esistente tra i tassi di interessi pagati e i tassi di ritorno degli investimenti. Fino a quando questa forbice si è mantenuta positiva, nessuna impresa si era preoccupata di gestire la propria struttura finanziaria, ovvero cercare il migliore rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi considerando come variabili importanti il ritorno degli investimenti e i tassi di crescita attesi.

Il problema che si trovavano ad affrontare era quello di bilanciare i flussi di cassa ed individuare, con un occhio particolare al tasso di inflazione che incide sul fabbisogno finanziario facendolo aumentare, il tasso di crescita sostenibile consentito dal mercato e dalla propria struttura finanziaria.

Gli strumenti utilizzati riguardarono la ricerca della più favorevole leva finanziaria, la capacità di indebitamento della struttura considerata e la contabilità finanziaria che fosse in grado di mostrare quasi fossero i reali margini finanziari di una operazione di investimento e non solo i margini economici.

La Pubblica Amministrazione si è trovata costretta a gestire l'orientamento alla finanza non come le imprese negli anni Settanta dello scorso secolo ma bensì in seguito agli accordi di Maastricht alla fine degli anni Novanta. La crisi finanziaria, precedentemente espressa, aveva colpito anche il settore pubblico ma si erano sempre rimandate tutte le azioni necessarie per porvi una soluzione.

In questi ultimi anni si è cercato di mettervi rimedio inasprendo i vincoli di bilancio e cercando di limitare il ricorso al debito pubblico. Questa nuova situazione ha colpito tutti i livelli delle varie amministrazioni che sono state così costrette a modificare le loro logiche operative ed organizzative. Oggi per effetto dell'attenzione che viene posta sul rapporto debito pubblico/PIL in via principale e su altri valori quali ad esempio lo spread, possiamo affermare che le Pubbliche Amministrazioni si trovano nel pieno della fase di orientamento alla finanza.

E) Orientamento alla globalizzazione

La finanziarizzazione del business nella prima metà degli anni Settanta, è stata uno dei fattori che ha favorito ed aiutato il processo di internazionalizzazione delle imprese, soprattutto grazie all'utilizzo delle joint ventures e alla stipula di vari accordi internazionali.

Tutto ciò ha causato delle crisi nuove e particolari per le aziende dovute principalmente ad una eccessiva focalizzazione su una visione "micro" dei problemi. In questo caso si rivalutò l'attività svolta dagli economisti d'impresa, e soprattutto gli studi e le osservazioni economiche da essi effettuate. Si stava così diffondendo un nuovo orientamento: l'orientamento alla globalità.

In un mercato globale cambiano molte variabili, al contrario di quello che fino ad allora era stato il campo di azione delle varie aziende concentrate soprattutto sull'operare su una scala territoriale spesso molto limitata. Queste variabili sono i sistemi giuridici, le mappe etiche, le diversità culturali e le visioni del mondo assai diverse che influenzano tutta l'attività svolta creando una realtà nuova con la quale ci si deve confrontare quando si produce, quando si vende, quando si compra e quando ci si finanzia.

Il numero degli stakeholder all'improvviso esplose. Essi si diversificano e ciò rende molto più difficile la gestione e lo sfruttamento dei fattori competitivi che la globalizzazione consente di utilizzare. Fattori che l'impresa adopera ma sempre cercando di contenere i vari rischi presenti.

Questo orientamento è poco sentito da parte della Pubblica Amministrazione in quanto i mercati ed i "clienti" sono sempre gli stessi. In questo preciso ambito, infatti, non si avverte la necessità ed il bisogno di aumentare o di creare nuove aree da servire. Tutto questo è dovuto al fatto che le attività svolte continuano ad avere il medesimo territorio di riferimento, che nella sua estensione massima corrisponde all'intero Stato italiano. Come diretta conseguenza è possibile immediatamente notare che da tale orientamento, almeno per quanto concerne il settore pubblico, non si realizza nessuna rivisitazione nella struttura organizzativa.

Ciononostante questa fase può rappresentare uno stimolo al confronto con quanto le Pubbliche Amministrazioni di altri paesi realizzano, favorendo così un raffronto a livello internazionale che deve essere rivolto alla ricerca delle migliori pratiche concretizzabili piuttosto che all'auto-referenzialità.

F) Orientamento alla dimensione

Come abbiamo affermato precedentemente per effetto della globalizzazione le imprese si sono trovate a dover affrontare dei mutamenti sempre più intensi e rapidi e a dover gestire un numero di interlocutori sempre più elevato e disomogeneo. Proprio per cercare di far fronte a queste evoluzioni la soluzione è stata ricercata nella cosiddetta "dimensione ottimale" da raggiungere per permettere all'impresa di operare al meglio nel "Global Village" che non è più da considerare come un semplice slogan ma è diventata una realtà con la quale è necessario confrontarsi.

Per questo era divenuto prioritario e quindi necessario raggiungere una determinata "massa critica" con tutte le difficoltà che da ciò deriva sia per quanto riguarda la sua realizzabilità dal punto di vista gestionale che di riassetto considerando la struttura organizzativa e proprietaria. Molte sono state le imprese che hanno gestito in modo assolutamente non corretto questo passaggio cercando di aumentare nel modo più veloce e diretto possibile la propria dimensione andando così incontro alle cosiddette crisi di eccessiva crescita ed espansione.

Le criticità da gestire erano in via principale la nuova dimensione che si intendeva raggiungere ma anche i riferimenti culturali assai differenti tra di loro.

Per ovviare a queste problematiche furono introdotte tecniche per la gestione organizzativa dei gruppi spesso polifunzionali, delle strutture periferiche lontane dalle sedi centrali, di quelle a rete con altri soggetti con dimensioni, storie e culture diverse.

La dimensione per le Pubbliche Amministrazioni non ha mai costituito una criticità e anche in questo caso è possibile affermare che non è stato necessario alcun cambiamento. Dire “piccolo è bello” si addiceva molto, e in molti casi si riscontra anche oggi, per le imprese, soprattutto quelle italiane, se si guarda al settore pubblico, invece, lo slogan dominante era ed è “grandi e da sempre”.

Bisogna però precisare che alcuni processi di concentrazione hanno coinvolto anche le ASL e i Ministeri.

G) Orientamento al controllo

Per spiegare questo orientamento è necessario partire da questo ragionamento: la dimensione aziendale è da sempre inversamente proporzionale al tasso di flessibilità nel cogliere i cambiamenti e quindi nella capacità di repentini adattamenti organizzativi e gestionali, e inoltre la stessa è direttamente proporzionale alla necessità di effettuare dei controlli. Si assiste così alla nascita dell'orientamento al controllo.

Gli obiettivi che si intendono raggiungere sono molteplici; si va dai controlli sull'economicità, a quelli sull'efficienza e sulla produttività dell'impresa; verifiche che sono utili soprattutto per permettere di orientare al meglio le scelte prese dagli organi direzionali dell'impresa.

Una distorta visione di quello che dovrebbe rappresentare il concetto di controllo ha portato anche alcuni effetti negativi, quali ad esempio ristrutturazioni a catena e riduzioni del personale, spesso coincidenti con quotazioni in borsa, una estrema strategia orientata al contenimento dei costi, spesso effettuata a discapito di altri aspetti, ugualmente importanti per il successo di una attività, quale la qualità.

Per quanto concerne la Pubblica Amministrazione, l'orientamento al controllo è possibile datarlo con riferimento alle normative adottate nei primi anni Novanta, per introdurre dei sistemi di controllo interni di gestione e per il recupero di concetti, fino ad allora troppo spesso ignorati, quali l'economicità, l'efficienza e l'efficacia.

Questo nuovo orientamento è stato forse quello che ha causato il cambiamento più incisivo ed importante all'interno del settore pubblico rispetto a tutte le altre fasi analizzate.

H) Orientamento alla qualità

Quando si fa un eccessivo utilizzo dei sistemi di controllo con il solo obiettivo di contenere i costi e senza invece presidiare attentamente i processi, quello che quasi sempre ne risente è la qualità offerta dei beni prodotti o dei servizi erogati.

Si fa riferimento ad un contesto caratterizzato da aspettative crescenti e nel quale la concorrenza è sempre più "combattiva". È proprio in questa situazione che entra in gioco l'importanza della qualità, non solo come fattore distintivo tra le imprese che operano nello stesso settore, ma come fattore necessario per raggiungere e mantenere il successo.

Nascono così i sistemi di qualità totale e le certificazioni della qualità, non solo relativamente agli output prodotti nello svolgimento dell'attività (intendendo per output in questo caso i beni e i servizi prodotti ed erogati) ma anche con riguardo al processo produttivo che porta alla loro realizzazione.

La ricerca della qualità non si ferma però qui, infatti essa, dopo essere risalita dal prodotto al processo, si focalizza sui sistemi produttivi, sul fenomeno della loro delocalizzazione e sul rispetto dei comportamenti etici, come fattore intrinseco del prodotto. Questi passaggi non restano confinati solamente all'interno dell'organizzazione stessa, ma influenzano anche la selezione dei fornitori, che si devono caratterizzare per il rispetto degli stessi valori e che soprattutto assicurino un prodotto/servizio di qualità.

È proprio da questo nuovo sentimento di rispetto dei canoni etici, oltre che delle legislazioni vigenti, che si assiste alla nascita di quello che al momento attuale è l'ultimo orientamento in atto: l'orientamento all'etica ed alla responsabilità sociale (in sintesi alla CSR e alla RSP).

Nel settore pubblico l'orientamento basato sulla qualità non ha avuto, purtroppo, un forte impatto come molti di quelli che prima sono stati presentati. Proprio la Pubblica Amministrazione che viene spesso accusata di essere una fonte di inefficienza doveva cercare di sfruttare questo ambito per riuscire a migliorare l'opinione che la società civile ha nei suoi confronti. Al momento attuale, riguardo tale orientamento, si registra

un andamento altalenante, infatti se è possibile affermare che esso non ha in alcun modo riguardato le varie strutture centrali è innegabile come abbia avuto un particolare impatto, al contrario, in quei servizi a domanda individuale e nei quali le strutture si interfacciano con l'utente finale (ad esempio le ASL, i comuni, le aziende municipalizzate).

I) Orientamento alla RSI e alla RSP

Il passaggio dall'orientamento alla qualità a quello basato sull'etica e sulla responsabilità sociale è stato molto breve e in alcuni casi quasi automatico. L'etica è un nuovo elemento strategico, che incide su tutte le funzioni aziendali, dalla politica attuata nei confronti del personale a quella degli acquisti, dalle modalità di produzione fino a toccare l'area del marketing.

Alla base di questo orientamento vi è la necessità di garantire, non solo il rispetto del territorio in cui una impresa si trova ad operare, ma bensì l'attenzione deve essere spostata tenendo conto di chiunque sia portatore di un certo interesse.

Risulta utile aumentare il tasso di trasparenza, e questo è necessario per fare vedere in modo chiaro e diretto quali sono state le azioni poste in essere, i risultati ottenuti e come questi risultati sono stati conseguiti. La legittimazione sul mercato passa e deve passare attraverso sia la garanzia della qualità sia grazie alla rendicontazione dei propri comportamenti etico-sociali.

Questo cambiamento non ha riguardato solo il settore privato ma ha pian piano coinvolto, in ugual modo, anche la Pubblica Amministrazione. La corretta considerazione ed applicazione di questo orientamento potrà in effetti portare vari vantaggi anche al settore pubblico. Da un lato, grazie agli strumenti che caratterizzano tale ambito, renderà possibile per tali strutture capire se le politiche fino a quel momento intraprese hanno un reale effetto sul territorio di riferimento, così da comprendere quanto esse contribuiscono sostanzialmente al miglioramento della qualità della vita dei propri cittadini/consumatori. Dall'altro lato, tale orientamento basandosi su un continuo dialogo tra chi decide di seguirlo e i propri portatori di interesse, crea un ambiente favorevole, che porta ad un continuo scambio di informazioni e che dovrebbe avere positive ripercussioni sulle varie relazioni instaurate. Tale aspetto si può definire cruciale quando si analizza questo ambito soprattutto in considerazione del fatto che i

rapporti tra il settore pubblico e la società civile hanno subito, in questi ultimi anni, un notevole peggioramento.

1.4. La Responsabilità Sociale d'Impresa e la Rendicontazione Sociale nelle Pubbliche Amministrazioni

Attraverso l'ultimo orientamento trattato nel paragrafo precedente, quello basato sulla CSR e sulla RSP, si riscopre l'importanza di agire non solamente per raggiungere gli obiettivi di pochi (vedi la massimizzazione del profitto a qualunque costo), a discapito della società in generale, ma per favorire il raggiungimento di uno sviluppo più sostenibile del territorio circostante. Numerosi fattori alimentano tale evoluzione, quindi verso il riconoscimento di un ruolo fondamentale della responsabilità sociale per il raggiungimento di un migliore sviluppo sostenibile, quali: *“le nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni industriali di grande portata, i criteri sociali che influiscono sempre di più sulle decisioni di investimento degli individui o delle istituzioni, sia in quanto consumatori che in quanto investitori, le inquietudini crescenti suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica e la trasparenza arrecata dai mezzi di comunicazione e dalle tecnologie moderne dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese”*^[6].

Quindi sia la CSR, in ambito delle imprese private, sia la RSP, per l'ambito pubblico, hanno attivato una reazione a catena, che seppur ancora agli inizi, ha forti ricadute gestionali, organizzative e culturali, che permettono una maggiore crescita di coloro che si avvalgono seriamente di tali valori. Infatti va ricordato come *“gli stakeholder non solo comprano e investono con le imprese profit, regalano alle non profit e votano le PA, ma se opportunamente stimolati, possono cambiare il sistema paese”*^[7].

⁶ Questi fattori sono stati individuati e presentati nel *“Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”* della Commissione Europea del 18 luglio 2001 (Com 366/2001).

⁷ Tale frase è tratta dal libro di Hinna L., *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

1.4.1. La Responsabilità Sociale d'Impresa

1.4.1.1. Le evoluzioni teoriche

Gli albori della teoria^[8] si riscontrano oltre oceano negli Stati Uniti dove tra gli anni Venti e gli anni Trenta dello scorso secolo iniziano a fiorire delle nuove scuole di pensiero che attribuiscono degli obblighi sociali ai manager^[9], che vanno oltre la semplice realizzazione di un profitto legato alla attività svolta. Questi obblighi riguardano queste singole persone, in quanto rivestono determinate cariche, più che l'organizzazione considerata nel suo complesso. Seppur con questa limitazione, è proprio da questa impostazione iniziale che si incomincia ad intravedere un nuovo modo di intendere l'impresa.

Nel giro di una trentina di anni infatti, precisamente tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta, si registra la nascita di un dibattito su un concetto alquanto nuovo: la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)^[10].

Esistono varie teorie che si sono alternate nel corso degli anni:

- ✓ La prima in ordine cronologico fa coincidere la responsabilità sociale con il raggiungimento di obiettivi meramente economici; infatti, le imprese non devono avere altro obiettivo se non quello di raggiungere la massimizzazione del profitto con l'unico vincolo dato dal rispetto della normativa vigente dettata dallo stato in cui si trova ad operare. Da ciò è facile dedurre come ogni qualsiasi responsabilità extraeconomica era da considerare una fonte di distrazione e come tale portatrice di inefficienza che penalizzava l'investitore-azionista. Proprio per questo l'idea dominante era quella che il raggiungimento della massimizzazione del profitto determinava, quasi in automatico, il massimo benessere per la società, sia in termini di ricchezza che di lavoro.

Questa linea di pensiero si riscontra nelle opere di Milton Friedman, infatti egli sosteneva come *“la sola ed unica responsabilità dell'impresa è quella di usare le*

⁸ Si veda il contributo realizzato da Zarri F., *Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione*, Impronta Etica, Aprile 2009.

⁹ Su questo punto si vedano le opere realizzate da: Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York, 1953 e da Selekman B., *A Moral Philosophy for Management*, McGraw-Hill, New York, 1958.

¹⁰ Su questo punto si veda l'opera di Davis K., *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, 1960.

risorse e impegnarsi in attività finalizzate ad aumentare il più possibile i profitti a patto che rimanga all'interno delle regole del gioco che sono, bisogna sottolinearlo, quelle della aperta e libera competizione senza inganni o frodi^[11]. Posizione che aveva già sostenuto con molta fermezza nel suo libro *Capitalism and Freedom* scritto nel 1962.

È importante sottolineare come, proprio per questo, la responsabilità economica veniva vista come il solo obiettivo che doveva essere perseguito.

- ✓ Successivamente siamo passati alla teoria della pluri-obiettività (o forse sarebbe meglio usare il termine pluri-responsabilità) dell'impresa: *good ethic is good business*^[12]. Il comportamento etico contribuisce in modo positivo alla buona performance aziendale. L'obiettivo che l'azienda doveva raggiungere, era cambiato. Infatti non si trattava più del raggiungimento del profitto nel breve ma riguardava la massimizzazione dello stesso nel lungo periodo. La precedente visione aveva causato una eccessiva focalizzazione sul breve termine, causando notevoli problemi in termini di profittabilità delle imprese, le quali, quando prendevano le decisioni non consideravano variabili importanti che riguardavano le possibili evoluzioni future.

In quel periodo la RSI inizia ad essere vista come strumentale al perseguimento dei risultati economici di un'impresa in quanto, innanzitutto, permetteva, almeno in principio, di comprendere tutte le esternalità che nel suo agire essa produce per poi passare, come logica conseguenza, alla fase in cui dovevano essere prese le decisioni necessarie.

Questa corrente di pensiero si realizzò alla fine degli anni Settanta e si può rappresentare tramite il lavoro di Carroll. Egli indicò come l'impresa avesse diverse responsabilità, che sono rappresentabili attraverso una piramide suddivisa in quattro strati^[13] [vedi **Figura 1**]:

- ✗ quello economico;

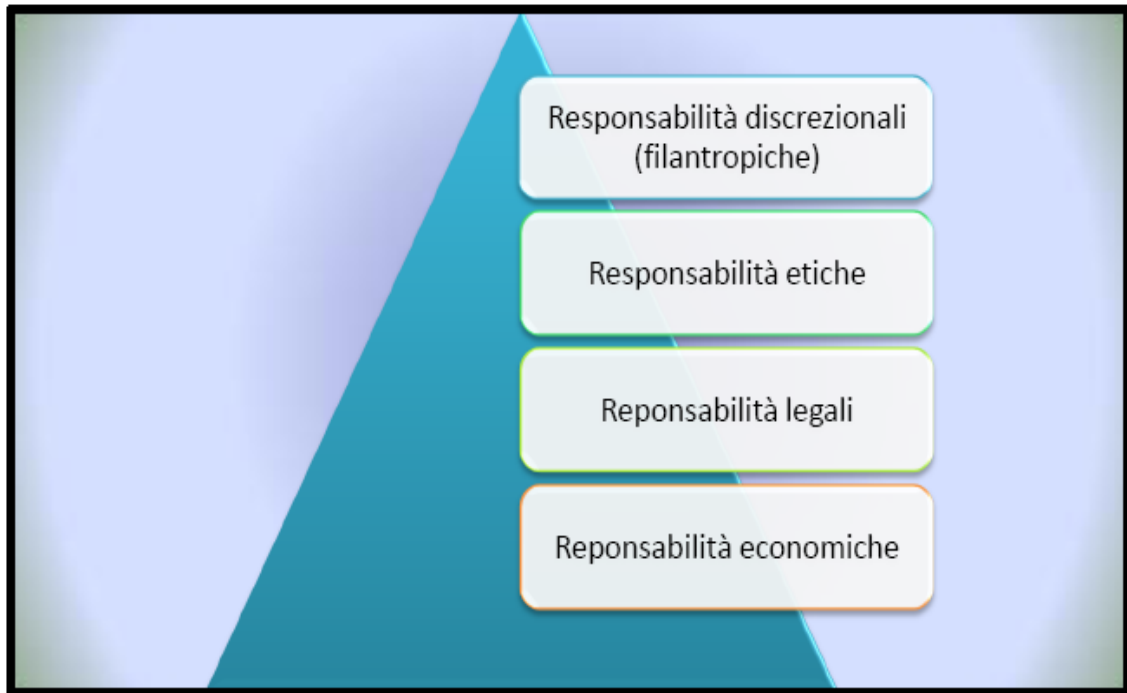
¹¹ Tratto dall'articolo del The New York Time Magazine, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, 13 settembre 1970.

¹² Per quanto concerne questo argomento e il concetto di business ethics si rinvia al lavoro di Zarri F., *Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione*, Impronta Etica, Aprile 2009 e di D'Orazio E., *Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella business ethics*, notizie di POLITEIA, XXIV, 89, 2008, pag. 41-84.

¹³ Tratto dall'articolo del Academy of Management Preview, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Vol. 4, No. 4, 1979.

- × quello legale;
- × quello etico;
- × quello discrezionale (filantropico).

Figura 1: La piramide di Carroll (1979)



Fonte: rielaborazione dall'articolo del Academy of Management Preview, "A *Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*"

Carroll individuò anche quali dovevano essere le componenti che caratterizzavano tali responsabilità^[14].

Per quanto riguarda le componenti della responsabilità economica abbiamo che:

- 1) è importante agire in modo coerente per raggiungere la massimizzazione degli utili per azione;
- 2) è importante impegnarsi per essere il più profittevole possibile;
- 3) è importante mantenere una forte posizione competitiva;
- 4) è importante mantenere un elevato livello di efficienza operativa;
- 5) è importante per una società di successo essere considerata come una che è costantemente profittevole.

¹⁴ Tratte dall'articolo del Business Horizons, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, July-August 1991.

Tale responsabilità costituisce il fulcro su cui si poggia l'attività aziendale, che infatti è quella di produzione di beni e/o servizi per realizzare un profitto "accettabile". Proprio per sottolinearne la sua preminenza sulle altre essa costituisce anche la base della piramide ideata dall'autore.

Le componenti della responsabilità legale sono invece associate alla importanza di:

- 1) agire compatibilmente con le aspettative del governo e della legge;
- 2) rispettare tutte le leggi, siano esse emanate a livello federale o a livello statale o a livelli inferiori;
- 3) essere considerati da parte della società come un "cittadino aziendale" sempre rispettosa della legge;
- 4) essere considerati da parte della società come una che adempie a tutti gli obblighi imposti dalla legge pur volendo avere successo;
- 5) svolgere l'attività di fornitura di beni e/o di servizi in modo tale che gli stessi soddisfano almeno i requisiti legali minimi.

Le responsabilità legali sono individuate in parallelo al sistema giuridico dominante nell'area in cui viene svolta l'attività. Costituisce il secondo livello ma coesiste con la precedente responsabilità per la realizzazione del complesso aziendale.

Per quanto concerne le componenti della responsabilità etica, essi sono rappresentati dai seguenti punti:

- 1) è importante agire in modo coerente con le aspettative dei costumi locali e delle norme etiche;
- 2) è importante riconoscere e rispettare le norme morale ed etiche sia quelle nuove che quelle in continua evoluzione adottate dalla società;
- 3) è importante evitare di compromettere delle norme etiche al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali;
- 4) è importante per una buona "cittadinanza aziendale" essere definita come una società che rispetta gli aspetti morali ed etici;
- 5) è importante riconoscere che l'integrità aziendale e il comportamento etico vanno oltre il semplice rispetto delle leggi e dei regolamenti.

Tale responsabilità deriva da tutte le attività e pratiche che, anche se non ancora codificate in leggi, la società si aspetta ed, anzi, esige che siano attuate in quanto considerate giuste e corrette per favorire un miglioramento nella qualità generale della vita, ma comprende anche tutte le azioni che, al contrario, devono essere proibite perché ritenute dannose al raggiungimento di tale obiettivo. Tra le responsabilità legali e etiche vi è una forte interazione dinamica infatti aspetti che si riscontrano in questa area spesso vengono regolamentati e quindi trasformati in leggi e così facendo scendono di un livello nella piramide.

Infine ci sono le componenti della responsabilità discrezionale che si indicano con:

- 1) è importante agire in modo coerente con le aspettative della società con riguardo alla filantropia e alla solidarietà;
- 2) è importante aiutare le belle arti e quello dello spettacolo;
- 3) è importante che i manager e i dipendenti partecipino ad attività di volontariato e di beneficenza all'interno delle loro comunità locali;
- 4) è importante fornire assistenza alle istituzioni educative pubbliche e private;
- 5) è importante aiutare in modo assolutamente volontario quei progetti che migliorano la "qualità della vita" in una comunità.

Essa costituisce il vertice della piramide. La volontarietà costituisce l'essenza di questo strato. L'impresa opera all'interno di una area nella quale deve cercare di favorire non solo lo sviluppo economico, ma anche deve rispondere alle esigenze della comunità in cui è inserita, attraverso azioni che ne migliorino in generale la qualità della vita.

Un aspetto molto importante da considerare nelle opere di Carroll è il fatto di essere stato il primo ad introdurre due nuovi concetti, per molti aspetti fondamentali: la volontarietà e la discrezionalità.

- ✓ L'ultima teoria è quella rappresentata dall'etica della responsabilità, secondo la quale il compito del management è quello di realizzare un bilanciamento tra gli interessi di tutti gli stakeholders; quindi da ciò si capisce come la responsabilità economica e sociale iniziano a coincidere. Infatti questa ultima non va più considerata solo come una fonte di ulteriori costi ma al contrario come un vero e proprio investimento.

Questo nuovo approccio è dovuto a Edward Freeman che è considerato da tutti il padre della teoria degli stakeholder^[15].

Non è necessario entrare nella diatriba aperta su quale sia la migliore e più esaustiva definizione di stakeholder ma per completezza e chiarezza si presenta quella data dallo stesso Freeman nel suo saggio. Secondo l'autore si possono definire gli stakeholder di una impresa come *“qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare il, o che è influenzato dal, conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione”*^[16].

Tale modello è rappresentato nella **Figura 2** dalla quale si comprende chiaramente come *“l'impresa è raffigurata non solo come una serie di transazioni di mercato ma come uno sforzo cooperativo (e competitivo) che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi organizzati in vario modo. L'impresa è quindi una organizzazione in cui e attraverso cui molti differenti individui e gruppi tentano di raggiungere i propri fini. Un'impresa interagisce continuamente con i propri stakeholder e molto del suo successo dipende da come tutte queste relazioni sono gestite. Gestire relazioni con gli stakeholder, piuttosto che input e output, può offrire quindi un modello adeguato per comprendere come si comportano e come dovrebbero comportarsi gli individui nell'impresa”*^[17].

¹⁵ Su tale argomento si consulti anche i lavori di Zarri F., *Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione*, Impronta Etica, Aprile 2009 e di D'Orazio Emilio, *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*, notizie di POLITEIA, XXI, 78, 2005, pag. 11-58.

¹⁶ Tratto dal saggio scritto da Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

¹⁷ Tratto dallo scritto di D'Orazio Emilio, *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*, notizie di POLITEIA, XXI, 78, 2005, pag. 11-58.

Figura 2: Stakeholder View of Firm



Fonte: rielaborazione tratta dal saggio scritto da Freeman R. E., "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*"

La discussione intrapresa su quale fosse la migliore definizione da attribuire alla parola stakeholder non si era fermata al riguardo di tale singolo aspetto. Infatti a seconda di quale era utilizzata come riferimento si poteva osservare una diversa visione sul contenuto che avrebbe dovuto assumere la teoria stessa. Questa situazione di incertezza è stata risolta dalla classificazione realizzata grazie al lavoro svolto da Donaldson e Preston nel 1995^[18] sui vari tipi esistenti della teoria degli stakeholder. Si possono così individuare tre filoni principali:

- ✘ la teoria normativa^[19];
- ✘ la teoria strumentale^[20];

¹⁸ Si veda a riguardo Donaldson T. e Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications*, Academy of Management Review, 20, pag. 65-91 e D'Orazio E., *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, notizie di POLITEIA, XXII, 82, 2006, pag. 40-59.

¹⁹ Per quanto concerne la teoria normativa si rinvia anche ai lavori realizzati da parte di Evan W. e Freeman R. E., *A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism*, 1988 e di Clarkson M. B. E., *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, 1994.

× la teoria descrittiva/empirica^[21].

La teoria normativa prevede che gli stakeholder siano trattati come soggetti titolari di propri diritti che li differenziano gli uni dagli altri, e sta proprio in questo la vera sfida etica che deve affrontare il manager, vale a dire, cercare di bilanciare e di soddisfare tutti gli interessi connessi allo svolgimento dell'attività. Per bilanciare si intende proprio dare lo stesso livello di considerazione alle pretese dei vari portatori di interesse, in quanto se le relazioni risultassero eccessivamente squilibrate si rischierebbe di mettere in pericolo l'esistenza dell'impresa stessa. La gestione dei conflitti diventa necessariamente una questione da affrontare attraverso scelte morali che dovrebbero portare ad una distribuzione della ricchezza e del valore creato più equa e giusta.

L'obiettivo della teoria strumentale è quello di rintracciare un possibile e logico collegamento tra la teoria degli stakeholder e il conseguimento degli obiettivi di performance aziendale. In generale possiamo affermare che le imprese, attraverso l'agire dei manager, stipulando dei contratti basati sulla fiducia e sulla cooperazione con i vari stakeholder, si garantiscono un vantaggio competitivo rispetto a quelle che non lo fanno. Questo succede perché spesso i manager e i dipendenti si fanno attrarre eccessivamente dai benefici immediati garantiti dalla creazione del valore nel breve periodo dimenticandosi che il vero obiettivo è lo stesso ma distribuito sul lungo termine.

L'ultimo filone permette di considerare tale teoria come descrittiva/empirica. In questo caso si deve verificare se e come le imprese realmente considerano gli interessi e le aspettative dei propri stakeholder e se in effetti i manager praticano tale teoria. Il modo in cui agiscono le imprese, almeno in parte, è influenzato anche dall'attenzione che i portatori di interesse attestano sul comportamento tenuto dalla stessa per pervenire alla soluzione di una determinata questione, che deve essere consona con le loro aspettative. Ciò comporta che risulta essere molto rilevante la comprensione del loro effettivo potere e della loro reale influenza.

²⁰ I riferimenti che si possono trovare su tale tematica sono relativi alle opere realizzate da Jones T. M., *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethic and Economics*, 1995 e da Jensen M. C., *Value Maximisation, Stakeholder Theory and Corporate Objective Function*, 2002.

²¹ Le opere di Brenner S. N. e Cochran P. L., *The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for business and society theory and research*, 1991 e di Clarkson M. B. E., *A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, 1995, riguardano invece l'ultimo filone posto ad analisi e cioè quello relativo alla teoria descrittiva/empirica.

Quindi, in conclusione, lo scopo della teoria degli stakeholder è proprio quella di prevedere e spiegare come l'impresa opera sotto l'influenza degli stakeholder.

Ovviamente queste evoluzioni di pensiero non sono state "lineari", ma si sono alternati periodi in cui si perdevano nuovamente di vista gli obiettivi sociali per tornare alla realizzazione dei soli interessi puramente economici, ciò è anche dovuto al fatto che tra gli anni Settanta e gli anni Novanta si sono alternate varie crisi che hanno colpito il mondo intero.

Effettivamente si può passare da un periodo storico in cui domina l'idea che l'impresa possa essere considerata multi-obiettivo, vale a dire volta al perseguimento di un ottimo economico rispettando alcuni vincoli d'ordine sociale, ad un altro in cui l'impresa sembra essere tornata ad avere un'unica vocazione rappresentata dal beneficio finanziario di breve dell'azionista^[22] e così agendo gli interessi materiali e ideali dei dipendenti, delle comunità locali, dei fornitori e lo stato dell'ambiente, si sono allontanati, ancora una volta, dal suo orizzonte decisionale.

Ciò facilita la nascita di una ulteriore crisi. Questa ultima ha come oggetto la relazione esistente tra il mondo economico e la società civile. L'omissione di determinati comportamenti da parte delle imprese, utili da un punto di vista generale ma non altrettanto se si concentra l'analisi sulla singola struttura che li deve compiere, generano costi sociali che vengono poi scaricati sulla collettività, con effetti negativi immediatamente visibili (basti pensare, per esempio, in Italia a cosa è successo con il fallimento Parmalat oppure allo scandalo derivante dal default dichiarato dall'Argentina e di conseguenza ai danni subiti dagli investitori). Quanto detto "*condanna la tematica della responsabilità sociale ad emergere solo quando i costi sociali, che il mercato e/o lo Stato inducono e nessuno sanziona, superano le soglie di sopportabilità sociale*"^[23].

Proprio per questo si è assistito alla nascita di un nuovo competitor, l'impresa sociale^{[24][25]}, e da ciò consegue, logicamente, che sul mercato ora non esistono più solo

²² Su questo argomento è interessante anche l'articolo scritto da Freeman R. E., Wicks C. A e Parmar B. ed intitolato *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, contenuto in *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, Maggio-Giugno 2004.

²³ Tratto da *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane* di Antonio Maticena e Mara Del Baldo, 2009, pag. 49.

²⁴ L'impresa sociale è definita nel Decreto Legislativo n. 155 del 24 marzo 2006 "*Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118*" nell'articolo 1: "*possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale, e che hanno i requisiti di cui agli articoli 2 ("utilità sociale"), 3 ("assenza dello scopo di lucro") e 4 ("struttura*

le imprese profit oriented e la Pubblica Amministrazione^[26]. La sua funzione obiettivo è quella di produrre esternalità sociali e la puntuale misurazione dei suoi risultati “sociali” diviene uno strumento indispensabile per ottenere la necessaria legittimazione, da parte della società, a poter continuare lo svolgimento della propria attività, inoltre è utile anche per poter aggiornare i portatori di interesse (e non solo) sui raggiunti livelli di mission. Questa nuova concorrenza ha portato alla ribalta la tematica della responsabilità sociale tanto che, anche a livello europeo, attraverso il *Libro verde* della Commissione delle Comunità Europee, si è cercato di definirla e di elaborare nuovi principi, approcci e strumenti per la promozione di tale prassi.

1.4.1.2. Le definizioni della responsabilità sociale d’impresa

Non esiste una sola ed univoca definizione della CSR. Una di queste, considerata tra le migliori nella descrizione di tale fenomeno, è tratta dal *Libro Verde* della Commissione Europea del 2001. La responsabilità sociale d’impresa consiste “*nell’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L’esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L’applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività*”^[27].

proprietaria e disciplina dei gruppi”)”. La mission della stessa è quindi collegabile alla massimizzazione della soddisfazione sociale collettiva e alla valorizzazione del capitale sociale.

²⁵ Con riguardo a tale argomento si rimanda anche alla ricerca di Venturi P., Zandonai F. (a cura di), *L’impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network*, edizioni altreconomia, Milano, 2012.

²⁶ Essa verrà analizzata nel proseguo del lavoro quando si parlerà della Rendicontazione Sociale nelle Pubbliche amministrazioni (RSP).

²⁷ Tratto da: Commissione delle comunità europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM 366/2001 del 18 luglio 2001

Questa definizione comporta la scomposizione della responsabilità sociale in due dimensioni: una prettamente interna e una più esterna ma sempre con riguardo allo svolgimento della attività aziendale.

Per quanto concerne la dimensione interna dell'impresa, le prassi socialmente responsabili si riflettono in primis sui dipendenti, soprattutto in relazione agli investimenti nel capitale umano, nella salute e nella sicurezza del e sul posto di lavoro, e sulla tematica ambientale in riferimento alle risorse naturali utilizzate nella produzione. Quindi i fattori da considerare sono:

- ✓ la *gestione delle risorse umane*: una delle sfide più complesse da affrontare allo stato attuale dell'economia è quella di riuscire ad attrarre e, più di ogni altra cosa, a conservare i lavoratori maggiormente qualificati all'interno dell'impresa. Tale azione però non è sufficiente se non associata ad altre misure. Le più importanti sono relative a:
 - * *prassi responsabili di reclutamento* che dovrebbero favorire e facilitare l'assunzione di soggetti provenienti da minoranze etniche, anziani, donne, disoccupati di lunga durata e persone sfavorite sul mercato del lavoro. Ciò è necessario per combattere due piaghe sociali quali la disoccupazione e l'esclusione sociale;
 - * *l'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita*, in questo preciso ambito le imprese dovrebbero definire i bisogni di formazione grazie all'instaurazione di una partnership con i responsabili di tali funzioni per la creazione di programmi d'istruzione e formazione che facilitano il passaggio dalla scuola al lavoro anche attraverso attività quali tirocini e apprendistati^[28];
- ✓ la *salute e sicurezza nel lavoro*: questi temi sono trattati, non solo a livello nazionale, attraverso precise e dettagliate misure legislative il cui rispetto è assolutamente obbligatorio. Quello che viene chiesto alle imprese è di andare oltre alla normativa vigente, soprattutto grazie all'implementazione e ad un continuo miglioramento nei sistemi di prevenzione. I controlli, nel caso in cui l'azienda tenda

²⁸ Questo argomento verrà ripreso nel prossimo capitolo ed analizzato soprattutto attraverso il riferimento effettuato grazie all'utilizzo della normativa italiana.

ad esternalizzare il lavoro presso subappaltatori e fornitori, deve estendersi anche su questi ultimi;

- ✓ *l'adattamento alle trasformazioni*: il cambiamento, è risaputo, non viene sempre visto di buon occhio, quando poi si parla delle ristrutturazioni in campo aziendale le inquietudini aumentano notevolmente sia da parte dei lavoratori dipendenti che da qualsiasi altro soggetto interessato. Ristrutturare in modo responsabile seguendo quindi una ottica più sociale significa tenere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni generali che sono attinenti a tale trasformazione. Sarebbe quindi opportuno garantire la partecipazione e il coinvolgimento delle parti interessate per mezzo di una procedura di informazione e di consultazione;
- ✓ *la gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali*: la protezione dell'ambiente è incoraggiata e richiesta non più solo dai singoli cittadini ma dalle istituzioni stesse. Quindi per ottenere una riduzione delle ripercussioni sull'ambiente si deve optare per una diminuzione nel consumo delle risorse o nelle emissioni inquinanti o nella produzione dei rifiuti. Questo può comportare dei vantaggi con riguardo a minori costi derivanti dalla fattura energetica o dalla eliminazione dei rifiuti o abbassando le somme utilizzate per l'acquisto delle materie prime o derivanti dall'adozione di misure contro l'inquinamento.

La responsabilità sociale delle imprese non può più solo concentrarsi negli ambiti interni della propria attività ma deve estendersi anche al di fuori degli stessi. Le imprese hanno assistito ad un allargamento esponenziale del territorio in cui è possibile operare e ciò le ha messe in contatto con un sempre maggiore ventaglio di parti interessate. Proprio per questo la dimensione esterna è costituita da:

- ✓ *comunità locali*: l'Europa, e in particolare modo l'Italia, è contraddistinta dalla presenza in ambito economico di imprese di piccole e medie dimensioni che proprio per questa loro caratteristica interagiscono maggiormente con il tessuto sociale e naturale locale. Questa relazione prevede da un lato che l'attività aziendale fornisca posti di lavoro, salari, prestazioni ed entrate fiscali ma dall'altro la stessa dipende dalla salute, dalla stabilità e dalla prosperità della comunità in cui si trova ad operare. Le PMI non solo reclutano personale nell'ambiente vicino ma spesso anche la maggiore parte dei clienti risiede sul territorio circostante. In questo scenario due fattori molto importanti per la competitività risultano essere: la reputazione e

l'immagine. Esse non vanno considerate solo con riguardo alla qualifica di datore di lavoro o di produttore ma anche come quella di protagonista della vita locale, in particolare fornendo sostegno alle associazioni no profit, nella tutela dell'ambiente, reclutando tra gli esclusi, sponsorizzando manifestazioni sportive o culturali locali o effettuando donazioni ed opere di carità;

- ✓ *partnership commerciali, fornitori e consumatori*: attraverso le collaborazioni a lungo termine con i propri partner commerciali, l'impresa può riuscire ad ottenere prezzi e clausole più vantaggiose, ma questo non è più sufficiente. Sempre di più viene richiesto che anche i loro partner, come del resto i fornitori, adottino chiare prassi responsabili nel settore sociale e ambientale, consone con quelle realizzate dall'impresa medesima. Infatti se così non fosse metterebbe a rischio la propria immagine, in materia sociale, costruita nel tempo. Rispetto ai clienti, l'impresa deve essere in grado di fornire, rispettando determinati criteri etici, prodotti e servizi che sono richiesti e desiderati dai consumatori, così da stabilire un rapporto durevole con gli stessi;
- ✓ *diritti dell'uomo*: questa tematica risulta molto complessa e pone problemi su vari livelli: politico, giuridico e morale. L'impresa dopo aver posto soluzione agli eventuali problemi prodotti al suo interno deve controllare che anche i propri partner rispettino i diritti dell'uomo, soprattutto nel caso in cui questi svolgono la loro attività in quei paesi tristemente famosi per le insistenti e ripetute violazioni di tali valori fondamentali. In questo ambito rientrano anche altre due pieghe sociali che sono la corruzione e lo sfruttamento del lavoro minorile. Proprio in considerazione di questo ultimo l'azione dell'impresa non dovrebbe fermarsi alla cancellazione di qualsiasi rapporto con i contraenti che ne fanno ricorso ma dovrebbero impegnarsi nella lotta contro la povertà dei bambini e sostenendo la loro istruzione. Ultimamente si sta assistendo ad un aumento esponenziale nella nascita di codici di condotta o codici etici che tendono a definire quali sono le iniziative di natura volontaria che devono essere attuate e rispettate all'interno dell'impresa stessa. Tuttavia questi codici, seppur considerati uno strumento molto importante per aumentare la trasparenza sullo stato della vita lavorativa (e non solo) all'interno della azienda, mai si dovranno sostituire alla legislazione e alle disposizioni vincolanti imposte dalle autorità nazionali, europee e internazionali;
- ✓ *preoccupazioni ambientali a livello planetario*: con l'apertura dei mercati a livello globale l'impresa può ottenere le risorse necessarie per lo svolgimento della propria

attività ovunque. Quindi la responsabilità sociale ed ambientale dovrà assumere non più solo una dimensione locale ma diventare nazionale, europea o addirittura internazionale. Gli investimenti e le attività svolte dalla impresa in altri stati possono avere una influenza molto diversa sullo sviluppo sociale, ambientale ed economico di tali paesi.

Tale definizione (compresa la suddivisione nelle due appena descritte dimensioni) è stata coniata come detto nel 2001. Oggi la crisi economica e le sue forti conseguenze in campo sociale hanno sconvolto la fiducia dei consumatori anche nei confronti delle imprese. L'attenzione generale si è quindi rivolta ai comportamenti tenuti dalle imprese sul piano etico e sociale. Proprio in questo ambito si registra la presentazione di una nuova strategia, con annessa nuova definizione, da parte della Commissione Europea nell'ambito della Responsabilità Sociale delle Imprese. Essa vuole favorire la creazione di condizioni che facilitino lo sviluppo di una crescita sostenibile, di un comportamento responsabile delle imprese e di una creazione della occupazione che sia durevole riguardando per questo il medio e il lungo periodo.

La nuova definizione è contenuta nel lavoro *“Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese”* del 25 ottobre 2011. La Commissione definisce la RSI come *“responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*. Continua affermando che *“per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l’obiettivo di:*

- ✓ *fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari/azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;*
- ✓ *identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi;*

La complessità di tale processo dipenderà da fattori quali la dimensione dell’impresa e la natura delle sue operazioni. [...] Per aumentare al massimo la creazione di un valore condiviso, le imprese sono incoraggiate ad adottare un approccio strategico a lungo termine nei confronti della responsabilità sociale delle imprese e a esplorare le opportunità per lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli commerciali innovativi che

contribuiscano al benessere della società e portino a una maggiore qualità e produttività dei posti di lavoro.

Per identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti negativi, le grandi imprese e le imprese che corrono il rischio di subire tali effetti sono incoraggiate a esercitare il loro dovere di diligenza alla luce di un'analisi del rischio, anche attraverso la loro catena di approvvigionamento.»^[29].

Si conferma così la natura multidimensionale della responsabilità delle imprese che deve coprire vari ambiti, passando dai diritti umani alle questioni ambientali, dalla lotta alla corruzione al lavoro e occupazione. Non bisogna neanche dimenticare tematiche quali lo sviluppo della collettività, gli interessi dei consumatori e una buona governance fiscale^[30].

Lo sviluppo della RSI, guidato dalle opere volontarie attuate dalle imprese, deve essere sostenuto anche dalle autorità pubbliche. Esse devono riuscire a combinare misure politiche volontarie e di regolamentazione complementari in modo tale da promuovere da un lato una maggiore trasparenza e dall'altro la creazione di incentivi di mercato per le imprese che seguono questo comportamento responsabile, con l'obiettivo finale di garantire la rendicontabilità di tali azioni.

1.4.1.3. Il programma della Commissione Europea in tema di RSI

Nel documento precedentemente citato, oltre ad una nuova definizione della responsabilità sociale d'impresa, la Commissione stessa presenta un “*programma d'azione 2011-14*” con l'obiettivo di promuovere la RSI e offrire suggerimenti per le imprese, gli Stati membri e qualsiasi altro gruppo di soggetti interessati. Vediamo ora quali sono i punti di tale programma:

- ✓ *promozione della visibilità della RSI e diffusione delle buone pratiche*: attraverso sia la creazione di piattaforme multimediali distribuite in un certo numero di settori industriali utilizzabili dalle imprese, dai loro lavoratori e da altri soggetti interessati

²⁹ Tratta da: Commissione delle comunità europee, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, COM(2011) 681 del 25 ottobre 2011.

³⁰ Tali principi sono tre: la trasparenza, lo scambio di informazioni e una concorrenza fiscale leale. Sono promossi dalla Commissione nei rapporti con gli Stati, ma, dove si ritiene opportuno, alle stesse imprese viene richiesto di adoperarsi attivamente per la loro attuazione.

con l'obiettivo di rendere pubblici gli impegni, in tema di RSI, assunti in ciascun settore favorendo così anche un continuo monitoraggio nei progressi realizzati che dando vita ad un premio europeo per dare un riconoscimento pubblico alle imprese che si differenziano maggiormente dalle altre nell'attuazione di buone pratiche volontarie nel campo della RSI;

- ✓ *miglioramento e monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese*: è inutile negare che esista un netto divario tra le aspettative dei cittadini e il comportamento tenuto dalle imprese. Questa situazione è, almeno in parte, dovuta alla condotta irresponsabile tenuta da alcuni imprenditori o manager nell'amministrare le aziende come pure dalla volontà di ingigantire le proprie credenziali per quanto concerne le azioni attuate in campo ambientale e/o sociale. Ma dipende anche da una insufficiente conoscenza da parte dei cittadini con riguardo ai vincoli entro i quali si trovano ad operare le imprese. Proprio per superare tale gap la Commissione intende, innanzitutto, *“avviare un dibattito aperto con cittadini, imprese e altre parti interessate in merito al ruolo e alle potenzialità delle imprese nel 21° secolo, con l'obiettivo di favorire la comprensione e le aspettative comuni, ed effettuare sondaggi periodici sulla fiducia dei cittadini nelle imprese e sugli atteggiamenti nei confronti della RSI”* e successivamente affrontare il problema sorto con le pratiche commerciali sleali relativamente alle dichiarazioni in merito al vero impatto ambientale dei prodotti che spesso si discosta, e di molto, dalla realtà;
- ✓ *miglioramento dei processi di autoregolamentazione e coregolamentazione*: spesso le imprese partecipano a tali processi che si concludono, ad esempio considerando il settore di appartenenza, con la creazione di codici di condotta su questioni di carattere prettamente sociale che contraddistinguono il settore in questione. L'obiettivo è quello, con l'aiuto e il sostegno delle imprese e degli altri soggetti interessati, di dare avvio a un processo che consenta lo sviluppo di *“un codice deontologico di autoregolamentazione e coregolamentazione atto a migliorare l'efficacia del processo di RSI”*;
- ✓ *aumento del “premio di mercato” per la RSI*: gli effetti positivi della responsabilità sociale d'impresa, con particolare attenzione alla competitività, sono noti, però in alcuni casi si pone un dilemma, soprattutto quando una condotta più etica non è la più conveniente dal punto di vista economico almeno se si analizza il breve termine. L'Unione Europea dovrebbe cercare di rafforzare gli incentivi di mercato per le imprese che rispettano i dettami della RSI attraverso politiche che riguardano: i

consumi, gli appalti pubblici e gli investimenti. Per quanto riguarda i consumi, l'insufficiente sensibilizzazione, la presenza, in alcuni casi, di un sovrapprezzo da pagare ed, infine, l'assenza di informazioni condivise, non consentono ai consumatori di effettuare le scelte corrette. Proprio su questi punti bisogna agire per far sì che le produzioni sostenibili non subiscano uno svantaggio competitivo nei confronti delle altre, e incoraggiare così i compratori ad effettuare un consumo maggiormente responsabile. La Commissione nel trattare l'argomento degli appalti pubblici^[31] cerca di prevedere alcune azioni a favore delle PMI per consentire anche a loro di poter entrare in tale mercato. L'obiettivo è favorire una migliore integrazione degli aspetti sociali ed ambientali senza creare nuovi oneri amministrativi per chi si aggiudica la gara e senza rinnegare il principio di assegnazione dei contratti all'offerta più vantaggiosa dal punto di vista economico. Per quanto concerne il tema degli investimenti vi è la precisa volontà di avanzare una serie di proposte normative che consentiranno di ottenere un sistema finanziario maggiormente responsabile e trasparente. Proprio per questo la Commissione intende *“considerare come requisito per tutti i fondi di investimento e le istituzioni finanziarie l'obbligo di informare tutti i loro clienti (cittadini, imprese, autorità pubbliche, ecc.) sugli eventuali criteri di investimento etico o responsabile da loro applicati o su qualsivoglia norma o codice cui essi aderiscono”*;

- ✓ *migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali*: la divulgazione di tali informazioni può favorire una sempre più crescente fiducia del pubblico nelle imprese. Per soddisfare gli interessi di tutte le parti in gioco le informazioni devono essere concrete, quindi aderenti alla realtà senza nessun tipo di manipolazione, e devono poter essere raccolte in modo non oneroso, o comunque senza comportare eccessivi costi, soprattutto con riguardo alla situazione delle PMI, le quali, è utile precisarlo, comunicano questo tipo di informazioni in modo assolutamente informale. Risulterebbe più opportuno, e proprio per questo si sta adoperando la Commissione, sviluppare una metodologia comune che consenta sia la misurazione e la valutazione delle prestazioni in campo sociale e ambientale ma anche un certo grado di comparabilità almeno tra le imprese che operano nello stesso settore;

³¹ Nel 2011 la Commissione ha pubblicato una guida sugli appalti pubblici socialmente responsabili (SRPP), all'interno della quale si cerca di conciliare ed integrare nell'ambito degli appalti pubblici gli aspetti sociali, pur nel rispetto del quadro normativo vigente nell'Unione Europea.

- ✓ *ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca*: lo sviluppo, ora quasi inesorabile, della responsabilità sociale d'impresa ha portato con sé la domanda di ulteriori competenze (ed è in proprio in questo ambito che si possono inquadrare le nuove professioni del CSR Manager e dell'Energy Manager³²) e un cambiamento nei valori e nei comportamenti. Proprio per questo gli Stati membri dell'Unione Europea devono attivarsi incoraggiando le istituzioni adibite ad essere il centro di diffusione dell'istruzione a integrare la RSI, lo sviluppo sostenibile e la cittadinanza responsabile nei vari programmi di studio. Anche la stessa ricerca accademica di alta qualità deve inserirsi in tali ambiti sviluppando buone pratiche commerciali e politiche pubbliche in tema di RSI. La Commissione proprio per questo vuole fornire un sostegno reale e tangibile: finanziando i progetti di istruzione e formazione che siano contenuti nei due programmi dell'UE denominati “*Apprendimento permanente*” e “*Gioventù in azione*” e sensibilizzando le imprese e gli operatori dell'istruzione sulla necessità di una loro effettiva cooperazione in materia di RSI;
- ✓ *accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI*: le misure politiche volte a sostenere la RSI sono predisposte e attuate meglio se vengono prese non solo a livello europeo ma soprattutto a livello nazionale, regionale e locale. Questo perché ogni area dell'Unione Europea è diversa dalle altre e se si agisce, senza che queste altre autorità abusino dei fondi strutturali accantonati dalla stessa per sostenere lo sviluppo della RSI, su base regionale o locale è più facile individuare i problemi esistenti, quali per esempio la povertà e l'esclusione sociale, ed implementare così strategie più efficaci volte a risolvere tali questioni. Le stesse devono essere prese in collaborazione e, quindi, in perfetta sintonia con le imprese che sullo stesso territorio si trovano a svolgere la propria attività;
- ✓ *migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI*: gli orientamenti riconosciuti a livello internazionale per quanto concerne la tematica della RSI devono essere promossi dall'UE sul territorio europeo, anche grazie alla collaborazione con gli Stati membri. Una sfida molto importante è rappresentata dall'attuazione dei principi guida in materia di imprese e diritti umani formulati

³² Queste figure verranno analizzate con particolare attenzione nel secondo capitolo. Quindi per la loro definizione, le loro competenze e i loro compiti svolti si rimanda ad esso.

dalle Nazioni Unite^[33]. Questo dovrebbe permettere di realizzare alcuni obiettivi posti dall'Unione Europea, con riguardo per esempio al lavoro minorile, al lavoro forzato dei detenuti, all'uguaglianza di genere, alla non discriminazione, ecc. L'applicazione della RSI però non deve fermarsi all'interno del territorio europeo infatti, soprattutto nel caso di imprese che operano negli Stati in cui tali valori non sono fatti valere, la Commissione intende *“individuare le modalità per promuovere il comportamento responsabile delle imprese nelle sue iniziative politiche future, finalizzate ad una ripresa e ad una crescita più inclusive e sostenibili nei paesi terzi”*.

Tutto questo dimostra come attualmente l'attenzione e la ricerca in questa tematica sta raggiungendo livelli prima impensabili. Mentre se inizialmente era tutto lasciato in mano alla volontà di alcuni soggetti più sensibili, e che quindi tenevano in modo particolare a tali valori, per i motivi più disparati, oggi l'iniziativa è stata presa in mano anche dalle autorità che a vario livello, soprattutto europeo, incentivano l'attuazione in campo economico di queste pratiche maggiormente responsabili sia in riferimento ai temi sociali che a quelli ambientali.

1.4.2. La RSI in Italia

Esistono diverse ricerche che focalizzano la loro attenzione sulle organizzazioni che operano in un dato sistema produttivo ed in particolare si soffermano ad analizzare la relazione esistente tra queste ultime e l'orientamento basato sulla responsabilità sociale. Tutta la concentrazione esistente su tale argomento testimonia come questa tematica ha raggiunto una rilevanza così ampia, tanto da divenire un punto cardine all'interno dei bisogni avvertiti dall'attuale società civile.

Quello che si cerca di appurare e anche di approfondire è se l'attuale crisi internazionale abbia modificato l'atteggiamento con il quale le singole imprese, siano esse di grandi dimensioni o che si parli delle PMI, si relazionano con i concetti base della Corporate Social Responsibility. Proprio per questo, nel proseguo di questo capitolo, tratteremo

³³ Tali principi si basano su tre pilastri: il dovere dello Stato di rispettare i diritti umani, la responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani e la necessità di avere accesso a misure correttive efficaci.

soprattutto le ricerche realizzate da un lato da SWG^[34] per l'Osservatorio Socialis^[35], studio che è stato denominato “*V Rapporto di indagine (2012). L'impegno sociale delle aziende in Italia*” e dall'altro quella effettuata da RGA^[36] per la Fondazione Sodalitas^[37] chiamata “*La road map della CSR. L'evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*”^[38].

1.4.2.1. L'impegno sociale delle aziende italiane

Tale argomento è stato trattato nel quinto rapporto realizzato, con cadenza biennale, da SWG e commissionato da Osservatorio Socialis. In tale lavoro sono state prese come riferimento le imprese con oltre 100 dipendenti, e per quanto concerne il metodo di campionamento, gli intervistati sono stati scelti casualmente dalla Community di SWG^[39], tenendo conto della loro rispondenza ai requisiti ricercati dall'indagine stessa. Tutte le informazioni sono state raccolte on-line e sono state così effettuate 823 interviste che rappresentano quindi la consistenza numerica del campione analizzato.

La suddivisione, attraverso la variabile del settore di appartenenza, delle imprese intervistate ha restituito i seguenti risultati:

³⁴ “Fondata a Trieste nel 1981 da Roberto Weber, SWG progetta e realizza con cura artigianale da oltre 30 anni ricerche di mercato, di opinione, istituzionali, studi di settore e osservatori, analizzando i trend e le dinamiche del mercato, della politica e della società. **Lo sguardo al futuro e le potenzialità delle nuove tecnologie da applicare alla ricerca** sono state fin dall'inizio i tratti distintivi della società”. Tratto dal sito: <http://www.swg.it>.

³⁵ “L'Osservatorio Socialis è una piazza virtuale dove le informazioni sulle buone pratiche e le esperienze dei diversi protagonisti dell'impegno nel sociale sono registrate e possono essere messe a disposizione di tutti, studiate, analizzate, promosse e giudicate. L'Osservatorio Socialis è un'iniziativa di Errepi Comunicazione, società specializzata in campagne di informazione sul sociale, la scienza, la cultura”. Tratto dal sito: <http://www.osservatoriosocialis.it/>.

³⁶ “RGA è una società di consulenza che propone idee e realizza soluzioni in tema di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale, nel rispetto dei suoi valori e dei suoi interlocutori”. Tratto dal sito: <http://www.rgassociati.it>.

³⁷ “Fondazione Sodalitas è una realtà ancora oggi unica in Italia, capace di unire l'impegno socialmente responsabile delle imprese e dei manager per un obiettivo comune: far crescere la coesione sociale nel nostro Paese”. Tale organizzazione è stata promossa nel 1995 da Assolombarda. Tratto dal sito: <http://www.sodalitas.it>.

³⁸ Tale premio, il Sodalitas Social Award, “nasce nel 2002, per premiare le buone pratiche messe a punto dalle aziende e dalla Pubblica Amministrazione nel campo della Responsabilità Sociale d'Impresa”. Tratto dal documento “*La road map della CSR. L'evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*”.

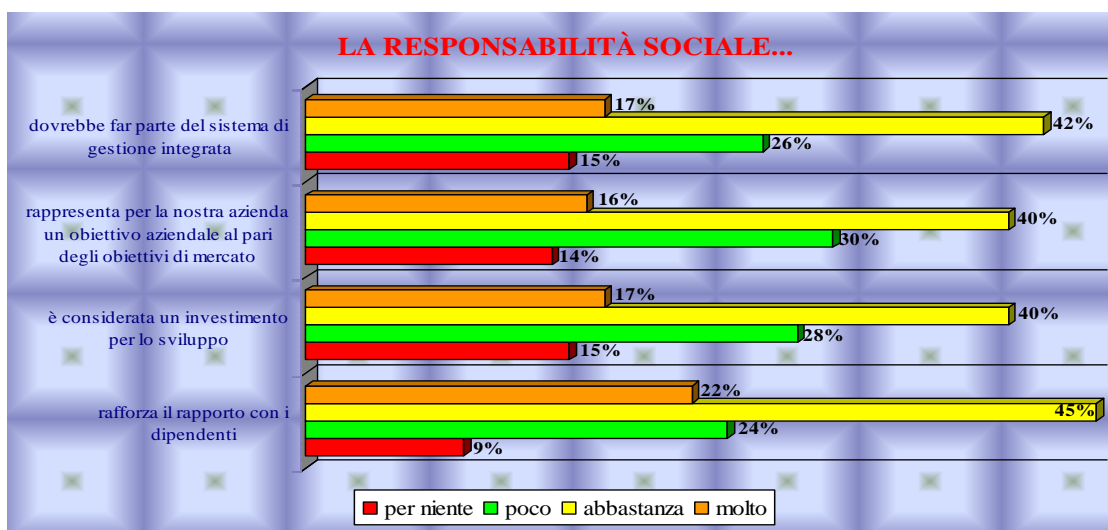
³⁹ Come è possibile leggere nel rapporto: “SWG dispone di una Web Community che conta attualmente circa 60.000 iscritti (unique on line users), coinvolti periodicamente nelle indagini realizzate dall'Istituto. L'ampiezza della Community consente di operare delle estrazioni ad hoc, operando solo su campioni che rispondano a determinati requisiti definiti a priori (tutte le persone appartenenti alla Community sono state profilate tramite questionario di recruiting iniziale). Ai communiter che rispondono ai parametri desiderati viene inviata una e-mail di invito, con un link diretto al questionario ospitato nel server SWG.”.

- ✓ 54% industria tradizionale;
 - ✗ 20% industrie manifatturiere;
 - ✗ 16% industrie metallurgiche;
 - ✗ 14% meccanica, auto;
 - ✗ 4% gomma, plastica;
- ✓ 12% trasporti;
- ✓ 12% servizi;
- ✓ 9% commercio (ingrosso e dettaglio);
- ✓ 8% industria alta tecnologia;
 - ✗ 2% elettronica, informatica, telecomunicazioni;
 - ✗ 6% chimica, farmaceutica;
- ✓ 5% banche, finanza, assicurazioni.

Altre variabili utili per classificare le imprese sono date dal fatturato e dalla zona geografica. Per quanto concerne il primo punto si riscontra come più di un terzo dei rispondenti ha un valore dello stesso inferiore ai 25 milioni di euro, mentre per quanto riguarda la loro localizzazione geografica si nota una forte concentrazione nel nord d'Italia con un valore vicino al 70% ed entrando più nello specifico il 42% "risiede" nel nord-ovest.

Dopo aver definito leggermente il quadro di riferimento addentriamoci nell'argomento centrale non solo di questa ricerca ma anche del presente capitolo, in altre parole cerchiamo di capire quale sia l'atteggiamento che le aziende che hanno accettato di collaborare a questo lavoro hanno nei confronti della responsabilità sociale [vedi **Grafico 1**].

Grafico 1: importanza della CSR



Fonte: rielaborazione dal “V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia”

Il livello maggiore si raggiunge considerando le relazioni interne all’azienda stessa soprattutto quando si tocca l’argomento dei rapporti con i propri dipendenti. La CSR quindi viene vista come uno strumento che permette di migliorare e rafforzare la coesione tra dirigenti e dipendenti, favorendo una migliore comunicazione all’interno del sistema aziendale. Questa può essere raggiunta, come primo passo, se si inizia a condividere gli obiettivi da raggiungere e la “strada” che si intende percorrere per ottenerli, ma anche e soprattutto se si garantisce l’instaurazione di un colloquio continuo che permetta di giungere ad un maggior ascolto delle esigenze dei lavoratori medesimi. L’obiettivo è quello di arrivare a far capire ai dipendenti di essere al centro del progetto imprenditoriale e proprio per questo si deve cercare di renderli attivamente partecipi alla definizione delle strategie aziendali.

Osservando attentamente il grafico si capisce come la responsabilità sociale sia sempre più importante anche negli altri campi analizzati, infatti da un lato *dovrebbe far parte del sistema di gestione integrata* e dall’altro *rappresenta per l’azienda un obiettivo aziendale al pari degli obiettivi di mercato*.

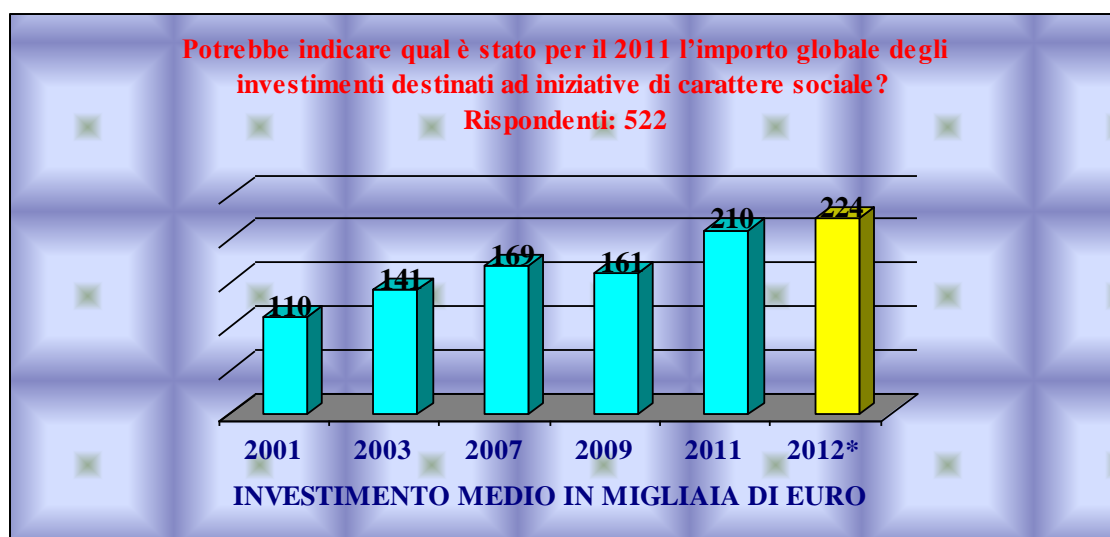
Molto importante risulta essere il fatto che la responsabilità sociale è *considerata un investimento per lo sviluppo* futuro, sorpassando quindi la visione che nei primi anni di divulgazione di questa teoria si riscontrava e che associava a tali iniziative solamente un incremento dei costi.

Grafico 2: Distribuzione delle risposte



Fonte: rielaborazione dal “V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia”

Grafico 3: Distribuzione delle risposte



Fonte: rielaborazione dal “V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia”

* aziende che hanno definito un budget per il 2012

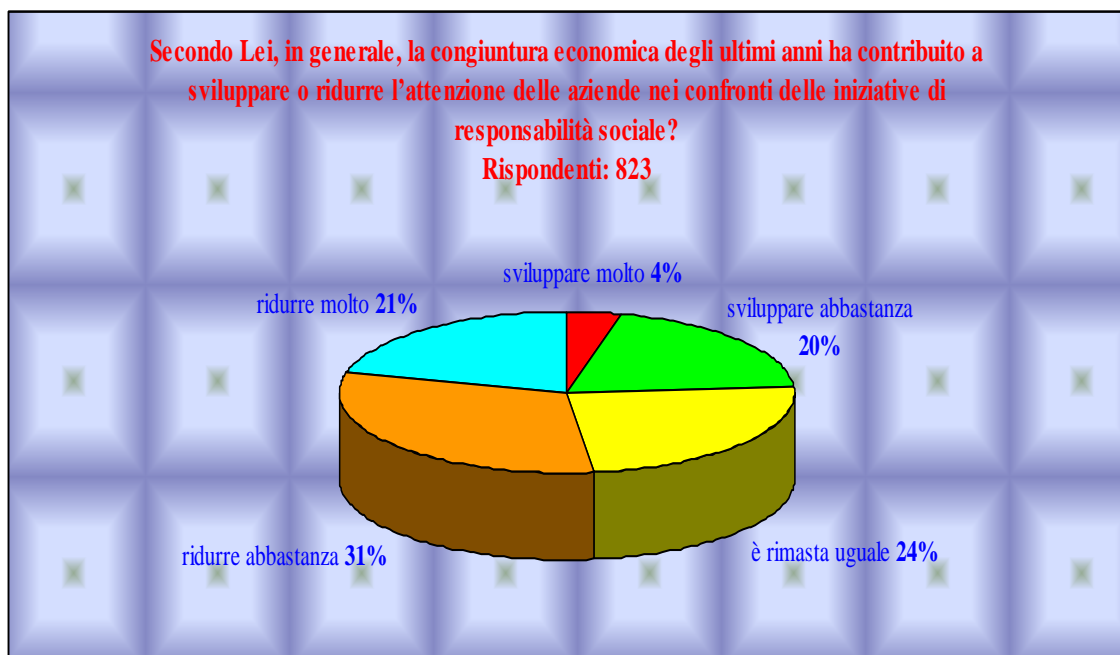
Incrociando i dati esposti nel **Grafico 2** e nel **Grafico 3** emerge immediatamente in modo abbastanza chiaro che, nonostante il calo registrato nel numero delle imprese che decidono di investire, la consistenza dell’investimento medio si è ampliata nel tempo^[40].

⁴⁰ La responsabilità sociale non è valutabile in modo completo e definitivo, quindi in questa parte viene effettuato un preciso riferimento ai cosiddetti “investimenti sociali”. Questi ultimi sono misurabili ma è necessario precisare, onde evitare fraintendimenti, che proprio per tale natura rappresentano solo una parte rispetto a tutte le iniziative che sono state intraprese con riguardo a questo nuovo orientamento.

Nella visione prospettica del 2012^[41] tale divario si fa sempre più marcato. In quanto a fronte di un ulteriore incremento dell'investimento medio^[42] nelle pratiche dedicate agli ambiti sociali, la quota di imprese che dedicherà risorse e tempo a queste attività si assesterà intorno al 55% degli intervistati, facendo così registrare una netta diminuzione rispetto all'anno precedente.

Tali risultati possono essere spiegati in vario modo, anche se è indubbio che il peso maggiore è da attribuire alla crisi economica che sta tuttora attanagliando il mondo intero. A tutto ciò va unito il fatto che bisogna tenere in debita considerazione l'assenza di precise previsioni che indicano una chiara inversione di questo trend nel breve periodo [vedi **Grafico 4**]. Queste incertezze colpiscono più duramente le imprese che hanno fatturati più bassi e quindi minori disponibilità da poter impiegare in tale ambito, causando in alcuni casi non un rinnego di tale orientamento ma una effettiva impossibilità a poter investire ancora sulla CSR.

Grafico 4: Distribuzione delle risposte

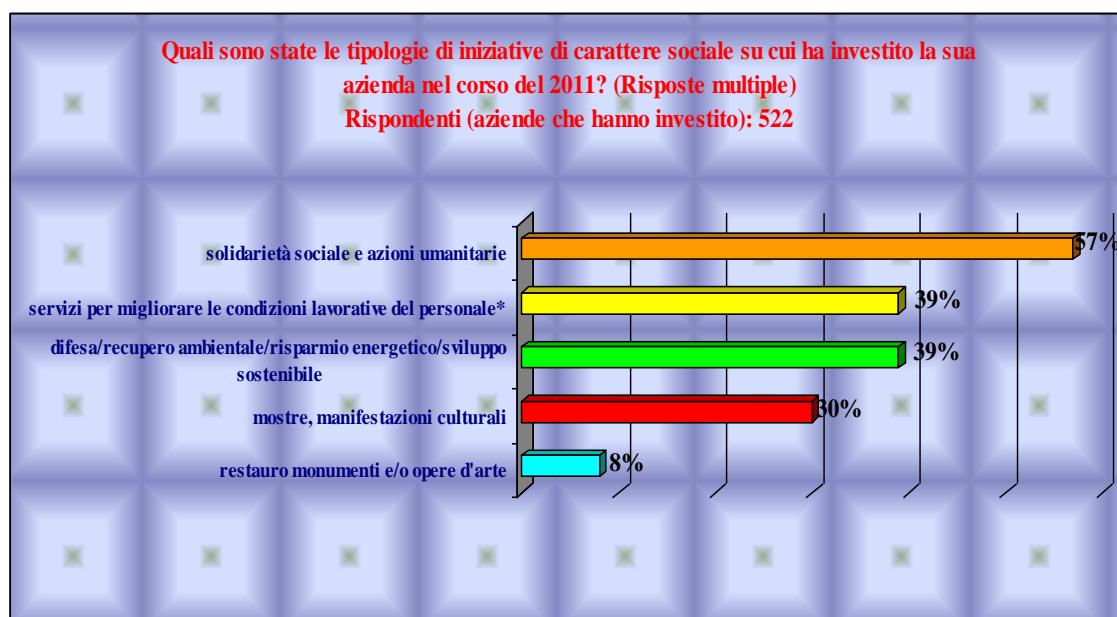


Fonte: rielaborazione dal “V Rapporto di indagine (2012). L'impegno sociale delle aziende in Italia”

⁴¹ Va ricordato che questa ricerca è uscita nell'anno 2012 e proprio per questo riguarda i dati registrati dalle singole imprese intervistate per quanto concerne l'esercizio del 2011. Quindi quasi tutti i valori che si riferiscono al 2012 sono da considerare incerti.

⁴² Tale incremento è previsto a livello budgetario e quindi l'effettivo valore che sarà stato stanziato è verificabile solamente nell'esercizio successivo quando verrà approvato il bilancio.

Grafico 5: Distribuzione delle risposte



Fonte: rielaborazione dal “*V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia*”

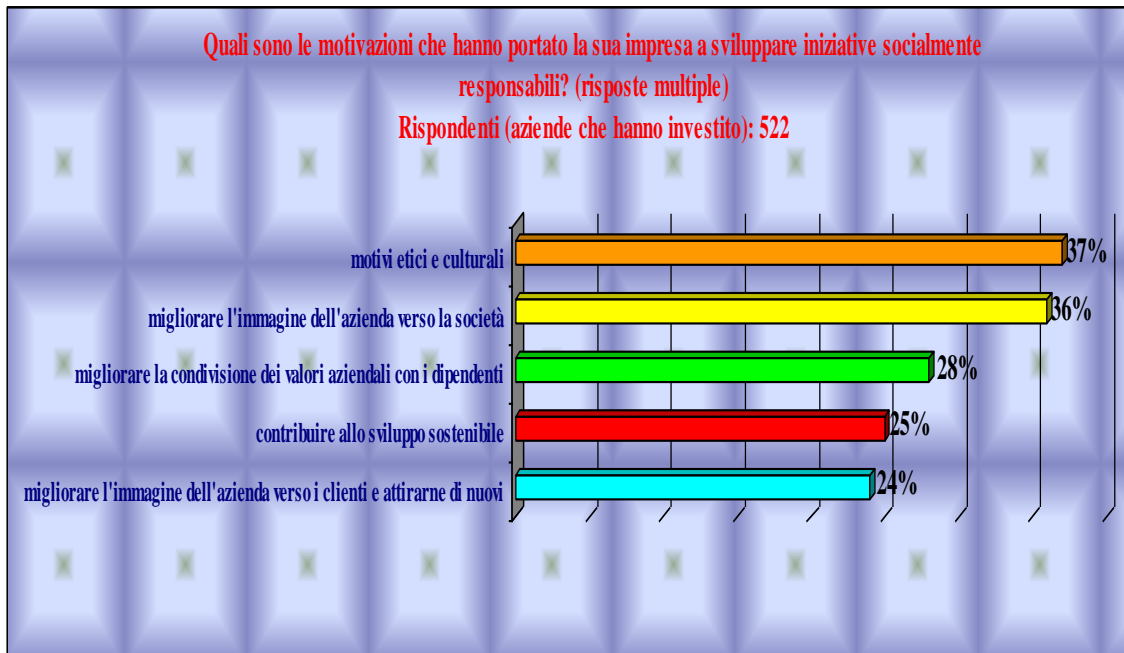
* Es. asili nido aziendali, copertura totale o parziale delle spese di trasporto, palestra, consulenze mediche. Tale categoria è l’unica che riguarda precisamente la dimensione interna della CSR.

Le iniziative attuate hanno sempre una spiccata direzione verso il territorio circostante rispetto all’organizzazione considerata. È necessario sottolineare che quasi il 40% dei soggetti intervistati dedica dei *servizi per migliorare le condizioni lavorative del personale* e quindi dimostra una particolare attenzione nei confronti della propria struttura interna. Si può affermare quindi che la “dimensione interna” sta assumendo, con le necessarie cautele, sempre una maggiore importanza.

Infine se si considerano le attività di tipo culturale, quali *restauro monumenti e/o opere d’arte*, si nota come queste permangono nelle ultime posizioni e proprio per questo registrano la minore diffusione rispetto le altre che sono state indicate.

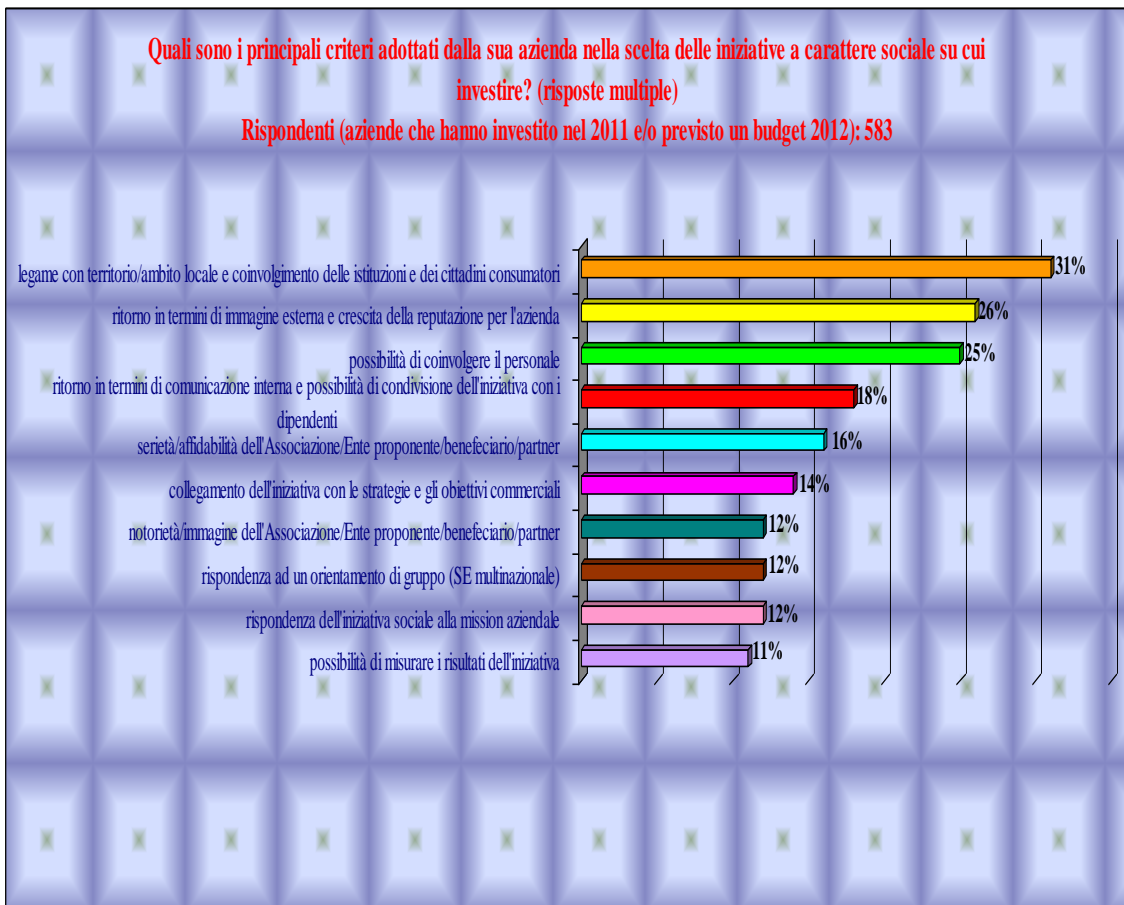
Nel successivo grafico presentato [**Grafico 6**] vengono mostrate le motivazioni che spingono le imprese a intraprendere comportamenti socialmente responsabili. Le prime due giustificazioni sono abbastanza complementari in quanto un atteggiamento etico da parte dei manager che gestiscono l’azienda oltre che derivare da una propria volontà personale, in quanto credono fermamente a questi valori, favorisce anche un miglioramento dell’immagine della stessa nei confronti del territorio limitrofo e della società più in generale.

Grafico 6: Distribuzione delle risposte



Fonte: rielaborazione dal “V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia”

Grafico 7: Distribuzione delle risposte



Fonte: rielaborazione dal “V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia”

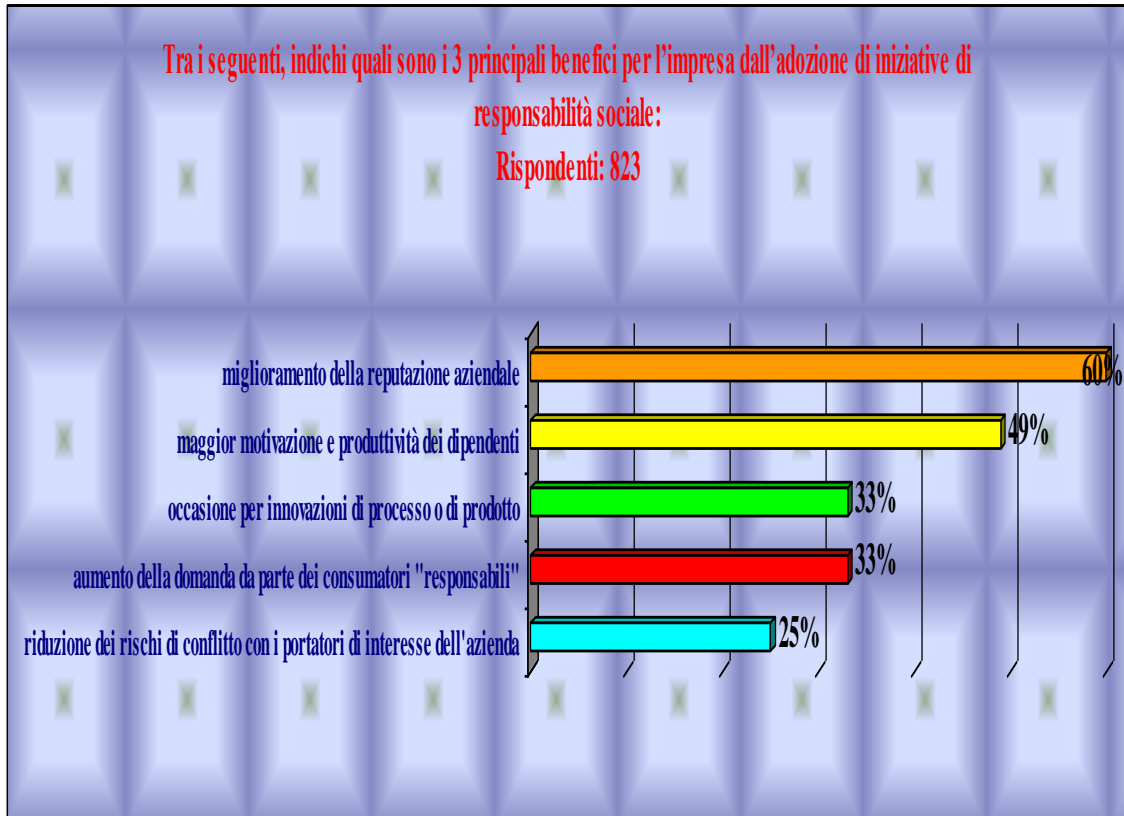
Come già si era capito dall'analisi del **Grafico 5** anche quando si passa allo studio del **Grafico 7** la situazione non cambia. I principali criteri che favoriscono l'adozione di iniziative con caratteristiche prettamente sociali si riferiscono prevalentemente alla dimensione "esterna" dell'organizzazione. Le prime due risposte date possiamo dire che, infatti, costituiscono le fondamenta di tale ambito e sono: *i legami con il territorio locale* da un lato e *il ritorno in termini di immagine esterna e la crescita di reputazione dell'azienda* dall'altro.

Subito dopo viene segnalata la *possibilità di coinvolgere il personale*, con una impresa su quattro intervistata che la indica, e *il ritorno in termini di comunicazione interna e possibilità di condivisione dell'iniziativa con i dipendenti*; entrambe tali risposte riguardano maggiormente la dimensione "interna" dell'azienda stessa.

Il principale beneficio che si attendono i manager che attuano delle politiche basate sull'orientamento alla responsabilità sociale dell'impresa è relativo al *miglioramento della reputazione aziendale*, quindi un vantaggio di natura tipicamente strategico [vedi **Grafico 8**]. Quasi una impresa su due indica come l'adozione di tali iniziative sia assolutamente rilevante per raggiungere una *maggior motivazione e produttività dei dipendenti*, quindi tale ambito è tenuto in debita considerazione da parte dei manager aziendali. Infine, con il 25% delle risposte, si nota come le imprese ritengono che gli strumenti della CSR siano da considerare utili nella *riduzione dei rischi di conflitto con i portatori di interesse dell'azienda*.

Come è facile osservare dall'analisi del grafico i benefici sono assolutamente trasversali e tendenzialmente coprono tutta l'attività aziendale svolta, tenendo conto anche che molti considerano tali proposte necessarie per cogliere un'*occasione per innovazioni di processo o di prodotto* e per garantire un *aumento della domanda da parte dei consumatori "responsabili"*.

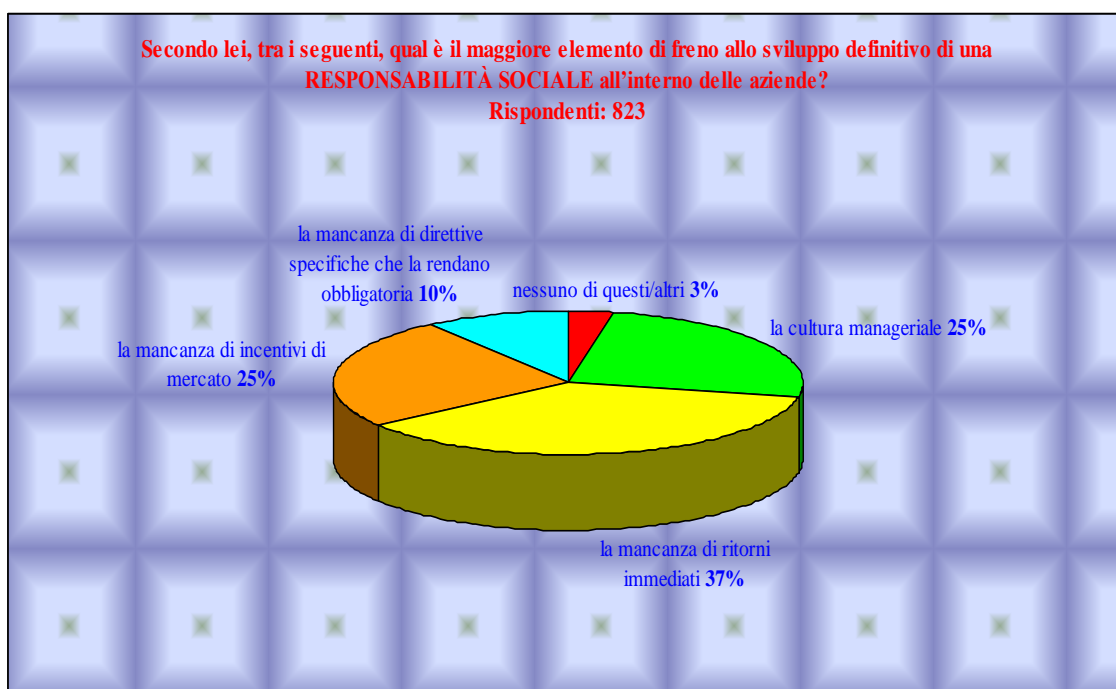
Grafico 8: Distribuzione delle risposte



Fonte: rielaborazione dal “V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia”

L’ultimo spunto interessante da cogliere da questa ricerca deriva sicuramente dall’analisi delle risposte date alla domanda relativa ai freni che bloccano il completo sviluppo delle pratiche della CSR nelle imprese italiane.

Grafico 9: Distribuzione delle risposte



Fonte: rielaborazione dal “*V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia*”

La *mancanza di ritorni immediati*, seguiti dalla *cultura manageriale* e dalla *mancanza di incentivi di mercato*^[43], sono i principali motivi che impediscono la definitiva esplosione dell’orientamento basato sulle tematiche sociali in campo economico. Probabilmente aver messo al primo posto i motivi economici è riconducibile al perdurare della attuale crisi economica. Infatti se si considerano aziende con bassi fatturati, questa situazione influenza notevolmente il loro potere di azione. In effetti è difficile pretendere da queste imprese se avvertono il rischio di fallimento, in questo ultimo periodo tristemente molto reale, di improntare delle strategie che prevedano come obiettivi primari quelli che sono previsti in campo sociale. Con ciò non si vuole necessariamente affermare che la tematica della CSR deve essere in modo assoluto accantonata, anzi, si vuole sostenere che questa ultima ha l’obbligo di evolversi. Come abbiamo visto si punta soprattutto sulla dimensione “esterna” mentre in questi casi è forse meglio concentrarsi su quella “interna”.

L’obiettivo è quello di cercare di motivare ma innanzitutto di rassicurare i propri dipendenti. Tutto ciò può essere raggiunto nel caso in cui si ricercasse di renderli realmente partecipi sulla situazione effettiva che sta attraversando l’azienda in cui

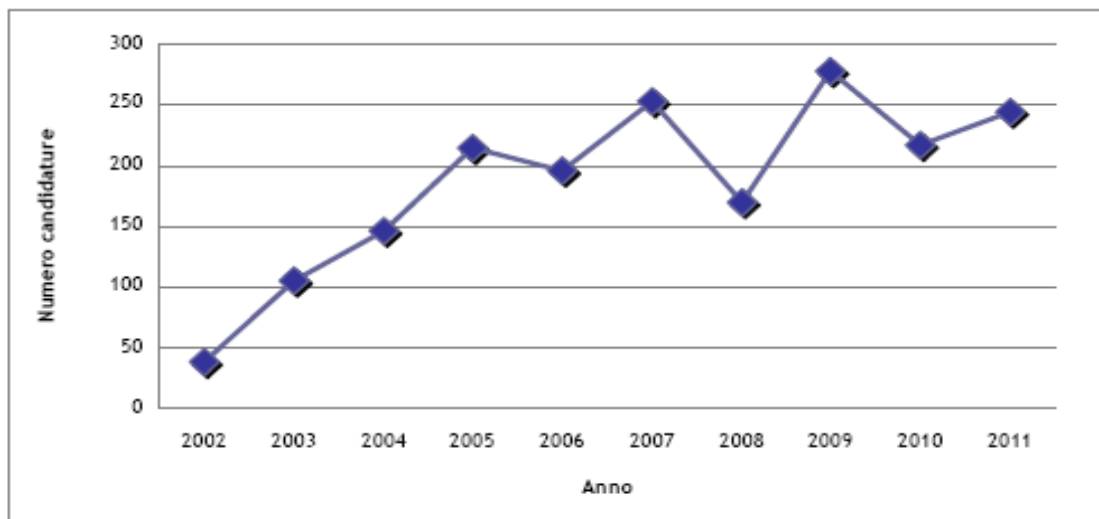
⁴³ Questo punto era trattato anche nel “*programma d’azione 2011-14*” voluto e creato dalla Commissione precedentemente presentato e analizzato.

lavorano. Quindi in periodi caratterizzati da una congiuntura economica negativa sembra più corretto che le azioni sociali siano rivolte verso l'ambiente interno dell'impresa, anche in considerazione del fatto che avere dei lavoratori preoccupati circa il loro futuro provoca anche dei contraccolpi sul proprio sistema produttivo e sulle altre attività svolte più in generale. In altre parole la soluzione migliore probabilmente sarebbe quella che prevede di migliorare la comunicazione interna e di incrementare la condivisione degli obiettivi aziendali e proprio per questo si può identificare come la strada più giusta da percorrere.

1.4.2.2. L'evoluzione della tematica "RSI" negli ultimi dieci anni

L'analisi degli ultimi dieci anni verrà effettuata tenendo conto del documento creato per il festeggiamento attinente al traguardo raggiunto relativamente alla presentazione della decima edizione del premio Sodalitas Social Award. In questo lavoro, che riassume quanto è stato registrato dal 2002, anno di nascita del premio, si fa riferimento ai 1862 progetti che sono stati presentati per l'ottenimento dello stesso. La loro distribuzione temporale è rappresentata nel **Grafico 10**.

Grafico 10: Andamento temporale del numero di candidature



Fonte: *“La road map della CSR. L'evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award”*

Dopo una continua crescita che ha caratterizzato il periodo compreso tra il 2002 e il 2005, si sta assistendo ad un andamento molto altalenante con il punto massimo che è

stato raggiunto nel 2009 (278 candidature). Nel 2012, invece, il valore registrato è stato molto simile a quello dell'anno precedente, pari a 244 progetti presentati^[44].

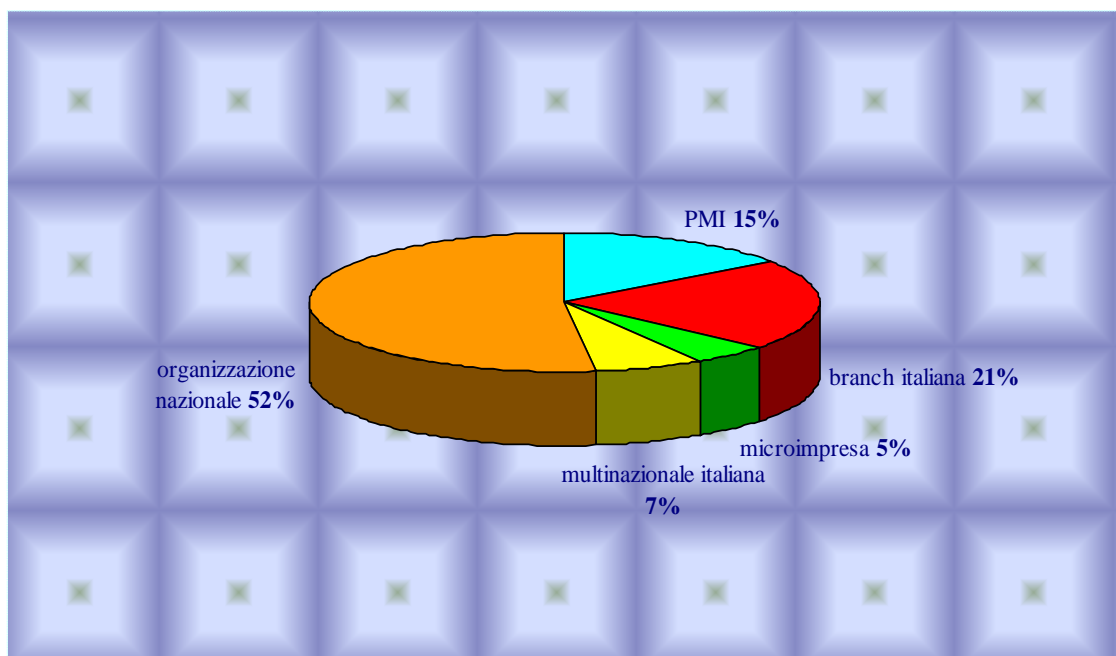
Le imprese che cercano di ottenere tale premio vengono classificate in base a due indicatori: il numero dei dipendenti e l'origine dell'organizzazione.

Per quanto concerne la ripartizione in base a questi indicatori abbiamo:

- ✓ meno di 10 dipendenti: *microimprese*;
- ✓ tra gli 11 e i 50 dipendenti: *piccole e medie imprese (PMI)*;
- ✓ oltre i 51 dipendenti: *organizzazioni nazionali*;
- ✓ *multinazionali italiane*;
- ✓ *branch italiane* di multinazionali straniere.

In questi dieci anni la maggiore partecipazione è stata garantita dalla categoria *organizzazione nazionale*, con una percentuale di poco superiore al 50%, mentre al contrario le *microimprese* e le *multinazionali italiane* si assestano, considerandole insieme, su un valore del 12% [vedi **Grafico 11**].

Grafico 11: Ripartizione delle candidate per dimensione aziendale e origine



Fonte: rielaborazione da “La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award”

⁴⁴ Tale valore è presente nel documento “Sodalitas Social Award. Undicesima edizione. Il libro d’oro della Responsabilità Sociale d’Impresa”.

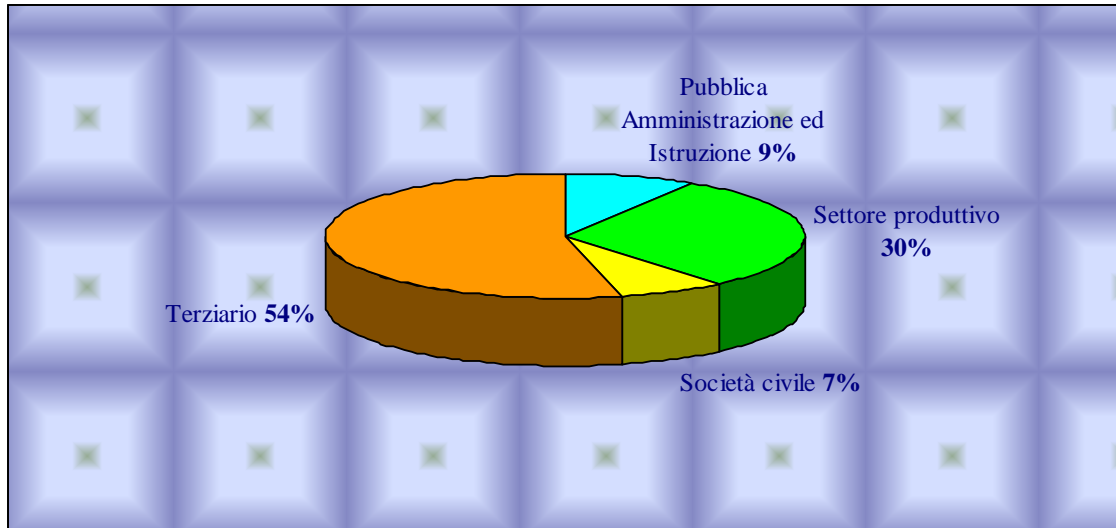
Per quanto riguarda gli andamenti che tali categorie hanno registrato in questi dieci anni si può affermare che le prime tre classi del grafico sono sempre state le protagoniste di questo premio, con livelli di candidature molto elevati e andamenti pressoché identici sia quando la numerosità di queste proposte erano in una fase di costante aumento che al contrario quando si sono verificate delle variazioni negative. Tali oscillazioni rispecchiano fedelmente quelle presentate nel **Grafico 10**.

Se invece consideriamo il caso delle *microimprese* si osserva un andamento assolutamente di lieve ma costante aumento in tutti questi anni.

Un'altra suddivisione è possibile ottenerla andando a considerare il settore merceologico [vedi **Grafico 12**]. Infatti abbiamo:

- ✓ settore produttivo;
- ✓ settore terziario;
- ✓ Pubblica Amministrazione ed Istruzione;
- ✓ società civile (Onlus, Associazioni e Fondazioni d'Impresa).

Grafico 12: Ripartizione delle candidature per settore merceologico



Fonte: rielaborazione da “*La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*”

Anche in questo caso, nei dieci anni considerati, si è verificato per quanto riguarda questi ambiti, ad esclusione di quello denominato “*società civile*”, un andamento simile a quello presentato nel **Grafico 10**, ciò a riprova di come la crisi attuale sia assolutamente trasversale e colpisca indistintamente tutti i settori considerati.

È bene effettuare alcune precisazioni; il terziario è composto prevalentemente dal settore bancario e dalle società di servizi che coprono rispettivamente il 15% e il 12%, mentre il settore produttivo risulta essere costituito in prevalenza da imprese che operano nel campo alimentare, chimico-farmaceutico e della produzione di energia.

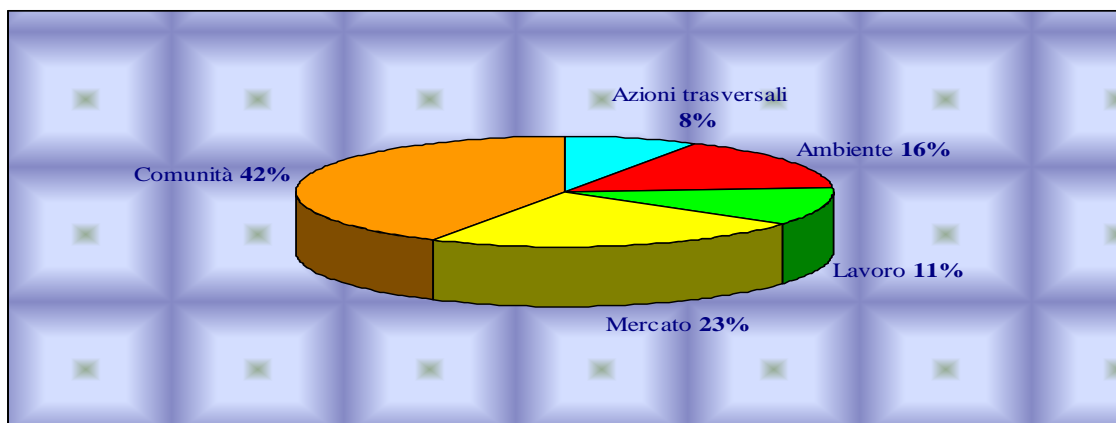
I progetti che sono stati presentati per l'ottenimento del premio non sono ovviamente identici, ma possono essere suddivisi tenendo conto della preponderanza di un ambito sugli altri. Le aree con cui vengono classificati i vari progetti sono:

- ✓ ambiente;
- ✓ mercato;
- ✓ lavoro;
- ✓ comunità;
- ✓ azioni trasversali.

Questa ultima è stata quasi obbligatoriamente aggiunta vista la necessità derivante dalla presenza di alcune iniziative che non era possibile attribuire solamente ad una sola categoria. La ripartizione delle candidature tra queste diverse categorie è tratteggiata chiaramente nel **Grafico 13**.

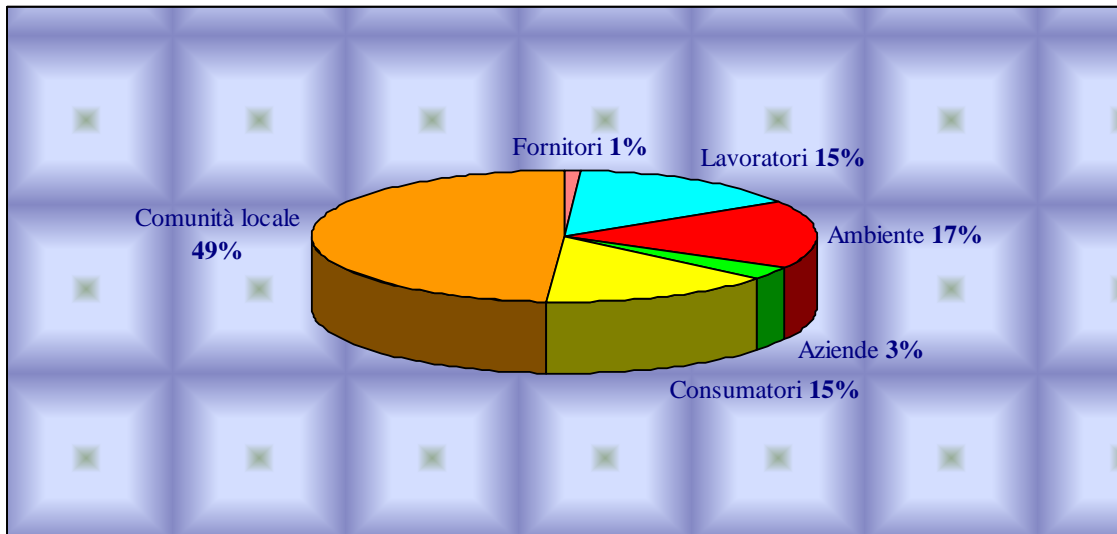
Un altro punto molto interessante è quello relativo ai destinatari dei vari progetti [vedi **Grafico 14**]. Quasi la metà degli stessi sono rivolti espressamente alla *comunità locale* e poi, ma più distanti, incontriamo iniziative rivolte all'*ambiente* (17%), ai *lavoratori* e ai *consumatori* (entrambi al 15%).

Grafico 13: Ripartizione candidature per main issue



Fonte: rielaborazione da “La road map della CSR. L'evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award”

Grafico 14: Ripartizione dei destinatari delle candidature



Fonte: rielaborazione da “*La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*”

I vari progetti, che sono stati presentati in questi anni, non devono essere sicuramente considerati come iniziative di breve periodo che influenzano solamente l’immediato lasso di tempo successivo alla loro attuazione. Anzi, in media l’80% di tali piani d’azione, possono essere definiti come progetti che manifestano i loro effetti ben oltre la fine dello stesso. Con ciò si dimostra come le iniziative realizzate in questi campi non sono da considerare fini a se stesse ma al contrario rivestono una grande importanza per chi decide di attuare concretamente l’orientamento della responsabilità sociale.

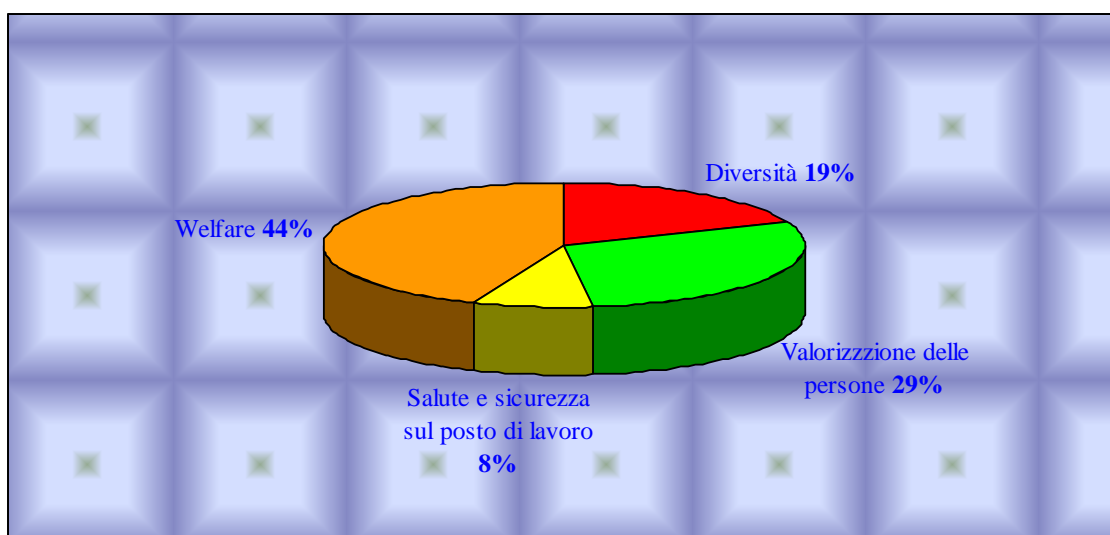
Per la progettazione di tali piani d’azione raramente l’impresa agisce da sola, infatti, nel 64% di tutti i casi presentati, essa ha agito avvalendosi delle capacità e delle competenze di un partner mentre la quota di soggetti che si è avvalsa di più di un partner si assesta al 29%.

Le categorie rispondenti alla *società civile* e alla *Pubblica Amministrazione* sono quelle a cui le varie organizzazioni fanno riferimento per l’instaurazione di un rapporto di collaborazione. Infatti, esse costituiscono rispettivamente il 47% e il 23% dei casi totali. L’università o comunque il settore più generale dell’istruzione è indicato in un altro 12% delle iniziative.

È utile ed interessante entrare maggiormente nello specifico su come si distribuiscono all’interno delle varie categorie, prima definite, i progetti che sono stati presentati.

Le iniziative che coinvolgono la categoria del Lavoro riguardano varie tematiche [vedi **Grafico 15**]. La principale è costituita dal benessere dei lavoratori, intesa come miglioramento del clima e della qualità di vita. Di seguito troviamo la valorizzazione *delle persone* che viene garantita attraverso tre modalità in via principale: corsi di formazione, job mobility interna e ricerca dei talenti. Con il 19%, invece, ci sono iniziative dedicate alla *diversità*, in altre parole con tale espressione viene intesa l’inserimento nel mondo del lavoro di soggetti svantaggiati dal punto di vista, ad esempio, culturale, di genere, di nazionalità ecc. All’ultimo posto, seppur con una tendenza all’aumento dal 2008 ad oggi^[45], si registrano tutti quei progetti relativi alla riduzione degli infortuni che sono compresi nella sottocategoria *salute e sicurezza sul posto di lavoro*.

Grafico 15: Ripartizione della main issue Lavoro per sottocategorie



Fonte: rielaborazione da “La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award”

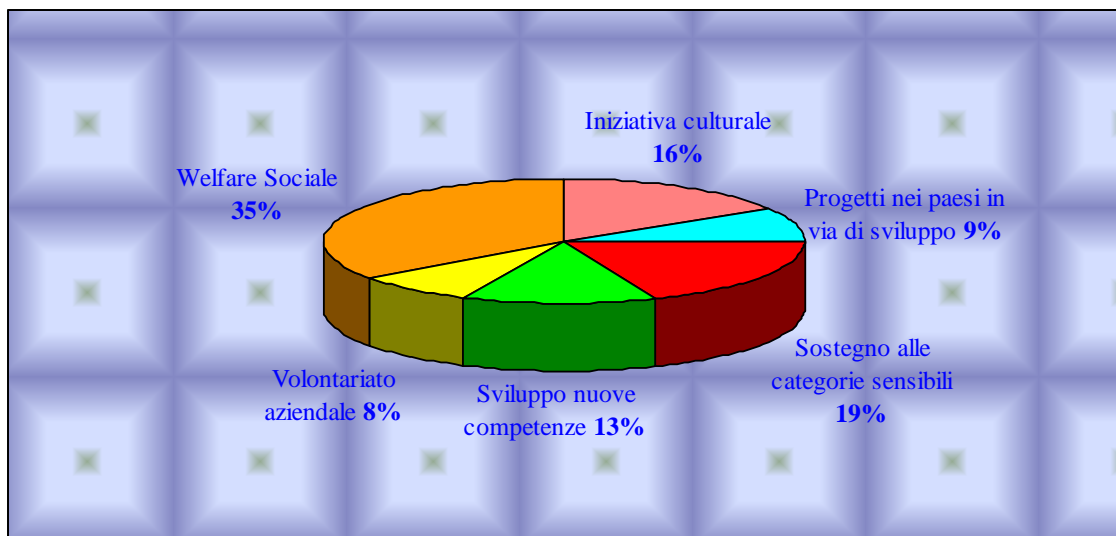
La categoria Comunità, che rappresenta quella più rilevante con il 42% delle candidature che vengono presentate proprio su tale ambito, è suddivisa a sua volta in sei sotto categorie [vedi **Grafico 16**].

Anche in questo ambito le attività relative al miglioramento della qualità della vita, in questo caso della comunità in cui l’organizzazione risiede, sono le più numerose. Infatti rappresentano il 35% delle candidature. Il *sostegno alle categorie sensibili*, ad esempio,

⁴⁵ Tale tendenza positiva può essere spiegata collegando la stessa all’introduzione del Testo unico sulla salute e sicurezza sul posto di lavoro contenuto nel Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008.

disabili e ipovedenti, registrano una percentuale pari al 19% delle iniziative presentate. A seguire si incrociano le *iniziative culturali* e lo *sviluppo di nuove competenze*. Nel primo caso parliamo di un aiuto nei confronti di mostre o restauro di opere d'arte mentre il secondo riguarda di più la promozione di abilità quali quelle informatiche, artistiche o professionali. Meno rilevanti sono i progetti relativi alla crescita dei paesi in via di sviluppo e al *volontariato aziendale*^[46].

Grafico 16: Ripartizione della *main issue* Comunità per sottocategorie



Fonte: rielaborazione da “*La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*”

Le iniziative che sono rivolte al Mercato si possono suddividere in altre sette sottocategorie [vedi **Grafico 17**].

Nei primi posti ci sono i piani d’azione relativi al *Cause Related Marketing* (CRM)^[47], alle innovazioni in campo ambientale o medico e alla finanza etica^[48]. Le altre attività hanno un peso percentuale che varia tra l’8% e il 3%. In questi casi si registrano progetti relativamente agli aspetti di sensibilizzazione dei consumatori su tematiche quali lo sviluppo sostenibile (*campagne di marketing sostenibile*), le problematiche sociali

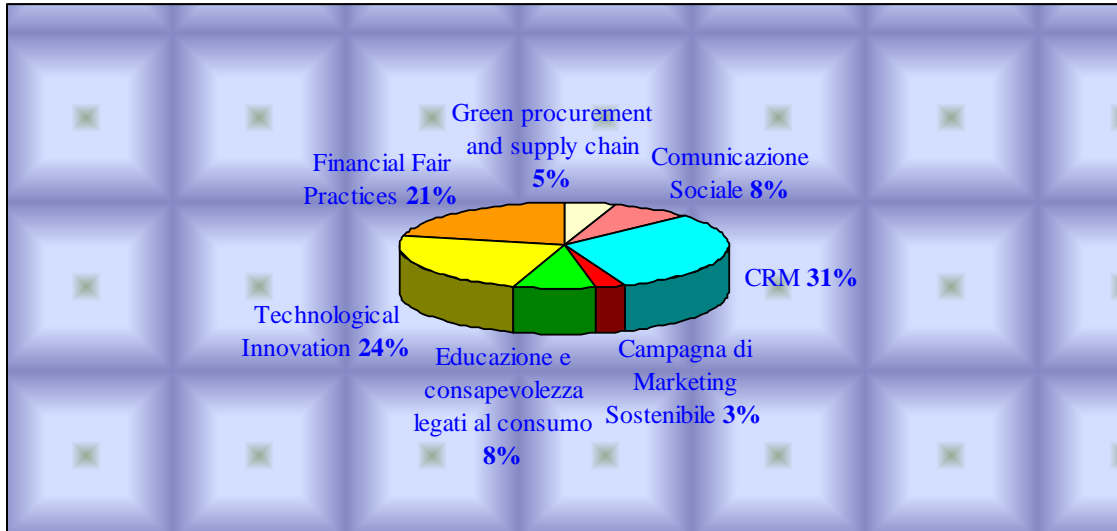
⁴⁶ Rientrano in tale sottocategoria tutte le iniziative che favoriscono una maggiore sensibilizzazione dei propri dipendenti per quanto concerne le tematiche sociali e di conseguenza una loro partecipazione attiva nei confronti di tali piani d’azione.

⁴⁷ Come descritto nel lavoro presentato, con l’espressione Cause Related Marketing “*si intende una partnership tra settore profit e non profit avente come scopo quello di promuovere un’iniziativa, traendone reciproco vantaggio*”.

⁴⁸ La lista che compone tale ambito comprende: il microcredito, i fondi obbligazionari o azionari etici, la dilatazione dei finanziamenti o tassi agevolati per clienti e imprese.

(*comunicazione sociale*) e i possibili rischi derivanti dal consumo di beni prodotti dall'organizzazione stessa (*educazione e consapevolezza legati al consumo*).

Grafico 17: Ripartizione della *main issue* Mercato per sottocategorie



Fonte: rielaborazione da “*La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*”

La categoria denominata Ambiente ingloba al proprio interno cinque sottocategorie [vedi **Grafico 18**].

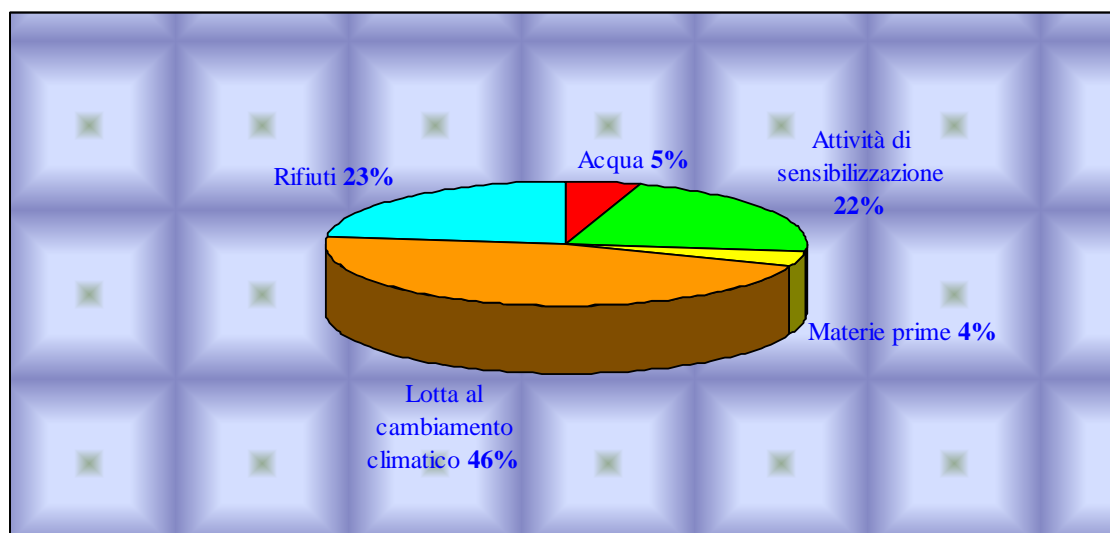
La *lotta al cambiamento climatico*^[49] assorbe quasi la metà delle candidature che sono presentate in tale ambito. Altri aspetti importanti sono quelli relativi al riciclaggio e alla differenziazione dei rifiuti che vengono prodotti durante lo svolgimento della attività e alle iniziative di sensibilizzazione sulla tematica ambientale con riguardo all’intera comunità. Una minore incidenza numerica hanno i progetti relativi ad una migliore gestione sia della risorsa *acqua* che per quanto riguarda le *materie prime*.

L’ultima categoria considerata è quella delle Azioni trasversali. Queste ultime sulle 1862 candidature registrate in questi dieci anni costituiscono l’8%, pari a 140 progetti presentati. Questo particolare ambito è stato introdotto, come precedentemente accennato, in quanto esistono alcune iniziative che comprendono contemporaneamente più ambiti e che quindi sarebbe impossibile assegnare ad un’unica categoria di quelle appena descritte. In essa è inclusa la preparazione e la pubblicazione dei bilanci di sostenibilità e di altre iniziative che sono attuate per sensibilizzare le organizzazioni nei

⁴⁹ Si intende soprattutto la diminuzione delle emissioni di CO₂, un miglioramento nella efficienza energetica, un maggiore sfruttamento delle energie rinnovabili e un incremento dei progetti di mobilità sostenibile.

confronti della tematica basata sulla responsabilità sociale. Le candidature hanno registrato il loro apice nel 2006 e sono state sempre effettuate in prevalenza dalle organizzazioni nazionali seguite dalle PMI.

Grafico 18: Ripartizione della *main issue* Ambiente per sottocategorie



Fonte: rielaborazione da “*La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*”

Nel lavoro “*La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*” viene presentato un indice^[50] che ha l’obiettivo di dare una valutazione sulla qualità dei progetti presentati. L’evoluzione di tale indicatore è presentato nel seguente **Grafico 19**.

L’anno 2009 è l’esercizio in cui si è raggiunto l’apice nel valore di tale indice che è arrivato a toccare quota 3,18, purtroppo negli ultimi due esercizi si è assistito ad un altrettanto rapido decremento che ha riportato il tutto al livello ottenuto nel 2007.

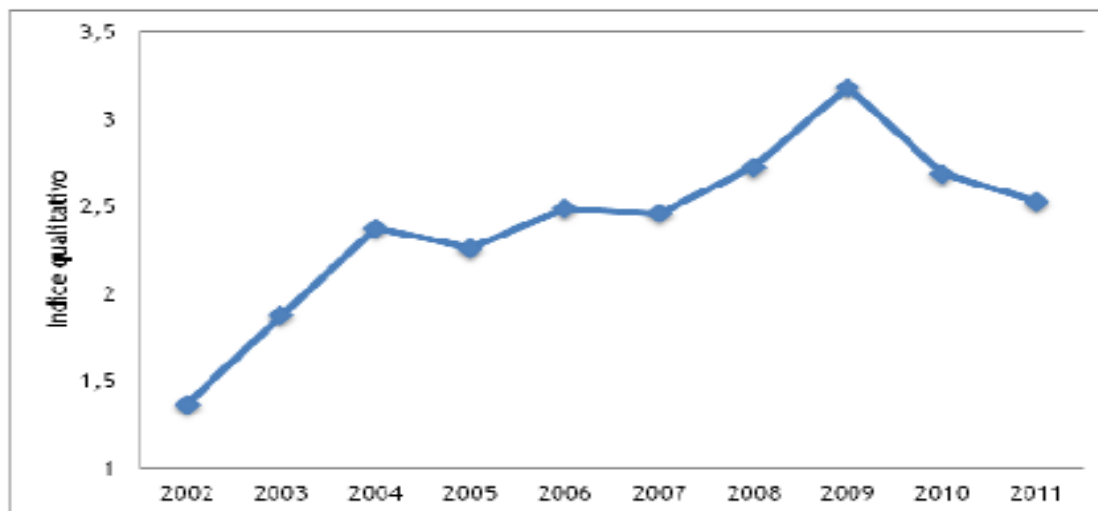
La spiegazione di questo andamento non è né facile né automatico. Sicuramente l’attuale crisi economica ha influito notevolmente sullo svolgimento di queste attività. Quello che si registra è da un lato un aumento quantitativo nel numero di progetti presentanti accompagnato dall’altro da una diminuzione nella qualità degli stessi.

⁵⁰ Tale indice si basa su alcuni precisi criteri assegnando agli stessi, in quasi tutti i casi, un punto se sono presenti zero nel caso opposto. Tali criteri sono:

- ✓ la durata nel tempo del progetto;
- ✓ le certificazioni ottenute;
- ✓ la presenza di una partnership;
- ✓ il coinvolgimento del top management;
- ✓ il coinvolgimento degli stakeholder.

Questo andamento si evince chiaramente dal confronto tra il **Grafico 10** e il **Grafico 19**, soprattutto se si considerano gli ultimi due anni analizzati.

Grafico 19: andamento temporale dell'indice



Fonte: “La road map della CSR. L’evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award”

1.4.3. La Rendicontazione Sociale nelle Pubbliche Amministrazioni

Quella che è stata appena descritta nei paragrafi precedenti riguarda la tematica della responsabilità sociale con preciso e puntuale riferimento al settore privato, il quale però, come più volte affermato, non è stato l’unico ad aver assistito alla nascita e alla evoluzione di tale orientamento. Infatti anche in ambito pubblico si è sviluppato tale tema e la necessità che lo stesso fosse attuato all’interno delle strutture pubbliche.

Tale implementazione si è resa necessaria a causa della situazione contingente, la quale è caratterizzata da una situazione in cui la fiducia che i cittadini riponevano nelle Pubbliche Amministrazioni ^[51] è ai minimi termini e ciò è diventato lampante osservando, per esempio, il continuo calo nella affluenza al voto sia quando si considerano le elezioni sia a livello nazionale sia ai livelli inferiori (regionali, provinciali e comunali). La rendicontazione sociale, a maggior ragione nell’ambito

⁵¹ Perché si parla di “pubbliche amministrazioni” e non di “Pubblica Amministrazione”? Perché entrambe sono definizioni astratte e al suo interno comprende alcune realtà che sono completamente diverse le une dalle altre. Tali differenze si riscontrano in più ambiti come ad esempio le finalità da raggiungere, il modello giuridico adottato, la mission che contraddistingue la propria attività, i modelli sia gestionali che organizzativi ed anche gli stakeholder con cui si trovano a dialogare. Proprio per questo risulta essere più corretto utilizzare l’accezione “pubbliche amministrazioni”.

pubblico, può essere considerata come una fonte vitale per il recupero della credibilità persa e proprio per questo utile a gestire il consenso riscosso e a ritrovare quello perduto nei confronti dell'intera comunità. Tale motivazione non è la sola che spinge una Amministrazione Pubblica ad adottare tale sistema. Infatti all'origine di tale cambiamento si riscontra anche un maggiore desiderio di essere trasparente presso l'opinione pubblica, la ferma volontà di non essere più solamente auto-referente e la voglia di ispirare la propria gestione sulla comunicazione nei confronti di tutti i portatori di interesse.

1.4.3.1. La rendicontazione sociale: definizione ed elementi

Innanzitutto cerchiamo di capire cosa vuol dire rendicontare: *“esporre gli effetti misurabili dell'azione amministrativa dal punto di vista dei portatori d'interesse e quindi il valore sociale delle azioni, degli interventi e dei servizi erogati”*^[52].

Come possiamo facilmente notare da tale definizione è possibile estrarre due elementi:

- ✓ l'oggetto: esso è la misurazione della ricaduta sociale delle attività che l'ente realizza durante lo svolgimento dei suoi compiti;
- ✓ il soggetto: coloro che sono destinatari di tali informazioni non sono all'interno delle Pubbliche Amministrazioni ma risultano essere in netta prevalenza esterni, come ad esempio i cittadini e la società civile più in generale.

Se si fa esplicito riferimento alle imprese profit oriented, l'orientamento alla CSR consente alle stesse, attraverso l'adozione degli strumenti da essa previsti, di rendere pubblici, in modo trasparente e diretto, i risultati ottenuti nel periodo sottoposto ad analisi. Lo stesso orientamento può essere valido anche quando si sposta l'attenzione sulle imprese no profit. Infatti per queste ultime il rispetto di tali dettami è consigliato, se non addirittura necessario, per il raggiungimento di due obiettivi, che sono: la raccolta dei fondi indispensabili per poter continuare a svolgere l'attività e la continua legittimazione presso la società civile, altro elemento da considerare imprescindibile quando si considera questo ambito.

⁵² Tratto da *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche* di Angelo Tanese del 2004.

Invece, quando si parla della Pubblica Amministrazione, non sono questi gli elementi che spingono la stessa ad entrare in questa nuova ottica gestionale, necessaria, come già precedentemente detto, per gestire il consenso.

“È chiaro, però che non può ancorarsi ai concetti base del Corporate Social Responsibility. In primo luogo, perché nel caso della PA non siamo di fronte ad una “corporate”, ma ad una azienda “public”, in secondo luogo, non è corretto parlare di responsabilità in quanto la PA è responsabile nei confronti della collettività per definizione, quindi diversamente dalle imprese private tali comportamenti gestionali non possono rientrare nella sfera delle opzioni etiche, ma in quella dei “doveri” [...] infine è, certamente, sociale perché tende a misurare la ricaduta sociale delle decisioni prese e dei servizi offerti alla collettività, esattamente come fa la CSR.”^[53].

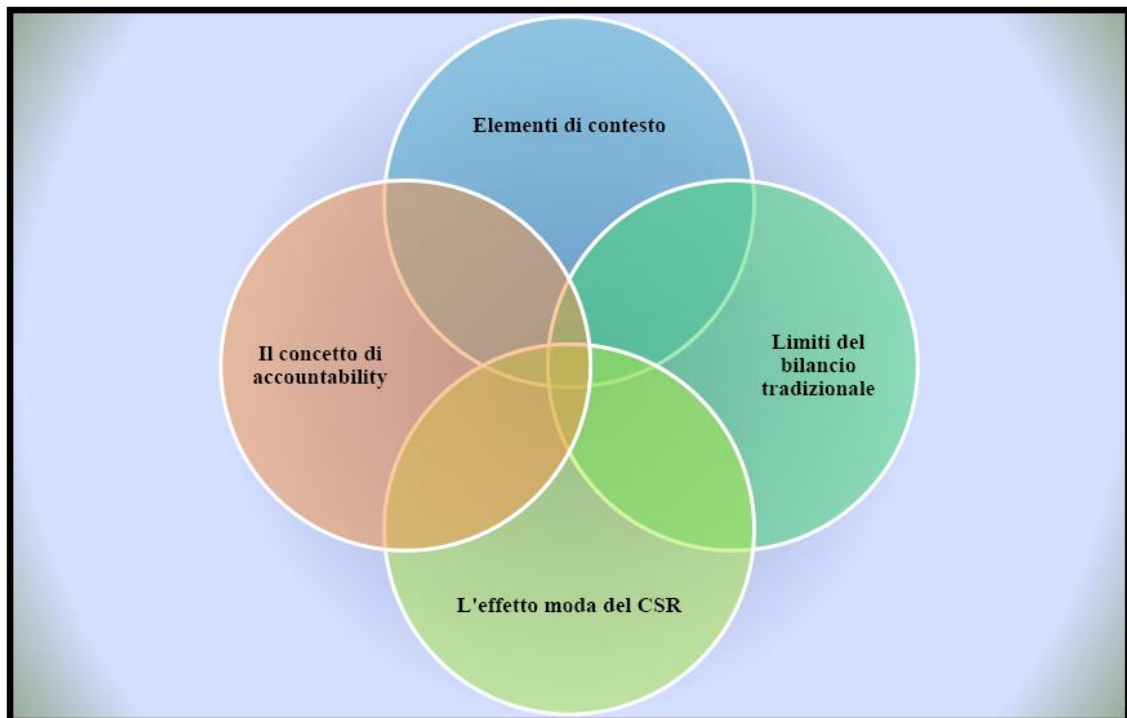
Proprio per questo si introduce il termine “accountability”^[54], la cui traduzione letterale significa proprio “rendere conto” ed è così che si arriva a denominare la nuova filosofia che si concentra sul settore pubblico come la Rendicontazione Sociale delle Pubbliche Amministrazioni (RSP).

Gli elementi che compongono la RSP sono rappresentati nella **Figura 3** e sono strettamente collegati tra di loro in quanto ci permettono di descrivere diverse facce della stessa realtà.

⁵³ Tratto dal libro di Luciano Hinna *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁵⁴ Si veda a riguardo Pezzani F. (a cura di), *L’accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2003.

Figura 3: Gli elementi della RSP



Fonte: rielaborazione dal libro di Hinna L. *"Il bilancio sociale nelle Pubbliche Amministrazioni . Processi, strumenti, strutture e valenze"*

Questi fattori saranno analizzati per consentire una migliore e più chiara comprensione degli stessi:

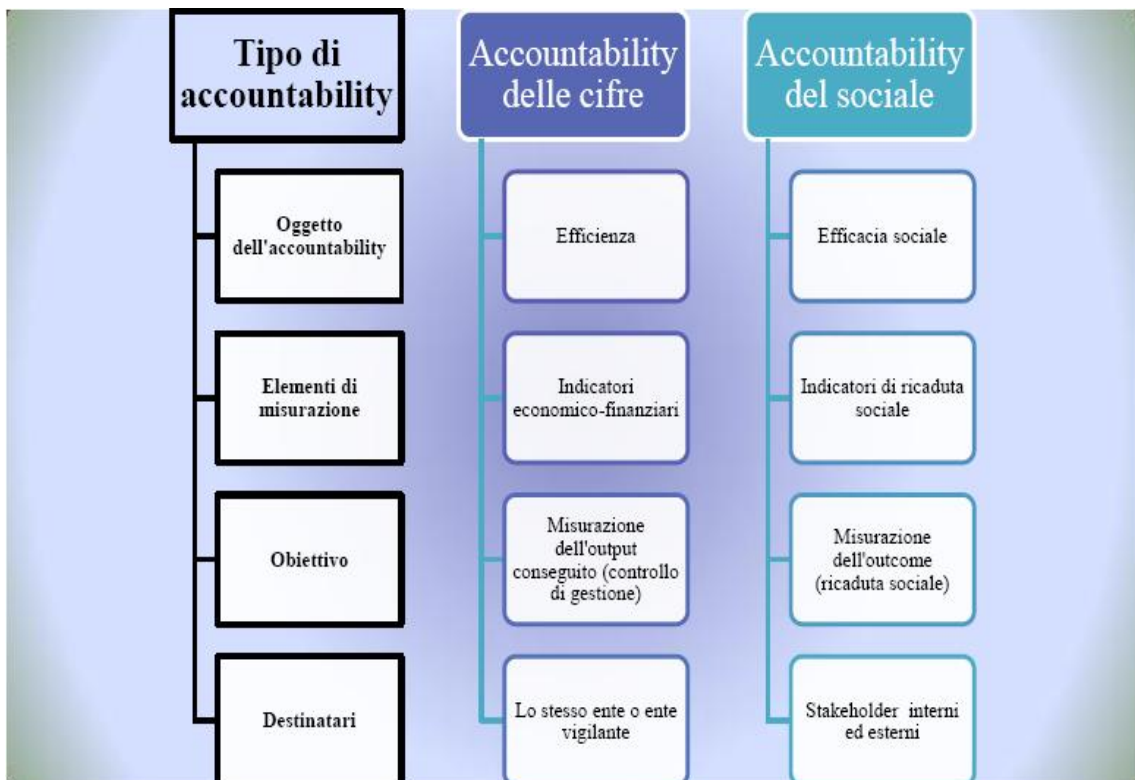
- ✓ *il concetto di accountability*: inizialmente tale concetto era legato a quello di contabilità mentre oggi è utilizzato come “simbolo” per indicare una buona governance sia con preciso riferimento all’ambiente pubblico che a quello privato. La forza dell’accountability varia in base al momento storico e al ruolo personificato dalle Pubbliche Amministrazioni. Più il sistema vede i cittadini come semplici strumenti e più tale tematica non viene affrontata, mentre nelle società più evolute, che garantiscono determinati diritti alla società, questo tema assume una maggiore importanza. Quindi possiamo considerare tale concetto come un “valore sociale”. L’accountability può assumere una diversa valenza: a seconda dell’Ente pubblico^[55] che la applica, per attuare una rendicontazione sociale precisa e puntuale, ma anche

⁵⁵ È bene ricordare come questi possono assumere la forma di: *un Ministero, un ente locale, un ente pubblico economico, un’azienda di Stato, una società per azioni a prevalente capitale pubblico, un’azienda speciale, un’azienda quotata in borsa valori ecc.* (elenco contenuto nel libro di Luciano Hinna *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004).

in base ai soggetti che si vogliono raggiungere attraverso i documenti che vengono prodotti da questo nuovo orientamento. Questi ultimi possono essere rintracciati e suddivisi tra l'ambito interno all'Ente, e quindi soggetti che in molti casi sono partecipi in modo diretto alle attività svolte, ed un ambito più esterno allo stesso, che include persone interessate ai risultati ottenuti e a come queste attività e risultati sono stati concretamente realizzati.

Le differenze tra i due tipi di accountability sono contenute nella **Figura 4**.

Figura 4: i tipi di accountability



Fonte: rielaborazione dal libro di Hinna L. *"Il bilancio sociale nelle Pubbliche Amministrazioni . Processi, strumenti, strutture e valenze"*

In questo ambito risulta necessario effettuare una precisazione con riguardo ai due tipi di accountability. Mentre quella basata sulle cifre viene richiamata espressamente dalle norme esistenti nel sistema italiano e quindi deve essere compresa nella frontiera giuridica di una delle qualsiasi Pubbliche Amministrazioni considerate, l'accountability del sociale rientra nel cosiddetto "spazio etico"^[56].

⁵⁶ Con la locuzione "spazio etico" si intende, in via generale, tutto ciò che va oltre la frontiera giuridica, cioè l'insieme di norme che devono essere rispettate pena pesanti sanzioni. Se invece restringiamo il campo di analisi al solo settore pubblico si capisce come tale spazio riguardi in modo prevalente la

Questa ultima non è resa obbligatoria da alcuna normativa, ma viene effettuata su base assolutamente volontaria e dà fondamento su un rendere conto prettamente “qualitativo”. Questo dovrebbe favorire una maggiore trasparenza che coinvolge l’operato nel settore pubblico a tutto vantaggio degli stakeholder, che sono rappresentati dalla società civile considerata nella sua totalità. Tale trasparenza, però, è ancora troppo spesso taciuta e nascosta, senza far registrare nessuna reazione, con riguardo a tale situazione, da parte dei cittadini;

✓ *gli elementi di contesto*: l’orientamento alla RSP è stato avvertito solo recentemente dalle Amministrazioni Pubbliche e ciò è stato favorito soprattutto da alcuni cambiamenti che si sono registrati sullo scenario politico, sociale e economico:

× *l’elezione diretta dei Sindaci e dei Presidenti di provincia*: questa nuova situazione ha favorito un contatto più diretto tra chi vuole occupare tali cariche e i cittadini che devono votare. Infatti, con questa modalità si viene a creare un rapporto diretto tra tali figure che porta alla creazione di una sorta di “contratto sociale” al cui interno sono esposte le linee d’azione che verranno intraprese da colui che, una volta eletto, si troverà a gestire tale territorio. Da ciò consegue anche che nel caso in cui tale soggetto voglia ottenere la riconferma e quindi il secondo mandato consecutivo sarà valutato il suo operato proprio rispetto a quanto era stato assicurato inizialmente. Il voto dei cittadini dovrebbe variare proprio in base al livello di scostamento che sarà stato osservato tra le promesse effettuate e i fatti realizzati. È chiaro che per valutare ciò che è stato prodotto serve un bilancio di ricaduta sociale più che il semplice bilancio tradizionale.

× *le maggiori competenze e deleghe*: si è assistito a livello di Pubbliche Amministrazioni ad una diversa distribuzione delle competenze non solo tra il livello statale e quello locale (regione, province e comuni) ma anche nei confronti delle altre strutture economiche pubbliche, le quali ora hanno maggiore libertà di azione seppur sempre vincolate al rispetto di determinati obblighi stabiliti per legge;

capacità dell’ente di rispondere alle esigenze dei propri portatori di interesse, quindi si punta il dito sul “come” si fa fronte alle varie richieste. “Un esempio può aiutare a comprendere: una ASL, come pure un ufficio postale e un comune, “deve” fornire certi servizi per legge, ma è il “come”, inteso come grado di attenzione, cortesia, interattività, che sono elementi dello spazio etico, ovvero della capacità di risposta ai bisogni della collettività, quello che fa la differenza tra una struttura e l’altra, anche se entrambe pubbliche.” (tratto dal libro di Luciano Hinna *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004)

- ✘ *i vincoli di finanza pubblica*: questo argomento è stato già trattato in precedenza. Basta ricordare che i maggiori e più stringenti vincoli di bilancio richiesti a livello di Unione Europea nei confronti degli stati membri ha comportato, ovviamente, ad una maggiore attenzione a come le risorse vengono utilizzate, in quanto non è più possibile aumentare in modo indiscriminato il debito pubblico per finanziare le attività svolte;
- ✘ *la riduzione dei trasferimenti centrali*: questo punto è collegato al precedente. In questo ambito possiamo inserire anche la crisi che ha colpito il cosiddetto “welfare state” che, a causa di vincoli di bilancio sempre più stringenti, ha dovuto subire una netta rivisitazione;
- ✘ *l'aumento della pressione fiscale locale*: con i maggiori poteri dati dallo Stato al livello locale si è assistito ad un aumento delle aliquote locali con un incremento dei tributi pagati dai cittadini. Ma mentre l'ammontare di tali esborsi è certo altrettanto non si può dire se si deve valutare la qualità dei servizi offerti. Per questo motivo vi è la necessità di predisporre un bilancio di ricaduta sociale nel quale si cerca di mostrare, quasi giustificare, che l'aumento della pressione fiscale ha garantito un plus anche nei servizi erogati e quindi un vantaggio per l'intera collettività;
- ✘ *la maggiore responsabilità nello sviluppo del territorio*: l'operato delle Pubbliche Amministrazioni non si riduce più ad una semplice amministrazione del proprio ambiente circostante o nello svolgimento delle attività per cui sono sorte ma, soprattutto in questo periodo, è richiesto uno sforzo maggiore, che si può identificare con il tentativo di sviluppare il territorio in cui esse si trovano ad operare. Tale missione è necessaria per cercare di livellare le differenze che si riscontrano sul territorio nazionale e che può essere considerata una fonte di discriminazione che è sempre più difficilmente tollerabile;
- ✘ *la maggiore complessità dell'attività*: le attività economiche di origine pubblica hanno subito in questi ultimi anni un notevole processo di cambiamento che ha favorito la privatizzazione delle stesse. Questo è stato necessario in quanto le inefficienze che contraddistinguevano tali strutture non avrebbero consentito un mantenimento delle stesse sui mercati nel medio-lungo periodo. Tale fenomeno ha da sempre implicato, per la società civile, il timore che l'introduzione di obiettivi economici, che si possono riassumere con il tentativo continuo di conseguire un profitto, andassero a discapito dei principi sociali che avevano

ispirato la creazione stessa di tali strutture. In questo ambito si fa quindi pressante l'esigenza di rendicontare gli effetti che le azioni e le decisioni prese comportano dal punto di vista sociale;

- ✘ *l'interesse dell'opinione pubblica rispetto alle attività svolte dalle Pubbliche Amministrazioni* : gli scandali che hanno coinvolto negli anni il settore pubblico hanno portato ad un netto cambiamento nell'atteggiamento tenuto dall'opinione pubblica nei confronti di tale ambito. L'attivismo iniziale di questi soggetti era stato sostituito da un forte sentimento di indignazione, che alla fine era diventato addirittura indifferenza. Per provare a risolvere questa situazione sono state effettuate varie riforme negli anni Novanta, le quali avevano come preciso obiettivo quello di collocare nuovamente i cittadini al centro dell'attenzione delle Pubbliche Amministrazioni . Tutto ciò è stato attuato anche per arrivare, da un lato, a fermare la forte tendenza all'autoreferenzialità insita in queste strutture, mentre, dall'altro, per recuperare parte del consenso che nel tempo era andato perduto. In questi ultimi anni, invece, si è registrato un nuovo interesse della società civile nei confronti dell'ambito pubblico. Questo cambiamento coincide con una maggiore pretesa di informazioni da parte dei cittadini, soprattutto sulle modalità e sulle motivazioni che portano gli Enti pubblici a prendere decisioni e a trasformarle in azioni. Proprio per tale motivo la rendicontazione sociale potrebbe essere considerata molto utile, per non dire fondamentale, per il soddisfacimento di tale richiesta;

- ✓ *i limiti del bilancio tradizionale*: l'output realizzato attraverso la rendicontazione delle cifre è molto spesso un documento assolutamente incomprensibile se si escludono gli addetti ai lavori. Questo problema è sempre meno tollerato da parte dei cittadini, soprattutto in un momento storico come quello attuale caratterizzato da una forte evoluzione dei mezzi di comunicazioni. Ciò che si vuole ottenere è la costruzione di un documento contenente un linguaggio semplice e abbastanza facile da comprendere. Quindi la prima questione da risolvere risulta essere il contenuto descrittivo del bilancio che tradizionalmente viene presentato.

Esso però non costituisce il solo intoppo che è necessario risolvere. Infatti anche il contenuto più "numerico" sta subendo notevoli modifiche. All'inizio i bilanci pubblici avevano un unico dogma, che era quello di bilanciare i flussi in uscita con quanto era disponibile in cassa, in sostanza non spendere di più di quanto realmente

si possiede, seguendo i principi della competenza finanziaria. Come appena accennato, però, tale situazione si è modificata non appena si è cercato di comprendere da un lato quali costi generavano le azioni attuate e dall'altro quale era il livello di produttività del capitale umano^[57], fattore fondamentale in ambito pubblico.

Questa nuova tendenza è da comprendere nel fenomeno più generale che ha “colpito” il settore pubblico e che vede il frenetico tentativo di assomigliare alle strutture private, sia nell'adozione di una “cultura aziendale” che negli strumenti utilizzati. Proprio questa volontà di emulazione è stata basilare nel contagio subito da parte delle Pubbliche Amministrazioni con riguardo all'orientamento della CSR con la rendicontazione sociale che si è evoluta adattandosi al nuovo settore e diventando RSP;

- ✓ *l'effetto moda del CSR*: proprio questa ricerca nel voler assomigliare, a tutti i costi, al settore privato ha favorito la nascita e lo sviluppo della RSP in ambito pubblico, nata dall'effetto moda che aleggiava intorno alla CSR. Questo effetto non va visto in modo negativo, ma può creare dei rischi. Infatti, essere spinti alla rendicontazione sociale solo per seguire una moda vuol dire non capire l'importanza insita di questo orientamento e ciò comporta una eccessiva superficialità nell'utilizzo dei vari strumenti a disposizione, come ad esempio il principale che è il bilancio sociale. Essere mossi dallo spirito emulativo invece che da una reale e profonda convinzione espone questa corrente di pensiero ad un rischio di strumentalizzazione, andando così a colpire anche chi, molto prima degli altri, aveva creduto nella bontà e nella necessità di attuare una rendicontazione prettamente sociale.

Per capire al meglio i vari passaggi osserviamo con attenzione ciò che è avvenuto nell'ambito delle imprese private e che può essere traslato anche agli ambienti pubblici. Le motivazioni che favoriscono la rendicontazione sociale sono rappresentati nello **Schema 1**.

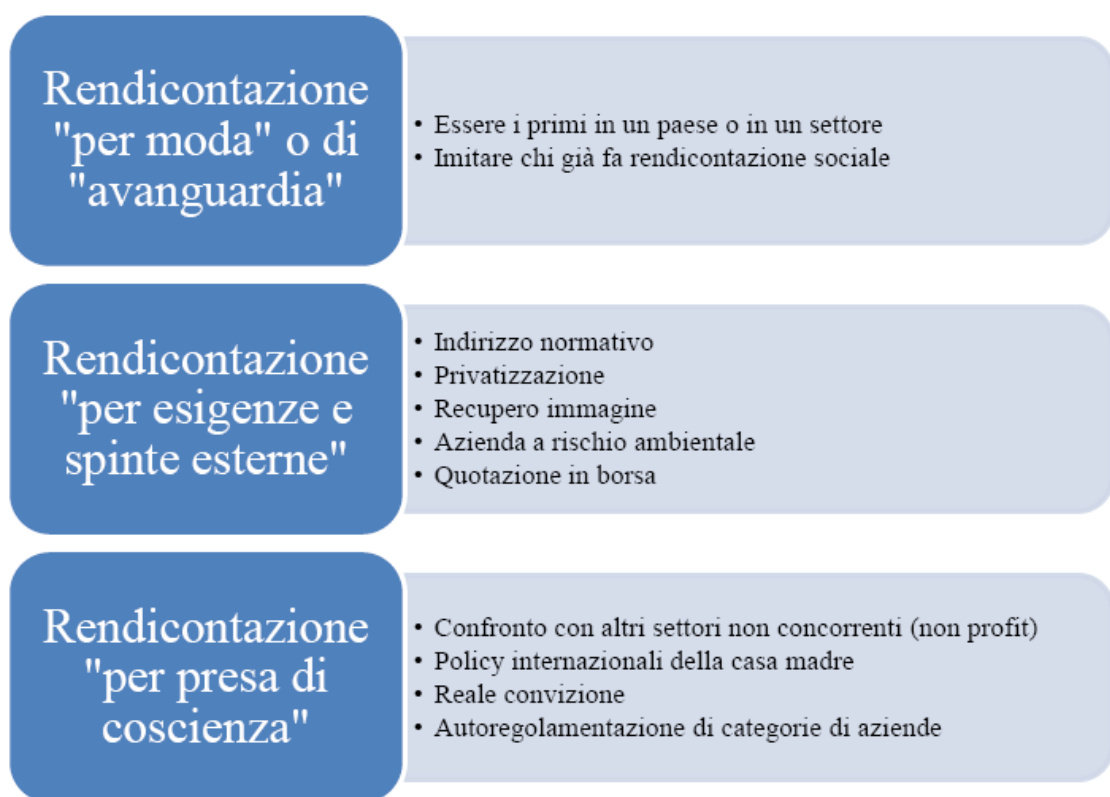
“Vale la pena evidenziare che intorno a questi elementi si crea un “effetto vortice”[...]: alcuni soggetti hanno una piena consapevolezza dell'utilità della rendicontazione sociale; ne deriva un processo di imitazione per “moda”; la moda

⁵⁷ Il bilancio d'esercizio sia a livello di settore profit che a livello di settore non profit, comprendendo in questo ultimo anche la PA, ha da sempre avuto problemi a mostrare i cosiddetti effetti generati sulla gestione dai fattori intangibili. Tale problema non si era posto all'inizio del secolo passato quando l'unico elemento da gestire era il patrimonio. Oggi l'importanza degli altri fattori ha raggiunto livelli tali da non permettere più la loro non considerazione. Essi sono elementi che consentono, attraverso la loro gestione e miglioramento, di ottenere un vantaggio competitivo stabile nel medio e lungo periodo.

diventa una esigenza; l'esigenza crea consapevolezza; la consapevolezza spinge verso posizioni di avanguardia; queste ricreano, ad un livello superiore, ancora un atteggiamento di moda e così via. È un circolo virtuoso che consente alle imprese diversi "punti di accesso", tutti utili ai fini dell'instaurazione di un processo di rendicontazione sociale"^{58]}.

Anche le Pubbliche Amministrazioni affronteranno questo processo in futuro. Il fenomeno è ad oggi ancora abbastanza "giovane" e così l'effetto moda non si è al momento registrato, ma proprio per questo va tenuto in debita considerazione.

Schema 1: le motivazioni della rendicontazione sociale



Fonte: rielaborazione dal libro di Hinna L. "Il bilancio sociale nelle Pubbliche Amministrazioni. Processi, strumenti, strutture e valenze"

⁵⁸ Tale frase è tratta dal libro di Hinna L., *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

1.4.3.2. La teoria degli stakeholder in ambito pubblico

Dopo aver analizzato la teoria degli stakeholder con preciso riferimento al settore privato si cercherà di traslarla nell'ambito pubblico per tentare di capire quale valenza assume in questo determinato caso^[59].

Il consenso e la legittimazione sociale sono gli obiettivi che le Pubbliche Amministrazioni cercano di ottenere dai propri portatori di interessi al fine di poter continuare a svolgere la propria attività correttamente.

Il concetto di stakeholder associato alla PA è abbastanza recente anche se in realtà dovrebbe essere collegato alle origini degli Enti pubblici, nati proprio per perseguire gli interessi generali della società civile. Il problema sorge quando dobbiamo definire con precisione chi sono i portatori di interesse, in quanto non possiamo fare riferimento ai cittadini, il quale è un concetto troppo generico e quindi assolutamente non utilizzabile, perché renderebbe in ogni caso inutile e quindi poco efficace qualsiasi politica attuata, seguendo il fine di garantire benessere e sicurezza a tali soggetti.

La motivazione per cui è impossibile raggiungere in questo modo tale obiettivo è facile da spiegare. All'interno del concetto di cittadino esistono soggetti notevolmente diversi gli uni dagli altri, i quali hanno propri interessi e visioni, che possono essere anche contrapposti tra loro, derivanti per esempio da differenti condizioni economiche, lavorative, sociali o anagrafiche. Inoltre non tiene conto di altri due importanti aspetti che sono riconducibili:

- ✓ alle *relazioni di partnership e di cooperazione* esistenti tra soggetti pubblici e privati, che hanno favorito la creazione di una importante rete di collaborazioni con vantaggi evidenti in campo sociale ed ambientale su tutti;
- ✓ agli stakeholder interni delle strutture pubbliche stesse, i quali non possono essere considerati solo come cittadini ma lavorando nell'ente gli consentono di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Quindi la soluzione di questa situazione non è rintracciabile nella definizione di soggetti o obiettivi generici ma neanche si può raggiungere, al contrario, definendo nei minimi

⁵⁹ Per una trattazione più specifica si rimanda al lavoro di Mazzoleni M. e Bertocchi M., *La rendicontazione sociale negli enti locali quale strumento a supporto delle relazioni con gli stakeholder: una riflessione critica*, Paper numero 54 presentato al Workshop nazionale "Lo standard GBS per la rendicontazione sociale nella Pubblica Amministrazione", Caserta, 23-24 febbraio 2006

dettagli tutti i casi che si possono presentare. Si dovrà quindi cercare di arrivare alla definizione di una scala di rilevanza che consenta di classificare gli stakeholder e questa non dovrà essere omologata per tutte le differenti sfaccettature di cui si compone il settore pubblico ma ogni ente dovrà costruire la propria.

La difficoltà insita in questo tipo di ragionamento è da intravedere nel fatto che i portatori di interesse per una Pubblica Amministrazione sono in assoluto un numero maggiore rispetto a quanti ne può considerare una singola impresa, seppur di grandi dimensioni. Ciò comporta un reale scoglio nella definizione delle azioni da attuare per massimizzare il valore per gli stakeholder, escludendo la possibilità a priori di non dare alla luce alcun conflitto tra gli interessi degli stessi. Proprio per cercare di appianare questi eventuali scontri è necessario che l'intero settore pubblico si doti di un sistema che permetta di effettuare la rendicontazione sociale e che garantisca anche una migliore trasparenza con riguardo ai processi decisionali, per far capire come e per quali motivi le stesse disposizioni sono state prese^[60].

1.4.3.3. Le finalità della rendicontazione sociale

L'orientamento alla responsabilità sociale delle Pubbliche Amministrazioni ha come naturale sbocco finale la produzione di un documento che attesti in modo chiaro e semplice tutto ciò che si è voluto esternalizzare soprattutto con riguardo alle attività svolte e ai risultati raggiunti. Si possono individuare sei diverse finalità^[61] che sono associate ad altrettante dimensioni [vedi **Figura 5**], infatti abbiamo:

- ✓ la dimensione contabile;
- ✓ la dimensione comunicativa;
- ✓ la dimensione politica;
- ✓ la dimensione di governance interna;
- ✓ la dimensione strategico-organizzativa;
- ✓ la dimensione professionale.

⁶⁰ Su questo punto si veda il lavoro di Rogate C. e Tarquini T., *Il bilancio sociale negli Enti locali*, Maggioli, Rimini, 2004.

⁶¹ Queste finalità si possono rintracciare nel lavoro di Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

Figura 5: le dimensioni della rendicontazione sociale



Fonte: rielaborazione dal lavoro di Tanese A., "Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche"

Esaminiamo ora attentamente tali dimensioni.

La *dimensione contabile*: la rendicontazione sociale attraverso il bilancio sociale ha come finalità quella di integrare e per qualche verso completare la contabilità tradizionale basata su un sistema che consegna come output una fotografia sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'ente. Alla parola "integrare" si possono attribuire due diversi significati, tuttavia tra loro complementari. Infatti da una parte vuol dire che si somma, ma senza sostituirsi, al bilancio tradizionale, mentre dall'altra esprime l'esigenza di aggiungere una serie di commenti alle cifre presentate così da consentire ai portatori di interesse di comprendere più facilmente ciò che è avvenuto nell'esercizio considerato. Al bilancio sociale viene quindi assegnato un compito molto importante che riguarda la ricerca di una maggiore comprensibilità che comporta quasi automaticamente anche una accresciuta trasparenza. Un'altra funzione è quella di "riordino", che è estremamente utile, in un settore pubblico caratterizzato dalla massiccia presenza di documenti^[62] che riguardano le diverse sfaccettature della gestione ma senza che esse siano in alcun modo collegate tra di loro. Infatti per riassumere tale situazione possiamo affermare che *"i sistemi contabili pubblici non*

⁶² Oltre ai citati bilancio consuntivo e bilancio sociale si incontrano i rendiconti finanziari della gestione di competenza, di cassa e dei residui, referti sul controllo di gestione, schede di valutazioni, relazioni dell'organo esecutivo ecc. Tutti strumenti nati dalla nuova tendenza ispirata alla ricerca dell'efficacia e dell'efficienza.

soffrono di un deficit di rendicontazione ma, caso mai, del suo opposto, la produzione di un surplus di rendicontazione. Il problema diventa proprio quello di fare sintesi e rendere maggiormente fruibile il flusso di informazioni attraverso il quale l'Amministrazione Pubblica racconta se stessa e si sottopone a giudizio^[63]. Tale dimensione può essere suddivisa in tre diversi ambiti: la dimensione finanziaria^[64], la dimensione economica^[65] e la dimensione patrimoniale^[66]. L'obiettivo futuro sarà quello di trovare una amalgama migliore tra questi tre diversi aspetti in vista anche dei cambiamenti che stanno coinvolgendo le Pubbliche Amministrazioni.

La *dimensione comunicativa* non deve essere intesa forzosamente e solamente come un dare informazioni all'ambiente esterno ma va avvertita anche nel senso opposto, vale a dire nel ricevere commenti, suggerimenti, talvolta anche critiche, dalla società civile verso le Amministrazioni Pubbliche. Attraverso la comunicazione si deve favorire l'instaurazione e il rafforzamento di una nuova relazione tra settore pubblico e cittadini che vada a sostituire quella attuale, ormai logorata da un generale e diffuso sentimento di sfiducia. Proprio per questo comunicare diventa sinonimo di dialogo. Questa è una prima necessità da raggiungere, mentre una altra esigenza molto importante è da ricollegare al principio di trasparenza^[67]. *“Agire in modo trasparente significa, quindi, fornire dati a chi li richiede, ma anche pubblicare volontariamente un monitoraggio della propria attività e degli impatti, in questo caso relativi agli aspetti ambientali e*

⁶³ Tratto dal lavoro di Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

⁶⁴ La dimensione finanziaria è al momento attuale la più importante per le aziende e gli enti pubblici sia da un punto di vista interno (consente di valutare se le previsioni effettuate in fase di budget e di bilancio previsionale sono poi confermate o meno dall'attività gestionale svolta durante l'esercizio di competenza) che esterno (permette quindi ai portatori di interesse di valutare i risultati e le prestazioni fornite nel settore pubblico).

⁶⁵ La dimensione economica è notevolmente meno rilevante e poco utilizzata rispetto a quella finanziaria. Ma la situazione è in continua evoluzione (basti pensare alle università); in un futuro non molto lontano, questo ambito assumerà un ruolo primario in sostituzione a quello finanziario. Ciò è dovuto in via prevalente al ri-sentito bisogno di avere misurazioni in termini di efficienza e di economicità.

⁶⁶ La dimensione patrimoniale della rendicontazione è utile per valutare quantitativamente le variazioni del patrimonio e delle fonti di finanziamento impiegate. Si deve soprattutto cercare di capire quali siano le azioni correttive migliori per far sì che la perdita del valore dei beni posseduti si arresti e anzi si possa anche ridurre.

⁶⁷ Per quanto concerne gli enti pubblici, la legge n. 150 del 2000 afferma a favore dei cittadini un triplice diritto che sono:

- ✓ il diritto di informare;
- ✓ il diritto di essere informato;
- ✓ il diritto di cercare informazioni.

sociali”^[68]. Questa situazione crea un vortice virtuoso, con effetti positivi che non riguardano solo gli stakeholder ma anche le Pubbliche Amministrazioni stesse, infatti si può affermare che le maggiori informazioni, contenute nel bilancio sociale, garantiscono un più alto tasso di trasparenza e a tutto ciò ne conseguono due conclusioni, suddivise tra:

- ✓ i portatori di interesse: attraverso tale processo essi vedono aumentare non solo il livello di informazioni da poter consultare ma assistono anche ad un miglioramento nella comprensibilità delle stesse e, come diretta conseguenza, tutto ciò amplifica la loro soddisfazione e la loro fiducia nei confronti di quelle organizzazioni che si sono dedicate allo sviluppo di una rendicontazione sociale;
- ✓ le Pubbliche Amministrazioni : grazie alla stesura del bilancio sociale e al rispetto del principio di trasparenza riescono, finalmente, a migliorare la propria immagine presso gli stakeholder.

La nuova relazione che va instaurata tra il settore pubblico e la società deve essere basata su forme di partecipazione attiva nel processo di comunicazione. I cittadini non sono più da considerare solamente come i destinatari di tale recente orientamento ma sono dei soggetti che sono tenuti a partecipare in modo attivo alla rendicontazione sociale, così che le Pubbliche Amministrazioni pervengano a rilevare e a misurare le reciproche necessità.

La *dimensione politica*, grazie al rispetto del principio di trasparenza, sopra citato, con preciso riguardo alle scelte politiche effettuate, permette al bilancio sociale di ristabilire il rapporto, attualmente quasi inesistente, tra le istituzioni e i cittadini, causata dalla profonda crisi politica che da anni sta affliggendo il nostro Paese. La finalità della rendicontazione sociale in questo preciso ambito è quello di spiegare le motivazioni che spingono la classe politica a prendere determinate decisioni, invece di altre e di come, una volta stabilite, queste vengono successivamente attuate. “*Il bilancio sociale di una Pubblica Amministrazione appare assimilabile ad una operazione di gestione della conoscenza*”^[69]. In sostanza non è la quantità di documenti^[70] che permette di

⁶⁸ Tratto dal lavoro di Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

⁶⁹ Tratto dal lavoro di Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

conseguire un valore aggiunto nel processo di rendicontazione, ma è semmai la qualità^[71] a garantirlo. Le informazioni contenute nel bilancio sociale devono favorire la valutazione e anche la critica, se giustificata e costruttiva, da parte della società e del mercato. Quindi questo trasferimento della conoscenza risulterà derivare da un processo di rendicontazione valido nella misura in cui la conoscenza con essa acquisita da parte degli stakeholder è utilizzabile, nel senso che permetta di valutare l'operato della classe politica. Questo effetto è tanto più forte e forse importante tanto più scendiamo dal livello di governo centrale ai livelli di governo locali. È proprio a livello locale (basti pensare alle province e ai comuni) che il rapporto dialettico tra istituzione e cittadino è più sentito e rappresenta per il settore pubblico, grazie all'azione svolta tramite la rendicontazione sociale, una forma innovativa di “*partecipazione democratica*”^[72]. Importante è anche la necessità di introdurre nuovi strumenti di controllo che risultino compatibili con riguardo alla riproduzione dei risultati ottenuti mediante le azioni amministrative.

La *dimensione di governance interna*^[73] consente, attraverso la sua esposizione nel bilancio sociale, di far capire ai portatori di interesse come i vincoli posti a livello nazionale dalla spesa pubblica e dal deficit pubblico e a livello europeo dal patto di stabilità influenzano in maniera anche pesante le politiche che possono essere attuate dalle varie istituzioni. Il federalismo ha intaccato l'equilibrio generale favorendo la creazione di una serie di equilibri “parziali” che hanno moltiplicato le responsabilità associandole ai vari livelli di governo. Questa situazione comporta però dei disequilibri all'interno dello Stato e per evitare che questi comportino dei seri problemi a livello sociale sono stati previsti dei fondi perequativi appositamente utilizzabili proprio per ridurre queste disuguaglianze. Già per risolvere questa problematica la rendicontazione sociale sembra essere la soluzione ideale. Infatti tali processi di trasferimento devono

⁷⁰ Come abbiamo già precisato in precedenza il settore pubblico si caratterizza per la produzione di una grande quantità di documenti ma proprio per questo molto spesso risulta difficile se non impossibile arrivare ad ottenere un quadro complessivo chiaro e nitido sulla reale situazione in cui versa l'ente considerato.

⁷¹ Qualità intesa come comprensibilità, trasparenza, presenza di informazioni volute dai portatori di interesse. Forse sarebbe più opportuno presentare al pubblico una minore quantità di piccoli documenti e di sostituirli con altri con dimensioni tali da consentire di mostrare tutte le informazioni presenti e necessarie relativamente a un determinato ambito da rendicontare.

⁷² È in questo modo che Tanese nel suo lavoro definisce la rendicontazione sociale.

⁷³ In Italia tale dimensione è influenzata da un lato dal continuo decentramento di attività e autonomie dal livello centrale, lo Stato, alle autorità locali, e dall'altro lato dall'elevato debito pubblico. Il debito e questo decentramento ha favorito la nascita e il rafforzamento di notevoli differenze tra le varie regioni, infatti la risposta ai bisogni della collettività risulta essere diversa a seconda dei luoghi in cui risiedi e ciò pone dei quesiti su quanto queste differenze siano accettabili per il mantenimento di un senso comune di cittadinanza.

essere effettuati con assoluta trasparenza per consentire agli stakeholder di capire se tali carenze sono il frutto di impossibilità oggettive o di comportamenti non corretti. Proprio per sviluppare al meglio le autonomie a livello locale è necessaria la determinazione di nuovi sistemi di governance coerenti con l'attuale quadro globale^[74]. Tutto questo è vincolato alla realizzazione di strategie innovative più sostenibili che non devono essere taciute e tenute nascoste ma al contrario si riscontra la necessità di una loro puntuale comunicazione, così come con riguardo ai risultati ottenuti.

La *dimensione strategico-organizzativa* risulta essere molto importante se il singolo ente dispone di autonomia^[75] e responsabilità sugli atti da compiere. In assenza di questi attributi è inutile voler iniziare un processo di rendicontazione. Si sono registrate, soprattutto negli ultimi tempi e sull'onda di queste modifiche, variazioni anche sostanziali nelle strategie attuate dal settore pubblico^[76] e che hanno così visto il passaggio da una visione spesso limitata al breve periodo (basti pensare alla durata di un mandato se si parla del sindaco di un comune per esempio) ad una invece focalizzata al medio termine^[77]. In parte questo aumento nell'orizzonte temporale è dovuto anche alla necessità di raggiungere gli obiettivi che vengono prefissati dalle amministrazioni centrali e che a loro volta subiscono l'influenza dal livello europeo. Anche con riguardo all'ambito organizzativo si sta assistendo a notevoli modifiche volte a rendere tali sistemi più flessibili e indirizzati all'ottenimento dei risultati previsti. Anche con riguardo alla risorsa del capitale umano è stata introdotta una nuova relazione basata sull'integrazione e l'apprendimento accantonando così il modello di tipo gerarchico. L'orientamento alla rendicontazione sociale permette di orientare le scelte effettuate in campo strategico ed organizzativo al raggiungimento efficace della missione istituzionale. Il bilancio sociale offre l'opportunità di migliorare la trasparenza della strategia formulata dall'ente e obbliga lo stesso a considerare la propria organizzazione

⁷⁴ Risulta essere necessario per raggiungere questo nuovo sistema: la definizione di idonee figure professionali, un chiaro insieme di regole, nuovi sistemi contabili più trasparenti e affidabili ed infine un migliore sistema di controllo sugli equilibri interni.

⁷⁵ La Pubblica Amministrazione ultimamente è caratterizzata da una fase di forti cambiamenti e proprio in questo ambito si collocano le maggiori autonomie garantite agli istituti pubblici in termini economico-patrimoniale, organizzativi e decisionali. Aspetti molto importanti e che comportano l'obbligo da parte dell'ente di rivedere tutto il proprio assetto per adeguarlo al nuovo contesto in cui si trova ad operare.

⁷⁶ Al momento questi cambiamenti riguardano soprattutto gli enti locali e le aziende sanitarie.

⁷⁷ Questa cambio nell'orizzonte decisionale e strategico è un passo in avanti molto importante anche se siamo sempre agli inizi. La paura di chi prende decisioni che hanno ripercussioni nel medio o lungo periodo è che i loro effetti benefici si facciano sentire una volta scaduto il proprio mandato e che quindi nel caso di mancata rielezione vadano a tutto vantaggio di quei soggetti che erano all'opposizione, almeno nel momento in cui le decisioni sono state prese. Questo ragionamento ha da sempre limitato la portata delle decisioni prese confinandole così ad avere effetti solamente sul breve termine.

come un insieme formato da diversi uffici e settori che però operano in modo organico ed unitario.

La *dimensione professionale* è molto importante in ambito pubblico anche perché il personale è spesso a diretto contatto con i cittadini e per questo essi rappresentano l'immagine dell'ente stesso. Il problema insito in questo ambito risiede proprio nella pessima reputazione attribuita ai dipendenti pubblici accusati di essere poco professionali, con scarse competenze sia nella gestione delle pubbliche relazioni che nella comunicazione. Proprio per questo attraverso la rendicontazione sociale si può arrivare ad ottenere una maggiore valorizzazione del lavoro pubblico. Esso è stato accompagnato, considerando soprattutto gli ultimi dieci anni, da una continua volontà di privatizzazione nei vari ambiti che compongono il settore pubblico compreso quindi quello che riguarda l'attività lavorativa. *“Questi cambiamenti hanno però rischiato di mettere in secondo piano l'importanza delle persone e del loro ruolo all'interno dell'ente. In verità, nelle aziende più innovative è acquisizione ormai diffusa e consolidata che la risorsa più rilevante dell'impresa sia rappresentata dalle persone che in quella azienda lavorano ed operano. [...] A maggior ragione, la Pubblica Amministrazione è ancora più contraddistinta dalla professionalità e dalla responsabilità dei propri operatori”*^[78]. La costruzione del bilancio sociale non è utile solo nei confronti dei cittadini ma risulta esserlo anche per attuare delle valutazioni circa l'organizzazione interna all'ente. Per quanto concerne i dipendenti pubblici favorisce la comprensione dei loro bisogni^[79], permettendo loro di esprimere la propria opinione ma anche i risultati raggiunti attraverso il proprio lavoro, e ciò offre la possibilità di favorire un accrescimento delle competenze utili per svolgere al meglio il proprio lavoro.

Tali obiettivi sono quasi sempre conseguiti contemporaneamente anche se con diverse proporzioni. Tali variazioni si possono riscontrare anche nei bilanci presentati nei vari anni^[80], in quanto possono cambiare nel tempo le priorità un tempo considerate oppure,

⁷⁸ Tratto dal lavoro di Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

⁷⁹ Spesso tali bisogni sono associati a percepire l'utilità del lavoro svolto, a un migliore sistema di ascolto delle diverse esigenze e problematiche che possono sorgere nell'ambiente lavorativo, una maggiore circolazione delle informazioni ed una più elevata qualità nelle relazioni interpersonali.

⁸⁰ Un punto molto importante che vale sottolineare sia per quanto concerne il settore privato che per quanto riguarda quello pubblico è la necessità, che una volta che si è aderiti all'orientamento basato sulla rendicontazione sociale, di dare seguito nel corso degli anni a tale logica. Mostrare attraverso il bilancio sociale la propria immagine crea una aspettativa che tale strumento sia utilizzato in modo duraturo, mentre nella realtà si registra, in qualche caso che comprendono anche aziende di grandi dimensioni, un

essendo un documento che si basa anche sull'ascolto dei propri portatori di interesse, si possono valutare le loro necessità e per questo far vedere nei lavori successivi aspetti che prima erano stati trattati troppo sinteticamente o in maniera non consona.

1.4.4. La RSP in Italia

Una ricerca che mostri chiaramente come vengono affrontate complessivamente le varie iniziative che costituiscono la Rendicontazione Sociale da parte delle Pubbliche Amministrazioni italiane, almeno al momento, non esiste. Ciò probabilmente è dovuto al fatto che gli enti e le organizzazioni che operano in tale ambito sono, proprio per definizione, considerati “socialmente responsabili” e per questo motivo si è assistito, per quanto concerne la tematica basata sulla responsabilità sociale, ad una maggiore concentrazione sul settore privato, che, al contrario, non ha mai avuto un preciso “obbligo” nel rispetto dei dettami previsti da tale orientamento e, infatti, esso è stato per molto tempo lontano dall'attuazione di tali concetti.

È altresì possibile analizzare la Pubblica Amministrazione secondo due diverse prospettive, che sono, per certi versi, complementari. Da un lato, risulta utile mostrare quali siano le aspettative formulate da parte delle imprese nei confronti di come il settore pubblico si dovrebbe fare promotore della diffusione della CSR nel contesto economico italiano, mentre, dall'altro lato, è possibile osservare quali siano state le azioni attuate da parte sia delle Istituzioni pubbliche che delle Associazioni di categoria nei confronti di un preciso stakeholder: i lavoratori.

gap tra queste aspettative iniziali e quelle che sono in effetti registrate. Ciò è dovuto a due situazioni in particolare:

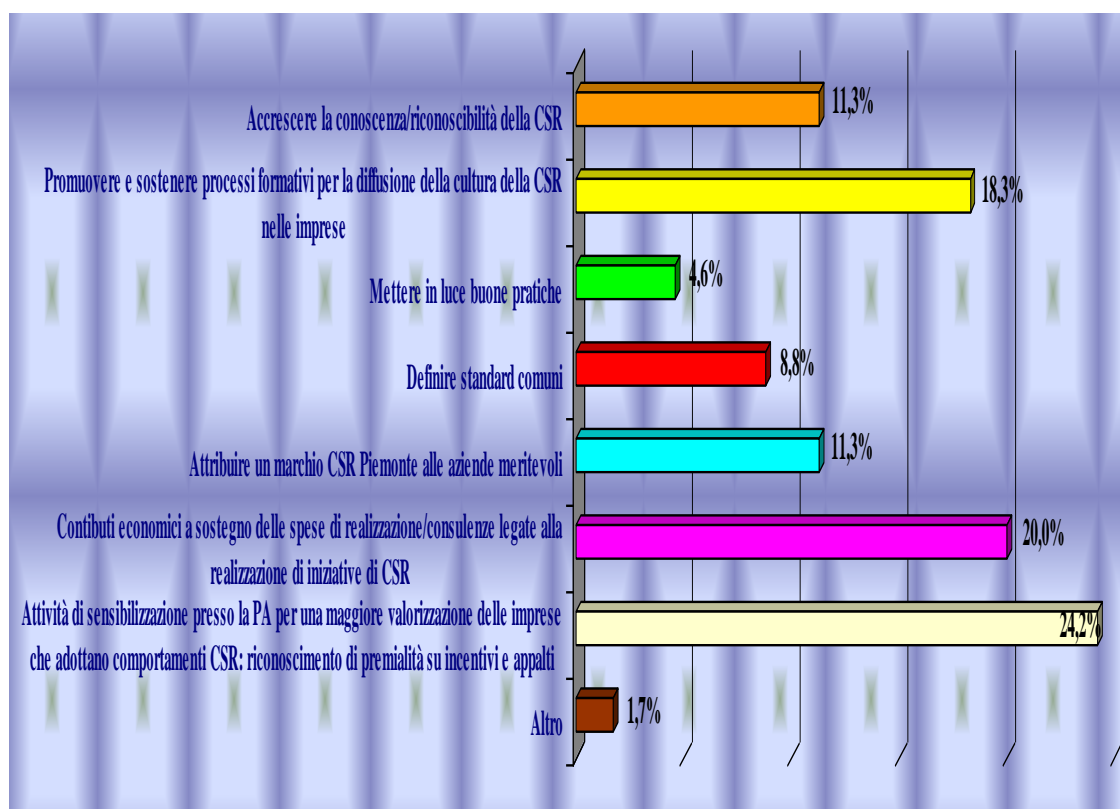
- ✓ alla fine del cosiddetto “effetto annuncio”: si crede erroneamente che queste pratiche creino valore nel breve periodo ma che non comportano alcun vantaggio se si considera un orizzonte temporale più esteso (a dire il vero questo orientamento, se effettivamente compreso, porta ad un risultato effettivamente opposto);
- ✓ alla mancanza di motivazioni: con questo ci si ricollega a quanto mostrato nello **Schema 1**. Se l'approccio al mondo della rendicontazione sociale è spinto solamente da uno spirito di emulazione e questo non si evolve in una presa di coscienza sulla importanza degli strumenti proposti, tale spinta è destinata a scemare con il passare degli anni in quanto si considererà il tutto solamente come un impiccio e una perdita di tempo.

1.4.4.1. Le aspettative delle imprese private

In questo periodo le imprese spesso hanno difficoltà nella implementazione delle pratiche ispirate alla responsabilità sociale, in quanto, soprattutto nel contesto italiano caratterizzato dalla presenza di PMI, i costi che derivano da tali iniziative sono così elevati da scoraggiare la loro attuazione. Proprio per questo motivo le stesse hanno formulato delle precise aspettative su quale dovrebbe essere il ruolo della Pubblica Amministrazione nel campo della promozione dei progetti collegati alla CSR^[81].

Come è possibile notare dal **Grafico 20** tra le varie opzioni che sono state elencate emerge chiaramente come tre sono gli ambiti ritenuti assolutamente primari e nei quali si dovrebbe concentrare l'azione della Pubblica Amministrazione.

Grafico 20: il ruolo della Pubblica Amministrazione nel campo della promozione della CSR



Fonte: rielaborazione da “*Monitoraggio delle imprese responsabili in Piemonte. Primo report sulla CSR in Piemonte*”

⁸¹ Si fa riferimento alla ricerca sviluppata da Unioncamere Piemonte e Regione Piemonte, *Monitoraggio delle imprese responsabili in Piemonte. Primo report sulla CSR in Piemonte*, 2011, alla quale si rinvia per maggiori approfondimenti.

Quindi, secondo le imprese, il ruolo primario che dovrebbe essere ricoperto dall'ambito pubblico, per quanto concerne la tematica dedicata alla CSR, sarebbe quello che porta lo stesso ad attribuire una maggiore valorizzazione a coloro che adottano comportamenti socialmente responsabili (24,2%). Ciò si potrebbe verificare attraverso una duplice possibilità: con il *riconoscimento di premialità su incentivi e sugli appalti pubblici*.

Con il 20% delle risposte, invece, è stata indicata la possibilità di assegnare dei *contributi economici a sostegno delle spese di realizzazione/consulenze legate alla realizzazione di iniziative di CSR*, ciò dimostra come, soprattutto in un periodo come quello attuale caratterizzato da una forte crisi economica, per le imprese responsabili sarebbe d'aiuto un sostegno concreto da parte della Pubblica Amministrazione per poter continuare ad operare seguendo i dettami della responsabilità sociale.

Al terzo posto, forse a sorpresa, si incontra, con poco più di 18 punti percentuali, l'attività che porta a *promuovere e sostenere processi formativi per la diffusione della cultura della CSR nelle imprese*^[82].

Agli ultimi posti troviamo la *definizione di standard comuni* (8,8%) e il *mettere in luce buone pratiche* (4,6%). Tali aspetti non vengono considerati importanti e necessari da parte delle imprese e quindi non dovrebbero essere oggetto di azioni da parte della PA. Riassumendo è possibile affermare che gli ambiti in cui vengono richiesti degli interventi sono relativi a riconoscimenti dati per ottenere lo status di impresa responsabile, a incentivi economici e finanziari ed infine alla creazione di percorsi di formazione di professionalità connesse alla CSR.

1.4.4.2. La PA nella promozione della RSI

Nella ricerca^[83] effettuata da Fondazione Operandi, in collaborazione di ALTIS e di Fondazione Nomisma, si cerca di analizzare quali siano state le iniziative intraprese nel settore pubblico nei confronti della promozione di iniziative basate sulla CSR che abbiano avuto, però, come preciso riferimento le tematiche che coinvolgono i lavoratori.

⁸² La richiesta di formazione in tale ambito va di pari passo con la nascita di una nuova figura lavorativa che è quella del CSR Manager. Il ruolo e i compiti svolti saranno trattati nel prossimo capitolo del presente lavoro.

⁸³ Fondazione Operandi e ALTIS, *Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita*, I Quaderni dell'Osservatorio Operandi, giugno 2008. Un'altra ricerca che tratta tale argomento e a cui si rimanda per chi necessita di ulteriori chiarimenti è quella realizzata da ICSR, *Monitoraggio delle Politiche Regionali in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa*, Milano, dicembre 2010.

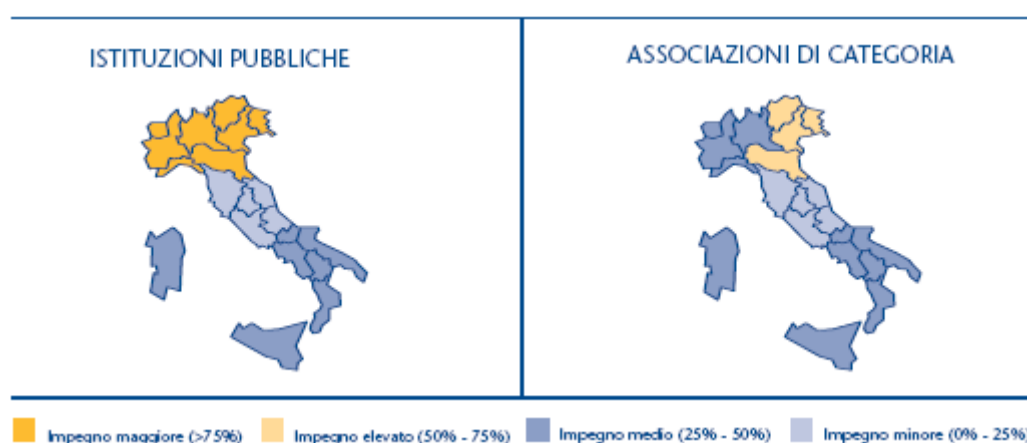
I soggetti consultati per pervenire alla stesura di tale documento sono distribuiti in due categorie^[84]:

- ✓ le Istituzioni pubbliche: si fa espressamente riferimento alla numerosità di atti normativi e deliberativi emanati sugli ambiti posti in analisi. Tali atti sono pari a 99;
- ✓ le Associazioni di categoria: si fa riferimento su un totale di 299 associazioni monitorate alle 132 attive nella promozione di iniziative basate sulla CSR per quanto concerne le tematiche oggetto di indagine.

Le tematiche trattate nel documento sono state circoscritte e divise tenendo conto di cinque diversi punti^[85]:

- ✓ *pari opportunità uomo-donna*: come è possibile immediatamente notare dalla **Figura 6**, l'impegno maggiore in questa categoria viene profuso nel Nord Italia. E ciò vale se si considerano sia le Istituzioni pubbliche sia le Associazioni di categoria. Per quanto concerne questo ambito si può osservare come vi è una perfetta corrispondenza tra l'operato dei due soggetti se si analizza il Centro e il Sud e Isole.

Figura 6: distribuzione territoriale dei soggetti attivi nel campo "pari opportunità"



Fonte: elaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS "Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita"

⁸⁴ Per una più precisa definizione dei soggetti coinvolti si rimanda al lavoro stesso: Fondazione Operandi e ALTIS, *Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita*, I Quaderni dell'Osservatorio Operandi, giugno 2008.

⁸⁵ Tratte dalla ricerca di Fondazione Operandi e ALTIS, *Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita*, I Quaderni dell'Osservatorio Operandi, giugno 2008.

Un punto molto importante, anche in considerazione di quanto era stato detto relativamente alle aspettative delle imprese circa l'operato della Pubblica Amministrazione, è quello che mostra quali tipo di contributi^[86] vengono previsti negli atti normativi e deliberativi che sono stati approvati suddividendoli in base all'area geografica che li emana [vedi **Grafico 21**].

Nella categoria dedicata alle pari opportunità uomo-donna si nota, a livello complessivo, una sostanziale equivalenza nell'utilizzo di contributi sia diretti che indiretti. Entrando, però, nello specifico è possibile individuare una notevole differenziazione soprattutto per aree geografiche, infatti si va dall'estremo del Sud e Isole che prevede esclusivamente aiuti indiretti (100%) al livello Nazionale che prevede, in via prioritaria, incentivi diretti (75%).

Se si sposta l'attenzione invece sulle azioni svolte dalle Associazioni di categoria [vedi **Grafico 22**] si nota una concentrazione su attività di promozione ed eventi (10%) e su informazioni, orientamento e consulenza (9%).

⁸⁶ Per quanto riguarda i contributi diretti abbiamo:

- ✓ *contributi in conto capitale: incrementi di mezzi patrimoniali dell'impresa per favorire la realizzazione di progetti inerenti percorsi di CSR;*
- ✓ *contributi in conto interesse: finanziamenti a medio e lungo termine con tassi agevolati finalizzati a progetti legati alla CSR;*
- ✓ *crediti d'imposta: attribuzioni di riduzioni nelle aliquote di imposta applicate alle imprese responsabili.*

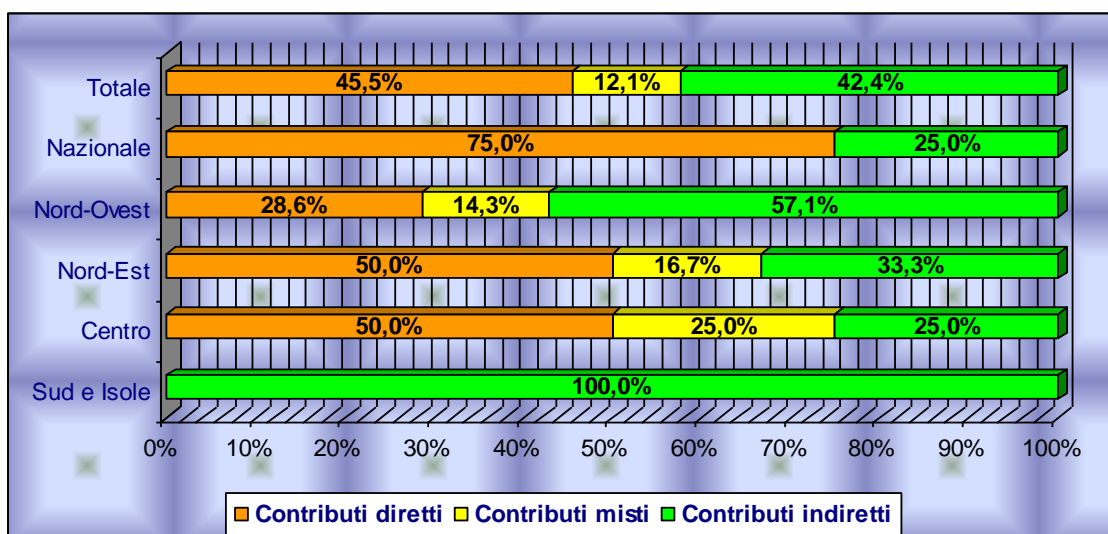
Per quanto concerne i contributi indiretti invece:

- ✓ *costituzione di Commissioni o Comitati: creazione di soggetti incaricati di coordinare e gestire le iniziative concernenti la CSR;*
- ✓ *stanziamento di Fondi di bilancio: destinazione di risorse per la costituzione di organi aventi lo scopo di finanziare azioni di promozione dei temi legati alla CSR;*
- ✓ *costituzione di Albi per le imprese certificate: istituzione di Albi per le imprese dotate di certificazioni sulla qualità e sicurezza sul lavoro che prevedono incentivi finanziari e fiscali agli iscritti.*

L'ultima categoria, cioè quella dei contributi misti, fa riferimento alla previsione all'interno dell'atto di entrambi i contributi precedentemente descritti.

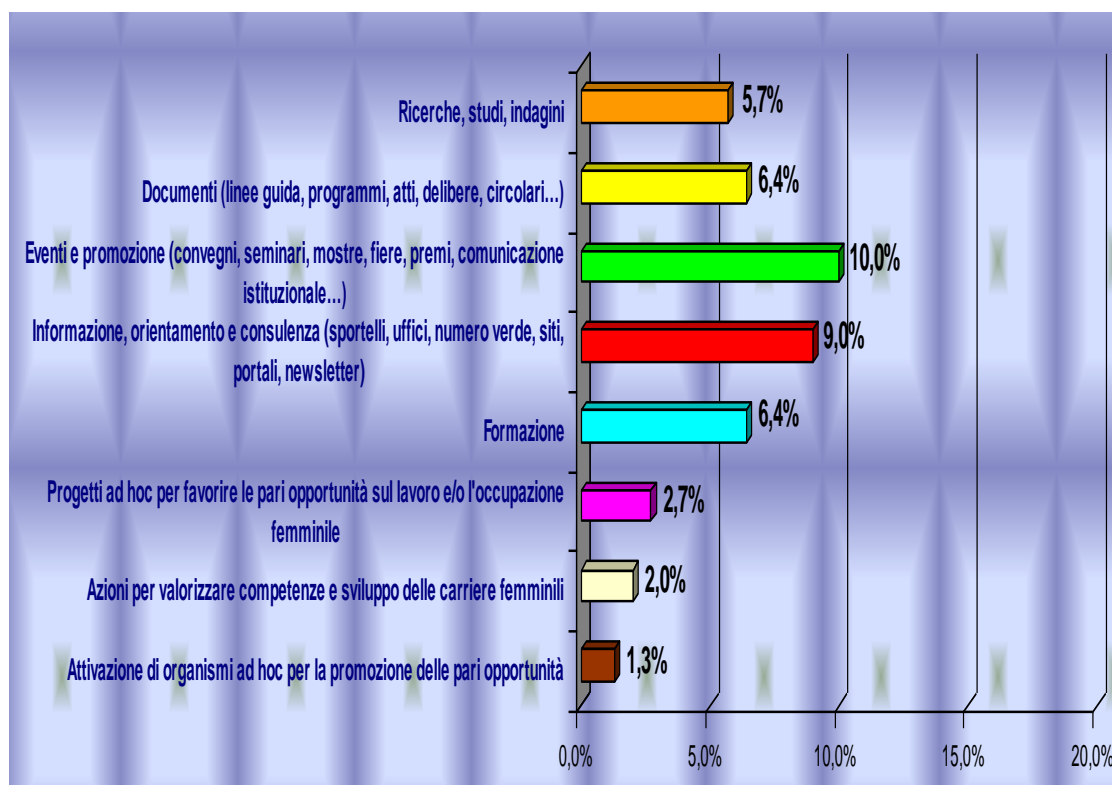
Il tutto è tratto dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS, *Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita*, I Quaderni dell'Osservatorio Operandi, giugno 2008.

Grafico 21: Atti normativi e deliberativi per la promozione delle pari opportunità per classe di incentivo e area geografica (valori %)



Fonte: elaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

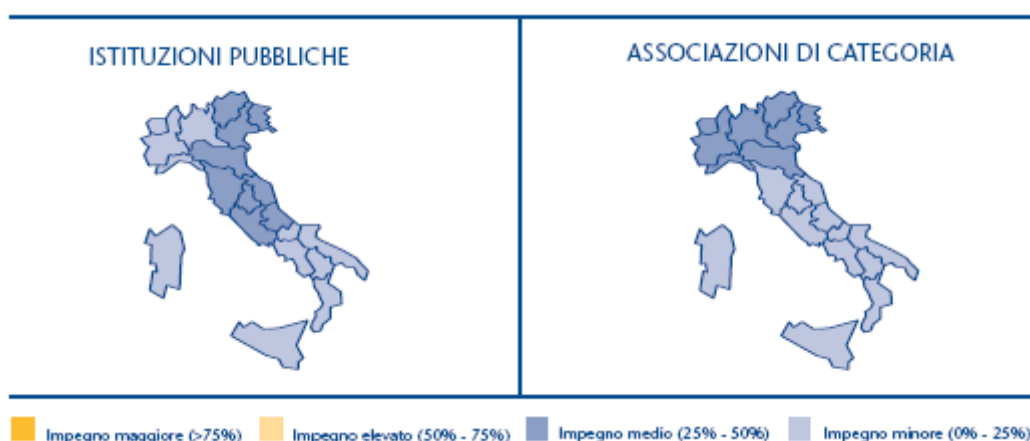
Grafico 22: Strumenti, pratiche e azioni promosse nell’ambito delle pari opportunità (% associazioni sul totale indagate)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

- ✓ *conciliazione dei tempi vita e quelli di lavoro nel lavoro femminile*: questo argomento denota una attenzione minore rispetto al precedente e anche più disomogeneo a livello di distribuzione territoriale tra i due soggetti considerati [vedi **Figura 7**]. Infatti l'impegno profuso dalle Associazioni di categoria si riscontra maggiormente nel Nord Italia, mentre, per quanto concerne le Istituzioni pubbliche, la situazione cambia. Le attività maggiori si accertano nel Nord-Est e nel Centro.

Figura 7: distribuzione territoriale dei soggetti attivi nel campo "conciliazione tempi vita-lavoro"

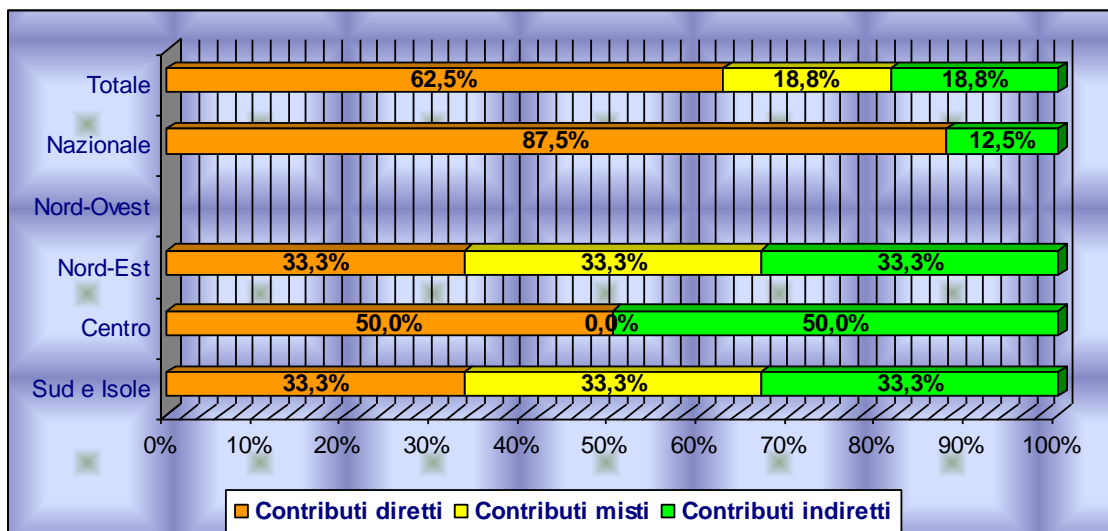


Fonte: elaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS *“Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”*

Dalla analisi del **Grafico 23** e del **Grafico 24** si nota come rispettivamente gli incentivi diretti e l'attività di informazione, orientamento e consulenza costituiscono le vie principali utilizzate per raggiungere una maggiore diffusione delle pratiche relative a questo preciso ambito.

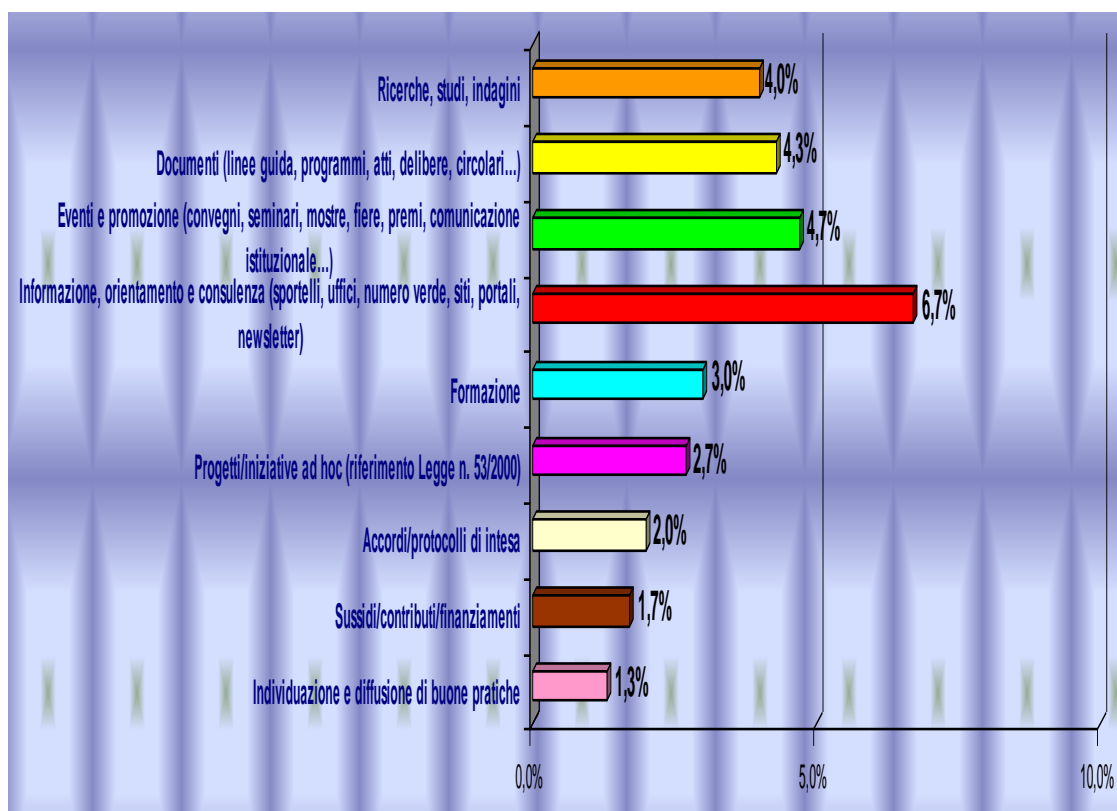
Una precisazione merita l'assenza di contributi nel Nord-Ovest. Tale comportamento non deriva da un mancato interesse nei confronti di questa tematica, ma piuttosto da una non previsione di contributi da assegnare alle imprese con riferimento alla conciliazione dei tempi vita e di quelli lavoro nel lavoro femminile.

Grafico 23: Atti normativi e deliberativi per la promozione della conciliazione tempi vita-lavoro per classe di incentivo e area geografica (valori %)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

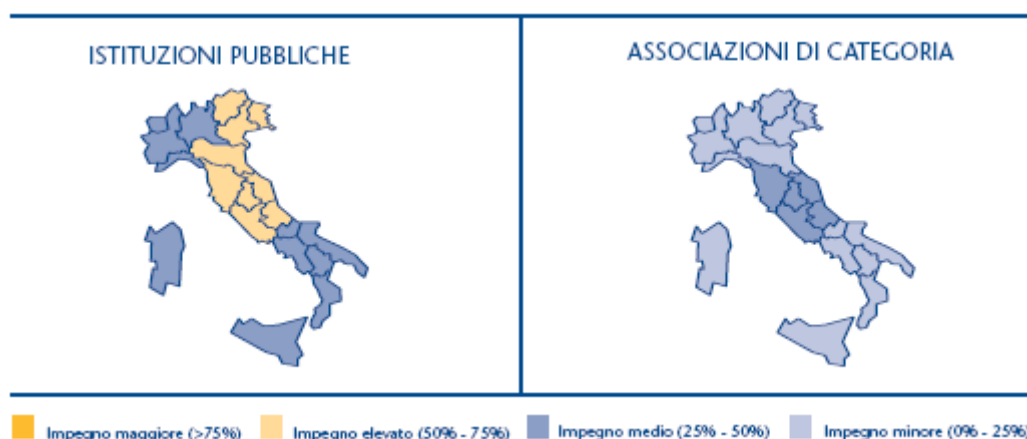
Grafico 24: Strumenti, pratiche e azioni promosse nell’ambito della conciliazione tempi vita-lavoro (% associazioni sul totale indagate)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

✓ *inserimento lavorativo dei diversamente abili*: per quanto concerne questo argomento si nota facilmente dalla **Figura 8** come lo sforzo profuso in tale campo da parte delle Istituzioni pubbliche sia notevolmente maggiore rispetto a quello delle Associazioni di categoria. L'impegno più grande si concentra nel Centro Italia.

Figura 8: distribuzione territoriale dei soggetti attivi nel campo "inserimento lavorativo dei diversamente abili"



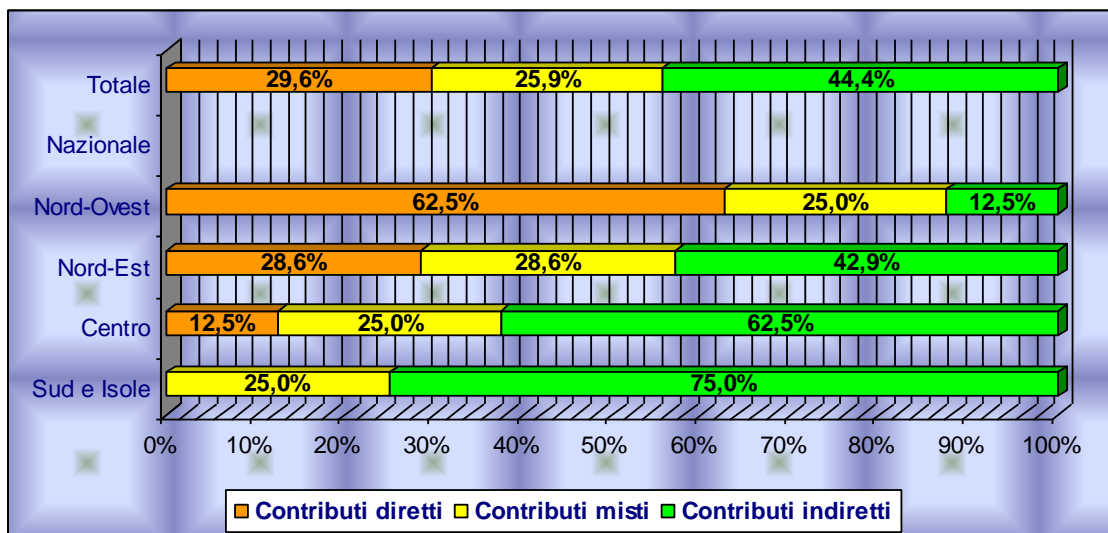
Fonte: elaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS *“Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”*

L'assenza nel **Grafico 25** delle azioni a livello Nazionale è dovuta al fatto che le iniziative erano state intraprese prima dell'anno 2000, che è considerato come il periodo di partenza della analisi in questa ricerca.

In questo caso i contributi assumono in forma prevalente la veste di aiuti indiretti, anche se c'è una notevole differenza tra il Nord-Ovest (contributi diretti al 62,5%) e il Sud e Isole (contributi indiretti al 75%).

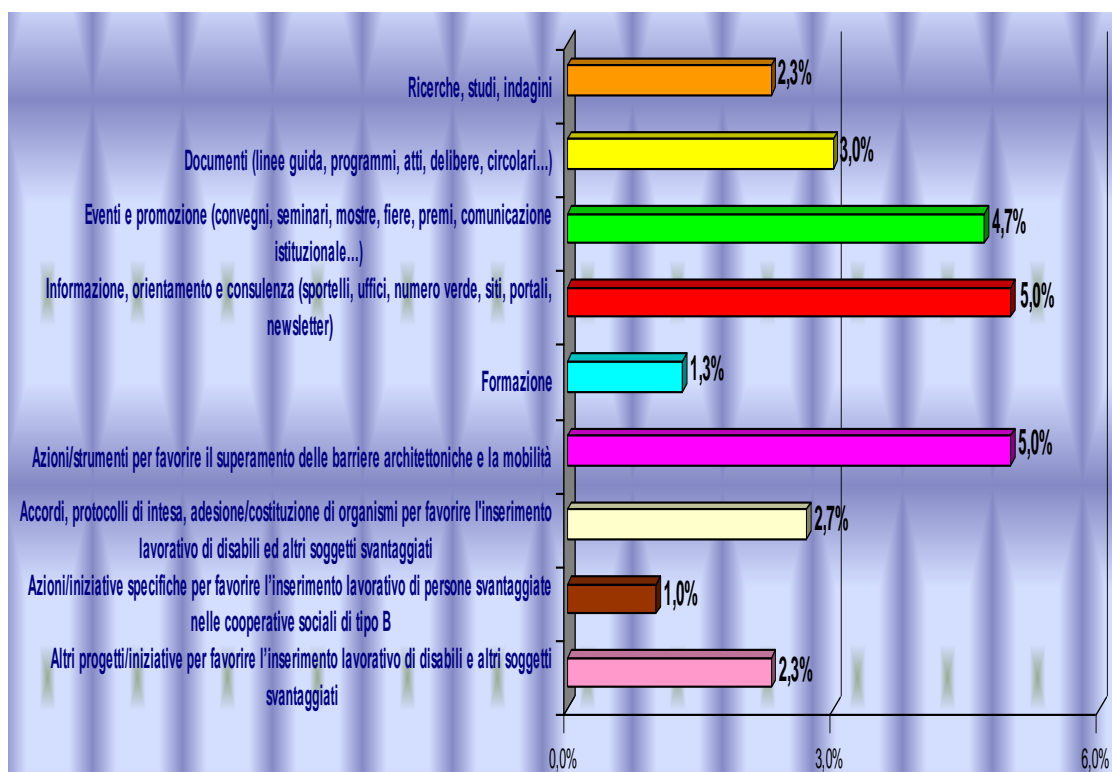
Per quanto riguarda le iniziative delle Associazioni si registra come sempre una prevalenza su attività di promozione ed eventi (4,7%) e su informazioni, orientamento e consulenza (5%), ma anche su una serie di iniziative più vicine a questa tematica quali azioni e strumenti per favorire il superamento delle barriere architettoniche e sulla mobilità (5%).

Grafico 25: Atti normativi e deliberativi per la promozione dell'inserimento lavorativo dei diversamente abili per classe di incentivo e area geografica (valori %)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

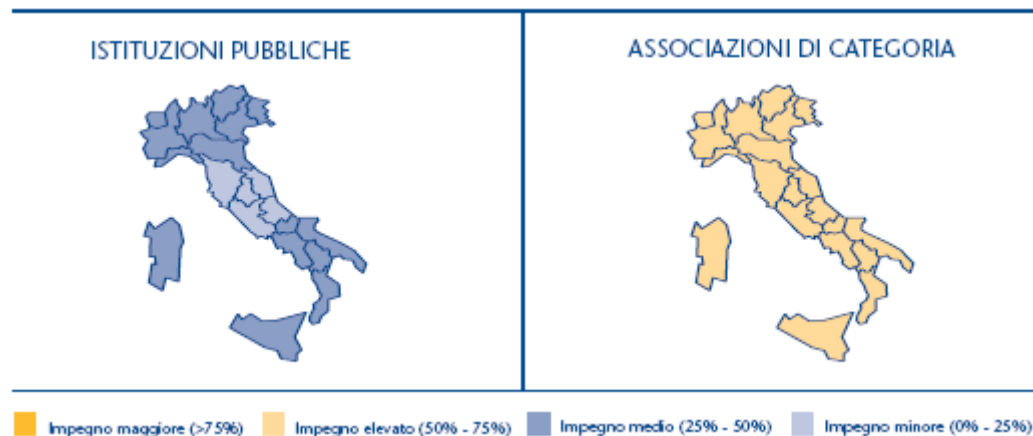
Grafico 26: Strumenti, pratiche e azioni promosse nell'ambito dell'inserimento lavorativo dei diversamente abili (% associazioni sul totale indagate)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

- ✓ *imprenditorialità femminile*: la situazione in questa tematica è completamente opposta rispetto a quella descritta in precedenza. Infatti ora sono le Associazioni di categoria che si fanno promotrici per favorire una maggiore diffusione di iniziative basate sulla CSR in questo ambito specifico. Per quanto riguarda le Istituzioni pubbliche, invece, la minore attenzione si registra nel Centro.

Figura 9: distribuzione territoriale dei soggetti attivi nel campo "imprenditorialità femminile"



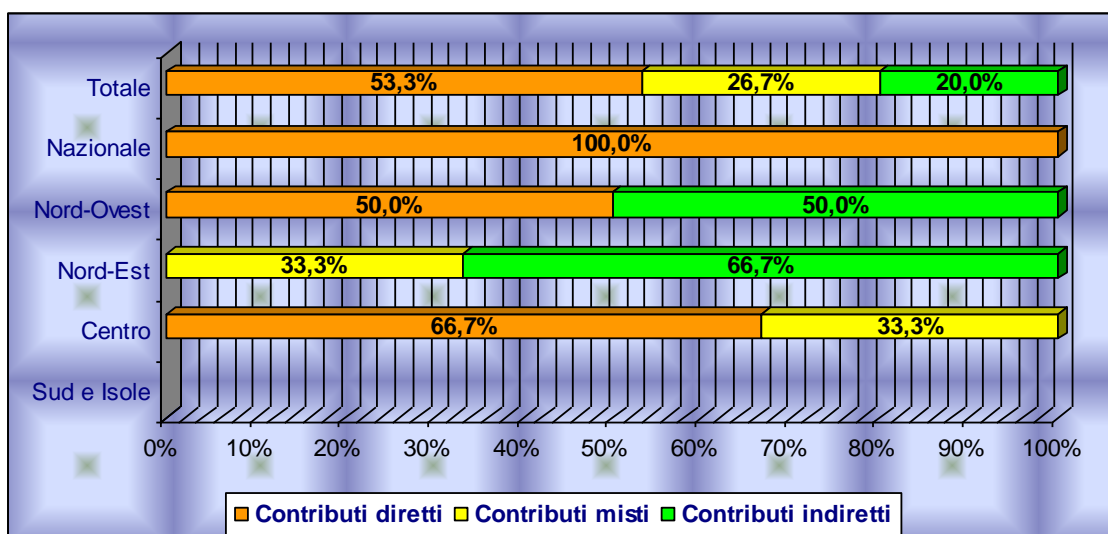
Fonte: elaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “*Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita*”

Dall’analisi relativa ai contributi garantiti emerge una forte contrapposizione tra la scelta fatta a livello Nazionale, in cui sono previsti solamente contributi diretti, e quella, invece, presa nel Sud e Isole di non trattare il campo attinente alla imprenditorialità femminile [vedi **Grafico 27**].

Concentrandosi sulle attività di diffusione svolte dalle Associazioni di categoria, oltre alle solite azioni relative a promozioni ed eventi (13%) e a informazioni, orientamento e consulenza (18,7%), si registrano due azioni create specificamente per questo ambito, le quali hanno lo stesso valore percentuale pari a 7,7.

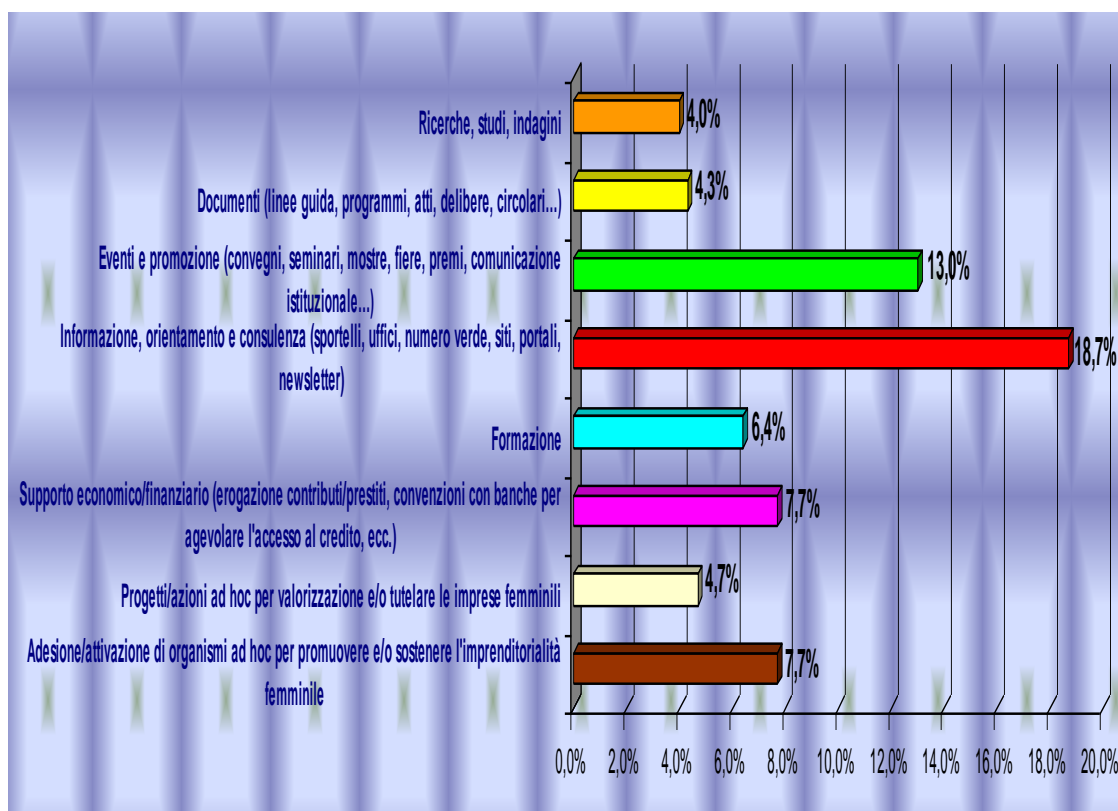
Esse sono: l’adesione e/o l’attivazione di organismi ad hoc per promuovere e/o sostenere l'imprenditorialità femminile e il supporto economico/finanziario (erogazione contributi/prestiti, convenzioni con banche per agevolare l'accesso al credito, ecc.).

Grafico 27: Atti normativi e deliberativi per la promozione della imprenditorialità femminile per classe di incentivo e area geografica (valori %)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

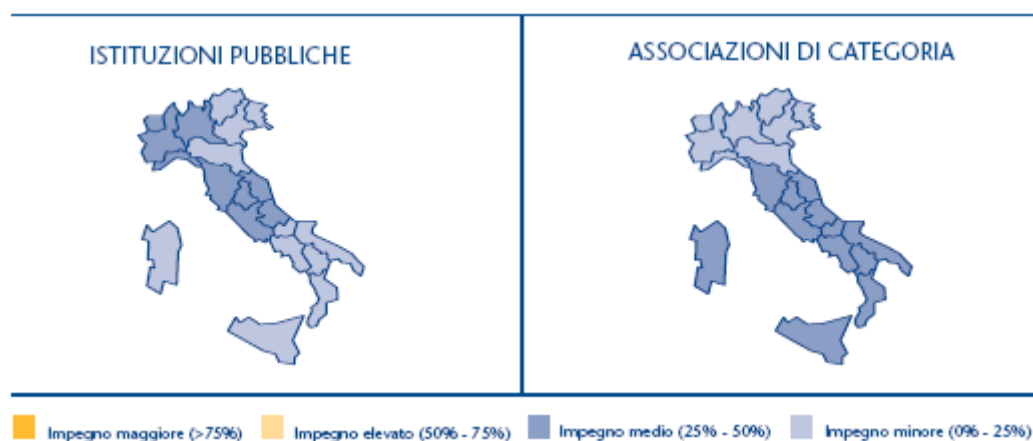
Grafico 28: Strumenti, pratiche e azioni promosse nell’ambito della imprenditorialità femminile (% associazioni sul totale indagate)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

- ✓ *certificazioni sulla qualità e sicurezza sul luogo di lavoro*: per quanto concerne questa tematica si nota un allineamento nelle azioni effettuate da parte dei due soggetti se si considera l'area territoriale Centro mentre un andamento opposto nelle altre zone geografiche [vedi **Figura 10**].

Figura 10: distribuzione territoriale dei soggetti attivi nel campo "qualità e sicurezza sul luogo di lavoro"



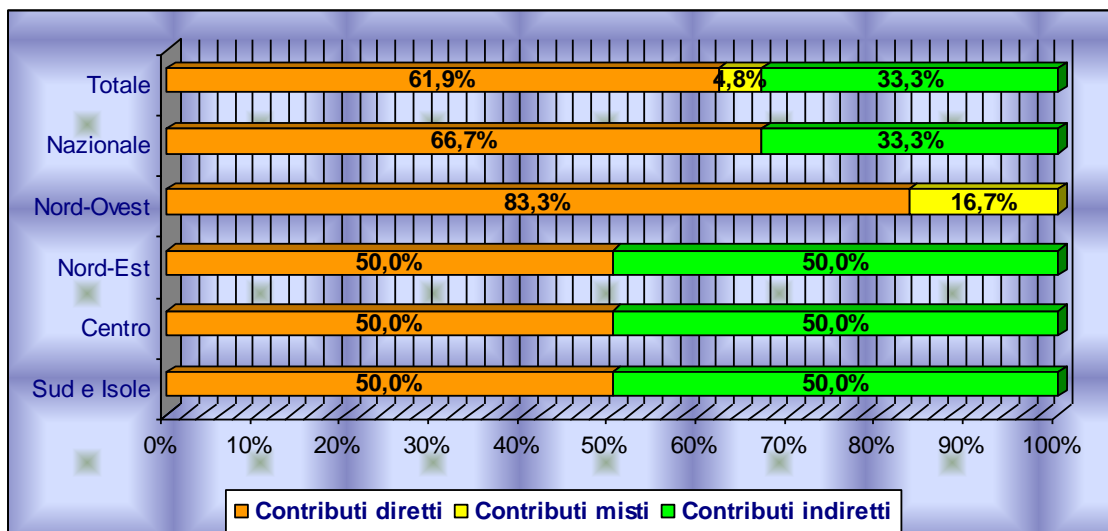
Fonte: elaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS *“Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”*

Nel **Grafico 29** si nota una accentuata propensione nell'utilizzo dei contributi diretti rispetto a quelli indiretti. Entrando maggiormente nello specifico si nota come si realizza un perfetto bilanciamento tra questi tipi di aiuti quando si esaminano le aree geografiche Nord-Est, Centro e Sud e Isole. Un caso particolare è rappresentato dal Nord-Ovest nel quale non vengono previsti contributi indiretti.

Il **Grafico 30**, invece, riguarda le iniziative che sono state intraprese da parte delle Associazioni di categoria.

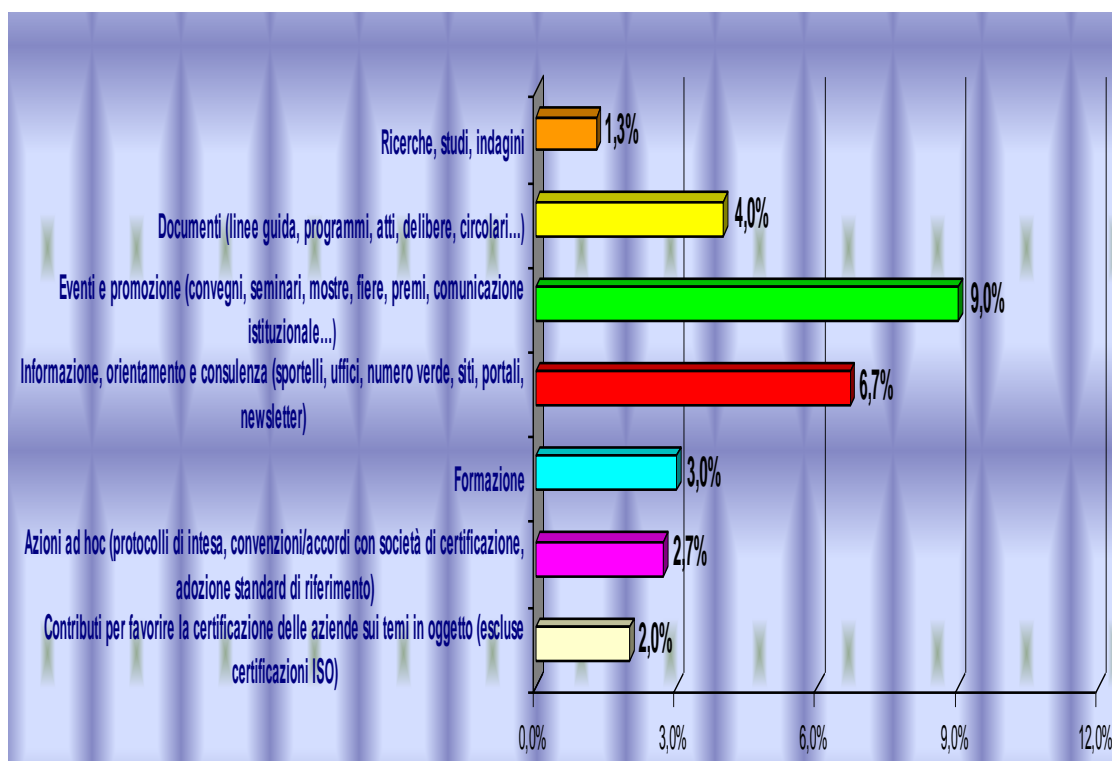
Come nei casi precedenti le azioni principali avviate riguardano i soliti due ambiti e quindi le attività di promozione ed eventi (9%) e quelle sul dare informazioni, orientamento e consulenza (6,7%).

Grafico 29: Atti normativi e deliberativi per la promozione della qualità e sicurezza sul luogo di lavoro per classe di incentivo e area geografica (valori %)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

Grafico 30: Strumenti, pratiche e azioni promosse nell’ambito della qualità e sicurezza sul luogo di lavoro (% associazioni sul totale indagate)



Fonte: rielaborazione tratta dal lavoro di Fondazione Operandi e ALTIS “Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita”

1.5. Osservazioni conclusive

La responsabilità sociale è l'ultimo orientamento che sta coinvolgendo sia il settore privato che il settore pubblico ed è accompagnata da una sempre crescente attenzione ad essa dedicata da parte dall'intera società civile.

Purtroppo se si concentra l'attenzione sull'ambito pubblico risulta difficile avere delle precise risposte su quanto questo nuovo indirizzo culturale sia stato effettivamente assorbito dalle strutture stesse. Infatti, non esiste una ricerca che lo chiarisca in modo chiaro e puntuale. Ciononostante è possibile fare altri tipi di ragionamento, che possono risultare ugualmente utili.

Da una precisa richiesta di aiuto effettuata dalle imprese si è notata una pronta risposta da parte delle Pubbliche Amministrazioni che attraverso vari contributi (siano essi nella forma diretta, indiretta o mista) hanno cercato di favorire lo sviluppo delle tematiche basate sulla CSR nel territorio nazionale. Va altresì specificato che l'argomento precedentemente analizzato non riguarda tutti i concetti attivabili seguendo tale orientamento, ma, al contrario, viene effettuato un preciso riferimento ad uno stakeholder in particolare, che è il lavoratore.

L'azione svolta su un doppio livello tra le Istituzioni pubbliche e le Associazioni di categoria dovrebbe consentire una maggiore diffusione delle pratiche di CSR tra le imprese ma allo stesso tempo dovrebbe, almeno in teoria, favorire anche il rispetto delle stesse da parte delle strutture pubbliche, le quali si devono fare portatrici e garanti di questa nuova corrente di pensiero. Si potrebbe quasi affermare che "esse sono tenute a dare il buon esempio".

Nell'ambito privato, considerando l'anno 2009 come l'anno d'oro per la diffusione della tematica sociale, si evince dalla analisi delle due ricerche presentate che, negli ultimi anni, la situazione è notevolmente cambiata. Infatti tre sono le considerazioni da fare:

1. la consistenza numerica delle organizzazioni che investono negli ambiti dedicati alla CSR o alla RSP sta diminuendo;
2. l'entità degli investimenti effettuati da parte di chi continua a credere in tale orientamento sta aumentando;
3. la qualità dei progetti relativi a tali tematiche sta peggiorando.

Ovviamente questi punti presentati valgono solamente se consideriamo l'andamento assunto da tali variabili dal 2009 ad oggi. Proprio per questo, nel caso in cui si optasse per aumentare l'orizzonte temporale, partendo come primo anno di riferimento dal 2001, le affermazioni prima effettuate sarebbero decisamente differenti, se non addirittura opposte. Infatti ci troveremo a dovere dire che:

1. la consistenza numerica è notevolmente aumentata;
2. l'entità degli investimenti è quasi raddoppiata;
3. la qualità dei progetti ha subito un forte miglioramento.

Bisogna ora valutare se tali aspetti sono conciliabili tra di loro e se esiste una spiegazione logica che consenta di fare chiarezza tra queste affermazioni che sembrano descrivere due fenomeni completamente divergenti.

La principale sensazione, che viene immediatamente percepita, è che il perdurare della crisi che ha colpito l'economia mondiale in questi anni ha influenzato pesantemente tale cambio di rotta. È vero che le tematiche basate sulla responsabilità sociale si sono diffuse, come dimostrato, abbastanza facilmente, se si considera un arco temporale maggiore, ma sembra che esse siano importanti solamente fino a quando il sistema economico si trova in una fase di espansione. Quindi si osserva, come diretta conseguenza, che appena questo andamento scompare e, invece, si arriva ad affrontare una congiuntura negativa, tali piani d'azioni sociali non si realizzano più o comunque si attuano presentando progetti qualitativamente scarsi. Questa descrizione sarebbe la dimostrazione di come ancora, nella maggior parte dei casi, la CSR e la RSP non sono in alcun modo assorbite all'interno dell'organizzazione ma vengono viste solamente come un qualcosa di non essenziale e quindi da tagliare alla prima occasione negativa che si presenta lungo il cammino. Ciò attesterebbe come ancora tanto deve essere fatto per sviluppare tali aspetti sia in ambito privato che in quello pubblico.

Un altro aspetto su cui soffermarsi deriva da quella che possiamo definire come una eccessiva focalizzazione che le varie organizzazioni hanno attribuito alla responsabilità sociale nei confronti della loro dimensione "esterna" rispetto a quella "interna".

I vantaggi che si ottengono attraverso l'implementazione di iniziative che coinvolgono la comunità hanno sicuramente dei ritorni più immediati, sia in termini di fatturato che di immagine, ma non sono assolutamente sufficienti a garantire la solidità dell'organizzazione, se per esempio al suo interno il lavoro viene svolto in un "clima

aziendale” pessimo e senza che i propri dipendenti siano coinvolti o almeno informati delle decisioni prese su aspetti strategici o su cambiamenti degli assetti interni che costituiscono la struttura base dell’organizzazione. Forse sarebbe più opportuno cercare, prima di agire sull’ambiente esterno, di rendere quantomeno buono quello interno. Infatti, un lavoratore che è felice di svolgere le proprie mansioni e che si sente importante rende sicuramente di più in termini sia di efficienza che di efficacia e questi vantaggi si potranno riscontrare nel medio e lungo termine, anche se è proprio tale punto che impedisce un completo sviluppo di tali corrette pratiche.

Tale miopia va assolutamente modificata, in quanto è sicuramente più duraturo un successo basato su uno sviluppo corretto della dimensione “interna” dell’organizzazione più che dell’altra considerata. Anche perché questa ultima è notevolmente influenzata da fattori molto variabili e quindi, proprio per loro natura favoriscono il crearsi di una situazione molto instabile. Basta considerare l’effetto delle mode, in un dato istante puoi essere all’apice del successo e della notorietà, per poi senza un apparente motivo ritrovarti sorpassato da altre organizzazioni e finire così nuovamente nell’anonimato.

Proprio in una fase congiunturale come quella che stiamo attraversando sembra più corretto puntare sulla costruzione di un ambiente interno forte e coeso, capace di compattarsi nel momento del bisogno per affrontare così nel migliore dei modi le avversità prossime. Inoltre questa situazione favorisce la possibilità di attrarre i nuovi talenti presenti sul mercato e ciò potrebbe essere una garanzia per una ulteriore possibilità di sviluppo futuro.

Un ulteriore appunto può essere fatto se analizziamo un altro ambito: la tutela dell’ambiente^[87]. L’importanza di tale argomento è notevole, anche se si sta osservando ultimamente un suo accorpamento con gli stessi ambiti sociali^[88]. Questa tematica coinvolge entrambe le dimensioni delle organizzazioni in quanto un miglioramento nei processi che portano alla realizzazione dei beni e dei servizi comporta, allo stesso tempo, un beneficio diretto per quanto concerne il territorio circostante. In questo caso le innovazioni introdotte nei processi produttivi e non solo, sono garanzia di un incremento nel benessere di tutta la società civile.

⁸⁷ Questo argomento sarà trattato anche nei prossimi capitoli in quanto anche la tematica ambientale ha ottenuto risvolti sempre più rilevanti in questi ultimi anni.

⁸⁸ Si vedrà nel terzo capitolo come la tematica ambientale è entrata a far parte integrante nella stesura di un buon bilancio sociale e non costituisce più un argomento che è presente unicamente nel cosiddetto bilancio ambientale.

In conclusione si può affermare che la tematica della responsabilità sociale non può essere accantonata ogni volta che l'organizzazione si trova ad affrontare un periodo caratterizzato da una congiuntura negativa ma, al contrario, tale visione gestionale deve costituire una fondamenta su cui basare tutta l'attività. Infatti, solo attraverso un utilizzo continuo si può arrivare a capirne e a sfruttarne tutte le potenzialità. Inoltre sarebbe opportuno concentrarsi più sulla costruzione di una struttura interna solida, quindi anche di un "clima aziendale" ottimo, che, piuttosto, focalizzarsi solamente sulla dimensione "esterna", anche se questa ultima, è innegabile, comporta una serie di vantaggi competitivi immediati, i quali possono permettere all'impresa di differenziarsi rispetto ai propri concorrenti.

CAPITOLO DUE

NUOVE FIGURE PROFESSIONALI IN CAMPO SOCIALE

2.1. Premessa

Il nuovo orientamento basato sulla responsabilità sociale ha favorito la realizzazione di notevoli cambiamenti sia se si considera il settore privato che per quanto concerne quello pubblico. Queste variazioni non hanno solamente influenzato le modalità con le quali vengono svolte le diverse attività ma hanno influito, più di ogni altra cosa, su un cambio di mentalità, che si è registrato tra coloro che gestiscono le varie strutture.

Questa nuova visione ha anche creato altre opportunità. Queste ultime si possono osservare chiaramente nel mondo del lavoro e sono attinenti alla nascita di nuove figure lavorative. Tali recenti posizioni occupazionali possono essere ricoperte da diversi soggetti, infatti è realizzabile un riferimento, almeno teorico, sia ai laureati^{[89][90]} sia a coloro che, invece, già lavorano.

Queste opportunità, però, si scontrano con il prolungarsi della crisi che ha avuto, e sta tuttora avendo, effetti molto negativi per quanto concerne ambiti, quali l'occupazione e il benessere delle famiglie. Proprio per tale motivo si iniziano ad intravedere ulteriori trasformazioni. Esse riguardano, in via principale, un riassetto dei giovani nei confronti delle scelte di studio e quindi, come logica conseguenza, anche ad un diverso approccio tenuto dagli stessi nei confronti dell'entrata nel mondo del lavoro^[91].

Il problema della disoccupazione^[92] è diventato oggi un argomento estremamente delicato, in quanto i valori relativi a tale ambito hanno raggiunto livelli così elevati che

⁸⁹ Su questo argomento è interessante il quadro che viene tracciato nell'articolo pubblicato su www.eticanews.it da parte di Baronio E. intitolato "CSR, lavoro dove sei?", 3 ottobre 2013, al quale si rimanda.

⁹⁰ Sulla situazione dei laureati si rimanda a due ricerche effettuate dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea: *Profilo dei Laureati 2012. Rapporto 2013*, maggio 2013 e *Condizione occupazionale dei Laureati. XV Indagine 2012*, marzo 2013.

⁹¹ Tale affermazione è comprovata dalla rappresentazione dei risultati esposti nel 46° Rapporto Censis a cui si rimanda. Tale rapporto è utile perché consente di definire un quadro abbastanza preciso sulla situazione sociale nel nostro Paese.

⁹² Per quanto riguarda il problema della disoccupazione è necessario fare riferimento al Libro Bianco di Delors (1993) intitolato "Crescita, competitività, occupazione: Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo". Risulta utile definire anche cosa sia un Libro bianco. Secondo la definizione ufficiale riportata sul portale dell'Unione Europea: "i Libri bianchi sono documenti che contengono proposte di azione comunitaria in un settore specifico. Talvolta fanno seguito a un libro verde pubblicato per promuovere una consultazione a livello europeo. Mentre i libri verdi espongono una gamma di idee ai

per una società civilizzata sono difficilmente sostenibili e proprio per questo risultano assolutamente inaccettabili. Tale questione può essere definita come “una vera e propria piaga sociale” e non riguarda esclusivamente l’Italia, ma, al contrario, coinvolge gran parte dell’Unione Europea.

Nei primi anni del nuovo secolo era stato definito a livello europeo l’obiettivo di fare dell’Europa “*l’economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale*”. Come è possibile comprendere abbastanza immediatamente da tale definizione la tematica sociale aveva assunto una notevole importanza.

Anche tale prospettiva, purtroppo, collide con l’attuale situazione economica, nella quale le differenze sociali stanno aumentando più che, come era stato stabilito, diminuendo. In questa ottica pure l’analisi riguardante i posti di lavoro non può essere positiva, seppur, in questo campo, si devono registrare la nascita e l’affermazione di due nuove figura lavorative che sono il CSR Manager e l’Energy Manager.

In tale contesto bisogna anche capire come si inserisce l’azione svolta da un altro attore molto importante per lo sviluppo di un paese: l’università.

È necessario comprendere e definire quale deve essere il suo ruolo. Da un lato, rispetto al contesto economico in cui si trova a svolgere le proprie attività, mentre, dall’altro lato, in relazione a queste recenti evoluzioni. L’università è da sempre vista come mezzo per la diffusione della conoscenza e delle innovazioni; essa deve diventare garanzia di crescita e di miglioramento per il territorio circostante nel quale si trova ad operare, ed è proprio per favorire questo rapporto tra università e contesto socio-economico che sia l’Unione Europea che lo Stato italiano hanno iniziato a disciplinare tale ambito^[93]. Infatti, la volontà di far decollare la collaborazione tra gli atenei e le imprese è stata rilanciata anche dalla Comunità Europea che la considera alla base per la crescita di tutta l’Europa^[94] e quindi la considera come un obiettivo, il cui compimento è assolutamente primario. Dalla instaurazione di questa relazione si dovrebbe riuscire ad

fini di un dibattito pubblico, i libri bianchi contengono una raccolta ufficiale di proposte in settori politici specifici e costituiscono lo strumento per la loro realizzazione”.

⁹³ Vedi “*Autonomia didattica e innovazione dei corsi di studio a livello universitario e post-universitario*”. Documento elaborato dal Gruppo di Lavoro Ministeriale come prodotto conclusivo di una prima fase dei lavori, durata dal 14 Febbraio al 3 Ottobre 1997. Ultima stesura, il 3 ottobre 1997, a cura di Guido Martinotti. Inoltre su tale argomento si devono citare il Decreto Ministeriale n. 509/99, Decreto Ministeriale n. 270/04 e Legge n. 240 del 2010.

⁹⁴ Tale principio è contenuto nella Comunicazione del 2009, *Un nuovo partenariato per la modernizzazione delle università: il forum dell’UE sul dialogo università-imprese*.

ottenere una preparazione superiore dei propri laureati, che perciò godranno sia di maggiori conoscenze che di migliori capacità, le quali saranno immediatamente spendibili nel mondo del lavoro.

2.2. Il ruolo dell'università

Innanzitutto è bene comprendere se il sistema universitario sia riuscito ad adattarsi ai rapidi mutamenti che si sono registrati nel mondo del lavoro e dal quale arrivano richieste sempre più pressanti.

Infatti sia da parte delle imprese private che da parte delle aziende pubbliche si vuole arrivare ad implementare delle nuove figure lavorative all'interno delle rispettive strutture, in modo tale da rispondere alle nuove esigenze ed in parte agli obblighi legislativi che sono stati osservati in questi ultimi tempi nel contesto socio-economico italiano.

Proprio per tale motivo esse spingono per l'ottenimento di laureati che sappiano ricoprire tali ruoli e che possano svolgere correttamente i compiti assegnati e relativi agli ambiti che coinvolgono queste figure professionali. Questi settori si concentrano soprattutto sulle tematiche sociali, ambientali ed energetiche.

Prima di entrare nel merito di tale argomento è bene precisare che sfortunatamente anche le università stanno subendo gli effetti dell'attuale crisi mondiale, che ovviamente non le ha in alcun modo risparmiate.

Le difficoltà registrate corrono lungo un doppio binario. Da un lato abbiamo una diminuzione marcata nelle iscrizioni universitarie^[95] dovute al fatto che, come prima è stato accennato, i giovani non vedono più nella laurea uno scudo contro la disoccupazione o, comunque, uno strumento che garantisce migliori condizioni nella occupazione e nella remunerazione rispetto ai diplomati. Dall'altro lato, invece, il problema riscontrato riguarda la continua riduzione nel trasferimento dei fondi da parte dello Stato agli atenei. Tale situazione obbliga queste strutture non solamente a dover cercare di reperire liquidità in altri modi ma influenza anche il livello stesso degli investimenti che possono effettuare per cercare di migliorare la qualità delle attività che si trovano a svolgere.

⁹⁵ Vedi i dati presentati nel 46° Rapporto Censis.

Queste difficoltà potrebbero influire negativamente anche sulla capacità delle università nel riuscire ad adattarsi alle evoluzioni che si stanno registrando sul mercato del lavoro e che hanno favorito la nascita di due nuove figure lavorative.

La domanda che uno potrebbe porsi in questo momento sarebbe relativa alla esistenza o meno di un corso di laurea o quantomeno di una serie di insegnamenti che possono essere seguiti dagli studenti universitari e che garantissero una formazione completa e puntuale circa le tematiche che coinvolgono la responsabilità sociale.

L'obiettivo è quello di capire se le università hanno recepito l'affermazione delle figure dell'Energy Manager e del CSR Manager e se si siano attivate, come diretta conseguenza, per cercare di fornire una formazione consona per i compiti che tali profili professionali dovranno compiere.

Come apparirà più chiaramente leggendo i seguenti paragrafi la descrizione relativa alla situazione attinente a queste due posizioni lavorative è molto diversa tra di loro. Si potrebbe quasi definire utilizzando una parola molto forte come "antitetica".

2.2.1. La formazione per gli Energy Manager

Innanzitutto cominciamo a trattare l'ambito riguardante la formazione degli Energy Manager^[96] in quanto è più definito rispetto a quello che si andrà, nel prossimo paragrafo, ad analizzare relativamente al CSR Manager.

Dal momento che nella dizione è compresa la parola "manager" si rischia di essere tratti in inganno. Infatti verrebbe logico effettuare un preciso riferimento alle Facoltà o ai Dipartimenti di economia ma si incorrerebbe in errore. In questo particolare ambito il percorso universitario considerato come il migliore è quello relativo alle Facoltà o ai Dipartimenti di Ingegneria. I percorsi sono vari si va da quelli di Ingegneria Gestionale a quelli più specifici che riguardano la gestione dell'energia e dell'efficienza energetica. Tali corsi sono presenti in quasi tutti gli atenei italiani e con la loro esistenza si dovrebbe garantire la creazione di una buona base di conoscenze a favore degli studenti che decidono di seguirli^[97].

⁹⁶ Tale punto è trattato anche nel lavoro di Di Santo D. e FIRE denominato "*Gli Energy Manager*" disponibile sul sito www.fire-italia.org.

⁹⁷ Un esempio molto interessante è quello dell'Università di Padova che ha optato per l'accorpamento di due corsi, per la precisione Ingegneria Energetica e Ingegneria Elettrotecnica, per dare vita ad un nuovo corso di laurea triennale. Tale corso si chiama Ingegneria dell'Energia e prevede espressamente tra gli sbocchi professionali anche quello dell'Energy Manager.

Un altro elemento in forte sviluppo per quanto riguarda le tematiche ambientali ed energetiche è relativo all'attivazione di vari master (i cosiddetti "master green"^[98]) che si occupano appositamente di queste materie.

Tale fenomeno è particolarmente utile in quanto consente di formare delle figure professionali che sono in linea con quanto viene richiesto dalle imprese, le quali sono particolarmente interessate o, come vedremo successivamente, obbligate ad implementare al loro interno la figura dell'Energy Manager.

"Un settore formativo questo, che sta vivendo anni d'oro a giudicare dalle numerose declinazioni "verdi": ci sono i corsi per diventare "carbon manager", quelli dedicati all'audit di sistemi integrati ambientali, poi sul ciclo dei rifiuti, infine management dell'energia e eco-design"^[99]. A titolo esemplificativo vengono proposti nell'articolo, a cui si fa riferimento, sei master che riguardano questi temi e come è possibile immediatamente notare coprono quasi tutto il territorio nazionale. Infatti vengono citate Bologna, le Marche, Pisa, Roma e Venezia.

L'offerta didattica presente, seppur può sempre essere migliorata ed integrata da nuove iniziative, è sufficiente a garantire la formazione di laureati che si sono dedicati a queste tematiche relative al settore ambientale ed energetico.

2.2.2. La formazione per i CSR Manager

Ora passiamo ad analizzare il mondo della formazione universitaria concentrandoci sulle tematiche relative al nuovo orientamento basato sulla responsabilità sociale. Per quanto concerne questa materia risulta necessario effettuare una serie di attente valutazioni. Innanzitutto il primo punto riguarda l'effettiva presenza di corsi che permettano in modo puntuale e corretto di preparare gli studenti che vogliono lavorare in ambito sociale all'interno delle strutture economiche siano esse pubbliche o private. Oggi la domanda di CSR Manager fatta dalle imprese è sempre maggiore ma, allo stesso tempo, si osserva una certa difficoltà da parte del sistema universitario italiano a rispondere a questa recente esigenza.

Le motivazioni riscontrate nelle università che hanno introdotto dei corsi relativi alla CSR si possono suddividere secondo due filoni:

⁹⁸ Vedi a riguardo l'articolo pubblicato su www.eticanews.it da parte di Ballanti P. intitolato "I master «green», in attesa di più corsi Csr", 26 settembre 2013.

⁹⁹ Tratto dall'articolo pubblicato su www.eticanews.it da parte di Ballanti P. intitolato "I master «green», in attesa di più corsi Csr", 26 settembre 2013.

- ✓ la volontà e l’iniziativa presa da un singolo docente che, attento allo sviluppo di questo orientamento, si è impegnato personalmente ad inserire tali argomenti all’interno della Facoltà o del Dipartimento in cui svolge la propria attività didattica;
- ✓ l’impossibilità da parte delle università di non trattare questa materia dopo le pressioni effettuate sia da parte del sistema economico sia tenendo conto delle azioni compiute da parte degli altri atenei anche stranieri.

Purtroppo vi è da registrare in questo campo un notevole ritardo da parte delle università italiane rispetto a quelle americane e anche ad alcune di quelle europee.

In una ricerca effettuata da ICSR denominata “*Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell’insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto*” si nota immediatamente come l’attenzione rispetto a queste tematiche si osserva in via principale nelle Facoltà di economia, seguite a grande distanza da quelle di lettere e filosofia ed infine da quelle di scienze politiche.

Da questa ricerca sono stati individuati, nell’ottobre del 2008, 144 corsi dedicati alla responsabilità sociale e suddivisi in:

- ✓ 65 corsi inseriti nelle lauree triennali;
- ✓ 79 corsi previsti nelle lauree specialistiche.

Questi valori indicano prima di tutto un bilanciamento tra le due tipologie di lauree. Infatti si assiste ad una tendenza che porta a non inserire queste tematiche unicamente agli inizi del percorso formativo universitario, fase nella quale spesso vengono fornite unicamente le basi derivanti da questo recente orientamento, ma, al contrario, vengono inserite anche delle attività didattiche dedicate al sociale ai livelli più specializzati. Questo è notevolmente importante in quanto, almeno in teoria, si dovrebbe così garantire un maggiore dettaglio su tutti gli ambiti che costituiscono tale materia. Sfortunatamente troppo frequentemente non si registra tale passaggio e così anche il corso previsto nella laurea di secondo livello non comporta un approfondimento nell’argomento trattato ma, al contrario, “*si constata una certa uguaglianza dei contenuti formativi tra lauree triennali e specialistiche*”^[100].

¹⁰⁰ Tratta dalla ricerca effettuata da ICSR, *Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell’insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto*, 2009.

Le problematiche esistenti sono anche altre. Infatti sussiste una oggettiva difficoltà ad introdurre questi ambiti più recenti all'interno di percorsi curriculari già ben definiti e soprattutto nel riuscire a produrre delle sinergie tra tali tematiche e gli altri corsi.

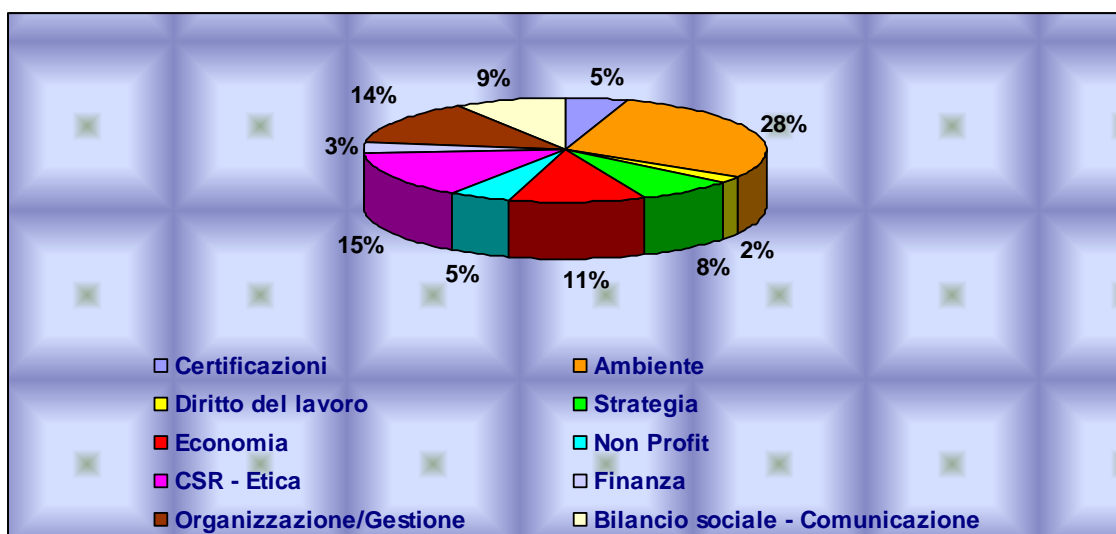
Infatti si giunge a presentare l'orientamento basato sulla CSR o all'interno di alcuni corsi affini ma garantendo unicamente una trattazione dello stesso in modo molto approssimativo e semplicistico o si cerca di creare un corso ad hoc con connessi approfondimenti, il quale però risulta completamente isolato rispetto al resto della didattica che costituisce il percorso formativo intrapreso.

Un'altra criticità risulta essere quella relativa alla ricerca di insegnanti che abbiano le giuste competenze nel trattamento di queste tematiche in modo tale da far sì che il corso risulti il quanto più possibile puntuale ed esaustivo.

Dopo aver elencato le criticità insite nell'introduzione degli argomenti concernenti la CSR nella didattica universitaria risulta utile capire quali ambiti vengono trattati all'interno dei corsi attivati nelle lauree triennali [vedi **Grafico 1**].

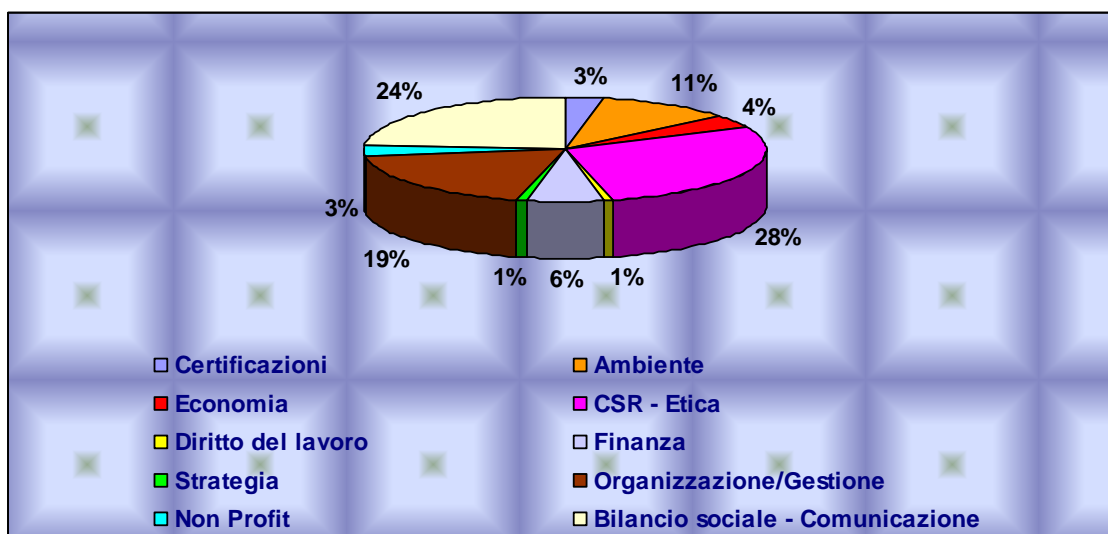
Come è possibile notare le principali aree di interesse sono tre: le tematiche ambientali si presentano al primo posto con una percentuale pari al 28%, seguono i corsi che cercano di trattare la materia in modo complessivo comprendendo la maggioranza dei temi afferenti alla responsabilità sociale (15%) ed infine i corsi che si dedicano ai nuovi aspetti organizzativi e gestionali dell'impresa che scaturiscono dall'assimilare questo cambio di visione (14%).

Grafico 31: le tematiche della CSR nelle lauree triennali



Fonte: rielaborazione dalla ricerca di ICSR "Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto"

Grafico 2: le tematiche della CSR nelle lauree specialistiche



Fonte: rielaborazione dalla ricerca di ICSR "Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto"

Se invece si passa l'analisi dalle lauree di primo livello a quelle di secondo livello la situazione si modifica, come è possibile osservare analizzando il **Grafico 2**.

In questo caso al primo posto troviamo dei corsi che si dedicano totalmente alla tematica della CSR, che infatti fanno registrare una percentuale pari al 28%. Successivamente si incontrano i corsi che trattano maggiormente gli aspetti della comunicazione e sui bilanci sociali (pari al 24%) e, come in precedenza, i corsi che si dedicano agli aspetti organizzativi e gestionali dell'impresa (19%).

Rispetto ai due ambiti considerati si rileva come la tematica ambientale passi dal primo posto nelle lauree triennali al quarto delle lauree specialistiche. Con questo non si vuole affermare una minore importanza dedicata a tale tema ma esso viene spesso trattato in altri corsi e proprio per questo motivo si assiste a una maggiore concentrazione sulle altre tematiche sociali passando da un livello al successivo.

Per quanto riguarda la distribuzione dei corsi a livello geografico si denota una maggiore attenzione a questo orientamento nel Nord Italia rispetto al resto del territorio nazionale, precisamente:

- ✓ Nord: 45% dei corsi a livello di laurea triennale e 46% a livello di specialistica;
- ✓ Centro: 32% dei corsi a livello di laurea triennale e 23% a livello di specialistica;
- ✓ Sud: 23% dei corsi a livello di laurea triennale e 31% a livello di specialistica.

L'unica differenza riscontrabile a livello territoriale è lo scambio di posizione registrato nel passaggio tra i due tipi di laurea tra il Centro e il Sud nel quale si osserva una prevalenza della prima area per quanto concerne il percorso triennale e l'esatto opposto quando si analizza la specialistica.

Dalla situazione appena descritta emerge come anche se esistono dei corsi che si dedicano alla CSR non si incontrano delle lauree che si dedicano esclusivamente alla formazione della figura che stiamo trattando in questo paragrafo, cioè il CSR Manager. Proprio per questo motivo è bene spostare l'attenzione sulle attività che coinvolgono il post-laurea e per questo si fa riferimento ai master universitari.

Anche in questo ambito la situazione non migliora. I master dedicati esclusivamente alla responsabilità sociale sono solamente sei^[101]. Le caratteristiche che si riscontrano in queste attività sono le seguenti:

- ✓ hanno un approccio più teorico che pratico: al loro interno si presta spesso una maggiore attenzione alla aspetti storici e a quelli che coinvolgono le evoluzioni teoriche che accompagnano tale tema, garantendo così delle buone basi conoscitive, rispetto ad una vera e propria attività pratica. Questa ultima si riscontra in modo prevalente solo nelle fasi finali dello stage;
- ✓ l'obiettivo è quello di formare soggetti che siano pronti per rispondere alla mutate esigenze richieste nel mondo del lavoro e per questo l'insieme delle informazioni che vengono assicurate agli iscritti varia a seconda delle diverse tematiche scelte e alla priorità che alle stesse sono state attribuite;
- ✓ i temi affrontati sono assolutamente vincolati alla CSR ma al loro interno, scendendo più nel dettaglio, gli argomenti affrontati non sono omogenei e si possono incontrare riferimenti anche agli strumenti che compongono la responsabilità sociale, quali ad esempio il bilancio sociale o i codici di comportamento. Un altro aspetto di scostamento tra le varie proposte si realizza se si considera la tematica ambientale, la quale non sempre è presente in queste attività^[102];

¹⁰¹ Per il loro elenco e la loro descrizione si rimanda espressamente al lavoro effettuato da ICSR, *Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto*, 2009.

¹⁰² Questa situazione è facilmente comprensibile considerando anche quanto è stato detto con riguardo alla formazione dell'Energy Manager. Infatti le tematiche ambientali ed energetiche hanno assunto una importanza così elevata da svincolarsi spesso dal concetto più generale di responsabilità sociale. Proprio per tale motivo sono stati previsti dei master che trattano esclusivamente tale ambito.

- ✓ la presenza e l'importanza del supporto garantito dalle imprese e dalle associazioni di categoria a queste iniziative. Soprattutto il secondo aspetto è da considerare sempre più importante in quanto, viste le ristrettezze che stanno subendo le università statali, è possibile che anche se le proposte formative sono di ottima qualità non ci sia la possibilità di riproporle a causa della mancanza di fondi^[103]. Proprio per questo l'aumento dell'interesse da parte dei soggetti economici su queste tematiche potrebbe favorire il mantenimento delle iniziative attuali e favorirne lo sviluppo di altre.

Questa è la situazione che si osservava nel 2008-2009. Viene quindi spontaneo chiedersi se in questi ultimi anni si sono registrati dei cambiamenti e se finalmente le tematiche relative alla CSR si sono diffuse nelle università italiane^[104].

Purtroppo è facile constatare come la situazione sia rimasta del tutto invariata ed infatti per quanto concerne il tema della responsabilità sociale nessuna laurea specialistica o magistrale è stata prevista in questo lasso di tempo. Sono però stati individuati quattro percorsi di studio che si avvicinano al trattamento di questa tematica^[105]. Anche in questi casi però l'attenzione centrale non è dedicata alla RSI ma al contrario ad altre tematiche come per esempio il non profit, gli aspetti sociali ed istituzionali nelle economie dei paesi in via di sviluppo e lo sviluppo territoriale.

In sostanza pur approssimandosi alla realtà che stiamo analizzando, tali corsi di laurea sono insufficienti per garantire il raggiungimento dell'obiettivo ultimo, che è appunto quello di formare correttamente i nuovi CSR Manager.

Un altro aspetto da sottolineare e che si presenterà anche quando tra poco tratteremo la situazione dei master è relativa al fatto che quasi tutte queste iniziative fanno ancora capo alle facoltà di stampo economico. *“Questo elemento sembra quindi suggerire il fatto che la Csr è probabilmente percepita più come una disciplina “tecnica” piuttosto che “umanistica”*”^[106]. Questo a dimostrazione del fatto che questa cultura stenta ancora ad attecchire negli ambiti universitari in quanto è un orientamento assolutamente

¹⁰³ È il caso di uno dei master presentati da questa ricerca, il quale non è stato più replicato proprio a causa della mancanza dei fondi necessari per poter continuare tale iniziativa.

¹⁰⁴ Vedi a riguardo l'articolo pubblicato su www.eticanews.it da parte di Baronio E. intitolato *“Laurearsi in CSR, un miraggio in Italia”*, 5 settembre 2013.

¹⁰⁵ Vedi a riguardo l'articolo pubblicato su www.eticanews.it da parte di Ballanti P. intitolato *“Lauree in CSR cercasi”*, 19 settembre 2013.

¹⁰⁶ Tratto dall'articolo pubblicato su www.eticanews.it da parte di Baronio E. intitolato *“Master in CSR sulle dita di una mano”*, 12 settembre 2013.

trasversale e che non dovrebbe essere portato avanti unicamente da una tipologia di studi, anche perché può attribuire una visione solamente parziale all'intero fenomeno.

Per quanto concerne la situazione relativa ai master dedicati alla responsabilità sociale^[107], con puntuale riferimento all'anno accademico 2013/2014, è possibile osservare che solamente cinque atenei ne prevedono l'attivazione. Tra questi quattro sono di primo livello e uno di secondo livello. In questo caso però *“l'offerta formativa risulta varia e in grado di soddisfare le diverse “anime” della responsabilità sociale”*^[108]. Tale aspetto è sicuramente confortante e molto probabilmente dovrebbe essere anche il punto di partenza su cui cercare di modificare l'assetto didattico a livello universitario, così da poter aumentare gli spazi dedicati alla CSR e allo stesso tempo incrementare le sinergie con gli altri corsi, in modo tale da non isolare tale tematica rispetto a tutte le altre.

Riassumendo è possibile affermare come l'offerta didattica dedicata agli studenti che vogliono laurearsi nella responsabilità sociale è assolutamente insufficiente e troppo spesso collegata a corsi attivati dall'iniziativa presa dal singolo docente. Tutto ciò fa sì che risulti una certa carenza formativa per quanto riguarda questo ambito e di conseguenza esiste una indubbia difficoltà nel soddisfare le richieste che arrivano dal mondo del lavoro.

2.3. Nuovi profili professionali: Energy Manager e CSR Manager

Dopo aver analizzato l'azione svolta dalle università per cercare di formare dei laureati che abbiano le competenze richieste da queste figure lavorative, possiamo finalmente ad approfondire con precisione tali nuovi profili.

Come affermato nel primo capitolo le crisi economiche, che ciclicamente colpiscono il mondo, hanno portato alla ribalta tematiche che troppo spesso e per troppo tempo erano state taciute. Il riferimento è soprattutto alla responsabilità sociale che dovrebbe coinvolgere tutti gli attori che svolgono la propria attività sul mercato. Proprio per questo si è assistito alla nascita di una nuova figura lavorativa che può essere identificata con il nome di CSR Manager.

¹⁰⁷ Vedi a riguardo l'articolo pubblicato su www.eticanews.it da parte di Baronio E. intitolato *“Master in CSR sulle dita di una mano”*, 12 settembre 2013.

¹⁰⁸ Tratto dall'articolo pubblicato su www.eticanews.it da parte di Baronio E. intitolato *“Master in CSR sulle dita di una mano”*, 12 settembre 2013.

Le iniziative che tale ruolo consente di assumere saranno descritte in modo esaustivo nei prossimi paragrafi, ad esso dedicati, qui basta sottolineare come l'implementazione, nell'organigramma di una qualsiasi organizzazione, di tale figura sia assolutamente volontaria nel senso che non è sottoposta ad alcun vincolo normativo. In effetti questo aspetto è molto importante in quanto chi sente la necessità di dedicare del personale alle tematiche sociali vuol dire che è più sensibile degli altri al rispetto di questi vincoli non scritti, che però hanno anche una grande importanza e risonanza tra la società civile che si relaziona con tale struttura.

Una altra tematica molto importante è quella relativa all'ambiente. Grande impulso a questo argomento si è registrato nei primi anni Novanta dello scorso secolo. Anche in questo caso è stata l'opinione pubblica, inquietata da come le attività venivano svolte e di conseguenza da come i risultati erano raggiunti, a schierarsi contro quelle organizzazioni che non si preoccupavano di rispettare il territorio circostante ma che avevano come unico obiettivo il raggiungimento dei propri interessi, utilizzando qualsiasi metodo etico o meno.

L'aumento dell'attenzione nei confronti delle generazioni nasciture, in particolare sulla qualità di vita che si prospettava nel loro futuro, ha fatto sì che anche le istituzioni intervenissero su questo argomento fino ad arrivare a regolamentarlo attraverso una precisa normativa. Proprio da questa iniziativa legislativa è stata prevista la creazione di una nuova figura: l'Energy Manager.

Già in questa fase preliminare si può notare una contrapposizione tra questi due ruoli lavorativi, dove nel primo caso questo è inserito nell'organizzazione in modo spontaneo e libero, mentre nel secondo risulta essere obbligatorio se lo svolgimento dell'attività comporta il superamento di determinati parametri.

2.3.1. L'Energy Manager

La tematica energetica^[109], come del resto quella sociale e quella ambientale, tende ad emergere solamente quando siamo in periodo di crisi e in questo caso, precisamente, affiora quando i costi derivanti dall'utilizzo dell'energia subiscono un forte incremento, fino a livelli tali da influenzare l'andamento generale dell'organizzazione. Come negli

¹⁰⁹ Con riguardo a tale tematica risulta interessante l'articolo proposto da De Renzio M. nel quale descrive i cambiamenti nel mondo dell'energia. Tale articolo è *"Ripensare la figura ed il ruolo dell'Energy Manager"* contenuto nel periodico di informazione tecnica per gli energy manager *"Gestione energia"*, n. 2-3 del 2002, pag. 4-9.

altri casi, però, questa esigenza scompare una volta che i prezzi energetici ritornano ai livelli classici o comunque a quelli precedenti all'aumento registrato.

I costi derivanti dagli utilizzi energetici sono troppo spesso considerati marginali, in quanto essi vengono presi in considerazione solamente nel momento in cui arriva la fattura da pagare, il cui valore, una volta registrato e saldato, viene inserito nelle spese generali. Questa situazione rende difficile capire quali sono i punti del ciclo produttivo che necessitano di un miglioramento perché stanno svolgendo la loro attività con un eccessivo impiego di energia rispetto a quella che, in realtà, sarebbe necessaria.

Proprio la ricerca degli sprechi è molto importante per cercare di ridurre tali costi e ciò comporta un beneficio, che forse non è subito evidente, ma che nel lungo periodo garantisce ulteriori fondi, che chi gestisce l'organizzazione, sia essa pubblica o privata, può impiegare per futuri investimenti.

Infatti *“gli investimenti nel miglioramento dell'efficienza energetica si differenziano da quelli per migliorare la produzione di beni e servizi da fattori che sono meno sensibili al rischio per l'andamento dei mercati, se la domanda cala un investimento per aumentare la produzione diviene totalmente inutile, mentre un investimento per ridurre la spesa energetica non sarà sfruttato appieno, ma mantiene la sua utilità”*^[110].

La comprensione di questo punto è fondamentale per cercare di cambiare la mentalità attualmente dominante che si basa, soprattutto nei momenti di crisi, sulla riduzione dei costi fissi, intesa come diminuzione delle persone che lavorano nell'organizzazione (con conseguente perdita delle loro conoscenze e capacità), peggioramento della qualità dei beni e servizi prodotti e per concludere un calo dell'attenzione sulle evoluzioni tecnologiche, soprattutto quelle che consentono di produrre di più o allo stesso livello attuale ma garantendo notevoli risparmi energetici. Questo atteggiamento non porta all'immediato fallimento ma consente di allungare solamente l'agonia a cui tale impresa va incontro, in quanto tali azioni non sono assolutamente da considerare una soluzione ottimale per uscire da un periodo di crisi ma anzi sono perfetti per acuirli sempre di più. Quando si inizia a capire l'importanza che anche il risparmio energetico ha sulle attività di una qualsiasi organizzazione si cerca di attribuire tale ambito ad un soggetto che abbia le giuste competenze ed esperienze e così si introduce la figura, per questi aspetti fondamentale, dell'Energy Manager.

¹¹⁰ Tratto dal lavoro di Tomassetti Giuseppe - ENEA/FIRE, *“L'interesse alla gestione efficiente dell'energia”*, marzo 2003.

2.3.1.1. L'evoluzione storica

La nascita dell'Energy Manager può essere fatta risalire al periodo della prima crisi petrolifera, la quale è avvenuta negli anni Settanta, precisamente nel 1973. Tutto ciò ha avuto luogo negli Stati Uniti e l'obiettivo che tale figura doveva raggiungere, che costituiva anche il motivo per cui aveva avuto origine, era quello di gestire i costi energetici sia quelli che si contabilizzavano sia quelli che al contrario restavano nascosti all'interno di una impresa.

In Italia, in quello stesso periodo, non si è sentita l'esigenza di introdurre anche sul nostro territorio questo nuovo profilo professionale; salvo poi attraverso la legge n. 308 del 1982 concedergli un riconoscimento istituzionale, ma solamente con preciso riguardo al comparto industriale. Tale legge però non indicava alcuna ulteriore informazione, infatti non definiva né il ruolo, né i compiti che il funzionario responsabile per la conservazione dell'energia doveva ricoprire e svolgere. Le imprese che prevedevano l'utilizzo di tale figura dovevano darne comunicazione annuale al Ministero dell'Industria ma dopo pochi anni nessuno continuò a farlo. Questo è successo perché dopo il primo anno, caratterizzato da 600 avvisi, l'obiettivo doveva essere quello di archiviare tali nomi (precisamente tale compito era stato attribuito alla Direzione Fonti Energia ed Industria di Base), per poter creare una rete che collegasse tutte queste persone. Obiettivo che non è stato raggiunto e, di conseguenza, tale attività non ha più avuto alcun seguito.

L'aumento nella diffusione dell'Energy Manager si deve soprattutto all'emanazione della legge n. 10 del 1991 e precisamente all'articolo 19 che è stato utilizzato da un lato per stabilire i compiti che doveva svolgere questa figura, in modo più accurato, mentre dall'altro ha esteso la sua applicazione ad altri settori prima non previsti^[111]. Inoltre ha definito chi si occupa di tale ambito come "responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia".

L'implementazione di questo responsabile è stato reso obbligatorio in due casi:

- ✓ nel settore industriale se viene superato, nell'anno precedente, il limite di consumo di 10.000 tonnellate equivalenti di petrolio (10.000 tep/anno);

¹¹¹ Un elenco puntuale degli atti legislativi e normativi riguardanti la tematica presentata in questi paragrafi è compreso nel lavoro della Fire, denominato "*Guida alla nomina dell'Energy manager e introduzione alle EN 16001*" del marzo 2009.

- ✓ tutte le altre organizzazioni siano esse pubbliche o private, così da comprendere anche tutta le pubbliche amministrazioni, che dichiarano dei consumi superiori ai 1.000 tep/anno^[112].

Proprio l'andamento che è stato registrato in questi ultimi anni, dove si è assistito ad un incremento di quelli che vengono definiti come i costi derivanti dall'utilizzo delle varie fonti energetiche, dovrebbe aver favorito lo sviluppo di nuovi e più puntuali strumenti che almeno in teoria hanno il compito di agevolare il lavoro dei soggetti che si occupano di questa importante tematica.

Per quanto concerne, invece, le competenze che bisogna riscontrare nel soggetto scelto, esse sono relative soprattutto a tre ambiti: elettrotecnico, termotecnico ed infine economico. Altre conoscenze molto utili sono quelle attinenti all'impiantistica ed ad una buona dose di propensione all'innovazione tecnologica.

Proprio per questo la figura più adeguata corrisponde sicuramente a quella di un ingegnere, soprattutto se questo ultimo ha maturato già una esperienza pluriennale nel settore della gestione dell'energia e dell'efficienza energetica (questo è quanto indicato nella circolare del 2 marzo 1992 al comma 17).

La legge, almeno in teoria, prevede anche delle sanzioni nel caso in cui il soggetto obbligato alla nomina non espletati a tale compito. Infatti la legge del 9 gennaio numero 10 prevede all'articolo 19 comma 2 che *“la mancanza della comunicazione di cui al comma 1 esclude i soggetti dagli incentivi di cui alla presente legge. Su richiesta del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato i soggetti beneficiari dei contributi della presente legge sono tenuti a comunicare i dati energetici relativi alle proprie strutture e imprese”*, inoltre all'articolo 34 comma 8 si aggiunge che *“l'inosservanza, della disposizione che impone la nomina, ai sensi dell'articolo 19, del tecnico responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia, è punita con la sanzione amministrativa non inferiore a lire dieci milioni e non superiore a lire cento milioni”*. L'inadeguatezza delle strutture preposte al controllo ha fatto sì che mai nessuno di questi richiami sia stato realmente effettuato^[113], anche perché non esistevano dati ufficiali sui reali consumi di tutte le organizzazioni, e inoltre neanche le

¹¹² Tale valore corrisponde e quindi può essere equiparato a circa 1,2 milioni di metri cubi di gas naturale o anche a 4,5 milioni di kWh.

¹¹³ Tale concetto è espresso nel documento elaborato da FIRE *“Presenza, rappresentatività e ruolo dei responsabili per l'uso razionale dell'energia in Italia”* disponibile sul sito www.fire-italia.org.

relative ispezioni, che avrebbero dovuto portare alla luce tali valori, sono state eseguite perchè comportavano dei costi tali da renderle insostenibili.

2.3.1.2. Le competenze

Se si osserva con molta attenzione il ramo energetico ci si accorge quasi immediatamente che esso permette di creare varie opportunità lavorative, sia se si considera il campo pubblico che allo stesso modo anche quello privato. Tutte queste nuove figure professionali si sono sviluppate nel corso degli ultimi decenni e possono essere suddivisi in:

- ✓ l'esperto di tecnologie energetiche e nelle diagnosi;
- ✓ il responsabile della conduzione degli impianti energetici;
- ✓ l'esperto della verifica degli impianti;
- ✓ il responsabile per l'uso razionale dell'energia o Energy Manager.

Mentre dalla analisi delle prime tre figure presentate, anche esaminando la dizione utilizzata, si comprende che hanno un raggio di azione ben preciso e se vogliamo precisare abbastanza circoscritto, l'Energy Manager assume un ruolo più trasversale all'interno di un organizzazione.

Le competenze delle figure appena elencate tendono a sovrapporsi soprattutto nel caso in cui ci troviamo di fronte ad imprese di piccole dimensioni e tutto ciò favorisce la concentrazione di queste ultime in un unico profilo professionale: il responsabile per l'uso razionale dell'energia.

Per autorizzare lo svolgimento dei suoi compiti sono necessari due passaggi assolutamente fondamentali, che sono da un lato l'assegnazione di tale incarico in via ufficiale e formale e dall'altro il suo inserimento nell'organigramma aziendale, che permette di capire chiaramente quale sia la posizione gerarchica da esso assunta.

Può apparire completamente superfluo questo ultimo punto ma così non è, infatti senza tale collocazione non è possibile operare in modo adeguato, in quanto all'interno dell'organizzazione non si comprenderebbe a che livello si inserisce questa figura nei vari processi decisionali. Definire immediatamente a chi deve essere presentato il lavoro svolto dall'Energy Manager è utile allo stesso soggetto che accetta tale incarico, in quanto ha un punto di riferimento diretto con cui confrontarsi.

Un problema che si presenta quasi sempre in questo ambito è quello di scegliere chi dovrà occupare tale posizione ed il dubbio riguarda se è meglio optare per un consulente esterno oppure se la preferenza deve ricadere su un soggetto che fa già parte dell'organico della struttura. In modo molto frequente è scelta questa seconda opzione, nella quale si aumenta il carico di lavoro assegnato al soggetto che maggiormente ha le competenze richieste per assumere tale ruolo. Solo nel caso in cui non siano presenti nell'organizzazione tali conoscenze viene presa la decisione di relazionarsi con dei consulenti esterni^[114]. Quando si sceglie di assegnare questo ruolo a chi già opera all'interno si possono aprire due vie, che riguardano le competenze che il soggetto che accetta tale incarico deve possedere per svolgere in modo adeguato tale lavoro, e che sono sia doti manageriali sia conoscenze in campo energetico. Infatti è necessario un mix tra queste due componenti per riuscire ad avere un buon Energy Manager. Può però accadere che la persona scelta disponga di capacità che fanno riferimento alla prima sfera, cioè quella che riguarda maggiormente gli aspetti gestionali e che quindi sia carente sugli aspetti più operativi. In questa situazione si può strutturare tale ambito in modo completamente diverso. Infatti tale persona assume il ruolo di guida di una serie di collaboratori che invece avranno una profonda e precisa conoscenza su come dal punto di vista meramente pratico gli studi, i progetti e le varie misurazioni devono essere effettuate. Sembrerebbe quasi inutile attribuire questo ruolo ad un soggetto che non ha conoscenze in campo energetico ma bisogna riflettere su come questa tematica sia trasversale in una organizzazione. Proprio per questo un Energy Manager si trova a confrontarsi quotidianamente con soggetti che svolgono altre funzioni e con le quali deve collaborare ed interagire per trasmettergli dei consigli su come si possono svolgere le stesse attività ma conseguendo congiuntamente anche un minor consumo. Consigli che possono non essere ben accetti da chi effettua tali mansioni, soprattutto nel caso in cui essi è una vita che le svolgono nello stesso modo con risultati più o meno proficui. Da questo piccolo esempio si capisce come le sole conoscenze energetiche non sono più assolutamente sufficienti, ed esse devono essere accompagnate da altre qualità, come per esempio il sapersi relazionare e dialogare con gli altri responsabili e con i

¹¹⁴ Scelta che può avere i suoi vantaggi come degli svantaggi. Come descritto nel lavoro di Tomassetti Giuseppe - ENEA/FIRE, *“L'interesse alla gestione efficiente dell'energia”*, il consulente esterno *“nel caso più positivo è un bravo gestore d'energia che, vistosi bloccato lo sviluppo della carriera, perché non legato alla produzione, si è messo in proprio e nel nuovo ruolo segue e gestisce più ditte. Nel caso più negativo è un ex venditore di petrolio che “sa” dove comprare a buon prezzo”*. E aggiunge anche che *“nel caso positivo il consulente è più informato del personale interno e conosce bene le tendenze dei leader di settore; nel caso più negativo è un orecchiante che consiglia in ritardo quello che ha già fatto l'impresa vicina”*.

dipendenti, saper valutare gli investimenti e come reperire i fondi necessari per finanziarli^[115], riuscire ad aggiornarsi sui cambiamenti legislativi e su quelli del mercato ed, infine, conoscere le basi dell'organizzazione aziendale.

Iniziamo ora a considerare quali sono le funzione che il soggetto che assume la carica di Energy Manager deve svolgere da solo o con l'aiuto del suo staff. I compiti possono essere elencati nei seguenti punti:

- ✓ una puntuale e accurata conoscenza della struttura in cui si trova ad operare, condizione assolutamente necessaria per poter svolgere la propria attività nel modo più proficuo possibile;
- ✓ una verifica continua e precisa dei consumi dell'intera organizzazione, sia attraverso un costante monitoraggio che mediante dei report che consentono di definire degli indicatori, così da poter definire anche l'andamento che tali valori hanno assunto nei periodi analizzati;
- ✓ una ottimizzazione permanente dei consumi, soprattutto nel caso in cui si registrano delle anomalie o si capisce che una attività può essere svolta in modo differente ottenendo sempre la stessa quantità e qualità di output ma con un minore consumo dal punto di vista energetico;
- ✓ un appropriato programma di acquisto delle varie fonti energetiche sia per quanto concerne l'energia elettrica, il gas naturale e gli altri combustibili necessari per lo svolgimento dell'attività;
- ✓ un cambiamento nelle abitudini dei dipendenti in modo tale che essi siano consapevoli dell'importanza di attuare un comportamento virtuoso che consente di ottenere dei vantaggi a livello di struttura generale;
- ✓ un incremento nella creazione di investimenti che consentano di migliorare il consumo energetico dell'organizzazione sia per quanto riguarda il processo produttivo che anche tutti i servizi ad esso collegato;

¹¹⁵ Una possibilità è quella che deriva dal finanziamento tramite terzi (TPF). Infatti se il progetto viene considerato valido ed a basso rischio è un terzo operatore che fa l'investimento, senza che dall'impresa esca alcun fondo. Tale soggetto si impegna, oltre a fornire il capitale necessario, a mantenere in buono stato l'impianto, mentre in cambio ottiene buona parte dei guadagni o delle minori spese che generava l'impianto precedente. Questo contratto ha una durata che generalmente varia tra i 5 e i 7 anni e che consente a colui che ha fatto l'investimento di recuperare i costi sostenuti più un certo guadagno. Dal lato dell'impresa invece essa inizia a guadagnare dopo un certo periodo ma dispone immediatamente di un nuovo impianto senza alcun esborso. Questa tipologia di contratto è stata voluta principalmente per le pubbliche amministrazioni. Nonostante tutto questa modalità contrattuale continua a subire tuttora notevoli resistenze.

- ✓ una continua ricerca tra le fonti di energie rinnovabili per capire quali siano quelle che possono essere utilizzate dall'organizzazione in sostituzione delle altre;
- ✓ una gestione efficace degli aspetti contrattualistici connessi all'acquisto delle varie tipologie di energia utilizzate ed anche ai costi connessi al loro impiego, soprattutto ora che si possono sfruttare le opportunità offerte dal mercato libero e dalla promozione dei cosiddetti "acquisti verdi", compresi macchinari a basso consumo energetico.

Questi compiti variano anche notevolmente da struttura a struttura in base sia alla dimensione della stessa che con riguardo anche al grado di autonomia e di poteri decisionali che sono stati assegnati all'Energy Manager. Inoltre queste funzioni riguardano maggiormente il caso in cui questo ruolo sia ricoperto da un soggetto che operava già internamente all'organizzazione, mentre se ci si rivolge ad un consulente esterno tale ambito e i poteri assegnati diminuiscono considerevolmente.

2.3.1.3. Le prospettive future

Per il futuro molti operatori credono che la giusta via da intraprendere per migliorare la situazione di coloro che si occupano delle tematiche energetiche sia quella di creare un apposito Albo basato su un esame di Stato. Questo esame consentirebbe di accedere all'incarico di Energy Manager. Tale soluzione però sembra essere assolutamente non conciliabile con l'attuale normativa, che risulta troppo lacunosa, e anche non applicabile in questo particolare momento, caratterizzato, anche a livello europeo, dalla definizione di figure che si basano su standard a cui si può scegliere di aderire o meno in modo completamente volontario. Questo processo, infatti, si sta verificando oltre che in campo energetico anche in campo sociale ed ambientale.

Semmai è meglio concentrarsi sulle attività di formazione e di aggiornamento, in quanto la normativa vigente assegna delle competenze che risultano essere utili per chi vuole lavorare in questo settore ma a ciò si contrappone la mancanza a livello universitario di un preciso corso che favorisca una concreta formazione di tale figura.

Se consideriamo la nomina di un soggetto interno all'organizzazione si pone anche il problema, in parte risolto grazie ai corsi creati dal FIRE^[116] e dall'ENEA^[117], sulla

¹¹⁶ Essa è la Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia. *“È un'associazione tecnico-scientifica indipendente e senza finalità di lucro il cui scopo è la promozione dell'efficienza energetica a vantaggio*

necessità di un continuo aggiornamento che tale figura, nel corso della sua vita lavorativa, deve avere per poter continuare ad essere al passo con i tempi, in quanto questo ambito è contraddistinto da cambiamenti che possono avere anche un forte impatto nella economicità della struttura in cui opera.

Oggi siamo sempre in una fase caratterizzata da uno sfruttamento abbastanza a basso costo della energia fossile ma è facilmente intuibile che in futuro la situazione potrà subire molte variazioni, anche per alcuni versi epocali. Proprio per questo le future sfide che si troveranno ad affrontare gli Energy Manager potrebbero essere basilari per la sopravvivenza delle imprese sul mercato e per garantire uno sviluppo sempre più sostenibile, condizione che va a favore anche delle generazioni future.

Tutto ciò favorisce l'orientamento delle attività seguendo due direzioni. Infatti il controllo delle emissioni e dei rifiuti che vengono prodotti mediante lo svolgimento del processo produttivo e da tutte le altre fasi ad esso più o meno collegate, ma che fanno sempre riferimento alla organizzazione, costituiscono un punto che possiede una grande importanza, in quanto riguarda tutte le varie sfaccettature che compongono la struttura considerata nella sua interezza. Questi aspetti si ricollegano immediatamente anche alla seconda direzione da attuare e che vede l'operato dell'Energy Manager non sempre focalizzato esclusivamente sulla attività che viene svolta all'interno dell'organizzazione, ma anzi aumentare il proprio raggio di analisi. La tematica energetica e le preoccupazioni che da essa ne deriva (basta pensare all'ormai famoso "buco nell'ozono" su tutti) permettono una ricerca di sinergie continue e profittevoli con l'ambiente esterno. Il territorio circostante potrebbe fornire sia dei vantaggi dal punto di vista organizzativo che proprio a livello tecnico. Questa possibilità sarebbe favorita anche dal decentramento che sta coinvolgendo le istituzioni e che registrano l'attribuzione delle responsabilità energetiche agli Enti locali. Questi ultimi, essendo più vicini alle esigenze della società civile, che si trovano ad amministrare, possono attivare delle iniziative con il preciso obiettivo di portare a valorizzare le risorse sia materiali che immateriali del territorio circostante. Ciò potrebbe autorizzare la creazione di una rete locale di Energy Manager che permetta di ottenere, operando congiuntamente, un

dell'ambiente e degli utenti finali supportando attraverso attività istituzionali e servizi erogati chi opera nel settore e promuovendo un'evoluzione positiva del quadro legislativo e regolatorio". Fondata nel 1987 dall'ENEA e da altre due associazioni di Energy Manager, che erano l'Energy Manager Club e l'Associazione Italiana Gestori dell'Energia. Tratto dal lavoro della FIRE "Dall'Energy Manager alla certificazione dell'Esperto in Gestione dell'Energia (EGE)".

¹¹⁷ Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile.

risultato migliore rispetto a quello che, al contrario, si sarebbe realizzato se le organizzazioni avessero lavorato separatamente.

Se è vero che questa possibilità di collaborare può garantire dei frutti è altrettanto reale la continua evoluzione di questo settore e per cercare di tenere il passo di questi cambiamenti è stata introdotta una nuova figura che si può affiancare o sostituire a quella del responsabile per l'uso razionale dell'energia.

Attraverso il decreto legislativo n. 115 del 30 maggio 2008 si definisce l'Esperto in Gestione dell'Energia (EGE). Tale decreto si è reso necessario per recepire la direttiva comunitaria 2006/32/CE. La definizione che viene data all'EGE è quella di un *“soggetto che ha le competenze, l'esperienza e le capacità necessarie per gestire l'uso dell'energia in modo efficiente”*. Le competenze che vengono richieste sono simili a quelle presentate precedentemente con riguardo all'Energy Manager e sono conoscenze scientifico-tecniche, economiche e finanziarie, manageriali e di comunicazione relative ai compiti da svolgere. Gli si richiede un costante aggiornamento sia sulle evoluzioni del mercato che sulle normative vigenti e volontarie che vengono ad essere create e riconosciute con il passare del tempo, ma soprattutto a saperle ben interpretare e successivamente applicare. Fino a questo punto però non risulta esserci alcuna diversità tra le due figure, in altre parole se le caratteristiche dell'Esperto in Gestione dell'Energia fossero solamente queste, tale figura sarebbe identica all'Energy Manager. Ovviamente così non è. Sono due i punti che caratterizzano l'EGE. Da un lato deve promuovere ed implementare i vari sistemi di gestione dell'energia^[118] che sono approvati nel tempo a livello europeo e dall'altro è possibile esercitare la propria professione solo attraverso il sistema della volontaria certificazione^[119] (aspetto contenuto nel decreto n. 115 del 2008 all'art. 16 comma 1). Per quanto riguarda i compiti da svolgere sono molto simili a quelli dell'Energy Manager e così anche per il fatto che esso può essere o un libero professionista o un dipendente dell'organizzazione stessa.

¹¹⁸ In riferimento a tale argomento si legga l'articolo di Belcastro F. intitolato *“Gli Energy manager e i sistemi gestione energia”* contenuto in *Gestione energia*, periodico di informazione tecnica per gli energy manager, n. 1 del 2012, pag. 26-27.

¹¹⁹ La FIRE proprio su questo ambito si è attivata creando il SECEM (Sistema Europeo per la Certificazione in Energy Management), progetto assolutamente volontario che consente di ottenere la qualifica di Esperto in Gestione dell'Energia e di poterla mantenere nel tempo. Vedi articolo: De Pascali P., *Il Sistema Europeo per la Certificazione in Energy Management, SECEM*, *Gestione energia*, periodico di informazione tecnica per gli energy manager, n. 3 del 2009, pag. 10-11.

2.3.1.4. Gli Energy Manager: aspetti quantitativi

Se si fa riferimento al primo anno dall'entrata in vigore della Legge n. 10/91 gli Energy Manager attivi e che svolgevano la loro attività erano pari a 900 unità. Tale valore successivamente è aumentato, per poi assestarsi su una media di 2.000 soggetti che operano in tale campo e che fanno parte delle organizzazioni che hanno l'obbligo di nomina di tale responsabile. Ad essi si possono aggiungere altre 500 nomine medie ma effettuate da strutture che non hanno alcun obbligo e che quindi decidono volontariamente di formalizzare tale profilo lavorativo.

Da un calcolo realizzato a livello nazionale negli anni Novanta, ma che resta assolutamente valido anche oggi, era stato quantificato nell'ordine delle 8.000 unità il dato di nomine che dovevano essere inviate alla FIRE per la registrazione dei soggetti che assumevano il ruolo di Energy Manager.

Un discorso a parte merita la pubblica amministrazione. L'obbligo di nomina, in questo caso, si ha raggiungendo un consumo superiore ai 1.000 tep all'anno. I responsabili per la conservazione e l'uso razionale dell'energia in ambito pubblico sono notevolmente inferiori a quanti in realtà dovrebbero essere incaricati. Ciò è in parte dovuto dalla situazione che caratterizza questo preciso ambito. I consumi energetici della pubblica amministrazione sono gestiti da varie società che hanno la relativa partita IVA e di conseguenza tali valori sono attribuiti a queste ultime e non per esempio ai comuni, province o regioni, sebbene spetterebbero a loro.

Da una intervista effettuata, nell'ambito del progetto europeo e-Quem^[120], agli Energy Manager e presentata parzialmente anche nel documento della FIRE "*Dall'Energy Manager alla certificazione dell'Esperto in Gestione dell'Energia (EGE)*", è possibile estrapolare alcune risposte molto interessanti.

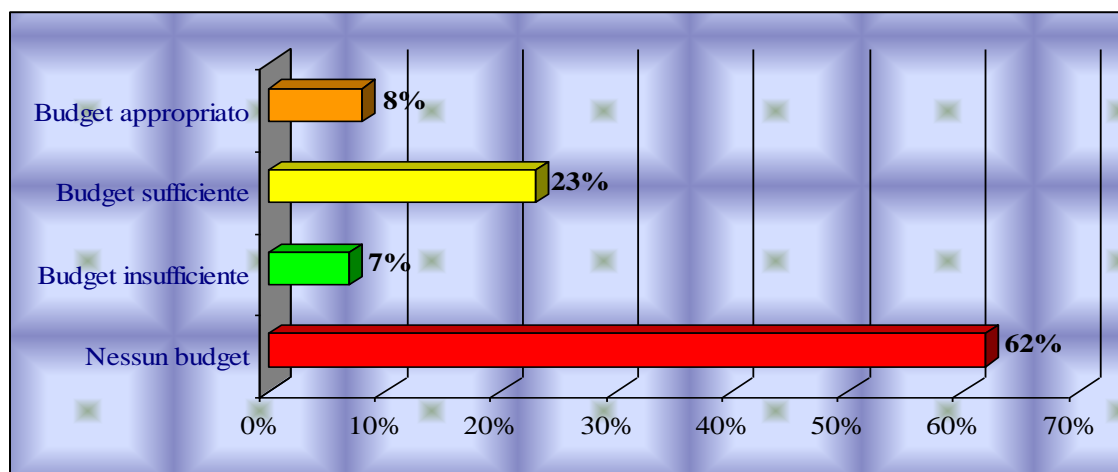
¹²⁰ Il progetto ha avuto inizio nel 2005 ed era "*mirato a promuovere la sperimentazione di approcci e politiche innovativi per contrastare il fenomeno della discriminazione e della disuguaglianza sul mercato del lavoro. La strategia del progetto è fondata su tre punti:*

1. *qualificazione dell'offerta professionale;*
2. *processo di formazione continua on-line;*
3. *sistema di certificazione delle competenze degli Energy Manager.*

E puntava all'individuazione delle competenze e delle capacità di una nuova figura professionale moderna e interdisciplinare (poi definito EGE – Esperto in Gestione dell'Energia) chiamata ad agire nel contesto di un nuovo mercato europeo dell'energia". Tratto dal lavoro della FIRE "*Dall'Energy Manager alla certificazione dell'Esperto in Gestione dell'Energia (EGE)*".

Si è detto in precedenza che per permettere all'Energy Manager di svolgere al meglio il proprio lavoro deve avere a disposizione un certo grado di autonomia, oltre che una investitura ufficiale. Se il grado di autonomia si misurasse attraverso il budget che viene assegnato a tale figura per poter attuare gli interventi che ritiene necessari per un miglior sfruttamento energetico all'interno della struttura, la risposta sarebbe senza alcun dubbio negativa in quanto, come è possibile vedere dal **Grafico 3**, circa il 70% degli intervistati non ha fondi sufficienti per poter operare adeguatamente (tale percentuale si raggiunge mettendo insieme la risposte *Nessun budget* e *Budget insufficiente*). Questo spiega anche perché l'Energy Manager deve essere sempre vigile sul mercato per cercare di ottenere i finanziamenti necessari per poter attuare le correzioni che egli ritiene necessarie, per cambiare e migliorare il consumo energetico all'interno dell'organizzazione.

Grafico 3: disponibilità di budget

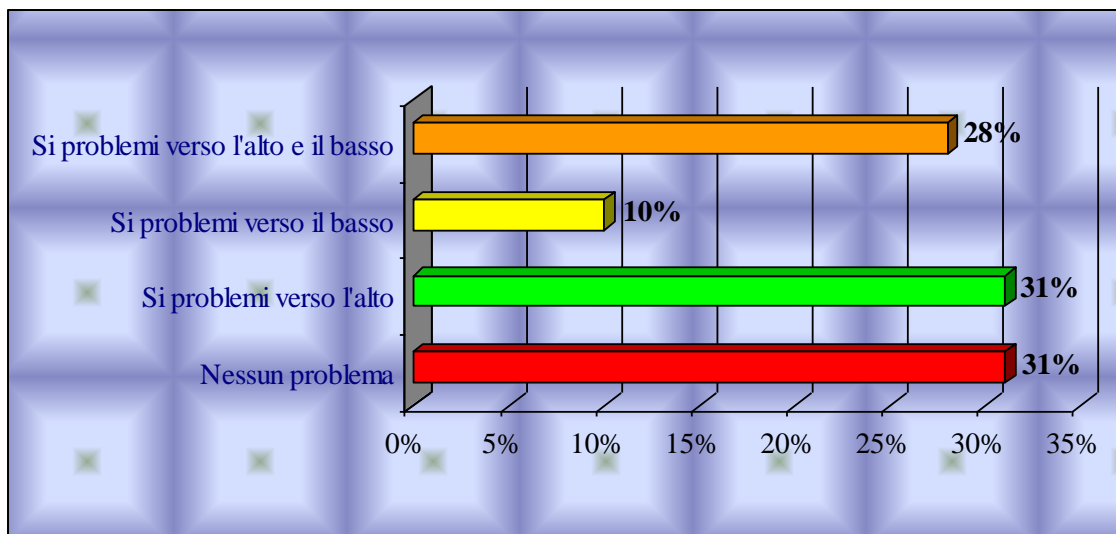


Fonte: rielaborazione dallo studio su *“Dall’Energy Manager alla certificazione dell’Esperto in Gestione dell’Energia (EGE)”*

Una dote, che è stata più volte sottolineata e che deve proprio appartenere a chi assume il ruolo di Energy Manager, è quella relativa all’aspetto di comunicazione con il top management, i vari responsabili e i dipendenti. Le relazioni che vengono instaurate devono essere tali da consentire che una volta dato un consiglio, più o meno vincolante, su come si deve svolgere una attività, questo è poi rispettato e applicato. Se il responsabile per l’uso razionale dell’energia non riesce a far capire l’importanza del suo ruolo e soprattutto che quello che fa non è un lavoro astratto, ma che porta dei benefici concreti all’organizzazione sia dal punto di vista economico che reputazionale, allora

incontrerà vari problemi durante lo svolgimento dei propri compiti. Dal **Grafico 4** sembra che i maggiori problemi si avvertono nella comunicazione verso l'alto (31%) rispetto a quella rivolta verso il basso (10%). Un altro 31% degli Energy Manager intervistati, invece, non ha incontrato alcun problema con riferimento alla comunicazione interna e la speranza è che tale percentuale possa migliorare con il passare degli anni e con l'evoluzione di tale figura.

Grafico 4: la comunicazione interna

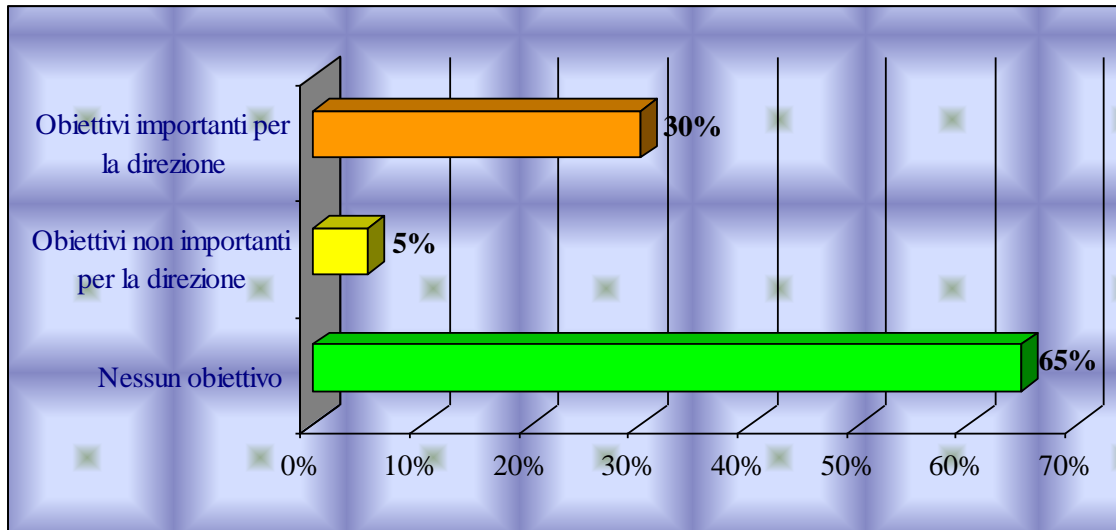


Fonte: rielaborazione dallo studio su *“Dall’Energy Manager alla certificazione dell’Esperto in Gestione dell’Energia (EGE)”*

Essendo tale figura inserita in una struttura produttiva con annessi determinati compiti da svolgere presupporrebbe, come logica conseguenza, la precisa definizione di una serie di obiettivi che dovrebbero essere raggiunti. Come è possibile notare dal **Grafico 5**, questo nella stragrande maggioranza dei casi non avviene. Tale dato, probabilmente, deve essere interpretato come una mancanza di importanza che viene attribuita a questo ruolo soprattutto quando il panorama mondiale è caratterizzato da una certa stabilità per quanto riguarda i prezzi delle varie fonti energetiche, principalmente quelle fossili. È possibile aspettarsi che solamente quando si verificano delle turbolenze in questo campo si cerca di fissare con precisione degli obiettivi che devono essere perseguiti. Purtroppo ciò sarebbe la dimostrazione ulteriore di come questa figura non sia ancora stata realmente assorbita dai vari top management e a cui logicamente non attribuiscono molta importanza. Va precisato, tuttavia, che le restanti risposte, pari ad un 30%, sono

di coloro che hanno degli obiettivi da raggiungere e che questi sono anche ritenuti importanti dalla direzione.

Grafico 5: assegnazione di obiettivi sulla efficienza energetica



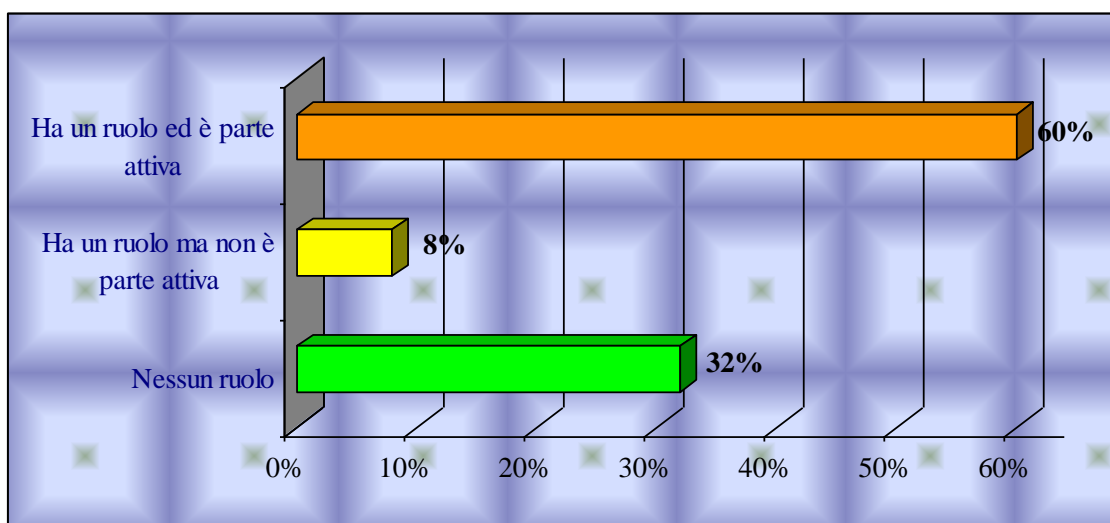
Fonte: rielaborazione dallo studio su “*Dall’Energy Manager alla certificazione dell’Esperto in Gestione dell’Energia (EGE)*”

Quasi un terzo degli Energy Manager non ha *Nessun ruolo* con riguardo all’utilizzo dei sistemi di contabilità analitica, nonostante questi hanno come preciso riferimento i consumi e le spese energetiche.

Se a questa situazione aggiungiamo anche quella descritta in precedenza, capiamo immediatamente che se combaciano le due condizioni, vale a dire assenza di un obiettivo da perseguire e nessun ruolo nella contabilità analitica, la forza della carica assunta, in questi casi, è assolutamente limitata.

Se invece non si presenta tale incrocio si potrebbe arrivare ad un’altra spiegazione. Infatti osservando che il 60% dei responsabili per l’uso razionale dell’energia ha un ruolo attivo nell’ambito dei consumi e della spesa energetica, l’assenza di una definizione degli obiettivi da raggiungere è possibile interpretarla in un altro modo, sicuramente più positivo. Difatti il top management può non avere le competenze necessarie per poterli definire, soprattutto in modo tale che essi siano effettivamente ottenibili, quindi l’Energy Manager ottiene, per un certo verso, specialmente se gode della fiducia della dirigenza, “carta bianca” nello svolgimento delle sue mansioni. E sarà poi lui stesso che con dei report successivi farà notare gli eventuali miglioramenti che hanno riguardato l’intera organizzazione nel dato arco di tempo analizzato.

Grafico 6: l'Energy Manager e la contabilità analitica dei consumi e della spesa energetica



Fonte: rielaborazione dallo studio su *“Dall’Energy Manager alla certificazione dell’Esperto in Gestione dell’Energia (EGE)”*

In conclusione la figura dell’Energy Manager non è ancora ben definita, ma, come il campo in cui si trova ad operare, è caratterizzata da una continua evoluzione, vuoi per i continui cambiamenti a livello normativo, vuoi per le evoluzioni tecnologiche se si analizza il quadro più operativo. Essa è una figura assolutamente trasversale e proprio per questo richiede, oltre ad una certa dose di esperienza, anche una vasta gamma di conoscenze e doti a livello umano.

2.3.2. Il CSR Manager

Questa figura professionale è notevolmente connessa a quanto descritto nel primo capitolo con riguardo all’orientamento sulla responsabilità sociale d’impresa. Questo nesso è logico, infatti i concetti che costituiscono le fondamenta della RSI vengono posti in essere come diretta conseguenza dell’attività svolta da parte del CSR Manager. L’istituzione di tale ruolo risulta essere molto utile per migliorare il clima lavorativo ma anche per incrementare la reputazione dell’azienda stessa.

Innanzitutto va precisato che tali aspetti non possono e anzi non devono assolutamente essere ridotti alla semplice filantropia. Pur essendo molto importante, soprattutto in periodo come quello attuale, caratterizzato da una fortissima depressione economica che ha portato la disoccupazione a valori spropositati e ha anche favorito un aumento

consistente del malcontento generale nella società civile, la beneficenza effettuata tramite iniziative sporadiche non porta con sé alcun beneficio né all'organizzazione né al territorio circostante.

Un altro punto molto importante è quello relativo alla quota della ricchezza generata dalla struttura economica e che viene destinata per attività che hanno un carattere prettamente sociale. Se tale quota è considerata assolutamente trascurabile rispetto a quella che potenzialmente la stessa poteva utilizzare, gli effetti, che le iniziative previste sono in grado di restituire, possono essere anche controproducenti. Ciò accade soprattutto nel caso in cui si avverte che a tali azioni non viene attribuita la giusta importanza e che infatti derivano dalla volontà di seguire una “moda” o comunque perché i diretti concorrenti le stanno effettuando e quindi per non rimanere eventualmente spiazzati si cerca di copiarli, così da tentare di allinearsi a loro ma senza credere alla bontà intrinseca di queste idee.

Chi crede che la responsabilità sociale sia effettivamente utile e necessaria per poter andare avanti ad operare correttamente sul mercato, quindi anche attraverso l'approvazione della società civile, si attiva non solo prevedendo dei programmi sociali ma pure formalizzando nell'organigramma aziendale il ruolo del CSR Manager.

2.3.2.1. L'evoluzione storica

Lo sviluppo della figura del CSR Manager ha avuto avvio all'inizio dell'attuale millennio, infatti è dall'anno 2000 che si è assistito ad una incessante crescita di soggetti che si dedicano esclusivamente a tale tematica senza aver alcun altro compito.

La decisione di introdurre o meno questo ruolo all'interno dell'organizzazione è effettuata assolutamente su base volontaria, infatti non esiste nessuna normativa che preveda un obbligo nella istituzione formale e sostanziale di tale profilo.

Inizialmente per il soggetto che ricopriva tale carica era previsto che il suo lavoro si strutturasse su tre ruoli diversi tuttavia strettamente collegati tra di loro^[121]:

1. *professionista delle practices*: con questa dizione si intende richiedere al soggetto che riveste il ruolo di CSR Manager la necessaria conoscenza degli strumenti che sono a disposizione di chi opera in tale campo. Ma non solo questo. Implicitamente

¹²¹ Tali profili sono stati definiti nel lavoro di ISVI e ALTIS denominato “*Il CSR Manager nelle imprese italiane. Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*”.

risulta essere indispensabile un continuo aggiornamento, che consente di rimanere al passo con le continue innovazioni che stanno caratterizzando l'ambito sociale. Il responsabile non deve concentrarsi esclusivamente sul bilancio di sostenibilità o sul codice etico, strumenti di comunicazione molto forti sicuramente ma che se non sono coadiuvati da determinate azioni restano solamente un insieme di belle parole e interessanti promesse che poi nella realtà non hanno un effettivo riscontro. Le azioni che possono essere attuate sono molteplici. Si va da aspetti basati sulla struttura interna, come la condivisione degli obiettivi con tutto il personale o le attività in favore della conciliazione del tempo lavoro-tempo famiglia, ad altri basati su una dimensione più esterna con attento riferimento al territorio circostante in cui tale azienda si trova ad operare. Tutte queste iniziative devono essere valutate dal CSR Manager, il quale è tenuto a creare la combinazione migliore tra queste azioni al fine di migliorare la sostenibilità interna ed esterna della struttura economica in cui svolge il suo lavoro;

2. *seniore del cambiamento socio-ambientale*: come accennato al punto precedente, a dimostrazione dell'effettiva connessione tra questi ruoli, il CSR Manager deve essere sempre pronto ad anticipare gli eventuali cambiamenti che possono subentrare negli ambiti di sua competenza, che è bene ricordare sono quello sociale e quello ambientale. Queste tematiche, seppur affrontate con interventi tempestivi, fanno riferimento ad un arco temporale che si estende nel lungo periodo e gli stessi effetti che garantiscono saranno percepiti con la stessa cadenza temporale. Il fatto che la competitività nel breve periodo non è assolutamente influenzata dal compimento o meno di queste attività, favorisce un disinteresse generale da parte del top management che proprio per questo si concentrano su altri aspetti, sottovalutando spesso l'importanza che attualmente assumono queste azioni. Il tema sociale ed ambientale, specialmente in periodi di crisi, assumono una rilevanza tale da essere determinanti per il successo o al contrario l'insuccesso di un certo business. Proprio su questi argomenti si concentrano le mansioni che deve svolgere il CSR Manager e che quindi diventa *“un uomo prezioso per il futuro dell'azienda”*^[122].
3. *fautore del dialogo con gli stakeholder*: questo ruolo, oltre ad essere molto importante, anzi quasi fondamentale, risulta anche strettamente connesso con i due

¹²² Tratto dal lavoro di ISVI e ALTIS denominato *“Il CSR Manager nelle imprese italiane. Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia”*.

precedentemente analizzati. Se si considera questo ambito da solo emergono le doti umane che devono necessariamente possedere gli individui che decidono di intraprendere la carriera di CSR Manager, accompagnate ovviamente da una ferrea convinzione sulla rilevanza di tali argomenti. Il dialogo è alla base di ogni rapporto di successo, in quando unicamente dal continuo confronto è possibile capire quali siano i punti di forza e i punti di debolezza che vengono attribuiti all'azienda non solo all'esterno ma anche tenendo conto di chi compone la struttura interna. Infatti un esempio immediato è dato dal caso in cui i dipendenti svolgono i compiti assegnati in un clima aziendale pessimo che favorisce, come logica conseguenza, anche un evidente e netto peggioramento nel loro rendimento lavorativo. Da questo semplice esempio si capisce come *“il CSR Manager è l'uomo dell'ascolto e dell'interazione con gli stakeholder”*^[123] e proprio a lui spetta il compito di appianare le eventuali divergenze per favorire un miglioramento nella qualità della vita all'interno della struttura stessa. Solamente una volta definita e consolidata la situazione interna si può pensare razionalmente di agire anche sull'ambiente esterno e sui portatori di interesse, che tale ambito genera, in relazione all'attività aziendale prodotta. Questo ruolo, come accennato, ha anche dei risvolti sulle altre attività, infatti consente sia di poter aumentare numericamente che di poter migliorare qualitativamente gli strumenti utilizzati con riguardo al primo punto, mentre per quanto concerne il secondo, il dialogo con gli stakeholder permette di accrescere le conoscenze utili per poi avere la capacità di anticipare correttamente i cambiamenti che si registrano sia dal punto di vista ambientale che da quello sociale.

Dalla descrizione dei ruoli appena effettuata, si evince chiaramente come la figura del CSR Manager è trasversale all'interno di una qualsiasi organizzazione, in quanto si confronta quasi quotidianamente con tutte le persone che lavorano al suo interno, e non deve essere neanche considerata come una funzione “decorativa” senza fini pratici, infatti se così fosse l'azienda si troverebbe in una situazione di reale svantaggio nei confronti di quelle che al contrario credono fermamente nella bontà dell'attività che viene svolta da tale soggetto.

Oggi le funzione che sono assegnate al CSR Manager sono^[124]:

¹²³ Tratto dal lavoro di ISVI e ALTIS denominato *“Il CSR Manager nelle imprese italiane. Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia”*.

¹²⁴ Tratte dal lavoro di ISVI e ALTIS denominato *“La professione della CSR in Italia”*.

- ✓ *gestione diretta delle attività di carattere sociale e ambientale;*
- ✓ *responsabilità diretta delle attività istituzionali di CSR;*
- ✓ *supporto alle altre funzioni nella realizzazione di pratiche di CSR.*

A ben vedere i compiti attribuiti a tale figura non sono cambiati molto da quando è nata questa professione e così anche oggi il CSR Manager costituisce “*l’interfaccia con gli stakeholder rappresentativi del territorio in cui l’azienda opera*”^[125]. Tale definizione sottolinea ancora l’importanza che il dialogo continuo riveste attualmente per garantire una buona gestione di una qualsiasi attività economica che voglia seguire i dettami dell’orientamento basato sulla responsabilità sociale d’impresa.

Riassumendo le competenze richieste si possono suddividere considerando da un lato la capacità di far rendere al meglio i soggetti che si relazionano con tale figura e dall’altro abilità più manageriali che permettano sia di gestire nel modo migliore i progetti ideati ma anche di raggiungere gli obiettivi che sono stati prefissati.

2.3.2.2. Le prospettive future

“Da qualche tempo si sente affermare sempre più spesso, in occasione di esternazioni o di confronto pubblico su temi di CSR, l’esistenza di un curioso paradosso: se il management delle imprese giungesse alla piena comprensione e capacità di implementazione delle politiche di sostenibilità, la figura del CSR Manager risulterebbe superflua”^[126]. Ovviamente questa è solamente una provocazione e come tale va assolutamente presa. Come detto nel paragrafo precedente, ma risulta utile sottolinearlo anche in questo, l’orizzonte temporale coperto dalle iniziative che hanno un carattere prettamente sociale o ambientale riguardano il lungo periodo mentre l’attenzione della dirigenza è più orientata ad individuare le criticità che si possono presentare considerando un periodo di riferimento più breve. Proprio su questo sfasamento temporale si colloca a pieno diritto l’azione del CSR Manager.

Al momento attuale risulta una figura manageriale molto eterogenea, in quanto non è caratterizzata da un unico tipo di formazione culturale ma anzi è influenzata

¹²⁵ Tratto dal lavoro di ISVI e ALTIS denominato “*La professione della CSR in Italia*”.

¹²⁶ Tratto dal lavoro di Molteni M., Bertolini S. e Pedrini M., *Il management della CSR nelle imprese quotate italiane. Scelte strategiche e soluzioni organizzative*.

notevolmente dagli obiettivi che vogliono essere raggiunti dalla direzione. Questo si verifica in quanto i tre ruoli su cui deve riuscire a districarsi tale soggetto costituiscono altrettante sfaccettature della responsabilità sociale d'impresa. Ciò ha favorito una "specializzazione funzionale" di questo ruolo, infatti, per esempio, se si prediligeva la tematica basata sul confronto e sul dialogo si propendeva a scegliere un dipendente dell'area della comunicazione, mentre se si cercava di implementare dei progetti o la costruzione di un codice etico la scelta ricadeva sull'ambito dell'auditing e così via.

Per il futuro la situazione migliore, per un pieno e completo sviluppo del ruolo del CSR Manager, si avrà solo se tale figura professionale riuscirà ad evolversi e passare così da una specializzazione su un determinato tema ad una conoscenza più globale di tutti i ruoli e di tutte le competenze che sono richieste. Ciò sarà possibile se anche il sistema universitario, riconoscendo a pieno titolo tale professione, si adeguerà creando un percorso formativo assolutamente conforme a questo preciso ambito, il quale dovrà permettere a chi lo segue di poter avere le conoscenze giuste per entrare immediatamente nel mondo del lavoro.

Con questa prospettiva caratterizzata da un aumento nelle competenze richieste a questa figura lavorativa si sta evidenziando anche un incremento nel numero dei dipendenti che rispondono del loro operato direttamente al CSR Manager. Ma al contrario di questo ultimo i propri collaboratori si stanno organizzando attraverso sia una specializzazione del loro lavoro che mediante la costituzione di più unità concettuali. Anche in questo caso siamo di fronte alla affermazione di tre diversi profili^[127]:

- ✓ *i professionisti della rendicontazione di sostenibilità*: essi si assumono i compiti relativi alla raccolta dei dati per poi riuscire a definire e pubblicare il bilancio di sostenibilità, anche attraverso il continuo aggiornamento e il successivo rispetto degli standard che sono stati definiti e approvati a vario livello, sia esso nazionale, europeo o mondiale;
- ✓ *i professionisti della gestione ambientale*: i quali grazie ad una formazione specializzata su questa importante tematica, si concentra su come vengono svolte le varie attività produttive e quelle ad essa collegate per misurare i vari impatti sull'ambiente e valutare la creazione e l'attuazione di determinati piani che consentano di eliminare o quantomeno di ridurre le esternalità negative prodotte;

¹²⁷ Tratto dal lavoro di ISVI e ALTIS denominato "La professione della CSR in Italia".

- ✓ *i professionisti della gestione responsabile dei fornitori*: essi svolgono un preciso compito di monitoraggio delle attività svolte dai fornitori con i quali l'azienda si trova ad avere dei rapporti economici. Tale compito si basa su un controllo per quanto concerne la tematica sociale ed ambientale. Questo perché se l'azienda rispetta tali orientamenti e ci crede fermamente non può permettersi, in nessun caso, di avere relazioni commerciali con organizzazioni che non hanno riguardo su questi argomenti, come per esempio la difesa dei diritti umani;

Un altro aspetto su cui risulta utile e quasi necessario agire nel prossimo futuro è lo spirito aziendale che deve essere assolutamente modificato. Questo ragionamento risulta valido in quanto esistono senza eccezione, anche oggi, dei casi in cui si vede nel profitto l'unica via percorribile e tutte le iniziative che distolgono risorse da tale obiettivo vengono additate come inefficienti e osservate, di conseguenza, con diffidenza. Questo comportamento, seppur da considerare "obsoleto", persiste e dovrà essere proprio il CSR Manager ad operare in modo tale da dimostrare con i fatti, che le iniziative da lui intraprese, non sono uno spreco di risorse, ma anzi risultano vitali per il raggiungimento delle strategie aziendali.

2.3.2.3. I CSR Manager: aspetti quantitativi

Dalla ricerca realizzata nel 2012 e denominata "*La professione della CSR in Italia*", da parte del CSR Manager Network Italia, anche grazie alla preziosa collaborazione dell'ALTIS e dell'ISVI, sono stati individuati 327 professionisti che si dedicano costantemente alla CSR^[128]. Nel precedente studio che faceva riferimento alla situazione relativa all'anno 2005 il numero di CSR Manager era notevolmente minore, precisamente pari a 90 unità.

Nel lavoro sono stati intervistati ben 116 professionisti che si dedicano alla CSR, i quali sono stati successivamente suddivisi tra:

- ✓ 37 CSR Manager;
- ✓ 64 collaboratori;

¹²⁸ Tale numero, come dichiarato chiaramente nell'elaborato a cui si fa riferimento, è tuttora incompleto e non comprende tutto il tessuto professionale dedicato alla tematica sulla responsabilità sociale d'impresa con riguardo all'intero territorio italiano.

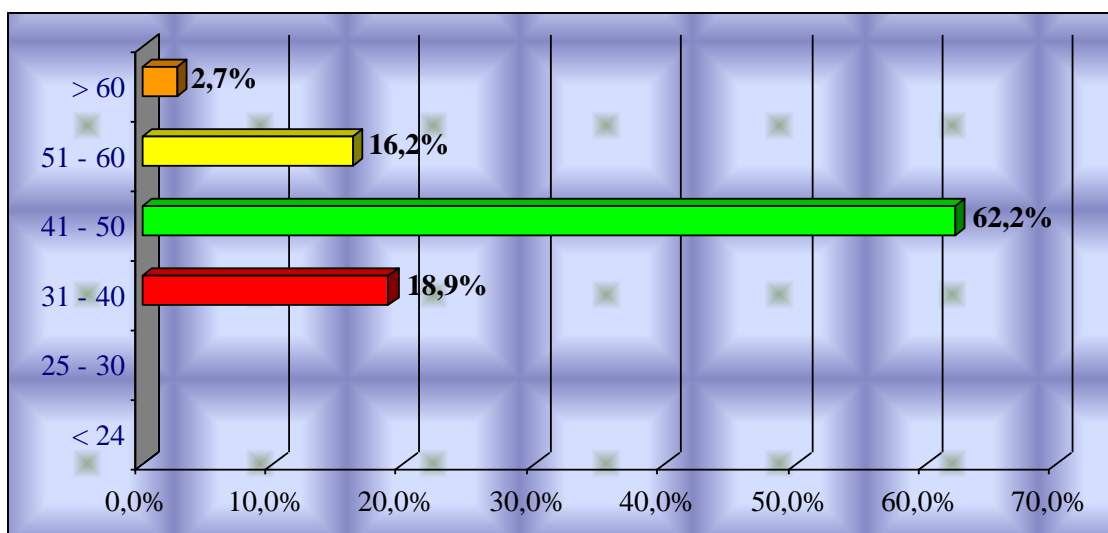
✓ 15 consulenti.

Nel proseguo del paragrafo tratteremo le risposte che sono state date dalla prima categoria elencata.

Innanzitutto risulta utile dare delle informazioni aggiuntive sulle caratteristiche personali dei soggetti che operano in questo ambito e quindi al **Grafico 7** si mostra l'età media dei CSR Manager, nel **Grafico 8** il loro titolo di studio conseguito e con il quale sono entrati nel mondo del lavoro e, infine, nel **Grafico 9** l'area di formazione.

Un dato non presente nei grafici, ma che comunque ha una certa rilevanza, è quello relativo al fatto che il 56,8% dei CSR Manager intervistati sono donne.

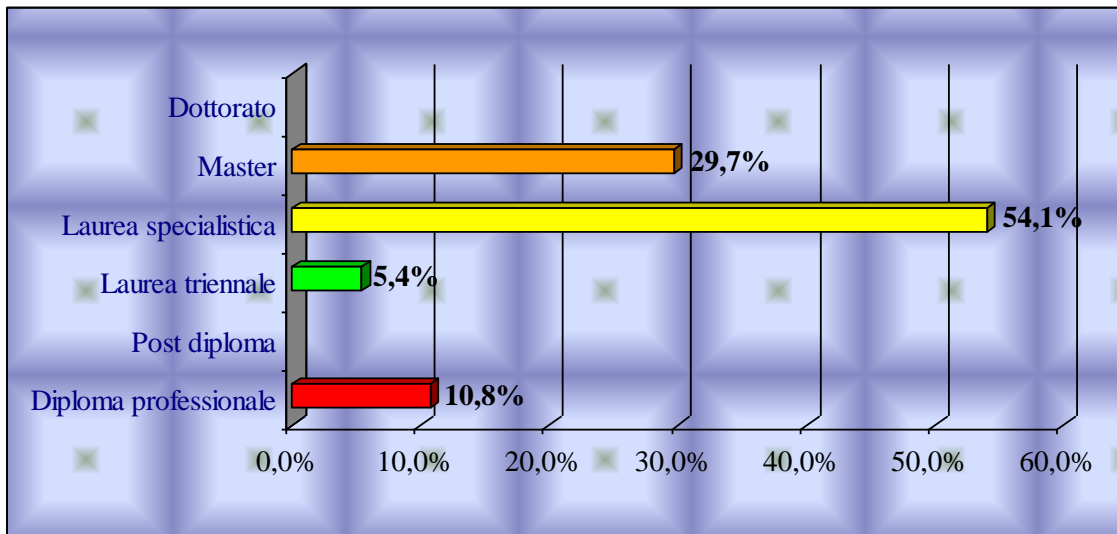
Grafico 7: l'età dei CSR Manager



Fonte: rielaborazione dallo studio su *“La professione della CSR in Italia”*

Per quanto riguarda l'età media ed il titolo di studio conseguito si nota immediatamente che il livello massimo di risposte si concentra, considerando il primo aspetto, nella fascia che va dai 41 anni ai 50, mentre per quanto concerne il secondo si assiste alla presenza di un livello di formazione molto elevato, infatti la *Laurea specialistica* è al primo posto seguita dai *Master*. Nonostante l'orientamento basato sulla responsabilità sociale sia sempre un fenomeno abbastanza recente, come del resto la figura lavorativa del CSR Manager, si nota come l'età di coloro che rivestono tale carica non penda proprio verso le fasce dei più giovani ma al contrario è assegnata a persone che hanno già accumulato molta esperienza nel mondo del lavoro.

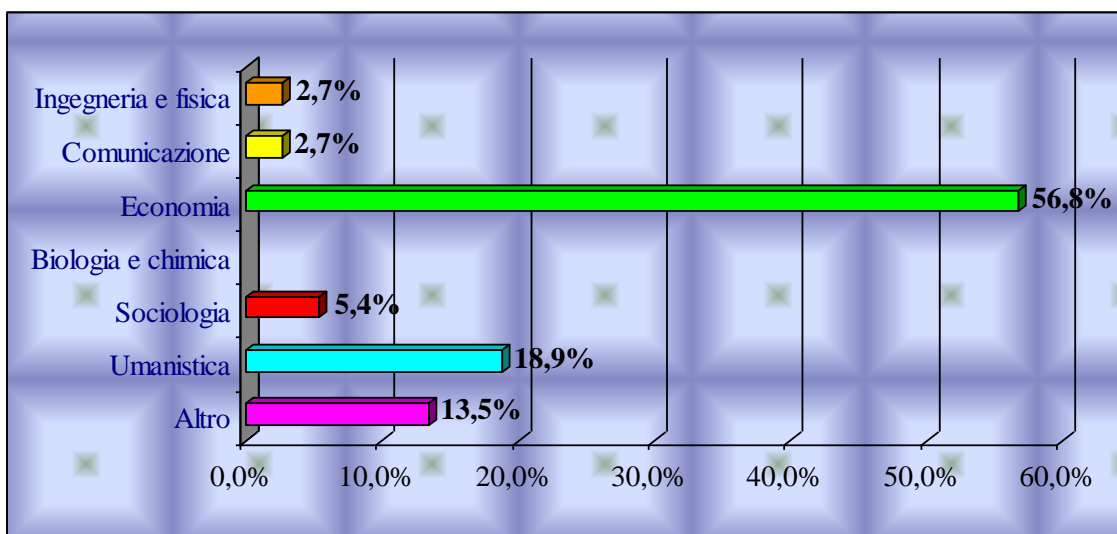
Grafico 8: il titolo di studio



Fonte: rielaborazione dallo studio su *“La professione della CSR in Italia”*

Il percorso di studio che è stato intrapreso dai CSR Manager è abbastanza equivalente nella maggioranza dei casi, in quanto i soggetti che hanno acquisito tale ruolo, hanno avuto in modo prevalente una formazione di carattere economica. Al secondo posto, seppur già molto staccato dalla prima risposta data, si riscontra il percorso dedicato ad una formazione di stampo umanistico. Le altre aree, invece, sono assolutamente poco rilevanti per l'analisi effettuata e quindi possiamo suddividere la formazione del CSR Manager in due filoni: economico e umanistico.

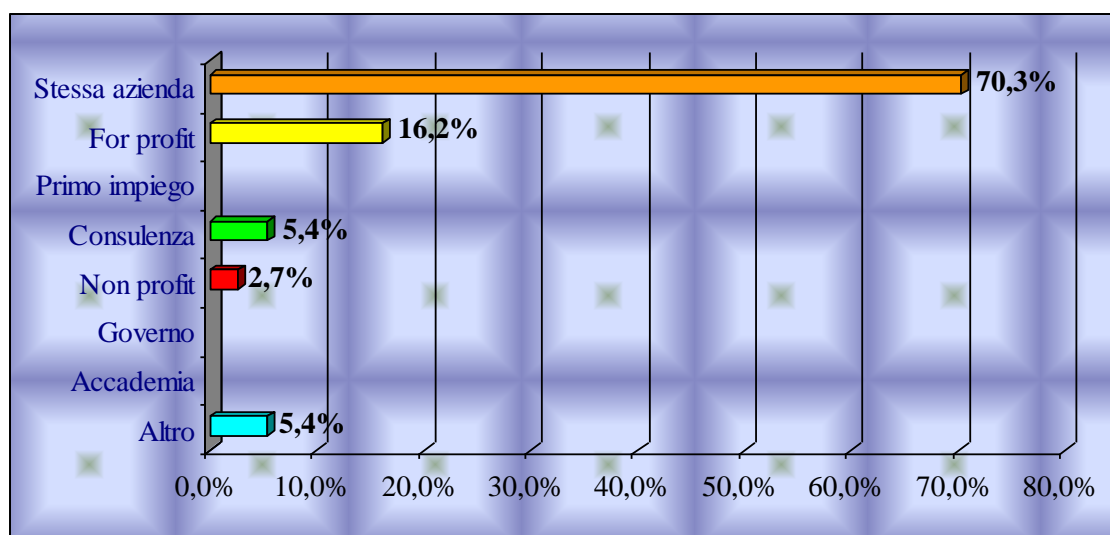
Grafico 9: l'area di formazione



Fonte: rielaborazione dallo studio su *“La professione della CSR in Italia”*

Un dato comune a molte ricerche che si dedicano al tema su come sono stati arruolati i CSR Manager è quello che conferma come tale ruolo sia stato assegnato a degli individui che già lavoravano all'interno dell'azienda, i quali occupavano una differente posizione e che quindi sono stati o hanno chiesto di essere assegnati a tale funzione. Questa situazione descrive poco più del 70% dei casi [vedi **Grafico 10**]. Risulta però necessario precisare che rispetto alle rilevazioni passate la quota di coloro che sono stati assunti dall'esterno è aumentata ed è oggi pari a circa il 30%. Da questo valore potremo dedurre che si sta sempre di più riconoscendo l'importanza di questa professione e proprio per questo si cerca di attrarre i "migliori interpreti" all'interno della propria azienda, favorendo così anche la creazione di un più grande mercato del lavoro connesso al tema della CSR.

Grafico 10: l'azienda di provenienza

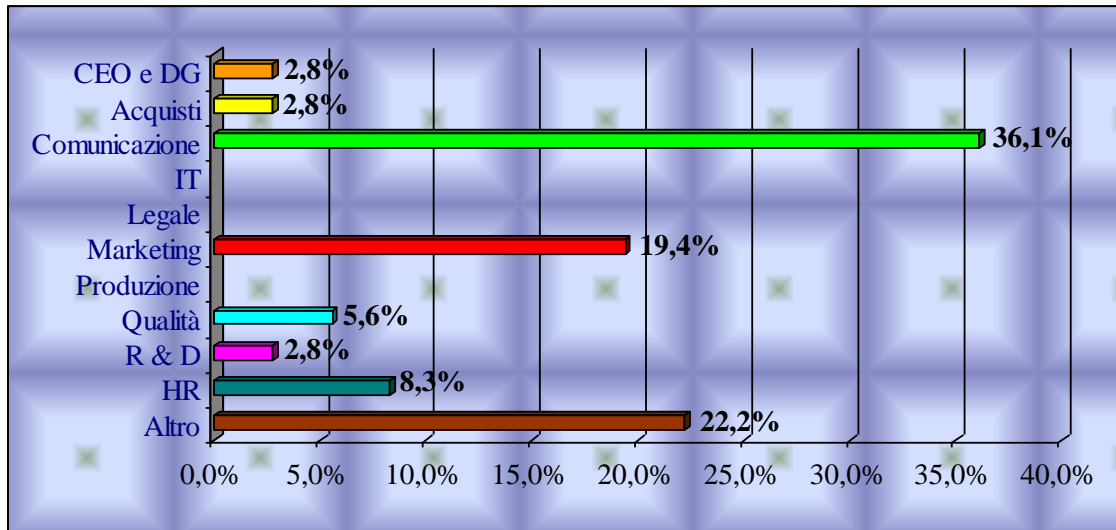


Fonte: rielaborazione dallo studio su *“La professione della CSR in Italia”*

Sia che il CSR Manager sia stato reclutato all'esterno o fosse già un soggetto che lavorava all'interno della struttura aziendale, ad esclusione dei rari casi in cui un individuo si è da sempre dedicato alla CSR, risulta interessante osservare da quali altre funzioni vengono scelti coloro che andranno a ricoprire tale ruolo. Ciò è mostrato abbastanza chiaramente nel **Grafico 11**. Ricordando i compiti che si trova a dover svolgere tale figura lavorativa era facilmente immaginabile che al primo posto ci fosse la *Comunicazione* come area di provenienza. Al secondo posto si trovano coloro che arrivano dall'area *Marketing* (19,4% delle risposte). Successivamente si trova una quota

di persone che viene trasferita alla CSR dalla gestione delle risorse umane mentre le altre funzioni hanno valori molto minori e quindi, al momento, trascurabili.

Grafico 11: la funzione di provenienza

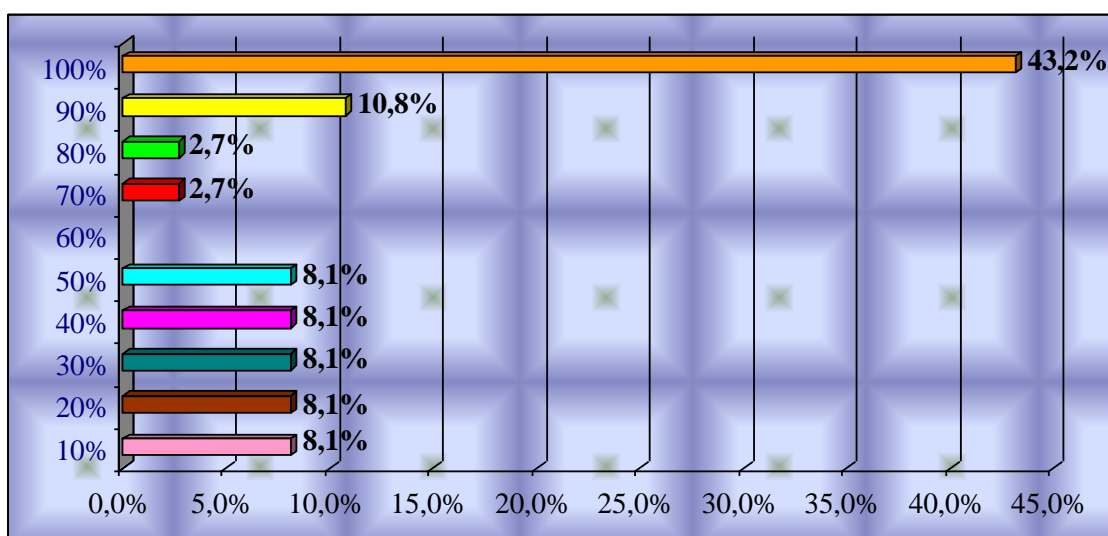


Fonte: rielaborazione dallo studio su *“La professione della CSR in Italia”*

Nel prossimo grafico [**Grafico 12**] è possibile capire quanto tempo il responsabile della sostenibilità dedica alla CSR durante lo svolgimento dei suoi compiti. Solamente il 43,2% dei CSR Manager svolge esclusivamente compiti inerenti alla responsabilità sociale ed ambientale, con l’aggiunta di una altro 10,8% che comunque dedica a queste pratiche quasi la totalità del tempo lavorativo. Questo punto è estremamente importante in quanto ci permette di comprendere come a questo profilo non siano assegnati unicamente mansioni che riguardano precisamente il ruolo che gli compete ma anzi gli vengono attribuite ulteriori mansioni che possono assorbire anche la maggiore parte del tempo, infatti si nota come la percentuale di coloro che dedicano un tempo inferiore al 50% alle tematiche sulla CSR raggiunga un valore di poco superiore al 40%.

Tale dato deve far riflettere, infatti questa situazione denota come la responsabilità sociale ed ambientale, in questi casi, non sia particolarmente sentita da chi ha introdotto la figura del CSR Manager nell’organigramma aziendale. Precisamente sembra che siano state attribuite tali mansioni ad un soggetto che svolge in via prevalente altre funzioni e che solo nel tempo residuale si dedica al controllo e all’implementazione della pratiche di CSR all’interno dell’azienda.

Grafico 12: il tempo dedicato alla CSR



Fonte: rielaborazione dallo studio su *“La professione della CSR in Italia”*

2.3.3. Aspetti peculiari dell'Energy Manager e del CSR Manager

Entrambe queste figure sembrano accomunate da uno stesso destino, infatti le organizzazioni che decidono di avvalersi delle loro competenze considerano spesso la posizione da loro occupata come pro tempore, che quindi se si verificano determinate condizioni non risultano più necessarie. L'Energy Manager, per esempio, quando il mercato energetico risulta stabile, viene visto come una figura sovrabbondante. Questa condizione si registra nonostante esista un preciso obbligo nella nomina di tale figura per le organizzazioni che superano un determinato tetto di consumi energetici. La medesima situazione si può verificare per il CSR Manager. Tale ruolo viene previsto quando si rende necessaria la promozione della sostenibilità con riferimento all'operato svolto da tutte le funzioni che compongono una data struttura e proprio per questo una volta raggiunto tale obiettivo i vantaggi, che potrebbero scaturire dalla esecuzione ulteriore dei suoi compiti, si riducono. Ovviamente questo non riguarda la totalità delle organizzazioni che istituiscono tali funzioni ma è comunque una tendenza riscontrabile e che denota come l'importanza di queste figure non sia ancora stata realmente assimilata.

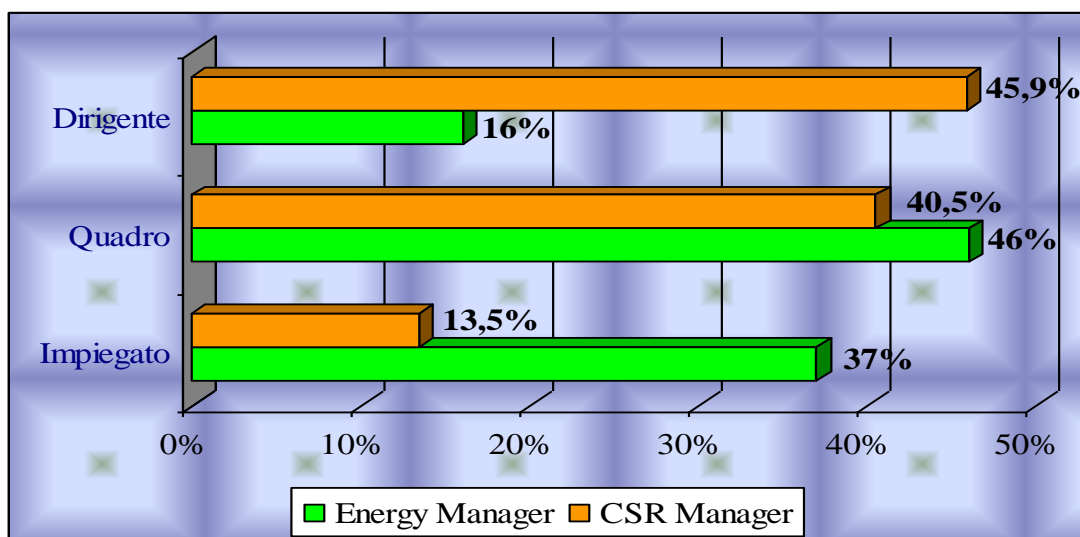
Da questo primo ambito risulta già una contrapposizione tra queste due figure, in quanto l'Energy Manager raggiunge il picco della sua utilità nel momento in cui si manifesta una crisi, al contrario del CSR Manager, il cui ruolo, in un periodo negativo, arriva al punto più basso e proprio per questo se c'è qualche attività che deve essere tagliata,

spesso, ma in modo erroneo, tale ambito è tra i primi ad essere ridimensionato, situazione che si verifica nell'altro caso, invece, quando siamo di fronte ad un momento di stabilità economica.

Il responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia è un profilo previsto dalla normativa e proprio per questo è stato reso obbligatorio se l'organizzazione consuma una quantità di energia superiore a una determinata soglia, mentre per quanto concerne la figura del CSR Manager la situazione è esattamente opposta, infatti non esiste nessuna legge che li riguardi e da ciò si deduce che l'implementazione di tale ruolo è assolutamente volontario. Su questo punto possiamo fare un parallelo su tali profili e sulla loro numerosità. Ovviamente dobbiamo escludere chi ha effettuato la nomina in quanto obbligato e in questo modo arriviamo a confrontare un valore medio di 500 Energy Manager contro i 327 professionisti che si dedicano alla CSR. Da questo primo accostamento potremo propendere ad attribuire un maggior successo alla prima figura rispetto alla seconda, mentre in realtà se si pensa che il responsabile per l'uso razionale dell'energia è sorto negli anni Ottanta e ha avuto la sua precisa definizione nel 1991 si comprende che sono 22 anni che si conosce questo ruolo professionale. Il CSR Manager invece è una figura più recente, infatti è all'inizio del nuovo millennio che si è iniziato a parlarne, quindi sono all'incirca 13 anni. Se si pensa che nel 2005 i soggetti che operavano in tale settore erano 90 e nel 2012 ben 327, è facile prevedere che, quando raggiungerà il medesimo arco temporale considerato oggi per la figura dell'Energy Manager, gli individui che agiranno seguendo le tematiche sociali e ambientali supereranno le 500 unità.

Nel **Grafico 13** è possibile confrontare il livello gerarchico che caratterizza tali ruoli.

Grafico 13: confronto livello gerarchico



Fonte: nostra elaborazione

Come è facilmente intuibile dal grafico appena presentato il CSR Manager assume mediamente una posizione molto più elevata rispetto al partner che si dedica alla tematica energetica^[129]. Infatti ben quasi il 46% dei responsabili della sostenibilità risulta essere un *Dirigente* al contrario dell'Energy Manager in cui tale situazione si riscontra solamente nel 16% dei casi.

Questa situazione si riflette molto probabilmente anche sulla differenza che si registra nella retribuzione annuale lorda. Se si considera il responsabile della sostenibilità, questo valore si assesta in media poco oltre i 79 mila euro (79.100 euro) mentre per quanto concerne il responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia, il dato ottenuto è minore e si inquadra in media nella fascia compresa tra i 40 e i 60 mila euro. Se si considera invece una retribuzione maggiore a 100 mila euro si nota che questa è superata dal 2% dei soggetti che si occupano della tematica energetica mentre, al contrario, da ben il 32,3% nel caso in cui si concentra sull'analisi di coloro che operano nel settore sociale ed ambientale.

Per quanto riguarda il budget a disposizione, che quindi viene gestito direttamente dal CSR Manager, il suo valore si aggira intorno ai 200 mila euro, anche se, come specificato nella ricerca *La professione della CSR in Italia* sono state individuate anche dei casi in cui il valore raggiungeva la ragguardevole cifra di 950 mila euro. Purtroppo

¹²⁹ Per quanto riguarda i dati presentati si è fatto riferimento alle indagini: "Report indagine sulla retribuzione degli energy manager" e "La professione della CSR in Italia".

non è possibile effettuare un diretto parallelo, tra le due figure descritte, su questo argomento, per due motivazioni:

1. per quanto riguarda il budget destinato alle pratiche di CSR abbiamo il valore assoluto ma non il commento qualitativo da parte di chi lo gestisce e per questo non sappiamo nulla sulla effettiva adeguatezza o meno di tale somma per lo svolgimento delle mansioni a lui assegnate;
2. per quanto concerne, invece, il budget ottenuto dall'Energy Manager si presenta il problema esattamente opposto, infatti abbiamo a disposizione i commenti dei responsabili senza però avere a disposizione un numero che potesse permettere un immediato confronto [vedi **Grafico 3**].

È anche vero che il 62% degli Energy Manager intervistati dichiara di non avere a disposizione un proprio budget e questa situazione è difficilmente ipotizzabile se si estende l'analisi ai loro colleghi. Quindi, seppur con le dovute cautele, si potrebbe propendere ad affermare che il responsabile della sostenibilità ha un margine di manovra e di autonomia più ampio rispetto al responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia, almeno considerando come variabile discriminante il budget.

In conclusione sembrerebbe quasi che una figura nata in modo assolutamente spontaneo come quella del CSR Manager abbia avuto un maggior successo e gradimento rispetto all'Energy Manager, il cui profilo invece è stato espressamente previsto dalla normativa. Queste considerazioni potrebbero portare a sostenere la teoria che forse la reale chiave di svolta, che ha garantito questo risultato, derivi proprio dalla semplice volontarietà di una iniziativa più che dall'obbligo imposto dalle istituzioni per ottenere il medesimo risultato.

CAPITOLO TRE

RSI E RSP: LA CRESCENTE IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE

3.1. Premessa

Il lavoro che è svolto dalle nuove figure professionali appena descritte, cioè il CSR Manager e l'Energy Manager, non può restare confinato all'interno della organizzazione. Infatti con le moderne evoluzioni, soprattutto nel campo dei mass media, sono finiti i tempi in cui le informazioni riguardanti l'attività e le iniziative intraprese da una impresa, sia essa pubblica che privata, restavano circoscritte al loro interno mentre al di fuori di tale ambito si cercava di far trapelare il meno possibile.

Oggi tutti gli stakeholder desiderano, o forse è meglio dire vogliono, avere a disposizione tutte le notizie rilevanti che riguardano una determinata struttura economica e/o politica, per poter decidere quale sia il corretto comportamento da tenere nei suoi confronti.

Proprio per questo motivo le imprese e gli enti devono dotarsi di sistemi di comunicazione più immediati, come può essere, per esempio, l'aggiornamento costante della propria home page personale, con la quale si ha la possibilità di interagire con tutti i portatori di interesse attraverso la condivisione di annunci e di documenti che contengono informazioni utili.

Il bisogno derivante dalla comunicazione richiama alla mente, in modo abbastanza immediato, la necessità di garantire ai terzi un certo livello di trasparenza su cui basare ogni qualsiasi relazione futura. E questo vale in ugual modo sia nell'ambito privato che nell'ambito pubblico. La sola ed unica divulgazione del risultato economico, finanziario e patrimoniale non è da considerare, in nessun caso, più sufficiente per soddisfare la crescente richiesta di informazioni da parte dei portatori di interesse.

Attualmente, infatti, si riscontra, in aggiunta a tali dati (che è bene precisare devono essere comunque esposti per rispettare la vigente legislazione e non andare incontro a pesanti sanzioni), la precisa e chiara richiesta di sapere anche come tali risultati sono stati raggiunti (in questo ambito invece si esula dagli obblighi divulgativi imposti dalla normativa italiana e si entra nel campo della semplice volontarietà). Ciò è principalmente dovuto al fatto che ora l'intera attenzione è concentrata sulle modalità di

ottenimento di tali valori, che devono essere sempre connessi al rispetto di “vincoli” ambientali e sociali.

Questo cambio di mentalità comporta l’esigenza di un adeguamento da parte delle imprese e delle pubbliche amministrazioni per poter continuare ad avere la giusta legittimazione da parte della società civile, fattore necessario per essere in grado di proseguire ad operare in modo credibile sul mercato. Essa si deve registrare innanzitutto all’interno della organizzazione dove saranno i dipendenti stessi a volere che l’immagine data all’ambiente esterno di tale struttura sia positiva e quasi “un vanto” per loro che hanno la possibilità di lavorarci.

Tali cambiamenti devono però riguardare anche l’introduzione di nuovi strumenti che consentano di poter analizzare a tutto campo l’impresa o l’ente che decide di aprirsi nei confronti dei propri stakeholder.

Infatti considerando solamente il bilancio tradizionale si ottiene un quadro generale ormai soltanto incompleto, nel quale le lacune informative sono ad oggi in continuo aumento. Esattamente per questo motivo tale documento, sempre di più, si dimostra inefficace a mostrare chiaramente e correttamente la realtà dei fatti di gestione posti in essere dai diversi soggetti economici. I vari limiti presenti nella struttura del bilancio d’esercizio si sono ampliati con il passare degli anni. Soprattutto da quando si è registrata l’affermazione della maggiore importanza degli aspetti finanziari sugli altri e, di conseguenza, si è assegnato un più grande peso a tale attività rispetto, per esempio, a quella commerciale e/o industriale.

La possibilità di poter negoziare immediatamente valori che in pratica si realizzeranno solo in futuro, e che quindi risultano essere per loro natura intrinseca incerti, favorisce la perdita di uno dei fondamentali cardini su cui si basa l’intero impianto del bilancio d’esercizio tradizionale che è proprio il principio di competenza economica^[130].

¹³⁰ Nell’articolo 2423-bis del codice civile, denominato *principi di redazione del bilancio*, nel primo comma sono elencati i seguenti principi da osservare per una corretta redazione del bilancio

- ✓ la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell’attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell’elemento dell’attivo o del passivo considerato;
- ✓ si possono indicare esclusivamente gli utili realizzati alla data di chiusura dell’esercizio;
- ✓ si deve tener conto dei proventi e degli oneri di competenza dell’esercizio indipendentemente dalla data dell’incasso o del pagamento;
- ✓ si deve tener conto dei rischi e delle perdite di competenza dell’esercizio, anche se conosciuti dopo la chiusura di questo;
- ✓ gli elementi eterogenei ricompresi nelle singole voci devono essere valutati separatamente;
- ✓ i criteri di valutazione non possono essere modificati da un esercizio all’altro.

“Il bilancio che contabilizzava i “fatti certi del passato” finisce per contabilizzare i “fatti incerti del futuro”. Metaforicamente si potrebbe affermare che da “specchietto retrovisore” diviene “cannocchiale”, con rischi facilmente intuibili”^[131].

Proprio per questo non è più sufficiente fermarsi alla comunicazione dei soli dati richiesti dalla normativa vigente ma si deve in ogni caso andare oltre, anche attraverso la misurazione e il rendere pubblicamente noti i risultati raggiunti in campo ambientale e sociale.

Per raggiungere questo obiettivo, che allo stato attuale possiamo iniziare a considerare come primario per le strategie che le imprese e gli enti devono attuare in futuro, risulta utile adoperare degli strumenti che consentono di rendere visibili, a favore di chiunque ne abbia un interesse diretto o anche unicamente indiretto, i valori realizzati dagli stessi in tali ambiti. I suddetti strumenti sono: il bilancio ambientale^[132] e il bilancio sociale.

Anche l’Università di Pisa ha sentito l’esigenza di attuare un processo interno che ha portato alla produzione del primo bilancio sociale seguendo una sempre più diffusa volontà di aprirsi all’esterno per poter mostrare le varie sfaccettature che contribuiscono a costituire la vita universitaria. L’attività svolta per arrivare alla redazione di tale documento sarà presentata alla fine di questo capitolo.

3.2. Il bilancio ambientale come strumento di comunicazione

Il bilancio ambientale^[133] è *“un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l’impresa e l’ambiente, pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato”^[134].*

Ugualmente tale strumento può essere definito come *“quel documento diffuso al pubblico e redatto periodicamente per mezzo del quale l’impresa descrive le sue principali problematiche ambientali, il suo approccio strategico e la sua organizzazione*

¹³¹ Tratto dal libro di Hinna L., *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

¹³² La motivazione che porta a trattare il bilancio ambientale in una tesi dedicata alla responsabilità sociale è facilmente comprensibile. La tematica ambientale e il suo rispetto costituisce una sezione di tale orientamento. La sua puntuale descrizione è dovuta al fatto che in Italia questo tema ha assunto una notevole importanza ed erroneamente spesso questi due argomenti, sociale e ambientale, sono visti come separati.

¹³³ È utile innanzitutto precisare che con riferimento ad una unica impresa esistono due tipi di bilancio ambientale che si differenziano nel caso in cui da un lato si analizzano i singoli impianti di uno stabilimento produttivo, in tal caso si parla di bilancio ambientale di sito, oppure dall’altro si considerano tutti i siti che fanno a capo alla organizzazione stessa, qui invece si denomina bilancio ambientale di corporate.

¹³⁴ Tratta dal sito www.bilanciosociale.it.

per la gestione ambientale, le azioni messe in atto e documenta, con dati statistici e indicatori, l'impatto e le spese (correnti e di investimento) connesse con l'ambiente"^[135].

Innanzitutto è bene sottolineare come questo strumento sia senza ombra di dubbio messo in atto all'interno delle varie organizzazioni in via esclusivamente volontaria, infatti non esiste nemmeno un obbligo da parte delle norme legislative vigenti. Ciò vuol dire che, almeno in parte grazie alle pressioni derivanti dalla società civile, i vari soggetti economici e politici non si limitano più a svolgere il "compitino" richiesto dalle varie leggi ma cercano di venire incontro alle esigenze dei propri stakeholder, desiderosi di avere ulteriori informazioni oltre quelle considerate obbligatorie.

Un altro aspetto da sottolineare è la diffusione al pubblico di questo documento. L'impresa o l'ente che decide di produrre tale analisi ha la facoltà di vincolare tali risultati generati lasciandoli confinati all'interno della struttura stessa e quindi stabilire di non fare trapelare all'esterno nessuna informazione in merito a tale ambito. Per quanto concerne questo ultimo caso, l'atteggiamento tenuto potrebbe essere assolutamente controproducente. Infatti il mantenimento di tali informazioni all'interno di tali organizzazioni potrebbe avere l'effetto di fare nascere dei dubbi, da parte non solo dei portatori di interesse ma della comunità più in generale, con preciso riguardo alle modalità con cui si svolge l'attività in tale struttura. Dubbi, che siano fondati o meno, possono intaccare il livello di fiducia pre-esistente e quindi incidere sui rapporti che si sono consolidati nel tempo. Proprio per evitare tali situazioni, in un futuro molto prossimo, è facilmente ipotizzabile che la soluzione scelta, nella quasi totalità dei casi, sarà quella di esternare tali valori una volta che gli stessi saranno resi disponibili.

Tale enunciazione può avvenire attraverso due modalità diverse:

- ✓ in un primo caso è possibile creare un documento "ad hoc" nel quale tutta l'analisi è incentrata sulla tematica ambientale così da arrivare alla stesura di un bilancio ambientale vero e proprio;
- ✓ nel secondo caso, invece, si inserisce un capitolo che riguarda la tematica ambientale all'interno di un bilancio sociale, ne consegue la realizzazione di un atto che si potrebbe definire come "bilancio socio-ambientale"^[136].

¹³⁵ Questa definizione è contenuta nel lavoro di Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

Analizziamo solamente il primo caso, in quanto il secondo è più circoscritto al caso dei gruppi aziendali, cercando di suddividerlo tra il settore privato ed il settore pubblico.

Prima di passare a tale ripartizione è bene descrivere quali sono le principali regole su cui basare la realizzazione del bilancio ambientale. Esse sono:

- ✓ la *chiarezza* e la *trasparenza*: l'obiettivo è quello di effettuare una rendicontazione semplice e fluida che sia comprensibile per tutti i soggetti che sono interessati a tale rapporto. Inoltre, al suo interno, oltre a dover essere esaminati tutti i dati disponibili, bisogna che sia presente una parte più "descrittiva" che permetta di spiegare le voci correlate ai rispettivi valori presentati;
- ✓ la *completezza*: richiama l'obbligo a far vedere tutti i dati adoperabili che sono stati raccolti nella prima fase. Questo "vincolo" si estende a tutti gli ambiti concernenti l'attività aziendale, infatti non devono essere esibiti solo gli aspetti positivi per poi tacere sulle reali problematiche presenti. Proprio questi eventuali ambiti negativi costituiscono il fulcro del lavoro, che deve essere correlato dalla illustrazione di una precisa politica futura volta ad eliminare, o almeno a far diminuire, tali aspetti;
- ✓ la *confrontabilità*: permette al bilancio ambientale di essere uno strumento che consente un confronto tra i vari documenti prodotti soprattutto nel caso in cui gli indicatori contenuti nel medesimo lavoro sono in grado di soddisfare un parallelo tra gli stessi sia nel tempo che nello spazio. Questo perché si possa comprendere ed evidenziare l'andamento che tali valori hanno registrato nel corso degli anni. Tale principio è vincolato, più che alla qualità e alla quantità di informazioni contenute nel rapporto, al fatto che queste ultime siano complete e chiare;
- ✓ la *periodicità*: il bilancio non deve essere presentato in modo non costante nel tempo associandolo a particolari e rari eventi altrimenti si perderebbe di vista l'utilità di tale strumento. Il bisogno di migliorare questo documento passa anche attraverso la pubblicazione dello stesso a livello annuale o al massimo, anche se poco utilizzato, considerando un arco temporale maggiore;
- ✓ la *autonomia*: questo rapporto viene prodotto internamente alla struttura stessa e quindi deve restituire una "fotografia" reale e fedele della situazione aziendale,

¹³⁶ Tale strumento è analizzato nel documento di ricerca n. 11 del GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale) denominato "il bilancio socio-ambientale nei gruppi aziendali" soprattutto con riguardo al caso dei gruppi aziendali.

senza che ci siano, come già spiegato nel principio della *completezza*, delle informazioni mancanti o peggio ancora distorte. Per evitare questo fenomeno viene previsto l'inserimento di una lettera nel documento che certifica la correttezza del lavoro svolto. Essa è effettuata da un ente assolutamente esterno all'impresa e ha come scopo principale quello di aumentare la fiducia dei soggetti che andranno a leggere tale bilancio.

Esistono vari standard a cui ispirarsi per la realizzazione di tale progetto e sicuramente nel prossimo futuro assisteremo alla presentazione di altri, sempre più utili e precisi, per garantire la migliore rendicontazione possibile della tematica ambientale. L'importante risulta essere che, indipendentemente dallo standard che l'impresa e/o l'ente desidera utilizzare come riferimento, nel processo che porta alla elaborazione del bilancio medesimo siano rispettati tutti i principi di redazione sopra indicati.

3.2.1. Il bilancio ambientale nel settore privato

Nel settore privato le prime a muoversi in questo campo sono state le grandi imprese operanti nei settori che influenzano maggiormente, con lo svolgimento della loro attività, l'ambiente circostante, per esempio, su tutti, si possono indicare il settore chimico, petrolchimico ed energetico^[137].

Tali imprese sono sicuramente quelle che subivano le maggiori pressioni e che quindi si trovavano sotto la lente di ingrandimento, da parte della società civile, per quanto concerne le modalità con cui ottenevano i loro risultati. Questo andamento vale tanto a livello europeo quanto a livello italiano.

La preparazione e la presentazione di tale documento è quasi sempre eseguita con una cadenza annuale anche se esiste una minoranza, seppur di piccola entità, che lo effettua rispettando una cadenza pluriennale.

“Il bilancio ambientale nasce spesso come strumento interno di analisi delle aree critiche e degli impatti del proprio modello produttivo, per poi diventare uno strumento di gestione, consentendo di pianificare per esempio interventi migliorativi su alcuni siti produttivi, fino ad essere integrato negli altri strumenti di comunicazione esterna

¹³⁷ L'attenzione verso la tematica ambientale è stata fatta propria anche da parte delle multinazionali e dalle imprese operanti nel settore dei servizi: si va dalle telecomunicazioni alla gestione dei rifiuti passando per quello dei trasporti.

dell'azienda, affiancando così il bilancio di esercizio per rendicontare attività che difficilmente traspariscono dai normali piani di contabilità^[138].

Tale rapporto è in assoluto uno dei primi documenti che le imprese hanno concepito tra quelli che possiamo definire “volontari” e che proprio per questo esula completamente da quelli che di solito vengono presentati e che sono al contrario resi obbligatori dalle varie normative. L'aspetto ambientale è stato il primo ad essere rendicontato perché considerato dalla società come un bene prezioso che si trasmette da generazione a generazione, e soprattutto, in un periodo caratterizzato da pochi controlli, aveva favorito pratiche molto scorrette con serie ripercussioni sulla salute degli esseri umani stessi. A questi fattori se ne deve aggiungere anche un altro, che è da considerare anche esso alquanto rilevante. Infatti il problema si poneva nei confronti di quelle imprese, operanti in quei settori valutati come maggiormente a rischio, che pur rispettando il territorio circostante, non riuscivano a fare emergere all'esterno tale aspetto e che quindi erano quasi costrette a subire le accuse che la comunità rivolgeva indistintamente a tutte le aziende attive in quei campi economici. Proprio da questo punto è sorta la necessità (descritta benissimo nella frase sopra riportata) di esibire, al di fuori dell'impresa stessa, i dati raccolti e organizzati all'interno della struttura, soprattutto per comprendere quale era l'esatto impatto ambientale della organizzazione.

Questo ha permesso la moltiplicazione ed il successo di tale bilancio; in quanto chi lo effettuava otteneva un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti e ciò era ed è dovuto alla propensione che i consumatori hanno di pagare, anche, un prezzo leggermente più alto per i beni e per i servizi, se hanno la garanzia che questi siano prodotti nel rispetto di particolari vincoli da loro ritenuti importanti. Tale aspetto positivo è venuto meno nel tempo e ciò è principalmente dovuto al notevole incremento nell'utilizzo di tale documento.

I benefici che si possono ottenere sono comunque sempre molti: si va dall'individuazione dei costi ambientali effettivi (compresi gli sprechi e i rifiuti) allo sviluppo di più efficaci strumenti di comunicazione, volti principalmente a differenziarsi ancora sul mercato e a creare una immagine migliore dell'impresa nei confronti della popolazione. La raccolta dei dati è anche utile per capire quale sia il grado di valorizzazione dell'ambiente circostante. Infatti questo ultimo non deve essere eccessivamente sfruttato a danno per esempio della vivibilità del luogo stesso o delle

¹³⁸ Tratto dal documento di ricerca n. 3 del GBS, *Reporting ambientale e valore aggiunto*, Giuffrè editore, giugno 2006.

altre attività economiche che operano in quel territorio (basti pensare alle imprese del settore turistico). Un altro aspetto da considerare è che attraverso questo processo di rendicontazione è possibile rilevare potenziali problemi nascosti in campo ambientale. Questo permette, una volta definita la questione, di essere in grado di attuare delle azioni correttive che consentano di risolvere alla radice il problema appena scoperto. Gli interventi possono essere molteplici, come per esempio degli interventi di bonifica o degli aggiornamenti tecnologici con riguardo alle strutture aziendali. Tutto questo comporta per l'impresa l'obbligo ad agire, onde evitare fuoriuscite di denaro derivanti dai risarcimenti ottenuti da soggetti che hanno subito dei danni e che quindi avevano deciso di fare causa all'organizzazione stessa.

Riassumendo possiamo affermare che l'aspetto ambientale non può più essere ignorato, anche perché una volta che si sono scoperti degli atteggiamenti poco etici, grazie alla velocità di circolazione delle informazioni che caratterizza questo periodo storico, difficilmente è possibile recuperare la fiducia persa e sicuramente non potrà essere riottenuta senza considerare un livello tale di costi aggiuntivi che dovrebbe scoraggiare qualsiasi comportamento in tale senso.

È utile aggiungere che per riuscire a mantenere ed incrementare tali vantaggi si riscontra la necessità di considerare il bilancio ambientale come un documento “dinamico”^[139], che debba inevitabilmente evolversi nel tempo, nell'ottica di un miglioramento continuo. Tale perfezionamento si deve registrare in tutte le fasi della rendicontazione, quindi dalle modalità di raccolta dei dati ai metodi di comunicazione degli stessi.

3.2.2. Il bilancio ambientale nel settore pubblico

La tematica ambientale è diventata molto importante anche nel settore pubblico, basti pensare, per esempio, ai problemi che sono stati causati dalla mancanza di severi controlli da parte delle autorità pubbliche e che hanno favorito il dilagare della pratica dell'abusivismo edilizio.

¹³⁹ Il bilancio ambientale, considerando il suo aspetto dinamico, è stato oggetto nel corso del tempo ad un ampliamento negli argomenti che sono compresi al suo interno. Sempre più spesso si fa esplicito od implicito riferimento ad altre due tematiche che sono: la salute e la sicurezza. Inoltre, negli ultimi anni, si sta assistendo anche ad un'altra tendenza molto particolare, che è quella di una integrazione sempre più forte tra i temi sociali e i temi ambientali. Si prospetta, in un prossimo futuro, che non vi sarà la continua effettuazione di due documenti distinti ma che si realizzerà una loro convergenza verso un unico bilancio da presentare all'esterno dell'impresa.

Oggi la protezione del territorio in cui risiede la comunità di riferimento è un punto fondamentale che si riscontra in molti dei programmi elettorali che di solito vengono presentati. Spesso, trattando questo argomento, esso viene associato anche alla difesa delle generazioni future che dovranno vivere sullo stesso territorio e proprio per tale motivo questo ultimo non deve essere depauperato e rovinato da chi attualmente vi risiede. Ovviamente le azioni che devono essere prese non sono influenzate solamente da tale pensiero, il quale comunque deve essere sempre tenuto in considerazione come variabile che consente di fare una scelta giusta verso uno sviluppo più sostenibile.

Il bilancio ambientale costituisce proprio per questo un “*rendiconto politico-istituzionale in materia ambientale, costruito su una base di dati (sistema dei conti ambientali) inerenti lo stato dell’ambiente e le pressioni del sistema antropico sull’ambiente stesso*”^[140].

Sono due i momenti cruciali in cui si registra il bisogno da parte delle pubbliche amministrazioni ad effettuare tale rapporto:

- ✓ nella fase di programmazione delle strategie da seguire: si ha in questo caso un bilancio ambientale preventivo;
- ✓ nella fase di definizione dei risultati raggiunti: si ha invece questa volta un bilancio ambientale consuntivo;

Tali strumenti sono legati, e proprio per questo si riscontra l’esigenza a far sì che siano strutturati in modo tale da permettere di capire se e come i risultati previsti all’inizio dell’esercizio considerato sono stati raggiunti. Inoltre, nel caso in cui si sono registrati degli scostamenti, esso deve consentire di capire in modo chiaro e diretto le motivazioni che hanno favorito la creazione di tale situazione.

Anche nel settore pubblico come in quello privato la realizzazione del bilancio ambientale va percepito come un processo assolutamente dinamico, in quanto favorisce la concretizzazione di politiche utili per cercare di modificare e quindi migliorare le strategie che l’ente vuole attuare nel futuro, soprattutto nel caso in cui queste non stiano dando i frutti sperati.

Si può fare ordine nel processo di rendicontazione di questo determinato ambito segmentandolo in tre momenti diversi ma complementari tra di loro:

¹⁴⁰ Tratto dal lavoro di Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

- ✓ la *definizione delle politiche ambientali*: questo rappresenta il punto di partenza della rendicontazione. Ciò comporta che l'ente, una volta capita l'importanza che assume la tematica ambientale, si attivi affinché, nel territorio di sua competenza, chiunque rispetti i vincoli imposti dallo stesso su tale materia. L'accettazione di tale responsabilità comporta inevitabilmente la necessità di comunicare all'esterno gli obiettivi che la struttura pubblica vuole raggiungere, mostrando chiaramente quali sono gli impegni passati, presenti e futuri che hanno una esplicita connessione con il tema ambientale;
- ✓ la *costruzione del sistema contabile*: il passo successivo è caratterizzato da una precisa e attenta definizione dei metodi di misurazione e controllo per quanto concerne le conseguenze prodotte dall'implementazione delle politiche ambientali precedentemente definite. Tale sistema non deve essere rappresentato attraverso un insieme indistinto e poco correlato di indicatori ma dovrà essere caratterizzato da un puntuale elenco di parametri utili a fare venire alla luce anche gli aspetti più nascosti, che riguardano, oltre al campo ambientale, anche altri settori ad esso molto vicini, come ad esempio la tematica energetica e quella urbanistica su tutte;
- ✓ il *reporting ambientale*: esso rappresenta il momento conclusivo della rendicontazione. Attraverso il processo di reporting si cerca di valutare, comprendere e comunicare i risultati raggiunti comparandoli con quelli fissati negli obiettivi di partenza. La comunicazione rappresenta un punto focale, in quanto l'ente deve dimostrare il successo o meno delle sue iniziative in campo ambientale. Nell'eventualità che i valori raggiunti non siano positivi, avrà l'obbligo morale di fornire una chiara e trasparente spiegazione che aiuti a comprendere tale esito negativo nei confronti di chiunque ne abbia interesse.

Il bilancio ambientale segue, in ambito pubblico, lo stesso iter del bilancio tradizionale e questo permette di poter attribuire allo stesso una valenza maggiore, in quanto collegato direttamente al processo decisionale e politico.

Un aspetto che va rimarcato è quello che riguarda il coinvolgimento degli stakeholder. Questo dovrebbe consentire alle amministrazioni pubbliche la creazione di un confronto costruttivo con tali figure. L'obiettivo è quello di sforzarsi nell'individuazione di piani e di azione migliori, resi tali anche attraverso una vera condivisione degli stessi con i portatori di interesse. Vale a dire che con questa collaborazione si può realizzare una

scelta consapevole, che si basa su una classificazione di siffatte azioni seguendo un ordine di priorità che viene definito insieme. Tale assetto è notevolmente influenzato dagli avvenimenti che si registrano nel preciso momento storico in cui tali opinioni vengono esposte. Proprio per tale motivo risulta essere opportuno che tale confronto sia duraturo nel tempo, in quanto dovrà, di volta in volta, subire degli aggiornamenti per restare al passo con i cambiamenti che si osservano nell'ambiente circostante.

Per concludere risulta utile precisare che soprattutto quando si parla di Enti pubblici^[141] la tematica ambientale viene suddivisa in aree di competenza che sono distribuite su diversi livelli. Tale differenziazione comporta una uguale diversificazione per quanto riguarda le politiche e il sistema contabile ambientale definito. In tali aree è compito dell'ente di riferimento definire gli obiettivi da raggiungere e le modalità attraverso le quali questi saranno ottenuti, avendo sempre come riferimento primario la volontà di aspirare a sviluppare e a migliorare la gestione ambientale del territorio circostante.

3.3. La rendicontazione sociale

Il bilancio sociale è *“uno strumento di rendicontazione che consente alle imprese private e alle pubbliche amministrazioni di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di promuovere il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo”*^[142].

Un'altra definizione intravede nel bilancio sociale *“uno strumento straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione*

¹⁴¹ In questo caso con tale termine si intende fare riferimento solamente allo Stato, alle Regioni, alle Province e ai Comuni.

¹⁴² Tratta dal lavoro di Cassone A. e Zaccarella P., *Il bilancio sociale delle università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane*, Working paper n. 130, POLIS Working Papers, Alessandria, gennaio 2009.

aziendale e la sua convinzione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica”^[143].

Tale documento può essere analizzato non solo considerando la suddivisione tra settore privato e settore pubblico ma attraverso l'esame dei tre diversi attori che si trovano ad operare sul mercato. Essi sono rappresentati dalle imprese profit oriented, dalle imprese non profit e dalle amministrazioni pubbliche.

Prima di passare all'analisi dei vari casi è meglio, viste le diversità intrinseche che caratterizzano questi soggetti, scorporare e distinguere il concetto di bilancio sociale in base agli utilizzatori di tale strumento.

Per quanto concerne le imprese profit oriented, ad esse viene associato il termine di “bilancio sociale” come logica conseguenza dell'attuazione al suo interno dei concetti base della responsabilità sociale d'impresa.

Nel settore non profit, invece, questo documento viene denominato “bilancio di missione”^[144]. Questa definizione è utilizzata perché esso è lo strumento principale per ottenere la necessaria legittimazione a continuare ad operare sul mercato, mostrando come e in che misura si sta realizzando la propria missione.

Il bilancio nelle pubbliche amministrazioni dovrà avere una definizione che si differenzia dagli altri due casi. *“Bilancio sociale sarebbe riduttivo perché l'essere sociale fa parte dell'attività istituzionale del settore pubblico; bilancio di missione, tipico del non profit, difficilmente riuscirebbe a catturare la complessità della realtà di una PA, che per sua natura persegue più di una missione.”*^[145]. Proprio per questo l'espressione più corretta sembra essere “bilancio di ricaduta sociale”. Vista però la complessità insita nel termine “pubbliche amministrazioni” (si veda a riguardo la **Nota 51** contenuta nel primo capitolo) non è spesso possibile utilizzare in ogni caso la definizione appena data.

Infatti nel settore pubblico possiamo incontrare varie tipologie di ente. Risulta necessario specificare che se si parla di una fondazione pubblica (per esempio fondazioni museali, fondazioni universitarie ecc.) il documento si definisce come

¹⁴³ Tratta dal sito www.bilanciosociale.it.

¹⁴⁴ Tale termine è stato coniato durante la stesura del primo rapporto sulle fondazioni bancarie nel 1996 e successivamente è stato riconosciuto come appropriato e quindi utilizzato anche nel mondo accademico. Non solo a livello delle fondazioni ma è stato elevato come rappresentativo di tutto il mondo del no profit. Tale denominazione ha avuto successo perché si adatta perfettamente alla utilità che si vuole dare a questo strumento; il quale viene utilizzato per rendere conto di come si perseguono gli obiettivi definiti nello statuto a livello di missione, che proprio per sua natura deve essere sociale.

¹⁴⁵ Tratto dal libro di Hinna L., *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

“bilancio di missione”, se siamo di fronte ad una s.p.a. pubblica o comunque a una impresa pubblica si torna all’associazione con il concetto di “bilancio sociale”. Quindi l’espressione “bilancio di ricaduta sociale” viene utilizzato dalle altre strutture pubbliche.

3.3.1. Il bilancio sociale delle imprese profit oriented

Il bilancio sociale è un potente strumento di comunicazione che ha valenza non solo verso l’esterno ma anche verso l’interno dell’impresa stessa. Il suo obiettivo principale è quello di presentare il livello di fiducia che tutti gli stakeholder hanno verso l’azienda che decide di rendicontare ed, in qualche modo, “di mettersi a nudo” nei confronti dei propri portatori di interesse.

Il bilancio sociale vuole proprio essere una risposta ai limiti già citati del bilancio tradizionale, il quale non riesce a considerare, per esempio, valori quali il consenso e la fiducia della opinione pubblica ed il patrimonio di conoscenze e competenze connaturate nell’azienda. Questi elementi sono tutti intangibili ma, al momento attuale, vanno considerati fondamentali per permettere alla azienda di continuare a svolgere la propria attività sul mercato. Infatti, seppur sia ragionevole pensare che nel breve periodo non influenzano i risultati economici, rappresentati nel conto economico, nel medio e lungo termine, invece, essi manifestano tutta la loro rilevanza. La perdita del consenso da parte della società civile o di alcune delle competenze distintive dell’impresa a vantaggio di una diretta concorrente si traducono, al principio, rispettivamente in una caduta delle vendite e in una minore efficienza, per poi arrivare ad intaccare gli utili fino a quel momento generati. Quando si registrano in successione questi risultati negativi è tendenzialmente troppo tardi per porvi rimedio, e questo si ha perché nel bilancio tradizionale gli elementi intangibili, che costituiscono quasi sempre il reale vantaggio competitivo da poter spendere sul mercato, non possono essere contabilizzati e che quindi non risultano in alcun caso presenti^[146]. Tutto ciò giustifica il passaggio dalla rendicontazione economica alla rendicontazione sociale; con questa

¹⁴⁶ Continuando con l’esempio sulle capacità lavorative, il bilancio tradizionale nulla dichiara sulla situazione reale che caratterizza l’impresa, infatti si potrebbe registrare che:

- ✓ il patrimonio intellettuale, all’interno dell’azienda, stia aumentando (probabile vantaggio competitivo) oppure stia diminuendo (probabile perdita di un vantaggio competitivo);
- ✓ l’azienda sia più o meno appetibile nell’attrarre in se stessa le competenze disponibili sul mercato.

ultima che si caratterizza, oltre che per una spiccata visione basata sul medio e lungo periodo, per analizzare proprio questi elementi intangibili che altrimenti rimarrebbero assolutamente ignoti.

Considerando il livello interno all'impresa, il bilancio sociale consente di migliorare il livello di coesione tra i dipendenti aziendali perché, oltre a permettere di dare loro "voce" con riguardo a vari temi, quali ad esempio la propria situazione lavorativa ed il "clima aziendale", consente di raggiungere un livello ottimale nella condivisione degli obiettivi futuri, non più considerando solo quelli che riguardano la sfera meramente economica, e della rinnovata mission della impresa.

All'interno del documento, in considerazione di tali fatti, devono essere inclusi, al di là dei soli obiettivi raggiunti (in campo sociale), anche i traguardi futuri a cui l'organizzazione vuole pervenire per migliorare il consenso e le relazioni con tutti i portatori di interesse. Per fare ciò i sacrifici attuati in tale campo non devono essere considerati come dei costi ma come un vero investimento per assicurare un futuro più roseo all'impresa stessa, anche perché, è sempre giusto sottolinearlo, se la rendicontazione contabile è obbligatoria per questo tipo di imprese, quella sociale viene effettuata in maniera del tutto volontaria. Utilizzando una parola inglese la potremo definire come un "optional". Quindi proprio perché eseguita di propria volontà assume un maggior rilievo quando la società civile incontra aziende che rispettano i principi base di tale corrente di pensiero. Si potrà definire anche come un "optional" ma è indubbio che le imprese profit oriented che si sono indirizzate per prime alla CSR e hanno rappresentato i propri risultati raggiunti attraverso gli strumenti della rendicontazione sociale abbiano ottenuto un vantaggio competitivo rispetto alla altre. Queste ultime si sono o si dovranno attrezzare, nel caso in cui non l'hanno ancora fatto, per recuperare questo gap, che soprattutto in un mondo globale come quello che si percepisce oggi, può essere il discrimine tra coloro che restano sul mercato e al contrario quelli che saranno costretti ad uscirne.

È interessante capire come in questo ambito definiscono lo strumento bilancio sociale e soprattutto nei confronti di chi si orienta principalmente tale documento.

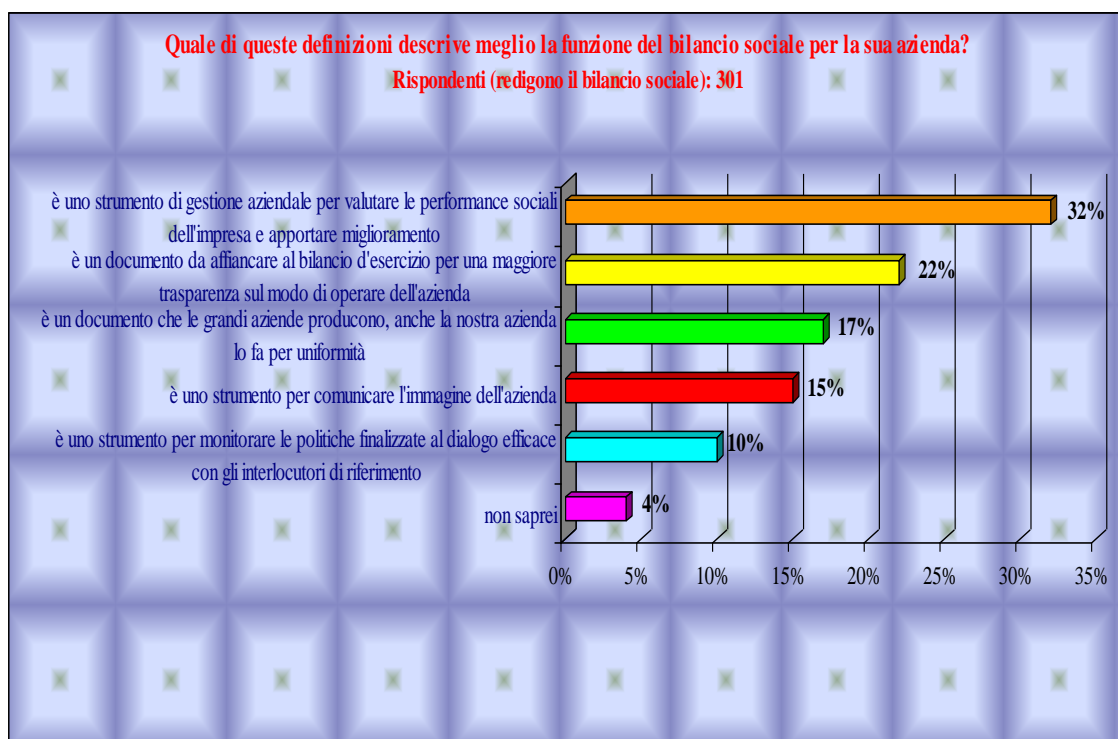
Per comprendere questi punti è necessario fare riferimento alla ricerca, presentata già nel primo capitolo, denominata "*V Rapporto di indagine (2012). L'impegno sociale delle aziende in Italia*" che è stata svolta da SWG per l'Osservatorio Socialis.

Nel **Grafico 1** vengono fornite le risposte che le imprese hanno dato per quanto concerne quella che, per loro, è la migliore definizione che permette di offrire una

precisa rappresentazione della funzione che svolge il bilancio sociale. Per circa un terzo dei rispondenti questo documento è *uno strumento di gestione aziendale per valutare le performance sociali dell'impresa e apportare miglioramento*. Quindi l'azienda vede nel bilancio sociale un mezzo per riuscire a produrre un continuo processo di perfezionamento nelle iniziative di carattere sociale intraprese, sia nei confronti della propria struttura interna, che per quelle, invece, destinate all'ambiente esterno. Questo atteggiamento, se effettivamente applicato, risulta essere molto positivo in quanto impedisce all'impresa di prostrarre nel tempo sempre le solite attività ma quasi le obbliga a valutare attentamente se queste ultime siano realmente efficaci o meno per il raggiungimento degli obiettivi che sono stati posti. Come seconda risposta, con una percentuale del 22%, in calo rispetto alle edizioni precedenti, viene definito il bilancio sociale come *un documento da affiancare al bilancio d'esercizio per una maggiore trasparenza sul modo di operare dell'azienda*. Il principio della trasparenza è assolutamente un caposaldo da tenere in debita considerazione quando si decide di arrivare alla redazione del bilancio sociale. Agli inizi una delle funzioni principali che si richiedeva a questo documento era proprio questa. Essa permette di aiutare i non addetti ai lavori a comprendere più facilmente le informazioni che erano contenute nel bilancio tradizionale, le quali altrimenti non erano agevolmente accessibili a chiunque aveva interesse a comprendere approfonditamente le attività svolte dall'azienda stessa. Attribuire unicamente tale funzione a questo lavoro però era riduttivo nei confronti dell'importanza che può assumere a livello generale lo stesso, come descritto anche nella prima risposta data. Infatti dalla seconda risposta presentata si tende ad accollare una visione troppo statica al bilancio sociale mentre esso è più utile se adoperato seguendo una veduta maggiormente dinamica. Come già descritto nel primo capitolo una impresa può decidere di seguire l'orientamento basato sulla responsabilità sociale perché crede fermamente ai suoi dettami oppure poiché è "costretta" a seguire l'atteggiamento assunto in questo campo da parte delle altre imprese, ad essa, concorrenti. Questa necessità di emulazione, se successivamente non viene interiorizzata, porta spesso alla produzione di un bilancio sociale abbastanza sterile e sicuramente non comporta alcun cambiamento nella struttura organizzativa dell'impresa. Nelle risposte che sono comprese nel questionario, relativamente alla domanda sulla funzione svolta dal bilancio sociale, una di queste attribuisce a tale documento una posizione assolutamente marginale e infatti viene descritto come: *uno strumento che le grandi aziende producono, quindi anche la nostra azienda lo fa per*

uniformità. Coloro che hanno scelto questa opinione costituiscono il 17% del totale. Ciò indica che ancora molto deve essere fatto per poter favorire un completo sviluppo di questa pratica. Le altre due risposte date sono *è uno strumento per comunicare l'immagine dell'azienda* e *è uno strumento per monitorare le politiche finalizzate al dialogo efficace con gli interlocutori di riferimento*, con una percentuale rispettivamente del 15% e del 10%.

Grafico 32: distribuzione delle risposte

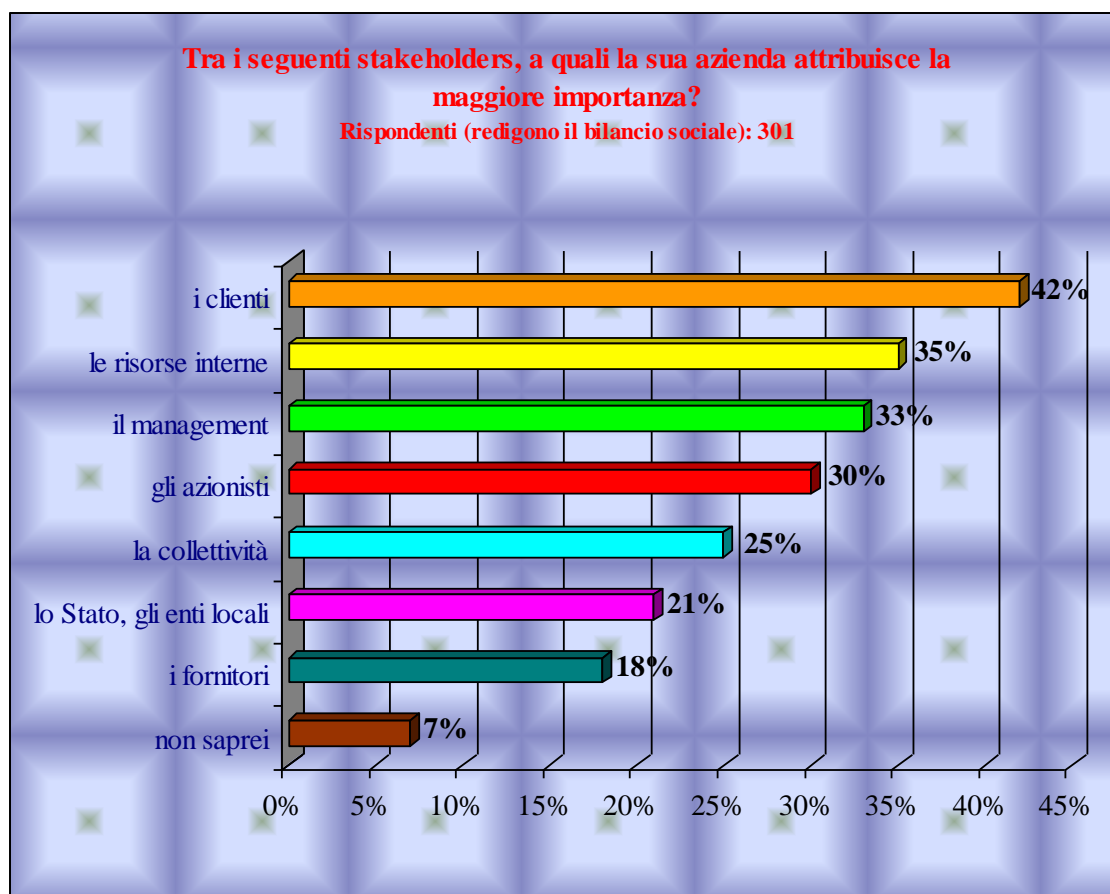


Fonte: rielaborazione dal “*V Rapporto di indagine (2012). L'impegno sociale delle aziende in Italia*”

L'impresa nello svolgimento della sua attività non si trova mai ad agire in modo autonomo ed isolato ma anzi ha la necessità di confrontarsi quotidianamente con altri interlocutori. Questi, per essere più precisi, si chiamano stakeholder o portatori di interesse. Il dialogo che si instaura tra questi soggetti e l'impresa non è il medesimo in tutti i casi ma varia in base ad alcuni fattori. Il bilancio sociale serve anche per descrivere questi rapporti e consente di capire immediatamente quale sia il gruppo di portatori d'interesse che occupa la posizione di maggiore importanza. La distribuzione delle risposte contenute nel **Grafico 2** riguardano proprio questo punto. Come è possibile osservare, anche in questa situazione, l'ambito esterno prevale su quello

interno, infatti nella redazione del bilancio sociale il 42% dei rispondenti attribuisce la massima rilevanza ai clienti contro il 35% che invece la assegna alla risorse interne.

Grafico 33: distribuzione delle risposte



Fonte: rielaborazione dal “V Rapporto di indagine (2012). L’impegno sociale delle aziende in Italia”
La somma delle percentuali è superiore a 100 in quanto era stata data la possibilità di risposte multiple.

3.3.2. Il bilancio di missione delle imprese non profit

Le imprese non profit costituiscono un caso particolare e si può affermare che si trovano in una posizione intermedia rispetto alle imprese profit oriented e alle amministrazioni pubbliche, seppur con una leggera tendenza ad avvicinarsi a queste ultime. In questo ambito la responsabilità sociale costituisce la fondamenta su cui costruire il processo per ottenere, in modo continuativo, la legittimazione necessaria, attraverso il consenso della società civile, per poter proseguire ad operare sul mercato. Ciò permette alla struttura non profit di avere la capacità e la forza per attuare un processo di sviluppo, che dovrebbe essere garantito grazie a un mix tra le varie forme di finanziamenti disponibili e con l’aiuto di diversi partner che la stessa azienda riesce a trovare per poter

così mettere in atto al meglio la propria missione, la quale è stata concordata nel momento esatto in cui è avvenuta la sua costituzione.

I limiti del bilancio tradizionale diventano evidenti quando si cerca di analizzare l'attività svolta da tali organizzazioni operanti nel settore non profit. Tale documento, infatti, attraverso l'utilizzo congiunto di cifre e parole cerca di rendere noti i fatti di gestione che si sono registrati nel periodo considerato. Questi "fatti" però non costituiscono il centro informativo del bilancio d'esercizio, anzi restano abbastanza marginali. La spiegazione di questa condizione deve essere ricercata considerando le motivazioni che muovono gli stakeholder economici. I quali, analizzando il tutto dal loro punto di vista, ricercano degli elementi essenziali che sono da individuare nel risultato economico^[147], patrimoniale e finanziario che vengono realizzati, non solo per quanto concerne l'esercizio preso a riferimento ma anche nel suo trend temporale, esaminando quindi più esercizi contemporaneamente.

Visto che il bilancio d'esercizio si basa sulle cifre ma soprattutto sui risultati economici, tale documento è inconciliabile con le imprese che sono analizzate in questo paragrafo e proprio per questo nelle organizzazioni non profit la situazione si capovolge. Quegli elementi non hanno più una importanza tale da costituire il nucleo centrale di tutto ciò che si deve rendicontare, ma sono da considerare solamente come elementi sussidiari^[148]. L'intera attenzione deve essere ora incentrata esclusivamente sui fatti realizzati. Quindi, predisporre la rendicontazione sociale su questo punto, significa migliorare la forza e la portata informativa ma anche, e forse soprattutto, la comprensività dei risultati ottenuti nei confronti di tutti i portatori di interesse. Questo risulta possibile in quanto nelle strutture non profit non esistono dei veri azionisti ma vi si riscontra, nella maggioranza dei casi, un'altra figura che è quella definibile come il socio-dipendente. Il vero valore ricercato da questo soggetto non è quello economico, ma piuttosto vuole riuscire a raggiungere la soddisfazione e la valorizzazione della propria persona attraverso l'attività svolta nella azienda. Tale ricerca si basa sull'ottenimento di vari tipi di sensazioni che possono essere per esempio quelle di appartenenza, di solidarietà e soprattutto di altruismo.

¹⁴⁷ Esiste la possibilità che gli stakeholder economici, quando si parla delle imprese profit oriented, vedano nelle iniziative effettuate in campo sociale una seria minaccia al raggiungimento dei propri obiettivi, situazione, invece, che non si verifica nelle aziende non profit, dovuta proprio alle caratteristiche che assumono tali organizzazioni.

¹⁴⁸ Nelle associazioni l'aspetto patrimoniale è poco rilevante, inoltre nelle strutture non profit esiste il preciso e tassativo vincolo sulla non distribuzione dei profitti, che proprio per questo sono considerati degli strumenti e non degli obiettivi nei casi in cui si concretizzano.

In sintesi si può affermare che mentre nelle imprese profit oriented abbiamo definito la rendicontazione contabile come un “must” mentre quella sociale un “optional”, nel settore non profit questa ultima assume la posizione di maggiore riguardo, precisamente *“la rendicontazione sociale è “l’unica e vera rendicontazione possibile” per una struttura non profit. A differenza della rendicontazione contabile, infatti, quella sociale riesce a cogliere “la gestione caratteristica” delle aziende non profit e a comunicarne agli stakeholder i risultati di utilità sociale”*^[149]. Proprio da tale affermazione si capisce l’importanza che assume il bilancio di missione in questo ambito.

3.3.3. Il bilancio di ricaduta sociale delle Pubbliche Amministrazioni

Per quanto riguarda la diffusione del bilancio di ricaduta sociale all’interno del settore pubblico è necessario capire quali sono gli elementi che possono caratterizzare l’implementazione di tale documento. Questi fattori sono:

- ✓ *la tipologia dell’ente*: distinguere la tipologia risulta essere imprescindibile in quanto la rendicontazione sociale è unita alla missione e alla operatività che contraddistingue l’attività propria svolta dall’ente^[150]. Si può effettuare, al massimo, una distinzione tra le entità che si rivolgono in modo diretto e continuo rispetto all’utente finale e invece, quelle le cui attività possiamo definirle come strumentali o comunque di supporto per le altre istituzioni pubbliche e/o private;
- ✓ *il momento storico o contingente*: il momento in cui viene presa la decisione di attivare un processo di rendicontazione sociale dipende da vari fattori e anche le motivazioni sottostanti a tale linea d’azione possono essere molto diverse tra di loro. Infatti tale esigenza può scaturire dalla:
 - ✗ scadenza del mandato elettorale;
 - ✗ volontà di giustificare le decisioni prese;
 - ✗ volontà di mostrare attenzione verso determinate categorie di stakeholder (per esempio gli anziani, i giovani, gli immigrati, i portatori di handicap);

¹⁴⁹ Tratto dal libro di Hinna L., *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

¹⁵⁰ La missione e l’operatività sono diversi a seconda che il soggetto che si appresta a rendicontare sia un comune, una provincia, una regione, una comunità montana, una ASL, un’università, un ente pubblico economico, una società per azioni a prevalente capitale pubblico ecc.

- ✘ necessità di gestire situazioni eccezionali verificatesi nel territorio di competenza (per esempio terremoti o alluvioni);

Questi sono solamente alcuni casi che possono sostenere la volontà di effettuare una rendicontazione, la cui finalità cambia nel tempo e si evolve in base al particolare momento sociale, economico e politico. Di conseguenza ciò che sarebbe necessario rendere noto in un periodo può essere superfluo in un altro e viceversa.

- ✓ *i soggetti attori dell'iniziativa*: la prima mossa verso la rendicontazione sociale può essere intrapresa o da un soggetto politico o da un soggetto tecnico o, addirittura, venire imposta da un soggetto vigilante esterno rispetto l'ente stesso. Il documento, che scaturisce dalla analisi effettuata, quindi, assume una valenza che è assolutamente diversa caso per caso. Se infatti l'iniziativa corrisponde all'azione voluta da un soggetto tecnico la sua connotazione prettamente politica risulta essere limitata, almeno nella fase iniziale, mentre la portata tecnica è certamente assicurata. Potremo invece assistere alla situazione opposta se tutto ha inizio come risultato della precisa volontà da parte di un soggetto politico. La condizione migliore sarebbe quella che, già dalla prima fase, le forze in campo, sia quella politica che quella tecnica, operassero di comune accordo e in simbiosi, così da garantire il migliore risultato possibile, senza che da ciò derivi che una delle due componenti sia meno importante e coinvolta dell'altra;
- ✓ *i destinatari*: come già individuato nell'analisi della definizione della parola "rendicontare", i soggetti destinatari di tale procedimento ne costituiscono anche il punto focale. Infatti, in modo particolare in ambito pubblico, la rendicontazione sociale spesso viene rivolta non nei confronti di tutti gli stakeholder in modo indifferenziato ma anzi avendo come riferimento di analisi, di volta in volta, i singoli portatori di interesse^[151];
- ✓ *le valenze*: se vi è la volontà di comunicare, quindi di condividere le informazioni con l'ambiente esterno, la rendicontazione sociale può assumere una "doppia veste". Da un lato può rimanere un sistema di rendicontazione, che crea così un flusso di informazione unidirezionale dall'ente verso la società, oppure diventare un sistema di ascolto e relazione, che comporta l'instaurazione di un rapporto a doppio senso

¹⁵¹ Bisogna sottolineare come ogni struttura pubblica ha un proprio "portafoglio di stakeholder" tra di essi, come è normale che sia, non tutti hanno lo stesso peso ed influenza. Anche la composizione dello stesso portafoglio non è fissa ed imm modificabile nel tempo. Anzi proprio in base al periodo storico che l'ente attraversa si può assistere a notevoli cambiamenti.

con il territorio circostante. Se questa apertura di mentalità si verifica, vuol dire che l'Amministrazione Pubblica è passata da uno "stakeholder reporting"^[152] ad una "stakeholder relationship"^[153];

- ✓ *il contenuto e la forma*: questi sono gli ultimi aspetti che riguardano il processo di rendicontazione sociale nelle pubbliche amministrazioni. Il contenuto influenza notevolmente la forma che assumerà il documento finale, infatti in base a quello che si decide di rendere noto (per esempio la tematica scelta può avere una impronta prevalentemente economica o sociale o ambientale o etica ecc.) ci possiamo trovare di fronte a diversi tipi di bilanci (rispettivamente bilancio tradizionale o bilancio sociale o bilancio ambientale o bilanci etici ecc.).

Un aspetto da considerare deriva proprio da questo ultimo punto, in quanto, soprattutto nel settore pubblico, i vari rapporti che vengono presentati assumono sempre le denominazioni più disparate e tendono a comprendere argomenti che, fino ad oggi, non rientravano in quei documenti. In altre parole è possibile osservare e constatare come nel bilancio tradizionale siano comprese informazioni che riguardano la responsabilità sociale dell'ente stesso oppure, come già precedentemente detto, nel bilancio sociale venga inclusa la tematica ambientale.

Considerando solamente il bilancio sociale, o per meglio dire il bilancio di ricaduta sociale, si possono avere due versioni. Una è il bilancio di ricaduta sociale annuale mentre l'altra è data dal bilancio di ricaduta sociale di mandato.

L'obiettivo che attraverso tali documenti l'ente si prefigge di raggiungere è pressoché identico: il rendere conto sulle attività svolte e sui risultati che sono stati ottenuti.

Il primo, così come si capisce direttamente dalla definizione, è finalizzato a rendicontare annualmente l'ambito sociale. Esso deve comprendere anche altre caratteristiche, infatti ha l'obbligo morale di essere elaborato in modo assolutamente trasparente e soprattutto deve essere aperto al dialogo con i propri stakeholder. Proprio per questo le informazioni contenute al suo interno devono essere oggettive e verificabili ed è necessario che comprendano anche tutte la attività svolte dall'ente stesso.

¹⁵² Il termine reporting ha una valenza direzionale unica, nel senso che gli stakeholder hanno un ruolo assolutamente passivo e marginale, infatti non hanno alcun modo di poter interagire o commentare i risultati che gli vengono esposti.

¹⁵³ Con il termine relationship si intende una relazione che si basa sul coinvolgimento attivo ed effettivo degli stakeholder creando così, al contrario di quanto avviene nel reporting, un rapporto bi-direzionale.

Il secondo si basa su orizzonte temporale molto più esteso, infatti fa riferimento all'intero arco del mandato politico. In questo caso tale documento permette di confrontare se e come le promesse elettorali siano state rispettate e soprattutto di analizzare i risultati raggiunti, pure in una ottica di una eventuale rielezione. In questo ambito la migliore soluzione si riscontra nel caso in cui durante tale periodo siano stati redatti anche i bilanci sociali annuali così da permettere a quello di mandato di essere considerato come un rapporto conclusivo di sintesi, il cui contenuto si basa su due aspetti: il merito e il metodo.

In altre parole si analizza rispettivamente se le politiche messe in atto e i risultati ottenuti dagli Enti pubblici sono stati realizzati cercando di raggiungere il bene della società civile o se invece erano ispirate da altri propositi. Le intenzioni giuste devono essere fondate su comportamenti collegati a principi quali la legalità e l'equità.

Anche nel settore pubblico il bilancio di ricaduta sociale è estremamente utile. Esso è lo strumento adibito a svolgere il ruolo di “ancora di salvezza” nei confronti di un mondo, quello pubblico, che negli ultimi anni è percepito, sempre più, come lontano dal risolvere le reali esigenze dei cittadini. Questa situazione è anche causata dai grandi e continui contrasti che si registrano al suo interno. Proprio su questo punto si inserisce tale pratica. La realtà mostra che siamo vicini a un punto di rottura e per evitarlo l'orientamento basato sulla responsabilità sociale, che come logica conseguenza porta alla realizzazione del bilancio sociale, sembra essere l'unica via percorribile. Soprattutto in considerazione del cammino intrapreso dal settore pubblico e che ha come principale obiettivo quello di riottenere la fiducia perduta nei suoi confronti da parte della società.

3.4. Confronto tra bilancio sociale delle aziende private e di quelle pubbliche

Fino ad ora sono state presentate una ad una le varie tipologie di bilancio sociale che possono essere realizzate a seconda della struttura che decide di rendicontare la propria attività. Successivamente, all'interno dell'ambito pubblico, verrà proposto un approfondimento per quanto concerne la relazione esistente tra questo strumento e le università. Prima di passare però a tale tematica risulta giusto soffermarsi un attimo sulla costruzione di un quadro riassuntivo di quanto descritto fino ad ora.

Si è spesso fatto riferimento al bilancio tradizionale che, previsto dalla normativa italiana, viene redatto ogni anno. Da esso è possibile trarre preziose informazioni, ma, allo stesso tempo, può essere una fonte di “inganno”.

Questa affermazione deriva dal fatto che il bilancio d'esercizio poco dice, per esempio, sulle modalità con cui i risultati vengono concretizzati, su quale sia il cosiddetto "clima aziendale" o anche sulle attività svolte in favore dei propri dipendenti.

Proprio per superare tali problematiche, oltre che per rappresentare tutte le iniziative intraprese seguendo i dettami previsti dall'orientamento basato sulla responsabilità sociale, l'organizzazione può decidere di produrre il bilancio sociale.

Tale documento, a seconda di chi lo realizza, può avere delle valenze diverse ma innanzitutto è bene partire dalle similitudini che lo caratterizzano sia quando si considera il settore privato che quello pubblico.

In questo caso si fa un preciso riferimento a due concetti^[154]:

- ✓ in entrambi gli ambiti posti sotto analisi il bilancio sociale possiede una utilità sempre crescente, in quanto con esso tali organizzazioni riescono a superare i limiti riscontrati dalla pubblicazione del solo bilancio tradizionale. Tutto questo deriva dalla natura intrinseca in questo documento che, come già descritto in precedenza, riesce ad andare oltre rispetto la semplice rappresentazione della dimensione economica e finanziaria. Oggi l'insieme di indicazioni che si ottengono dalla lettura del bilancio previsto dal codice civile non sono più considerate in alcun modo sufficienti per soddisfare i bisogni informativi sia degli stakeholder in senso stretto sia della società civile considerata nella sua accezione più estesa;
- ✓ anche in questo caso il bilancio sociale aiuta sia il settore pubblico che quello privato per quanto concerne il tentativo di recuperare e successivamente di valorizzare dei concetti che per troppo tempo sono stati ignorati, più o meno volutamente. Questi aspetti riguardano precisamente la dimensione sociale, al cui interno sono comprese sia le tematiche ambientali che quelle etiche. Il rispetto di questi temi è attualmente diventato un requisito quasi obbligatorio se l'organizzazione vuole continuare ad operare efficientemente sul mercato di riferimento. Se prima la registrazione di un brevetto o un miglioramento nel processo produttivo potevano essere una fonte duratura di un vantaggio economico e competitivo rispetto ai concorrenti, in questo momento storico può non essere più sufficiente. Infatti se tali innovazioni non sono accompagnati allo stesso tempo da

¹⁵⁴ Vedi a tale riguardo l'opera di Cassone A. e Zaccarella P., *Il bilancio sociale delle università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane*, Working paper n. 130, POLIS Working Papers, Alessandria, gennaio 2009.

comportamenti responsabili la società potrebbe additare tale struttura come non morale e quindi favorire la propagazione di un atteggiamento ostile nei confronti della stessa. Il risultato di questa azione potrebbe riuscire ad annullare il vantaggio creato. Questo rischio può venire meno con la stesura di un bilancio sociale, attraverso il quale è possibile far vedere, oltre “alla vera anima” che muove l’intera organizzazione, anche tutte le iniziative intraprese nel campo della responsabilità sociale.

La redazione del bilancio sociale all’interno di entrambi i settori, oltre agli appena citati tratti in comune, presenta allo stesso tempo una serie di importanti differenze^[155] che derivano proprio dalle diverse tipologie di strutture che caratterizzano tali ambiti. Gli elementi di discordanza risultano essere i seguenti:

- ✓ *la rilevanza della dimensione economico-finanziaria*: questa tematica assume una diversa forza e rilevanza a seconda se l’analisi viene effettuata utilizzando il punto di vista del settore privato e soprattutto delle imprese profit oriented rispetto a quello che scaturirebbe se invece si prendesse come riferimento l’ambito pubblico o quello del non profit. L’importanza intrinseca dei risultati aziendali e del continuo tentativo di raggiungere delle buone performance è sicuramente più elevato nel primo campo di analisi citato che non nel secondo. Il settore privato viene sempre analizzato tenendo come primo riferimento la sua capacità a produrre ricchezza. Solo successivamente vengono esaminate le modalità con le quali la stessa è stata realizzata. Diverso è il discorso nell’altro caso. Gli obiettivi e le richieste che la società formula nei confronti dell’ambiente pubblico sono completamente differenti. Infatti al medesimo non viene preteso il raggiungimento di precisi livelli di redditività ma vi è una domanda di aiuto e sostegno effettuata soprattutto nei confronti di coloro che si trovano in una situazione di difficoltà. Quindi sono gli stessi aspetti sociali che costituiscono l’unico e vero obiettivo da raggiungere e che sarà poi successivamente oggetto di valutazione;
- ✓ *il ruolo del bilancio sociale*: la comprensione di questa differenza è molto importante. Infatti essa, probabilmente, costituisce il punto di maggiore distanza riscontrabile tra gli ambiti considerati. Innanzitutto va sottolineato come il bilancio

¹⁵⁵ Su tale argomento si rimanda all’articolo scritto da Di Filippo E. e Danese A. pubblicato sul periodico del Sole 24 ore Guida agli Enti Locali, il 26 agosto 2006.

sociale sia uno strumento assolutamente volontario in quanto la sua creazione non è vincolata a nessuna norma vigente. Già questo aspetto fa riflettere. Tale caratteristica influisce sulla rilevanza che questo documento può assumere. Per quanto riguarda le imprese profit oriented è abbastanza immediato affermare come il contenuto del bilancio sociale costituisce una serie di informazioni aggiuntive che vengono garantite ai propri stakeholder. La principale importanza viene però sempre attribuita alla stesura del bilancio tradizionale mentre l'altro documento ha una rilevanza più residuale. È indubbio che la situazione si stia evolvendo e che il bilancio sociale stia sempre di più acquisendo un maggiore interesse, ma, al momento attuale, i due documenti non sono ancora sullo stesso livello. Completamente opposta è la situazione per quanto concerne il settore pubblico e quello non profit. In essi il bilancio sociale assume una importanza che va ben oltre il bilancio tradizionale. Infatti si potrebbe quasi dire con certezza che esso stesso è lo strumento migliore per essere utilizzato come chiave di lettura delle performance delle organizzazioni che operano in tale contesto. Attraverso questo documento è possibile collegare le richieste effettuate dalla società civile nei loro confronti con le rispettive azioni che sono state realizzate. L'obiettivo è quello di mostrare se queste ultime erano idonee al soddisfacimento dei bisogni riscontrati;

- ✓ *l'oggetto della rendicontazione sociale*: questo aspetto risulta tanto utile quanto necessario per comprendere maggiormente le distanze esistenti tra il settore privato e quello pubblico. Infatti per l'impresa che decide di realizzare il bilancio sociale, se si considera il primo ambito, lo stesso viene utilizzato per “*la valorizzazione delle ricadute esterne delle sue attività*”^[156]. Più precisamente alla base di questo processo vi è la descrizione delle ricadute sociali, ma anche ambientali, circa l'operato della struttura medesima. Se invece si sposta l'attenzione sul settore pubblico si capisce immediatamente come l'oggetto della rendicontazione sociale coincide in modo totale con la missione stessa dell'organizzazione. Quindi il bilancio sociale viene utilizzato soprattutto per far vedere chiaramente all'ambiente esterno tutto il processo decisionale e come i bisogni e le esigenze della collettività sono stati interpretati e soddisfatti.

¹⁵⁶ Tratto dal lavoro di Cassone A. e Zaccarella P., *Il bilancio sociale delle università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane*, Working paper n. 130, POLIS Working Papers, Alessandria, gennaio 2009.

Il bilancio sociale sia nel settore pubblico che in quello privato è, anche se con qualche differenza, uno strumento veramente utile e la sua importanza è in continua ascesa. Il suo maggiore utilizzo va di pari passo con la crescente richiesta da parte della società civile di ulteriori informazioni, che vadano oltre a quelle presenti nel bilancio tradizionale. Comunicare in modo trasparente le decisioni prese e l'attività svolta sembra essere la soluzione giusta per riconquistare la fiducia persa nei confronti della collettività.

3.5. Il bilancio sociale nelle università

Dopo aver descritto e comparato i vari ambiti che possono portare alla stesura di un bilancio sociale, ora è bene concentrarsi su un attore in particolare. Esso svolge la propria attività nel settore pubblico ed è l'università.

Fino al momento in cui l'università era caratterizzata essenzialmente dallo svolgimento di due attività su tutte, che erano la didattica e la ricerca, essa non avvertiva la necessità di aprirsi all'esterno ma anzi tendeva a chiudersi in sé stessa, così da risultare per il territorio circostante molto autoreferenziale. Questa mancata apertura ha creato alcuni problemi soprattutto in quei casi in cui l'università e la città vivono in stretta relazione, per non dire in completa "simbiosi"^[157].

Infatti, spesso, in queste situazioni si creano due correnti di pensiero del tutto divergenti tra di loro. Una che pretende che l'università si concentri in un unico punto al di fuori del suolo cittadino mentre l'altro che vede di buon occhio il fatto che vi sia una integrazione così forte tra vita universitaria e territorio urbano.

Non è necessario entrare nel merito di questa diatriba, in quanto è facilmente ipotizzabile che sia stata favorita dal lungo silenzio che ha coinvolto, per troppo tempo, gli atenei e proprio per questo motivo questa situazione sia perfettamente risolvibile non appena gli stessi decideranno di aprirsi all'ambiente circostante. Infatti, fino a poco tempo fa, le università non esternavano i vantaggi, non solo economici ma anche culturali, che derivano dallo svolgimento della propria attività, i quali restavano così troppo spesso solamente sottintesi. Tutto ciò è stato modificato nel momento in cui è

¹⁵⁷ Un caso molto significativo è quello dell'Università di Pisa. Infatti era stato coniato proprio per quello uno slogan molto significativo, "*che parlava di Pisa come di un "Campus grande come una città"*". Questa frase è tratta dal bilancio sociale dell'Università di Pisa, 2013.

stata introdotta la cosiddetta “terza missione” delle università, che si è affiancata a quelle tradizionali relative alla didattica e alla ricerca.

Proprio questa ultima evoluzione ha fatto avvertire la necessità da parte del sistema universitario di trovare uno strumento che fosse adatto a poter mostrare all'esterno il proprio mondo. E il bilancio sociale è stato il mezzo identificato come quello più idoneo a svolgere tale funzione.

3.5.1. La “terza missione”

Come precedentemente affermato le università si sono da sempre caratterizzate per lo svolgimento di due attività ben definite. Da un lato l'attività didattica che ha da sempre avuto come obiettivo quello di formare la classe dirigente del paese o comunque di garantire una alta formazione ai propri iscritti, e, dall'altro lato, l'attività di ricerca sia essa di base o applicata.

Purtroppo questi compiti sono stati spesso realizzati senza tenere conto delle effettive esigenze rispettivamente avanzate dal mondo del lavoro e dal mondo economico e produttivo^[158].

Questo distacco ha comportato con il passare del tempo un peggioramento nelle relazioni instaurate tra il territorio e il mondo universitario, in quanto questo ultimo si era inversamente chiuso in sé stesso diventando così una struttura fortemente autoreferenziale^[159].

Per ovviare a tale situazione si è iniziato a parlare della necessità di introdurre dei cambiamenti all'interno degli atenei nell'ottica della cosiddetta “terza missione”^[160].

Con tale missione “*si deve intendere l'insieme delle attività con le quali le università (e in forme particolari gli enti di ricerca) **entrano in interazione diretta con la società, fornendo un contributo che accompagna le missioni tradizionali di insegnamento (nel quale si realizza una interazione con una frazione della società, gli studenti) e di ricerca (nella quale si interagisce prevalentemente con le comunità scientifiche)***”^[161]; oppure un'altra definizione è quella di aiutare “*la promozione di interventi che siano*

¹⁵⁸ Vedi a riguardo l'articolo di Carogna S. denominato *Università e sviluppo territoriale*.

¹⁵⁹ Vedi articolo di Greco P., *L'università italiana si salva solo con la «terza missione»*, 12 marzo 2007.

¹⁶⁰ Su tale argomento leggere anche l'articolo prodotto da Luzzatto G., “*Terza missione” delle università: la situazione italiana*.

¹⁶¹ Tratto dal documento creato dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca), *La terza missione nelle università e negli enti di ricerca italiana*, 12 aprile 2013.

capaci di favorire la diffusione dei risultati dell'attività di ricerca affinché questi contribuiscano allo sviluppo socio-economico del territorio in una chiave locale e nazionale^[162].

L'attuazione di questo nuovo percorso non sarà assolutamente immediato e tanto meno risulterà facilmente realizzabile all'interno delle strutture universitarie. Ciò non vuole dire che questo processo è destinato a fallire ma servirà del tempo perché gli atenei riescano ad adeguarsi, anche se molti degli stessi, è giusto precisarlo, si stanno attrezzando al meglio per affrontare questa nuova ed importante sfida.

La nozione "terza missione" non è unica ma può essere suddivisa tra^{[163][164]}:

- ✓ *terza missione di valorizzazione economica della conoscenza*: l'obiettivo in questo caso è concentrato sul favorire la crescita economica e ciò è possibile "attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi"^[165], questa missione si espleta soprattutto grazie alla gestione della proprietà intellettuale anche mediante la creazione di un brevetto e alla creazione di nuove imprese. Altri punti molto importanti derivano dalla ricerca conto terzi e dai rapporti instaurati tra la ricerca e l'industria, sia a livello locale che nazionale;
- ✓ *terza missione culturale e sociale*: l'università deve creare dei beni pubblici che consentono di raggiungere un incremento nel benessere della società. A questi prodotti si possono associare diverse tipologie di temi. Questi ultimi possono essere suddivisi tra materie: culturali, sociali, educative e di consapevolezza civile. Queste iniziative possono assumere le forme più disparate e si caratterizzano inoltre per il fatto che, spesso, o non è previsto il pagamento di un prezzo o al massimo è un prezzo agevolato comunque inferiore a quello di mercato.

Questa nuova funzione non va considerata come una attività isolata, ma, al contrario, essa presenta un carattere di forte complementarità con le altre due missioni.

¹⁶² Tratto dall'articolo di Carogna S. denominato *Università e sviluppo territoriale*.

¹⁶³ Tale suddivisione è contenuta nel documento creato dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca), *La terza missione nelle università e negli enti di ricerca italiana*, 12 aprile 2013.

¹⁶⁴ Una altra classificazione è proposta nell'articolo di Loi M., *Terza missione dell'università. Un modo "nuovo" di chiamare cose "vecchie"?*. In questo lavoro si suddivide la terza missione in due altre macroaree. Da un lato, l'impegno accademico per attività esterne, mentre, dall'altro lato, l'attività di commercializzazione.

¹⁶⁵ Tratto dal documento creato dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca), *La terza missione nelle università e negli enti di ricerca italiana*, 12 aprile 2013.

Risulta però corretto precisare che è necessario costruire una serie di indicatori che permettano di descrivere la terza missione in modo autonomo rispetto a quelli che vengono utilizzati per esaminare la qualità della didattica e della ricerca. In tale caso sarebbe possibile comparare le modalità che sono state scelte per attuare questa visione all'interno dei diversi atenei, per poi riuscire ad ottenere una graduatoria degli stessi. In conclusione la terza missione comporta un grande cambiamento all'interno delle strutture universitarie in quanto deve favorirne l'apertura verso il mondo esterno così da ottenere un rapporto sempre più stretto tra gli atenei e il territorio circostante. Questo avvicinamento è sempre in corso ma è possibile affermare che, da questa rinnovata relazione, tutta la società potrà trarre dei grossi benefici^[166].

3.5.2. Aspetti peculiari del bilancio sociale delle università rispetto a quello degli Enti pubblici

L'apertura delle università al territorio esterno produce effetti che possono essere solo positivi. Infatti dovrebbe incoraggiare una maggiore integrazione tra questa struttura e l'ambiente. Tale cambiamento ha favorito l'utilizzo del bilancio sociale anche in questo ambito e quindi potrebbe venire il dubbio che forse tale documento dovrebbe avere un unico standard di riferimento uguale ed obbligatorio per tutto il settore pubblico. Proprio su tale ragionamento si era aperto un dibattito.

Il motivo principale che doveva incoraggiare tale procedura derivava da una maggiore facilità che si sarebbe riscontrata nel confrontare i vari casi posti sotto esame, in quanto con la creazione di un unico modello si sarebbero osservati dati assolutamente omogenei e quindi perfettamente comparabili.

Coloro che invece si opponevano a tale ragionamento lo facevano perché consideravano tale pratica non corretta e quindi dannosa. Questo punto di vista è nel modo più assoluto condivisibile in quanto è impossibile considerare tutte le organizzazioni e gli Enti pubblici sullo stesso livello, infatti un comune o una regione non sono uguali ad una università o a una impresa pubblica.

È opinione diffusa che *“l'espressione “bilancio sociale” non deve essere presa alla lettera in senso restrittivo ma interpretato in senso lato come un sistema che rendiconta*

¹⁶⁶ Vedi anche l'articolo scritto da Pedrone P. su Il Mattino, *La terza missione dell'università moderna*, 30 maggio 2011.

senza seguire schemi rigidi, fissi ed omogenei. Questi ultimi hanno il vantaggio di consentire il confronto nel tempo e nello spazio, dall'altro sacrificano la qualità e la quantità dell'informazione, nonché l'aspetto comunicativo^[167].

Per vari motivi la maggioranza degli esperti considera sbagliata e quindi rigetta l'idea sia di creare uno standard unico che di rendere obbligatorio il bilancio sociale per tutti i soggetti che operano a vario titolo sul mercato, attraverso una apposita normativa. Infatti la possibilità di avere dei parametri identici per descrivere tutti i vari ambiti risulta controproducente. Le differenze osservabili sono troppo marcate per poter raggiungere tale obiettivo. Basta pensare, per esempio, alle diversità che si registrano per quanto concerne gli obiettivi da raggiungere, oppure se si fa riferimento alle risorse a disposizione e a come queste si possono ottenere, per comprendere le distanze esistenti tra il mondo universitario, quello delle altre organizzazioni pubbliche ed infine quello degli Enti pubblici.

Proprio per questo motivo è corretto cercare di capire quali siano le principali differenze che si possono riscontrare se si cerca di confrontare il mondo universitario con quello degli Enti pubblici. E il risultato è il seguente:

- ✓ *gli standard di riferimento*: per quanto concerne questo punto iniziale già si registrano le prime differenze sostanziali. I primi standard proposti effettuavano un preciso riferimento alla Pubblica Amministrazione, soprattutto in considerazione della situazione critica che stava attraversando, caratterizzata da una fase di lento ma costante declino nella fiducia riscossa presso la collettività. Questi modelli sono:
 - ✗ *il Manuale Cantieri (2004)*^[168]: in questo lavoro si considera il bilancio sociale come uno strumento “di accountability e della fiducia” assolutamente volontario. Il concetto fondamentale che viene introdotto è quello della “catena di senso”. Esso riguarda il processo che, attraverso i principi generali e gli atti, porta alla realizzazione degli output e quindi dei relativi risultati. Inoltre un'altra innovazione molto importante è stata quella di considerare gli output non fini a sé stessi ma sempre in connessione con i loro effetti nei confronti dei cittadini;

¹⁶⁷ Tratto dal libro di Hinna L., *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

¹⁶⁸ Per quanto concerne tale ambito si rimanda al lavoro di Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

- ✘ *le Linee Guida del Ministero della Funzione Pubblica (2005)*^[169]: le evoluzioni che vengono introdotte con tale standard sono da un lato la scomposizione per aree delle rendicontazione sociale e dall'altro lato una rinnovata attenzione posta sui risultati ed in particolare sui temi che coinvolgono l'efficienza e l'efficacia. L'elemento critico invece contenuto in tale lavoro è la scarsa importanza data agli stakeholder e a tutte le tematiche che li coinvolgono. Per esempio la soddisfazione dei loro bisogni o la ripartizione del benessere tra i cittadini stessi;
- ✘ *gli Standard GBS (2007)*^[170]: l'anima di questo lavoro è costituita dal fatto che le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere tali da evitare l'accusa di autoreferenzialità dell'Ente stesso. Oltre a tale aspetto su cui si deve adeguare tutto il lavoro, vengono introdotti altri cambiamenti. Innanzitutto si devono fornire indicazioni sugli obiettivi di miglioramento futuri, sulla definizione delle strategie per gli organi di governo e, per quanto concerne gli stakeholder, sul rappresentare un quadro fedele circa le performance dell'Amministrazione Pubblica, così da poter garantire a tali soggetti le basi per creare un giudizio sulle stesse. Questo ultimo concetto è favorito dalla instaurazione di una matrice che stabilisce un rapporto tra i portatori di interesse e le aree d'intervento. Questa impostazione non è esente da critiche. Infatti "*non figura alcun criterio di etica pubblica per definire una gerarchia tra gli interessi*"^[171] ed inoltre non sono presenti e previsti degli indicatori che analizzano il benessere di ogni singola categoria di stakeholder;
- ✘ *le Linee Guida del Ministero degli Interni (2007)*^[172]: tale documento introduce delle novità procedurali molto rilevanti che sono la necessità di approvazione^[173] e di asseverazione^[174] del bilancio sociale. Un altro miglioramento è quello che

¹⁶⁹ Per un maggior approfondimento si rimanda a: Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez, *Bilancio sociale, Linee Guida per le Amministrazioni Pubbliche*, Roma, 2005.

¹⁷⁰ Se si vuole ottenere maggiori informazioni su questo tema si rimanda al documento prodotto dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. Principi di redazione del bilancio sociale*, Standard, Giuffrè Editore, 2007.

¹⁷¹ Tratto dal lavoro di Cassone A. e Zaccarella P., *Il bilancio sociale delle università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane*, Working paper n. 130, POLIS Working Papers, Alessandria, gennaio 2009.

¹⁷² Per quanto riguarda questo argomento il lavoro di riferimento a cui si rimanda è quello del Ministero dell'Interno, Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali, *Linee Guida per la Rendicontazione Sociale negli Enti Locali*, Roma, Giugno 2007.

¹⁷³ L'approvazione prima deve essere effettuata da parte della Giunta e poi del Consiglio. Solo successivamente si può procedere alla pubblicazione del bilancio sociale.

¹⁷⁴ Bisogna sottoporre tale documento alla revisione da parte di un soggetto esterno autorizzato il quale dovrà dare un giudizio sullo stesso in modo tale da garantire una maggiore credibilità al bilancio sociale appena realizzato.

prevede la suddivisione, nella parte dedicata alla identità, tra l'accountability istituzionale e l'accountability politica, nonché l'inclusione di criteri di etica pubblica con preciso riferimento alla cultura e alle regole di condotta. Le criticità presenti sono relative alla identificazione degli stakeholder. In quanto questo modello proposto si basa sulla definizione di macroaree che possono favorire la perdita di alcuni portatori di interesse soprattutto nel caso in cui non vengono svolte determinate azioni nei loro confronti. Questa mancanza di attenzione con riguardo a tali soggetti non verrebbe a vedersi nel bilancio sociale prodotto e questa situazione non è da ritenere valida. Proprio per tale motivo c'è il rischio concreto che il documento così previsto sia utilizzato in modo scorretto. Inoltre un altro punto fondamentale riguarda la scomparsa della matrice aree-stakeholder, la quale costituiva il principale pregio dello standard proposto dal GBS.

Se si osserva, invece, la situazione relativa alle università si nota immediatamente come il primo e unico standard è stato proposto dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS) ed è contenuto nel documento di ricerca n. 7 del 2008, denominato *“Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale nelle università”*. Tale lavoro prende come riferimenti gli standard prodotti per gli Enti pubblici e cerca di estrapolare dagli stessi una struttura di bilancio sociale che può essere utilizzato correttamente per descrivere il particolare ambito a cui è destinato.

- ✓ *i ruoli e le funzioni*: nel confronto tra il sistema universitario e quello degli Enti pubblici quando si entra nell'argomento delle funzioni e dei ruoli svolti da tali strutture si comprendono immediatamente le differenze che sono presenti tra tali mondi e che sono presentati nel capitolo dedicato alla “identità”. Le Amministrazioni Pubbliche *“svolgono prevalentemente funzioni di programmazione, di riparto e di distribuzione delle risorse, di vigilanza, di indirizzo e di coordinamento, mentre la gestione diretta e indiretta dei servizi [...] risulta essere una attività residuale”*¹⁷⁵. Per quanto riguarda i compiti svolti dalle università si deve effettuare un preciso riferimento alla tre missioni prima descritte: formazione, ricerca e trasferimento della conoscenza. Proprio per questo si presentano grandi differenze nella struttura del bilancio sociale in quanto le

¹⁷⁵ Tratto dal lavoro del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale per le regioni*, Documenti di ricerca numero 6, Giuffrè Editore, 2007.

informazioni contenute nel documento dovranno tenere conto di questa diversità funzionale;

- ✓ *il contesto competitivo*: questo ambito potrebbe sembrare irrilevante per descrivere gli scostamenti presenti tra le tipologie di strutture confrontate in questo paragrafo ma così non è. A livello di istituzioni non esiste quasi nessuna forma di competitività tra gli stessi mentre la situazione si capovolge se si considera l'ambiente universitario. Esso deve agire a livello di attrazione sia nei confronti delle future immatricolazioni che nella ricerca dei fondi necessari per svolgere la propria attività. I tentativi attuati per risolvere questa situazione diventeranno sempre più rilevanti sia in considerazione del continuo calo nelle iscrizioni registrate in questi ultimi anni che nella diminuzione dei fondi trasferiti dallo stato agli atenei. Questo insieme di fattori potrebbe essere la fonte prossima di vari problemi, i quali dovranno essere affrontati all'interno del bilancio sociale effettuato nelle università. All'interno del quale è facilmente ipotizzabile prevedere che tali tematiche avranno sempre un maggiore spazio. Tutto questo, invece, solo parzialmente sarà riscontrabile nell'ambito delle Amministrazioni Pubbliche;
- ✓ *gli stakeholder interessati*: anche per quanto riguarda i portatori di interesse, essi sono diversi a seconda se si osserva un ambito o l'altro. Gli stakeholder principali che possono essere individuati se si analizza un ateneo, oltre a quelli classici, cioè studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, sono costituiti dai fornitori, dai clienti e dagli Enti ed istituzioni. La situazione è più complicata se si sposta l'attenzione nella Amministrazione Pubblica. Infatti in questo settore il numero di portatori di interesse tende ad essere molto più elevato ed anche maggiormente eterogeneo. Proprio per tale motivo gli stakeholder vengono spesso suddivisi tra intermedi e finali^[176]. Le differenze insite nel numero di tali soggetti comportano notevoli differenze anche nell'impostazione che deve assumere il bilancio sociale stesso che infatti necessita di una maggiore articolazione passando dal mondo universitario a quello degli Enti pubblici;
- ✓ *le modalità di approvazione*: questo argomento è stato sfiorato anche precedentemente quando si descriveva lo standard proposto dalle *Linee Guida del Ministero degli Interni*. In esso si fa chiaro e preciso riferimento alle modalità di

¹⁷⁶ Per vedere un esempio completo si rimanda al lavoro del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale per le regioni*, Documenti di ricerca numero 6, Giuffrè Editore, 2007.

approvazione che devono essere seguite da parte degli Enti pubblici per arrivare alla pubblicazione del bilancio sociale. Se per esempio si analizzasse il procedimento da seguire da parte di una Regione si dovrebbe rispettare un duplice passaggio. Infatti il documento dovrebbe prima essere approvato dalla Giunta regionale e poi successivamente dal Consiglio regionale. Tale iter è consigliato per ridurre la possibilità che il bilancio sociale prodotto abbia come unica prerogativa quella della propaganda, piuttosto che essere costituito da una serie di informazioni che sono utili nei confronti di tutti gli stakeholder. La situazione è, invece, diversa quando si passa alle università. Esiste un piccolo cenno contenuto all'interno del documento di ricerca presentato dal GBS ma non viene descritta con precisione la modalità che dovrebbe portare, anche in tale ambito, alla approvazione del bilancio sociale;

- ✓ *il concetto stesso del bilancio sociale*: questa considerazione risulta essere collegata all'utilizzo che viene effettuato del bilancio sociale. Infatti se si può affermare che nelle università tale documento è utilizzato in modo consono, vengono cioè rispettati quasi totalmente tutti i criteri che hanno portato al suo sviluppo, non sempre questa attestazione risulta essere valida per quanto concerne l'ambito delle Amministrazioni Pubbliche. In esso si assiste troppo spesso al fenomeno che vede collegarsi in un unico documento il bilancio sociale con il bilancio di mandato^[177]. Questi due rapporti dovrebbero essere considerati per loro natura diversi e quindi, come diretta conseguenza, essere redatti in separati lavori.

In conclusione da questo confronto è possibile affermare con sicurezza che la creazione di uno standard unico e che sia valido per tutto il settore pubblico è assolutamente sbagliato. La produzione di una sola tipologia di bilancio sociale oltre che inapplicabile comporterebbe anche la perdita di tutti i tratti distintivi delle organizzazioni e istituzioni che costituiscono le Pubbliche Amministrazioni.

È bene riflettere anche su un altro punto. Infatti quanto è stato proposto fino ad ora rientra più nell'ambito dei consigli che vengono dati per arrivare ad una quanto più possibile corretta redazione del bilancio sociale. Ciononostante proprio perché suggerimenti, essi non hanno in alcun modo il carattere dell'obbligatorietà e lasciano

¹⁷⁷ Nel paper *“Il Bilancio Sociale nel Settore Pubblico. Esame Critico degli Standard e Linee Innovative per le Regioni e gli Enti di Governo Decentrati”*, Sacconi L. definisce il bilancio di mandato come un rendiconto politico mentre il bilancio sociale come un rendiconto dell'Amministrazione nel suo complesso.

liberi tutti coloro che si addentrano in questo mondo di effettuarlo nel modo che gli stessi reputano più giusto.

3.5.3. Il bilancio sociale nelle università: alcuni esempi pratici

Dopo aver analizzato le differenze insite nel bilancio sociale, confrontando le università e gli Enti pubblici, è giusto presentare una rassegna di tali documenti prodotti dai vari atenei in Italia. Questo è assolutamente necessario per comprendere il contesto in cui va inserito il progetto portato avanti da parte della Università di Pisa e che le ha permesso di creare il suo primo bilancio sociale.

Prima di tutto occorre precisare che, come più volte affermato, il bilancio sociale nelle università è diventato molto importante non appena la terza missione, concernente il trasferimento di conoscenze sul territorio, è stata introdotta all'interno di tale struttura. Questa evoluzione ha sicuramente favorito l'esplosione di tale documento in questo contesto, infatti è stato immediatamente identificato come la soluzione migliore per potersi aprire al mondo esterno.

Fino al 2006 non si hanno esempi di bilanci sociali redatti dalle università ma da quella data la situazione è notevolmente cambiata^[178]. Infatti si è assistito ad un concreto aumento di iniziative che hanno avuto come obiettivo finale quello di giungere alla pubblicazione di questo documento.

Il 2008 può, senza alcun dubbio, essere additato come un anno estremamente rilevante che costituisce lo spartiacque tra la situazione pre-esistente e quella seguente. Questa affermazione è possibile in quanto in tale periodo è stato presentato quello che, fino ad oggi, è l'unico standard^[179] di bilancio sociale dedicato alle università. Proprio per questo motivo la trattazione dei vari esempi risulta diversa se si osservano quelli antecedenti a tale data e quelli immediatamente successivi.

Gli esempi presentati prima del 2008^[180] sono relativi ai lavori svolti dalle università di Bari, Cagliari, Ferrara, Firenze, Insubria^[181] e Sannio.

¹⁷⁸ Si fa in parte riferimento al lavoro di Cassone A. e Zaccarella P., *Il bilancio sociale delle università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane*, Working paper n. 130, POLIS Working Papers, Alessandria, gennaio 2009.

¹⁷⁹ Il riferimento è al lavoro svolto dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale nelle università*, Documenti di ricerca numero 7, Giuffrè Editore, 2008

¹⁸⁰ Esiste anche un tentativo effettuato nella università di Bologna, il quale non può essere definito come un vero e proprio bilancio sociale. In effetti anche nel titolo è scritto “(verso il) bilancio sociale”. Inoltre tale documento era stato effettuato dalla singola facoltà di agraria e quindi non era stato realizzato a livello di università considerata nel suo complesso. In effetti, forse dato per scontato, in questo paragrafo

In questo preciso ambito risultava veramente complicato riuscire ad effettuare un corretto confronto tra tali documenti in quanto ognuno di essi si ispirava a un diverso standard, oltretutto “preso in prestito” tra quelli che descrivevano le procedure da seguire per le altre organizzazioni pubbliche. Se prima abbiamo affermato con forza che non doveva esistere uno standard comune per tutto il settore pubblico, lo stesso non valeva per la creazione di una serie di specifiche che potessero aiutare gli atenei nella realizzazione dei loro bilanci sociali. In effetti era necessario riconoscere la particolarità delle università rispetto agli altri Enti pubblici, e, quindi, la necessità di un approccio più specifico in grado di evidenziarne le peculiarità. Situazione, in parte, risolta con il lavoro del GBS.

Per quanto concerne i sei bilanci prima indicati è possibile effettuare una serie di considerazioni:

- ✓ nei bilanci di Ferrara ed in parte anche in quello di Bari si era optato per approfondire al massimo i vari argomenti che costituivano il mondo universitario, dedicando agli stessi uno specifico capitolo. Queste descrizioni erano state effettuate però seguendo unicamente l’aspetto qualitativo dei rapporti e quindi in sostanza non esistevano molti dati quantitativi all’interno di tali lavori. Se l’inclusione di tutti gli aspetti che rendono l’ateneo una struttura diversa dalle altre era assolutamente un aspetto molto positivo, la mancanza di valori numerici non poteva essere ignorata e sicuramente costituiva un miglioramento necessario per i futuri progetti in tale campo;
- ✓ i bilanci di Cagliari, Firenze, Insubria e Sannio prevedevano, sulla scia di quanto sarà contenuto nel lavoro realizzato dal GBS, di impostare il bilancio sociale suddividendo lo stesso in macroaree all’interno delle quali inserire più argomenti;
- ✓ per quanto riguarda gli aspetti economici e finanziari la situazione era estremamente disomogenea. In effetti si registrava una notevole varietà nei dati presentati ma soprattutto una diversa importanza assegnata a tale argomento. Le posizioni assunte si potevano rappresentare secondo tre diverse direzioni. Nel bilancio prodotto dall’università del Sannio questi dati costituivano il tema centrale di tutto il documento, mentre in quello di Ferrara esso era solamente una appendice inserita

saranno presentati i bilanci sociali che riguardano per intero gli atenei e non singole strutture dei medesimi.

¹⁸¹ Questo è l’unico bilancio tra quelli proposti in questo elenco che ha avuto la possibilità di seguire lo standard prodotto dal GBS.

alla fine del bilancio medesimo. Una decisione intermedia era quella assunta dal lavoro svolto nell'università di Bari. In esso agli aspetti economico-finanziari veniva dedicato un capitolo come per tutti gli altri argomenti analizzati;

- ✓ un ultimo aspetto da analizzare è quello relativo alla sezione conclusiva. Essa era rappresentata nel lavoro di Bari, Cagliari e Sannio proponendo delle considerazioni sulle prospettive future sia per quanto concerneva iniziative da intraprendere sia per quanto riguardava miglioramenti da apportare al bilancio sociale. Firenze, invece, non prevedeva alcun commento ma si limitava ad inserire la nota metodologica. Una altra soluzione era stata scelta da Ferrara, la quale aveva inserito le opinioni sul lavoro svolto da parte di alcuni rappresentanti istituzionali. Insubria, avendo avuto la possibilità di farsi "influenzare" dall'unico standard prodotto, concludeva il proprio bilancio sociale con una prima bozza della griglia degli indicatori creata dal GBS.

Quindi è probabile aspettarsi che i lavori presentati dopo la pubblicazione dello standard del GBS siano tali da seguire i consigli contenuti in quel lavoro.

Per capire se tale affermazione è corretta prendiamo come riferimento i bilanci sociali delle seguenti università: Cagliari (2008), Genova (2010 e 2012), Macerata (2009), Molise (2011), Salerno (2010 e 2011), Sannio (2008 e 2010), Sapienza di Roma (2011) e Trieste (2008).

Anche per quanto concerne questi documenti riprendiamo le considerazioni effettuate precedentemente:

- ✓ la tendenza ora è quella di creare delle "sezioni" o delle "parti" che sostituiscono le macroaree prima riscontrate ma che in sostanza svolgono nel modo più assoluto possibile la stessa funzione. L'unico caso che, invece di adeguarsi a tale andamento, si differenzia dagli altri, riprendendo così il lavoro svolto dall'università di Ferrara, è quello di Genova. Tale ateneo, sia nel 2010 che nel 2012, imposta l'intero documento attribuendo a ciascun argomento trattato uno specifico capitolo;
- ✓ per quanto riguarda invece la rappresentazione degli aspetti economico-finanziari^[182] la situazione è sempre molto disomogenea. Solo in poco più della metà dei casi (6 su 11) risulta seguita l'indicazione data dal GBS di dedicare una intera sezione a tale argomento. Nel caso di Macerata, Genova, Sapienza di Roma e

¹⁸² Il contenuto compreso nel bilancio sociale che riguarda tale argomento sarà trattato precisamente in un paragrafo successivo. Qui si parla solo della visibilità che viene garantita a tale ambito.

Molise viene riservato allo stesso solamente un capitolo all'interno dell'intero documento.

- ✓ L'ultimo aspetto da analizzare è quello relativo alle conclusioni. Anche in questo caso la dichiarazione sulle iniziative future e sui miglioramenti del bilancio sociale è stata realizzata solo dall'università del Sannio che infatti con tale argomento termina il lavoro. In altri casi il bilancio viene terminato, per esempio, o con una appendice contenente una serie di dati o con l'opinione di alcuni rappresentanti istituzionali.

Da queste considerazioni emerge abbastanza chiaramente come il lavoro proposto dal GBS non è stato ancora del tutto assorbito e quindi di conseguenza risulta sì un avvicinamento tra i modelli (ad esclusione di quello di Genova che riprende il bilancio sociale effettuato da Ferrara prima della pubblicazione dello standard) ma non una omologazione tale da consentire un facile confronto tra gli stessi.

Da questa descrizione si intuisce quale fosse realmente il contesto in cui inizia il progetto intrapreso dalla Università di Pisa e che l'avrebbe portata alla realizzazione del suo primo bilancio sociale.

3.6. Il bilancio sociale nell'Università di Pisa

La volontà di realizzare un bilancio sociale è sempre stata presente negli attuali organi dirigenziali dell'Università di Pisa. Infatti, la produzione di questo documento compariva già all'interno delle linee programmatiche del mandato del Rettore.

L'effettiva concretizzazione di tale progetto è da attribuire principalmente all'azione svolta da parte della professoressa Ada Carlesi, che riveste la carica di prorettore per le Politiche di Bilancio.

Innanzitutto è bene precisare che la mia partecipazione a tale progetto è avvenuta mediante lo svolgimento di uno stage, che mi è stato offerto in quanto l'argomento scelto come tesi per la laurea triennale, nella quale avevo come relatore la stessa professoressa Carlesi, era proprio relativo a tale ambito. Il lavoro si intitolava "la responsabilità sociale e il bilancio sociale: sviluppo della teoria e prospettive future" nella quale, esattamente nell'ultimo capitolo, trattavo proprio il tema del bilancio sociale nelle università e giungevo a confrontare i vari documenti che fino ad allora erano stati pubblicati.

Il progetto di produzione del bilancio sociale è stato presentato il 14 giugno 2011, nella sede del Palazzo alla Giornata, come indicato nel comunicato emesso dalla stessa Università di Pisa, in seguito alla delibera n. 116 approvata dal Senato Accademico l'11 maggio 2011 e alla delibera n. 93 approvata dal Consiglio di Amministrazione il 25 maggio 2011. In tale giornata il percorso da intraprendere, per giungere alla definizione di tale strumento, è stato illustrato dal Rettore Massimo Augello, dal prorettore vicario, Nicoletta De Francesco, dal prorettore per le Politiche di bilancio e coordinatrice del progetto, Ada Carlesi, e dal direttore amministrativo, Riccardo Grasso.

Il lavoro svolto per arrivare alla concretizzazione di tale lavoro si è distribuito su un arco temporale di 18 mesi e proprio questo periodo sarà analizzato e approfondito nei seguenti paragrafi.

3.6.1. L'Ateneo pisano: aspetti generali

Prima di presentare in concreto il processo che ha portato alla pubblicazione del bilancio sociale all'interno della Università di Pisa è bene presentare alcune informazioni sulla stessa.

L'Ateneo pisano è indubbiamente uno dei più antichi e prestigiosi non solo se si analizza il contesto italiano, ma addirittura a livello europeo. La data di origine è incerta ma sicuramente *“la nascita ufficiale dell'Università di Pisa avvenne [..], quando Papa Clemente VI, con la famosa bolla “In supremæ dignitatis” emessa a Villanova presso Avignone il 3 settembre 1343, concesse allo Studio Pisano il riconoscimento di Studio Generale [...]”*^{[183][184]}.

Il fine ultimo che da sempre ha caratterizzato lo svolgimento delle attività all'interno dell'università di Pisa è quello che porta alla elaborazione, allo sviluppo e alla trasmissione di conoscenze associata ad una ferrea volontà di favorire il progresso della società. Oltre allo svolgimento delle classiche funzioni identificabili nella didattica e nella ricerca anche l'Ateneo pisano ha aperto le braccia alla nuova terza missione. Essa è molto importante e proprio per questo la relazione esistente tra l'Università e l'ambiente circostante viene descritto nel modo seguente: *“in un rapporto di*

¹⁸³ Tratto dal documento prodotto dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

¹⁸⁴ Per chi è interessato ad approfondire la storia dell'Ateneo pisano si rimanda al lavoro: Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

reciprocità, gli stimoli e le esigenze provenienti dal territorio rappresentano fonti fondamentali di continua crescita e sviluppo dell'Ateneo pisano"^[185].

Il sistema universitario pisano, costituito da 20 dipartimenti, è molto particolare, in quanto si distribuisce su tutto il territorio urbano e proprio questa sua caratteristica lo rende quasi unico nel suo genere. In questo caso l'interazione tra i due mondi è tale da poter creare delle forti sinergie, i cui vantaggi andrebbero a favore di tutta la società.

Questa considerazione può essere effettuata anche osservando i seguenti dati^[186]:

- ✓ nell'anno accademico 2011-2012 gli iscritti ai corsi di laurea sono stati pari a 50918 studenti (di cui 8352 immatricolati nello stesso anno), 786 iscritti ai corsi di dottorati, 1037 iscritti alle scuole di specializzazione, 717 iscritti ai master di primo livello ed infine 501 iscritti ai master di secondo livello;
- ✓ al 31/12/2012 il numero del personale docente era pari a 1552 unità;
- ✓ al 31/12/2012 il numero del personale tecnico-amministrativo era di 1467 unità.

Tali valori fanno rientrare l'Università di Pisa nella fascia dei mega-atenei e ciò ha dei precisi riflessi positivi sui territori limitrofi. Tali vantaggi non sono solo quantificabili a livello economico, infatti un tale numero di studenti è sicuramente una fonte di guadagno, per esempio, per le attività commerciali ma anche a livello culturale.

Un ultimo punto rilevante è l'importanza che l'Ateneo pisano riveste nei ranking internazionali. Infatti sia il livello di ricerca che quello dell'alta formazione inseriscono l'Università di Pisa ai vertici nelle graduatorie nazionali e in buona posizione se si sposta l'orizzonte di confronto sul piano internazionale.

La necessità di far vedere chiaramente i risultati raggiunti è stato uno dei motivi^[187] che ha favorito l'apertura dell'Ateneo al mondo esterno. Proprio per raggiungere gli obiettivi prefissati è stato scelto il bilancio sociale, considerandolo come lo strumento più idoneo per assolvere a tale compito.

¹⁸⁵ Tratto dal documento prodotto dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

¹⁸⁶ Essi sono stati presi direttamente dal sito dell'Università di Pisa: www.unipi.it/ateneo/storia/cifremod.htm_cvt.htm L'ultimo aggiornamento di tale pagina web è stata effettuata il 16 aprile 2013.

¹⁸⁷ L'insieme di tutte le motivazioni che hanno portato alla realizzazione del bilancio sociale sono puntualmente descritte in un paragrafo successivo.

3.4.1. La definizione degli obiettivi del bilancio sociale dell'Università di Pisa

Come primo indispensabile passaggio, per poter comprendere nel modo migliore il lavoro che è stato sviluppato, risulta utile presentare quali sono i principali fini che si volevano raggiungere grazie all'implementazione del bilancio sociale e alla sua applicazione al sistema universitario pisano.

Tali obiettivi si possono suddividere in:

- ✓ *promuovere e migliorare la comunicazione tra l'Ateneo e gli stakeholder*: come abbiamo sempre ripetuto dall'inizio del capitolo il dialogo è alla base di ogni rapporto di successo. Se si capisce dove sono le criticità che gli altri soggetti riscontrano nelle relazioni che hanno instaurato con l'Università è possibile agire in modo mirato su tali punti e, come diretta conseguenza, si ottiene una maggiore efficacia nell'azione effettuata. Questo atteggiamento favorisce la creazione di un circolo virtuoso che potrebbe garantire un processo di continuo perfezionamento. Tale percorso non riguarda solo le criticità, ma al contrario, deve comprendere anche tutti i punti di forza presenti nella medesima struttura. In effetti, come spesso viene dimostrato, se anche questi ultimi non vengono costantemente aggiornati, nel lungo periodo, è abbastanza facile perderli. Questo è possibile a causa di un mancato allineamento con le nuove aspettative formulate dalla società e che sarebbero scaturite da possibili evoluzioni intervenute in quei determinati campi;
- ✓ *fornire un quadro complessivo delle attività e dei risultati ottenuti da tutti gli organismi interni ed esterni collegati all'Ateneo*: questo punto si collega al principio di trasparenza. C'era la volontà di provare a restituire un quadro fedele e chiaro che permettesse, non solo all'ambiente esterno ma anche a quello interno, di comprendere come si svolge la vita all'interno dell'Università di Pisa. Obiettivo non semplice visto il livello di complessità, molto elevato, nell'analizzare un Ateneo di grandi dimensioni, nel quale sono compresi, per esempio, più di 50.000 iscritti. Il punto chiave è riprodotto non solo mediante l'esibizione dei risultati, ma soprattutto attraverso la rappresentazione di tutte le attività che sono poste in essere a livello di sistema universitario;
- ✓ *dotare l'Ateneo di uno strumento utile nell'attività di verifica delle proprie strategie, che possa fungere*:

- ✱ *da supporto nei processi decisionali rispetto ai diversi livelli di responsabilità tramite l'implementazione di un sistema organico di indicatori qualitativi e quantitativi:* tali indicatori, considerando principalmente la loro evoluzione temporale, consentono di capire se le iniziative intraprese hanno apportato dei miglioramenti nella struttura o se, al contrario, sono da considerarsi inutili. Grazie a questo andamento è possibile comprendere dove si sono venute a creare delle criticità ed al medesimo tempo di poterle controllare, per poter successivamente attuare le giuste azioni correttive;
- ✱ *da promotore nello sviluppo di una cultura interna di valorizzazione e rendicontazione del proprio operato:* è importante anche creare, in seguito alla produzione di tale documento, un cambiamento nella mentalità di chi opera all'interno della struttura universitaria che favorisca lo sviluppo di un sempre più forte sentimento di appartenenza alla stessa. Il sentirsi valorizzati è una condizione necessaria per sviluppare un buon ambiente di lavoro che garantisca dei benefici anche agli altri stakeholder che si relazionano con questi soggetti. Tutto questo favorisce la creazione di un sistema efficiente e compatto che riesce ad operare ed agire in modo tale che gli obiettivi, posti dai dirigenti, siano condivisi e seguiti da tutti.

Nella prima fase del progetto, proprio per poter raggiungere questi obiettivi, si è cercato di definire le impostazioni e i contenuti che avrebbero concorso a costituire il bilancio sociale, soprattutto in considerazione del fatto che esso è un documento che si estende a 360 gradi sull'analisi del sistema universitario pisano e che, quindi, dovrà necessariamente riuscire a raggiungere tutti gli ambiti che riguardano la vita e le attività svolte nell'Ateneo.

3.4.2. Il gruppo di lavoro

Per prima cosa risulta utile definire chi ha partecipato al progetto che ha portato alla redazione del primo bilancio sociale dell'Università di Pisa. Subito dalle prime battute era stato deciso che i membri che avrebbero lavorato al progetto, oltre alla professoressa Carlesi ed al sottoscritto, sarebbero stati suddivisi principalmente tra il personale docente e il personale tecnico-amministrativo, a cui andava aggiunta anche la partecipazione di un rappresentante degli studenti. Proprio in base a questa decisione i

docenti chiamati a dedicare parte del loro tempo alla realizzazione del bilancio sociale erano esattamente 5, mentre 11 persone venivano scelte tra coloro che ricoprono il profilo lavorativo del personale tecnico-amministrativo.

Tale composizione del gruppo di lavoro seguiva una precisa logica. Infatti questa combinazione era stata effettuata nell'ottica di avere dei soggetti che, attraverso le rispettive competenze possedute, potessero coprire tutti gli ambiti e le sfaccettature che dovevano essere compresi all'interno di un documento così complesso come risulta essere, senza alcun dubbio, quello del bilancio sociale. Il ragionamento effettuato, però, non si limitava esclusivamente a questa considerazione, in quanto una struttura così "snella" permetteva anche di mantenere aperta la possibilità di chiedere il sostegno e l'aiuto da parte di altre persone, nella prospettiva futura che il progetto potesse aver bisogno di ulteriori saperi che avrebbero sicuramente garantito un migliore sviluppo dello stesso.

Tale logica si è dimostrata assolutamente lungimirante ed infatti nel proseguo del lavoro si è assistito ad una costante entrata di altri individui che hanno permesso di aumentare non solo quantitativamente ma anche qualitativamente le conoscenze presenti nel gruppo, che si dedicava a questo progetto. I membri subentrati sono stati 12 e, anche essi, rispettivamente suddivisi tra quattro soggetti appartenenti al personale docente ed otto individui scelti tra il personale tecnico-amministrativo.

Alla fine del progetto è possibile affermare che in via diretta hanno collaborato alla stesura del documento più di 30 persone ma se, invece, estendiamo l'analisi a chiunque abbia fornito un aiuto, un consiglio, un supporto tecnico o una serie di dati è abbastanza facile ed immediato assicurare che quasi tutto il personale dei vari uffici è stato coinvolto nella preparazione del bilancio sociale e proprio la disponibilità di tali persone è stata utile, se non fondamentale, per la buona riuscita del progetto stesso.

Una delle prime decisioni su come organizzare tutto il processo di creazione di questo importante documento è stata la suddivisione dei membri, a cui prima si accennava, in due gruppi distinti. Essi erano: gruppo di progettazione e controllo e gruppo operativo.

Il gruppo di progettazione e controllo era composto dal prorettore per le Politiche di bilancio, che assumeva anche la carica di coordinatore, dal prorettore vicario, dal prorettore per gli Studenti e il diritto allo studio, dal prorettore per i Rapporti con il territorio, dal direttore amministrativo, da un rappresentante dei direttori di dipartimento, da un rappresentante del nucleo di valutazione, da un rappresentante del personale tecnico-amministrativo e da un rappresentante degli studenti.

Per quanto concerne, invece, il gruppo operativo, esso doveva svolgere la propria attività attraverso il coordinamento garantito dal prorettore alle Politiche di bilancio ed era formato inizialmente da dieci persone, suddiviso tra nove membri del personale tecnico-amministrativo e uno studente.

È proprio in questo ultimo che si è registrato il continuo afflusso di nuovi ingressi sopra descritto, reso indispensabile dal fatto che, nell'avanzamento dello stato dei lavori, subentravano argomenti sempre più definiti e specifici che, come logica conseguenza, necessitavano di essere trattati da persone che avevano una esperienza diretta, per non dire “quotidiana”, in tali campi.

Questa impostazione iniziale prevedeva lo svolgimento del progetto attraverso una precisa suddivisione del lavoro in due fasi. Nella prima, che possiamo definire incentrata su caratteristiche prettamente decisionali, i compiti che venivano svolti erano quelli di definire con accuratezza, da un lato, quali fossero gli argomenti giusti che avrebbero successivamente composto il futuro documento ma anche, dall'altro lato, le inevitabili tempistiche da rispettare, in modo tale che ad ogni azione che era necessaria implementare fosse accompagnato un attento timing da onorare. Queste attività erano state attribuite al gruppo di progettazione e controllo, il quale aveva il preciso dovere di stabilire le impostazioni di fondo del lavoro. La seconda fase, che era svolta immediatamente dopo a quella appena descritta, si caratterizzava da compiti maggiormente operativi, i quali dovevano essere, in teoria, facilitati dalle decisioni che erano state assunte in precedenza. Le mansioni attribuite al gruppo operativo, responsabile di questa fase, erano quelle di ricerca dei dati e delle informazioni per poter tratteggiare e descrivere nel modo più corretto e trasparente possibile gli argomenti che erano stati scelti come fondamentali per costituire le basi del bilancio sociale.

3.4.3. Le criticità del progetto

Un progetto come quello che ha portato alla realizzazione del bilancio sociale non è mai semplice da “condurre in porto”. Infatti, le dimensioni dell'Università di Pisa sono tali da aver reso assolutamente necessaria una precisa e attenta definizione delle criticità, che nel proseguo del lavoro, sarebbero state, quasi certamente, incontrate, occupando così il tema centrale delle prime riunioni svolte.

I principali aspetti che avrebbero potuto favorire la creazione di qualche problematica erano state accertate nel:

- ✓ *fare capire cosa fosse realmente il bilancio sociale a tutti i soggetti coinvolti nella sua realizzazione*: questo punto risultava essere molto importante in quanto doveva essere considerato, senza alcun dubbio, “l’ago della bilancia” tra il successo o meno dell’iniziativa intrapresa. Se i membri che costituivano i due gruppi, che si dedicavano a questa attività, comprendevano ed interiorizzavano l’importanza che assumeva questo documento, allora questi ultimi non si sarebbero limitati a svolgere il compito che era stato loro assegnato, mantenendo così una posizione passiva verso lo stesso, ma anzi sarebbero stati essi stessi a proporre attivamente dei cambiamenti qualora ritenevano che determinati punti potevano essere trattati diversamente ed in modo quindi più efficace. Infatti se si riesce a creare un continuo confronto tra tutti gli individui che lavorano su un progetto, di qualsiasi tipo, ciò può essere considerato come una base utile per una proficua collaborazione che garantisce un miglioramento qualitativo e quantitativo dell’output voluto. Questo aspetto è stato sicuramente raggiunto per quanto concerne la realizzazione del bilancio sociale nell’Università di Pisa;
- ✓ *colmare la disparità di informazioni su questo strumento tra i membri dei gruppi di lavoro*: il problema risiedeva nella necessità di uniformare, ad un livello almeno sufficiente, le conoscenze generali su questo documento. Tutti i membri ne avevano sentito almeno parlare, ed alcuni, per vari motivi, tra cui semplicemente per curiosità o per interesse generale, si erano cimentati nella lettura dei bilanci sociali prodotti o da un altro ente o da altre università. Inizialmente per ovviare a questa situazione si è cercato di dare impulso ad uno scambio continuo di tutte le informazioni che si reputavano utili per aumentare la comprensione di quello che doveva essere fatto. E per questo si metteva a disposizione di tutti i materiali trovati e relativi a questo argomento. Si è poi optato, vista la decisione presa sulla divisione dei soggetti partecipanti in vari gruppi, di evitare che ogni membro avesse una conoscenza eccessivamente generalizzata sul totale del lavoro. Per tale motivo si è reputato più corretto agire seguendo un altro schema logico. Infatti, mediante la definizione di precisi e chiari compiti, distribuiti tra i raggruppamenti successivamente formati, si riusciva ad evitare l’obbligo che la totalità dei componenti dovessero riuscire ad ottenere una completa e approfondita visione

generale su tutte le tematiche trattate. Eludere questo vincolo era utile, in quanto si credeva fosse più giusto che molti dei membri stessi si concentrassero sui compiti a loro assegnati e che, di conseguenza, si informassero tenendo come primario riferimento tali aspetti. Se invece si venivano a creare dei dubbi, contraddistinti o da un carattere più generale o anche con riferimento ad una singola sezione del documento, era chiaramente possibile chiedere aiuto anche a chi non faceva parte di quel preciso gruppo, in modo tale da garantire che le conoscenze possedute da ogni singolo individuo potessero essere utili per tutti e non vincolate solamente su determinati aspetti;

- ✓ *chiarire la modalità di realizzazione del BS*: alla base del lavoro da svolgere vi erano diversi documenti a cui poter fare riferimento, in quanto essi rappresentano degli standard validi che possono essere controllati per una corretta preparazione del bilancio sociale. Tra tutti questi, quello più utilizzato e seguito è stato il “*Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale nelle università*”^[188]. Nelle riunioni effettuate è da subito emerso un consenso, pressoché unanime, su un punto ritenuto da tutti fondamentale. Questo può essere riassunto nella volontà di creare un bilancio sociale che rispettasse i requisiti di base imposti nelle varie convenzioni, ma che non si fermasse alla semplice considerazione dei medesimi. La presenza di tali aspetti costituiva sicuramente un elemento primario tuttavia era forte anche la scelta di produrre un documento che permettesse di mettere in risalto le tipicità insite nell’Università di Pisa. Quindi molte delle decisioni che venivano prese erano valutate seguendo questo “doppio binario”, da un lato, gli aspetti convenzionali che obbligatoriamente dovevano essere presenti e, dall’altro, la voglia di perfezionare il documento stesso;
- ✓ *definire le modalità e gli strumenti di coinvolgimento degli stakeholder*: per quanto concerne questo aspetto si rimanda al prossimo paragrafo che è dedicato proprio a questa tematica;
- ✓ *la lunghezza ottimale del bilancio sociale*: una delle principali preoccupazioni, rilevate all’inizio e che ha successivamente contrassegnato tutto l’arco di svolgimento dei lavori, è stata proprio quella di riuscire ad implementare un progetto tale da consentire di giungere alla descrizione di tutte le “sfaccettature” che compongono l’Università di Pisa ma che allo stesso tempo non fosse visto

¹⁸⁸ Tale documento di ricerca è stato preparato dal GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale) che è una associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale.

all'esterno come esageratamente dispersivo. L'obiettivo fissato era quello di raggiungere un numero di pagine ottimali che, da un lato, evitasse di scoraggiare il futuro lettore quando avrebbe voluto iniziare a visionare il bilancio sociale, e, dall'altro, permettesse ai gruppi di lavoro di poter rispettare anche il vincolo di trasparenza sulla intera vita universitaria. Questa inquietudine è stata forse determinante per l'ottenimento di un risultato alquanto insperato. Infatti l'attenzione a non sforare nel numero di pagine stabilito, valore indicato intorno alle 300 pagine, ha portato a trattare gli argomenti in modo assolutamente chiaro e diretto, quindi senza quei "giri e rigiri" di parole che spesso confondono chiunque si dedica alla lettura di un testo. Proprio queste caratteristiche rendono questo documento accessibile a tutti i soggetti che vogliono avere ulteriori informazioni sull'Ateneo pisano rispetto a quelle che sono già in loro possesso e tutto ciò costituisce sicuramente un punto di forza del bilancio sociale stesso;

- ✓ *definire la matrice stakeholder-attività*: anche questo punto sarà trattato nei prossimi paragrafi in quanto costituisce un passaggio cruciale dell'intero lavoro e per il quale, probabilmente anche nei futuri bilanci sociali, si può prevedere che saranno necessari alcuni ulteriori miglioramenti. È possibile affermare questo, in quanto nessuna persona che ha lavorato alla realizzazione del bilancio sociale ha la arroganza di definire assolutamente perfetto il documento appena prodotto;
- ✓ *introdurre la tematica ambientale nel bilancio sociale*: argomento molto dibattuto, non tanto per il suo inserimento, quanto, piuttosto, sulle modalità della sua collocazione nel lavoro stesso. Come già detto nei paragrafi precedenti, si sta assistendo ad una sempre maggiore inclusione dei temi ambientali all'interno del bilancio sociale piuttosto che nella creazione di un bilancio ambientale. Condividendo pienamente questa nuova tendenza si è posto il problema su quanto spazio potesse essere dedicato a tale tematica. Inserirlo solamente all'interno di un paragrafo non era una ipotesi praticabile e proprio per questo non è mai stata presa in considerazione. Concentrare in così poco spazio questo argomento sembrava troppo riduttivo soprattutto se si considera l'importanza che assume lo stesso. In base a queste valutazioni la soluzione ritenuta ideale, e proprio per questo scelta, è stata quella di riservare una sezione intera a questo tema;
- ✓ *omogeneizzare il lavoro una volta ultimato*: la suddivisione in vari gruppi con l'attribuzione agli stessi di precisi argomenti, scelta effettuata anche in considerazione di come erano state distribuite le competenze e le conoscenze

possedute, ha permesso di raggiungere un livello ottimale di definizione dei medesimi ma, allo stesso tempo, ha creato una certa disomogeneità tra un capitolo e l'altro, in quanto si notava abbastanza immediatamente che erano stati prodotti da diversi autori. Consci dell'impossibilità di omogeneizzare tutto il lavoro si era optato per cercare di definire in modo più preciso e simile possibile alcuni aspetti rispetto alla impostazione globale assegnata al documento medesimo. In linea generale veniva assegnata molta importanza al fatto che gli argomenti fossero trattati in modo chiaro e puntuale, senza che ci fosse la presenza di eccessivi giri di parole o che, peggio ancora, le tematiche trattate assumessero dei tratti "propagandistici". Proprio per evitare tale situazione, l'attenzione, una volta ultimato il lavoro, si è concentrata sulla risoluzione di questi eventuali problemi.

Una problematica che all'inizio non era stata prevista è quella che derivava dal rallentamento subito dai lavori a causa dei grandi cambiamenti che hanno modificato profondamente l'Università di Pisa. A tale riguardo si può fare esplicito riferimento all'emanazione del nuovo statuto e anche al passaggio dalla contabilità formulata in termini finanziari a quella economico-patrimoniale. Queste riforme hanno assorbito una quantità considerevole di tempo e di energie anche da parte dei membri che componevano il gruppo di lavoro destinato alla realizzazione del bilancio sociale, trasformazioni quelle appena elencate così tassative da non poter in alcun modo procrastinarle. Quindi si era arrivati alla fine dell'anno 2012 senza avere un lavoro pulito e ciò aveva obbligato a rimandare la presentazione dello stesso all'anno successivo. Proprio a causa di questo rinvio è sorto un dubbio ulteriore. Presentare un lavoro nel 2013 senza che sia descritto l'anno precedente, periodo che come è stato appena detto ha fatto registrare questi cambiamenti, per alcuni punti di vista epocali, aveva dei risvolti assolutamente negativi secondo tutti i membri che lavoravano al bilancio sociale. La decisione presa è stata quella di attuare un aggiornamento completo dei vari capitoli scritti oppure nel caso in cui questa operazione risultasse troppo complessa e per questo problematica, si è optato per aggiungere un nuovo paragrafo dove si descriveva, supportandolo anche mediante l'utilizzo dei dati numerici, l'andamento relativo al tema considerato durante il 2012. Seguendo tale ragionamento è stato possibile includere anche tale anno nel lavoro e presentarlo così completo e rivisto nel maggio del 2013.

3.4.4. Le modalità e gli strumenti di coinvolgimento degli stakeholder

Il bilancio sociale si differenzia notevolmente dal bilancio tradizionale previsto dal codice civile sotto diversi aspetti. Uno di questi è l'inclusione all'interno del documento dei commenti e dei punti di vista che assumono gli stakeholder dell'organizzazione che decide di intraprendere questo progetto. Infatti questa parte non è compresa all'interno del bilancio d'esercizio, nel quale viene presentata la situazione economica, patrimoniale e finanziaria della struttura che lo redige ma senza che sia presente alcun commento sulla stessa da parte dei portatori di interesse.

Il coinvolgimento degli stakeholder è invece una delle fondamenta su cui si basa il bilancio sociale e proprio per questo non può assolutamente mancare, è come se nel bilancio tradizionale venisse meno o lo stato patrimoniale o il conto economico, per fare un parallelo tra le due tipologie di documenti, tale è la sua importanza.

Non è però facile arrivare a definire correttamente quali siano gli stakeholder da raggiungere attraverso tale lavoro. Infatti ci sono diverse soluzioni. Si potrebbe scegliere di raggiungere solo quelli che si reputano primari nello svolgimento della attività, escludendo così altri soggetti, oppure scegliere di cercare un coinvolgimento totale, comprendendo così ogni singolo portatore di interesse. Ovviamente quelle appena descritte sono le opzioni che costituiscono gli antipodi nella vasta gamma di opportunità tra cui scegliere e proprio tenendo conto di questo la soluzione ottimale varia da organizzazione ad organizzazione.

Per quanto concerne la definizione degli stakeholder, relativamente alla realizzazione del bilancio sociale nell'Ateneo pisano, essa è stata effettuata seguendo una precisa logica di fondo. Infatti la preventivata possibilità di rivolgersi soltanto nei confronti di coloro che vivono la vita universitaria internamente^[189] non era più considerata sufficiente come garanzia per l'ottenimento di una esatta comprensione su quale fosse la reale opinione generale sull'Università di Pisa. Inoltre presentare solo questi portatori d'interesse prestava il fianco a notevoli critiche su un eccessivo "autoreferenzialismo" che circondava l'intero progetto e ciò avrebbe causato di conseguenza un declassamento

¹⁸⁹ Con quella parola si intende considerare, da un lato, gli studenti e i dottorandi che hanno scelto di intraprendere la loro carriera universitaria a Pisa e, dall'altro, i docenti e il personale tecnico-amministrativo che, invece, li lavorano. Entrambi sono da considerare come stakeholder interni dell'Università di Pisa.

di tutto il lavoro svolto. Questo rischio era troppo elevato e quindi fu deciso di considerare il concetto di stakeholder con la massima estensione possibile ed il risultato finale ottenuto è stato il seguente:

- ✓ tra gli stakeholder interni sono stati esaminati:
 - ✗ gli studenti;
 - ✗ i dottorandi;
 - ✗ il personale docente;
 - ✗ il personale tecnico-amministrativo;

- ✓ tra gli stakeholder esterni, invece, sono stati raggiunti:
 - ✗ i clienti;
 - ✗ i fornitori;
 - ✗ gli Enti ed le Istituzioni.

Una volta che sono stati definiti i portatori di interesse, che era necessario coinvolgere nel progetto per riuscire ad avere un quadro generale contenente l'opinione dei medesimi con riferimento all'Università di Pisa, iniziava la seconda fase, se così possiamo definirla. Essa era costituita principalmente dal bisogno di prendere una decisione per determinare quale fosse il migliore metodo di indagine da applicare per iniziare la raccolta delle informazioni sui caratteri della popolazione, che era costituita dagli stakeholder prima elencati.

Le tipologie di indagine possono essere:

- ✓ un'indagine campionaria;
- ✓ un'indagine totale o censuaria.

Nell'indagine totale si rilevano i caratteri di interesse su tutte le unità costituenti la popolazione, mentre nel caso dell'indagine campionaria ci si limita a un sottoinsieme ridotto di unità, ossia un campione.

Entrambe queste tecniche hanno dei punti di forza e di debolezza. Infatti non esiste un metodo che sia perfetto in ogni caso ma a seconda della situazione è possibile decidere se optare per uno o l'altro.

I principali vantaggi, rispetto all'indagine totale, che inducono a scegliere l'indagine campionaria sono i seguenti:

- ✓ la riduzione dei tempi e dei costi necessari all'effettuazione di questa ultima rispetto l'indagine censuaria;
- ✓ l'attendibilità delle informazioni ottenibili da un campione che può essere misurata e controllata.

Anche se le informazioni ottenute dalle unità di un campione sono state raccolte con cura ed attenzione, esse costituiscono comunque un'approssimazione di ciò che si sarebbe potuto ottenere esaminando con la stessa cura tutte le unità della popolazione.

Da quanto detto sembrerebbe che l'indagine campionaria sia di gran lunga migliore rispetto a quella totale; in effetti, i pregi dell'utilizzo di un campione sono tali da renderlo in moltissime situazioni preferibile. Tuttavia le indagini totali presentano dei vantaggi che sono talvolta irrinunciabili e primo fra tutti la possibilità di poter osservare il fenomeno per qualsiasi sottoinsieme della popolazione, indipendentemente dalla sua ampiezza. Per esempio, dai dati del censimento della popolazione è possibile analizzare i principali fenomeni socio-demografici a partire dal livello nazionale, per poi passare a quello regionale, a quello provinciale, a quello comunale, fino alle singole sezioni di censimento, permettendo così l'analisi del fenomeno a diversi stadi di aggregazione della popolazione.

Il problema, che qui si presentava, era relativo al fatto che non vi era un obbligo nella compilazione del questionario, al contrario di quanto avviene quando viene effettuato il censimento. Era assolutamente impensabile che tutti gli stakeholder rispondessero ai questionari, quindi anche l'eventuale scelta dell'indagine totale sarebbe stata effettuata nell'ottica di dare la possibilità a tutti i portatori di interesse di poter esprimere la propria opinione^[190]. Proprio per questo in entrambi i casi il reparto statistico avrebbe dovuto realizzare un procedimento attraverso il quale si cercava di comprendere le caratteristiche che costituiscono una determinata popolazione dall'osservazione di una parte della stessa.

Il valore ottenuto da questa traslazione deve essere sottoposto a determinati test per capire se il numero ottenuto è significativo, quindi corretto, per rappresentare l'insieme

¹⁹⁰ Probabilmente è stato proprio questo aspetto a far pendere l'ago della bilancia a favore dell'indagine totale rispetto a quella campionaria.

degli stakeholder analizzati utilizzando un determinato intervallo di confidenza. Se viene rispettato tale corso i valori ottenuti dai questionari possono essere utilizzati e presentati sapendo che tali cifre permettono di descrivere puntualmente l'opinione dominante tra i portatori di interesse intervistati.

In questo caso, per cercare di prendere la decisione corretta, non era bastata un'unica riunione ma la stessa è arrivata da una serie continua e fitta di incontri, anche grazie alle rassicurazioni ottenute dai responsabili dell'area statistica. Proprio per questo motivo si è definitivamente optato per condurre un'indagine totale rispetto a quella campionaria. Questa scelta è stata presa consapevolmente e anche in considerazione dei rischi a cui si stava andando incontro.

Nei difetti precedentemente elencati si faceva preciso riferimento ai lunghi tempi di realizzazione e ai maggiori costi che si registravano se veniva effettuata la scelta di tale metodo, ma nel caso specifico, del bilancio sociale dell'Ateneo pisano, le più importanti incognite riguardavano altri due aspetti.

Innanzitutto il primo e forse più importante dubbio riguardava un punto fondamentale per la buona riuscita dell'intero progetto e questo era identificabile su quale sarebbe stato l'effettivo tasso di risposta ottenuto attraverso l'implementazione di una indagine censuaria. Questa incertezza sulla percentuale di opinioni che si sarebbero registrate era molto forte ma non si presentava come ugualmente distribuita tra i vari stakeholder considerati. Infatti per quanto concerne i portatori di interesse quali i docenti e il personale tecnico-amministrativo, essi non destavano grandi preoccupazioni, in quanto, anche in riferimento alla loro professionalità e nella convinzione che questa iniziativa era da loro largamente condivisa, si era quasi certi che i tassi di risposta da parte dei medesimi sarebbero stati soddisfacenti. Il problema sorgeva invece considerando gli studenti. Le domande che si ponevano durante le riunioni erano molte come per esempio la più frequente era se tale stakeholder interno avrebbe avvertito l'importanza di questo progetto e come diretta conseguenza se sarebbe intervenuto attivamente alla sua realizzazione. Il dibattito intorno a questa domanda era stato molto acceso, anche in ottica dei rischi che la soluzione della medesima comportava, ma nonostante questo era stata mantenuta la decisione iniziale sull'indagine totale.

Il secondo punto riguardava un aspetto complementare ai responsi ottenuti. In effetti non era sufficiente ottenere un numero assoluto elevato di risposte ma queste dovevano essere anche correttamente distribuite all'interno delle varie fasce che costituiscono i portatori di interesse. Per esempio, con riguardo agli studenti, si poteva arrivare ad

osservare una eccessiva concentrazione degli stessi su alcune facoltà mentre altre potevano risultare non adeguatamente “coperte”, oppure una sbilanciata distribuzione tra coloro che stanno conseguendo una laurea triennale piuttosto che quella specialistica o magistrale. Questi due esempi non erano assolutamente i soli che furono valutati durante le riunioni dedicate alle modalità di coinvolgimento degli stakeholder, e proprio per evitare problemi fu decisa la necessità di suddividere l’arco temporale, che successivamente sarebbe stato dedicato alla compilazione dei questionari, in fasi, nelle quali era possibile analizzare i dati raccolti per capire se erano state registrate delle anomalie e riuscire così ad intervenire tempestivamente.

Le modalità attraverso cui i questionari sono stati somministrati ai vari portatori di interesse sono assolutamente diversi caso per caso, infatti:

- ✓ gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo sono stati raggiunti mediante la collocazione on line del questionario ed erano stati avvisati di questo progetto mediante l’invio di apposite e-mail. La procedura che portava alla compilazione dello stesso è stata creata in modo tale da garantire che le risposte date fossero del tutto anonime;
- ✓ i clienti e i fornitori, invece, sono stati scelti tramite campionamento casuale semplice e per quanto concerne la compilazione del loro questionario, essi sono stati contattati telefonicamente;
- ✓ gli Enti e le Istituzioni sono stati considerati nella loro totalità e, in questo caso, il questionario a loro dedicato, è stato fatto pervenire tramite l’invio del medesimo per posta ordinaria.

Vanno effettuate due ultime precisazioni, soprattutto in riferimento allo stakeholder “studenti”.

La prima è relativa alla struttura stessa del questionario a loro dedicato. Infatti vista la complessità di tale lavoro si è optato per affrontare una fase preliminare caratterizzata da alcuni test rivolti sia agli studenti italiani che a quelli stranieri iscritti nell’Ateneo pisano. Tale procedimento si è reso necessario perché era di gran lunga il questionario più consistente tra tutti quelli creati e questo approccio era stato considerato indispensabile per poterne verificare la bontà. Una volta stabilita la migliore versione possibile, ottenuta anche dai risultati di questi test, si è decisa la sua approvazione. Questo ambito ha caratterizzato solamente gli studenti in quanto era, in assoluto, la

categoria, tra tutti i portatori di interesse considerati, più numerosa e allo stesso tempo più disomogenea al suo interno.

La seconda precisazione verte sulla fase di promozione che ha riguardato il lancio di questo questionario. Sempre tenendo conto di quanto è stato appena affermato, specificamente della numerosità di tale stakeholder, si era optato per incentivare la partecipazione alla compilazione di tale serie di domande prevedendo una serie di operazioni di marketing. Innanzitutto sono state effettuate una serie di conferenze che hanno consentito di portare alla conoscenza di tutti l'avvio di tale iniziativa. Successivamente la promozione è stata realizzata attraverso la pubblicazione di articoli sui giornali e nella creazione di uno slogan che accompagnasse tutta questa delicata fase. Infine sono stati previsti una serie di premi. Gli stessi sarebbero poi stati assegnati, mediante una estrazione, tra coloro che avevano completato il questionario. I premi erano costituiti da 2.000 chiavette USB griffate Università di Pisa, 1.000 voucher con lo sconto di 15 euro, 20 netbook e 5 stampanti multifunzione Canon. L'esborso relativo a tali vincite non è stato interamente a carico dell'Università di Pisa ma in gran parte è stato coperto in collaborazione con alcuni sponsor che erano interessati all'iniziativa intrapresa dall'Ateneo pisano.

Il risultato complessivo ottenuto è stato veramente ottimo con un valore assoluto di risposte di poco inferiore alle 20.000 unità, con una distribuzione dei rispondenti che oltretutto rispecchia perfettamente tutti gli strati in cui si suddividono i vari stakeholder, facendo così venire meno tutte le preoccupazioni prima analizzate.

3.4.5. La riclassificazione dei dati contabili

Questo argomento è incluso nella seconda sezione del bilancio sociale e, molto probabilmente, è la tematica che subirà nel prossimo futuro il cambiamento più forte rispetto a tutte le altre, che sono normalmente presenti in questo tipo di documento. La spiegazione di questa affermazione è immediata quanto semplice.

“In attuazione della legge 240/2010, gli organi di governo dell'Ateneo hanno deliberato il passaggio dalla contabilità finanziaria a quella economico-patrimoniale, a partire dal 1 gennaio 2013. Dalla stessa data l'Ateneo ha deciso l'adozione, sempre in ottemperanza alla legge 240, del Bilancio Unico di Ateneo”^[191].

¹⁹¹ Tratto dal documento prodotto dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

Questo cambiamento non è da considerare come solamente una modifica al sistema contabile del mondo universitario, ma va ben oltre questo singolo aspetto. Infatti esso esige anche una complessa variazione nella mentalità fino a quel momento vigente.

Nel prossimo bilancio sociale la rappresentazione dello stato di salute dell'Università di Pisa non sarà più possibile rappresentarlo come in quello appena prodotto, ma, al contrario, in diretta conseguenza del passaggio appena descritto, dovrà essere anche trasformato l'impianto che costituisce la base di tale sezione.

Questa parte è stata trattata in modo diverso a seconda dell'università che si è predisposta alla realizzazione del proprio bilancio sociale. Come è possibile vedere nella seguente tabella [vedi **Tabella 1**] le modalità di inclusione di questo argomento nel documento generale variano notevolmente caso per caso. Precisamente c'è chi gli dedica una sezione mentre altri si limitano ad un paragrafo o ad inserire dei dati solamente nell'appendice del lavoro medesimo.

Tabella 2: la presenza della sezione sulla riclassificazione dei dati contabili

Bilancio sociale dell'Università di/del:	Sezione sulla riclassificazione dei dati contabili:
Firenze 2006	<i>no</i>
Ferrara 2006	<i>no</i>
Bari 2006	<i>si</i>
Insubria 2007	<i>no</i>
Cagliari 2008	<i>no</i>
Sannio 2008	<i>si</i>
Macerata 2009	<i>no</i>
Sannio 2010	<i>si</i>
Genova 2010	<i>si</i>
Salerno 2010	<i>si</i>
Roma Sapienza 2011	<i>no</i>
Molise 2011	<i>si</i>
Salerno 2011	<i>si</i>
Ferrara 2011	<i>no</i>
Genova 2012	<i>si</i>

Fonte: nostra elaborazione

Si noterà immediatamente come, dal 2008, le informazioni che sono presentate relativamente a questo determinato ambito hanno fatto registrare un notevole incremento, salvo alcune eccezioni [vedi **Tabella 2** e **Tabella 3**].

Nel periodo precedente, invece, nei bilanci sociali pubblicati erano comprese alcune indicazioni sulle entrate e sulle uscite delle università accompagnate, al massimo, anche dall'inserimento del risultato finanziario conseguito. Questo cambiamento di rotta è

molto probabilmente associabile alla realizzazione da parte del Gruppo di studio per il bilancio sociale del documento di ricerca n. 7 utilizzato proprio per dare qualche consiglio sulla rendicontazione sociale con preciso riferimento alle università.

Tabella 3: presenza dei seguenti aspetti nel bilancio sociale

Bilancio sociale dell'Università di/del:	indicazione entrate/uscite	risultato finanziario	indicatori
Firenze 2006	x	x	
Ferrara 2006	x	x	
Bari 2006	x		
Insubria 2007	x		
Cagliari 2008	x		
Sannio 2008	x	x	x
Macerata 2009	x	x	
Sannio 2010	x	x	x
Genova 2010	x		
Salerno 2010	x	x	x
Roma Sapienza 2011	x		
Molise 2011	x	x	x
Salerno 2011	x	x	x
Ferrara 2011	x	x	
Genova 2012	x		

Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda gli aspetti contenuti nella **Tabella 3** e i primi due inclusi nella **Tabella 2**, precisamente prospetto informativo sul patrimonio, partecipazioni, indicazioni sulle entrate/uscite e risultato finanziario, essi sono di per sé già abbastanza chiari sia per quanto riguarda i dati che sono prospettati che per la validità intrinseca delle informazioni che attraverso tali valori è possibile facilmente assicurarsi e, proprio per questo, non è necessario fornire alcuna ulteriore precisazione.

Se, al contrario, osserviamo l'ultima colonna della **Tabella 2** si può affermare con assoluta certezza che non è così altrettanto semplice comprendere quale tipo di indicazione scaturisce da tale punto. Perciò risulta più corretto e anche utile concentrarsi su una descrizione di tale ambito.

Tabella 4: presenza dei seguenti aspetti nel bilancio sociale

Bilancio sociale dell'Università di/del:	prospetto informativo sul patrimonio	partecipazioni
Firenze 2006		
Ferrara 2006		
Bari 2006		
Insubria 2007		
Cagliari 2008		
Sannio 2008	x	x
Macerata 2009	x	
Sannio 2010	x	x
Genova 2010		
Salerno 2010	x	x
Roma Sapienza 2011		x
Molise 2011	x	x
Salerno 2011	x	x
Ferrara 2011		
Genova 2012		

Fonte: nostra elaborazione

L'argomento trattato è relativo agli indicatori che sono contenuti nei vari bilanci sociali e che sono espressamente connessi alla riclassificazione dei dati contabili.

Gli indicatori che sono presentati nei vari documenti prodotti si possono raggruppare nelle seguenti categorie:

- ✓ *gli indicatori dimensionali*: tali indicatori, sia con riferimento a quello che descrive le entrate che a quello dedicato alla uscite, vengono espressi sempre in termini assoluti e non invece attraverso una percentuale. Inoltre la suddivisione di tali valori fra correnti e in conto capitale permette di raggiungere dei risultati intermedi, che sono anch'essi molto utili per definire un primo giudizio generale sulla situazione finanziaria dell'organizzazione che li redige;
- ✓ *gli indicatori di composizione*: essi utilizzano gli indicatori dimensionali e rapportandoli ai rispettivi totali delle entrate e delle spese permettono di ottenere dei valori percentuali che definiscono quale sia l'incidenza che tali valori hanno rispetto al dato intero. Ciò consente un più semplice confronto a livello temporale e di conseguenza anche una più facile lettura dell'andamento registrato;
- ✓ *gli indicatori di realizzazione*: tali indicatori sono, probabilmente con quelli di correlazione, quelli che restituiscono le maggiori e più importanti informazione all'esterno. Anche questo è espresso in termini percentuali ed è utilizzato per

mostrare sia la capacità di riscossione delle entrate che la capacità di pagamento delle uscite;

- ✓ *gli indicatori di correlazione*: l'equilibrio finanziario viene presentato in modo assolutamente chiaro e leggibile attraverso questi indicatori percentuali. Mettendo a confronto le varie tipologie di entrate con le uscite dello stesso tipo, essi consentono di far capire dove possono prospettarsi dei problemi, in quanto non è presente una perfetta correlazione tra entrate e uscite che hanno la medesima natura, e proprio per questo facilitano l'attuazione di azioni correttive.

Oltre a questi aspetti, e seguendo la ferma volontà di differenziare il bilancio sociale dell'Ateneo pisano da quelli fino ad allora presentati, se ne riscontra un altro che ha portato alla realizzazione del paragrafo dedicato all'analisi della autonomia finanziaria. *“In questo paragrafo viene messa a confronto per il triennio considerato, la capacità dell'Università di Pisa di reperire fonti autonome di finanziamento, che unite ai trasferimenti ministeriali, hanno garantito nel tempo la piena sostenibilità di tutte le attività dell'Ateneo”*^[192]. L'inserimento di questo argomento non è stato assolutamente casuale ma era voluto e previsto in ottemperanza del principio di trasparenza su cui si fonda l'intero lavoro. Infatti si è reso necessario chiarire questo punto, soprattutto in considerazione della crescente sfiducia che gli studenti delle scuole medie superiori iniziano ad avere nei confronti della formazione universitaria che, unita alla attuale crisi economica e alla continua diminuzione nei trasferimenti statali, poteva far presagire una certa difficoltà da parte del sistema universitario italiano nel reperimento dei fondi necessari all'espletamento delle proprie funzioni. Questa situazione non caratterizza l'Ateneo pisano, in quanto *“nell'arco del triennio considerato è evidente una costante crescita del grado di autonomia che, dato il periodo di difficoltà che il nostro paese sta attraversando, denota un notevole e costante impegno dell'Università di Pisa ad attrarre risorse aggiuntive”*^[193].

Per quanto concerne le prospettive future di questa intera sezione, essa dovrà essere assolutamente rivista e adattata alla nuova ottica che vede la contabilità basata su un sistema economico-patrimoniale e non più su quello finanziario.

¹⁹² Tratto dal documento prodotto dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

¹⁹³ Tratto dal rapporto realizzato dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

3.4.6. La matrice stakeholder-attività

In linea teorica la matrice stakeholder-attività è, insieme alla sezione dedicata alle risposte dei questionari compilati dai portatori di interesse scelti, la parte più importante e su cui si fonda tutto il bilancio sociale. Purtroppo tale argomento è ancora poco definito e quindi viene lasciata grande libertà di azione a coloro che decidono di redigere tale documento. Una indicazione è presente sempre nel documento di ricerca numero 7 del GBS che prevede espressamente una tipologia di matrice.

Un esempio molto sintetico di matrice è riportato nella **Tabella 4**.

Prima di tutto devono essere compresi i passaggi che portano alla creazione della stessa. Essa necessita infatti la precisa definizione, da un lato, delle categorie di stakeholder che si vogliono coinvolgere nel progetto e che tendenzialmente sono le stesse utilizzate per l'invio dei vari questionari, e, dall'altro lato, delle attività che sono svolte, in modo prevalente, nella organizzazione che vuole redigere il bilancio sociale. Nel caso specifico delle università, queste ultime vengono tradizionalmente suddivise in: formazione, ricerca e servizi.

Successivamente va considerato un altro aspetto, che è molto importante per la buona riuscita nella costruzione di tale matrice. Esso è la puntualizzazione delle dimensioni informative. Tale punto consente di individuare quale sia l'argomento rilevante che permette di descrivere, volta per volta, l'incrocio tra una categoria dei portatori di interesse e una attività considerata.

Il terzo passaggio logico ha come preciso obiettivo quello di definire, in modo quanto più possibile chiaro e puntuale, gli indicatori migliori che permettono di associare o un valore o talvolta una descrizione qualitativa alle dimensioni informative esaminate per riuscire così a precisare la relazione esistente tra lo stakeholder e l'attività. Completare i vari incroci che si vengono a creare nella matrice non è però molto facile, soprattutto in considerazione della volontà di fondo che vede nella determinazione di indicatori di tipo quantitativo il traguardo finale da raggiungere.

Dopo queste fasi, improntate maggiormente nel prendere decisioni, si passa ad una caratterizzata dalla ricerca dei dati necessari per l'implementazione di tutto il sistema appena definito. Questa condizione è molto legata alla precedente ed, infatti, come descritto nel documento presentato dal GBS e a cui facciamo riferimento *“la scelta degli indicatori deve rispondere principalmente ai seguenti requisiti:*

- ✓ *la disponibilità e reperibilità del dato;*
- ✓ *la significatività informativa del dato rispetto alla realtà che si intende rappresentare e valutare;*
- ✓ *l'affidabilità e la verificabilità del dato;*
- ✓ *la chiarezza ed immediatezza espressiva del dato;*
- ✓ *la possibilità di comparazione del dato nella sua evoluzione temporale e con altri Atenei.”.*

Come è facilmente comprensibile vi è una diretta e completa connessione tra gli indicatori creati e i dati da rintracciare. Questi due aspetti devono, per forza, andare di “pari passo”, infatti non è possibile inventarsi degli indicatori senza che sia effettuabile nel medesimo istante una dimostrazione degli stessi attraverso i dati e le caratteristiche in essi ricercate. L’obiettivo finale resta quello di trovare gli indicatori che consentono di esprimere nel modo migliore e più chiaro possibile le dimensioni informative che l’organizzazione ha espressamente definito per essere poi analizzate.

Tabella 5: matrice di base per il GBS

Stakeholder	Attività		
	Formazione	Ricerca	Servizi
Studenti			
Personale docente			
Comunità scientifica nazionale ed internazionale			
Personale tecnico-amministrativo			
Sistema sociale e produttivo (Fornitori, finanziatori/donors, proprietà, regolatori del sistema, soggetti economico-sociali rilevanti per lo sviluppo del territorio)			

Fonte: elaborazione tratta dal bilancio sociale dell'Università di Pisa.

Senza entrare eccessivamente nello specifico è giusto presentare anche la matrice stakeholder-attività realizzata dall’Università di Pisa per descrivere al meglio la propria struttura [vedi **Tabella 5**]. La matrice ideata è stata poi successivamente “smembrata” ed analizzata per ogni categoria di stakeholder considerata separatamente dalle altre. Questo passaggio è stato tanto necessario quanto utile per riuscire a definire con precisione i vari indicatori creati e sostituire le “X” presenti nella **Tabella 5** con dei valori che rispettassero le indicazioni fornite dal GBS e che sono state anche sopra riportate. Infatti, lo scopo finale dei membri che hanno lavorato al progetto era quello di

garantire la maggior presenza possibile di indicatori quantitativi che potessero consentire un confronto sia a livello temporale e quindi interno alla struttura stessa sia a livello territoriale e di conseguenza esterno con riguardo agli altri atenei italiani.

Tabella 6: la matrice stakeholder-attività dell'Università di Pisa

Stakeholder	Dimensione informativa	Attività		
		Formazione	Ricerca	Servizi
Studenti	Tasse e contributi degli studenti	X		
	Strutture			X
	Diritto allo studio			X
	Attività di orientamento			X
	Attrattività dei corsi a numero chiuso	X		
	Offerta formativa (corsi di laurea di I e II livello, dottorati)	X		
	Demografia studentesca (immatricolazioni, iscrizioni, abbandoni, laureati ecc)	X		
	Mobilità internazionale	X		
	Qualità della didattica	X		
Personale docente	Demografia docenti	X	X	
	Ripartizione della spesa per il personale	X	X	
	Attività didattica	X		
	Qualità e quantità della ricerca		X	
Comunità scientifica nazionale ed internazionale	Partnership, accordi di ricerca, progetti congiunti	X	X	
	Posizionamento nazionale ed internazionale dell'Ateneo	X	X	
Personale tecnico amministrativo	Demografia personale tecnico-amministrativo			X
	Sviluppo professionale	X		
Sistema sociale e produttivo *	Offerta formativa di diversi livelli	X		
	Attività di fundraising	X	X	
	Collaborazioni con soggetti pubblici e privati	X	X	
	Erogazione di servizi alla collettività			X
	Rapporti con il sistema sanitario nazionale	X	X	

Fonte: elaborazione tratta dal bilancio sociale dell'Università di Pisa.

Come già affermato in precedenza questo argomento non è caratterizzato da una qualche uniformità all'interno dei vari bilanci sociali prodotti. Nella seguente tabella [vedi **Tabella 6**] si elencano alcuni dei bilanci sociali prodotti in questi ultimi anni per cercare di mostrare se in essi è presente o meno la matrice stakeholder-attività.

Tabella 7: la presenza della matrice stakeholder-attività

Bilancio sociale dell'Università di/del:	matrice stakeholder-attività
Firenze 2006	no
Ferrara 2006	no
Bari 2006	no
Insubria 2007	no
Cagliari 2008	no
Trieste 2008	si
Sannio 2008	si
Macerata 2009	no
Sannio 2010	si
Genova 2010	no
Salerno 2010	no
Roma Sapienza 2011	no
Molise 2011	si
Salerno 2011	no
Genova 2012	no

Fonte: nostra elaborazione

Nella maggioranza dei casi la matrice stakeholder-attività non viene realizzata. È, però, interessante analizzare come in tre casi^[194], in cui è presente, essa differisca da quella presentata nel documento di ricerca n. 7 del GBS che è stata presa come esplicito riferimento dall'Università di Pisa. Questi casi hanno in comune la stessa suddivisione della matrice almeno per quanto concerne l'impostazione. Per una maggiore comprensione la **Tabella 7** rappresenta proprio il lavoro svolto nell'Università del Molise. Rimane così da analizzare la scelta effettuata dall'Università di Trieste che può essere equiparata a quella attuata anche dall'Ateneo pisano.

Possiamo quindi sostenere che esistono due diverse tipologie di matrici, soprattutto se si considera come discrimine le modalità utilizzate per presentarla.

¹⁹⁴ I tre casi considerati fanno riferimento a due università. Infatti esse sono quella del Sannio (con le sue due edizioni considerate) e quella del Molise.

Tabella 8: matrice stakeholder-attività

Ambiti di intervento Istituzionali	ATTIVITÀ/AZIONI	MACROCATEGORIE DI STAKEHOLDER	SOTTOCATEGORIE DI STAKEHOLDER
Didattica	Corsi di laurea, di laurea specialistica, scuole di specializzazione e di dottorato, corsi di perfezionamento, master, corsi di formazione, stage e tirocini	Studenti	Iscritti ai corsi di studio, ai master, ai corsi di specializzazione, ai corsi di lingua, ai corsi di formazione professionale
		Personale docente	Personale nei diversi ruoli
		Personale tecnico-amministrativo	Addetti alle strutture di supporto alla didattica
Ricerca	Ricerca di base, applicata e di intervento, attività di collaborazione con altri Atenei/aziende, studi di fattibilità, analisi di settore, ricerche di mercato, ecc.	Ricercatori	Ricercatori, collaboratori di ricerca (assegnisti di ricerca, borsisti, contrattisti)
		Studenti	Laureati
		Imprese	Aziende di produzione di beni e servizi reali e finanziari, associazioni di categoria e di settore
		Istituzioni pubbliche	Amministrazioni pubbliche locali, nazionali ed internazionali, enti di ricerca
		Altre Università/Scuole	Italiane e straniere
		Personale tecnico-amministrativo	Addetti alle strutture di supporto alla ricerca
		Comunità scientifica	Comunità scientifica nazionale ed internazionale
		Soggetti economico-sociali, pubblici e privati	Soggetti economico-sociali, pubblici e privati, rilevanti per l'occupazione ed in generale per lo sviluppo del territorio
		Collettività	Comunità locale, nazionale, internazionale
Servizi	Orientamento, tutorato, servizi per la didattica e la ricerca (biblioteche, laboratori, aule studio, ecc.), servizio mensa, mobilità internazionale, ecc.	Personale docente	Professori ordinari, associati, straordinari, ecc.
		Studenti	Iscritti ai corsi di studio, ai master, ai corsi di specializzazione, ai corsi di lingua, ai corsi di formazione professionale, laureandi, laureati, dottorandi, studenti delle scuole superiori
		Personale tecnico-amministrativo	Addetti ai servizi di supporto
		Ordini Professionali	Praticanti iscritti agli ordini professionali, candidati agli esami di Stato, ...
		Collettività	Comunità locale, nazionale, internazionale
Gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali	Selezione e regolamentazione dei rapporti giuridici ed economici	Personale di ruolo	Personale docente, tecnico-amministrativo
		Personale non di ruolo	Assegnisti, contrattisti, borsisti
	Acquisto di beni e servizi, manutenzione di beni immobili e strumentali	Fornitori di beni e servizi	Imprese per fornitura di cancelleria e stampati, mobili e arredi d'ufficio, software e hardware; imprese di costruzione, ristrutturazione e manutenzione immobili; imprese di servizi per vigilanza, pulizia, ecc.; imprese per fornitura di telefono, gas, acqua, luce, servizi bancari, ecc.
	Finanziamenti, donazioni, contributi, ecc.	Finanziatori	Unione europea, Ministero dell'istruzione, dell'Università e della ricerca (MIUR), Regione Molise, ESU - Ente per il diritto allo Studio Universitario, altri Enti pubblici, aziende e privati cittadini, fondazioni, associazioni

Fonte: elaborazione tratta dal bilancio sociale dell'Università degli Studi del Molise

In realtà se si entra in concreto nella analisi di tale matrice si comprende come le differenze non si fermano all'aspetto prima descritto.

Infatti, mentre nei casi proposti vengono esibiti una serie di indicatori, suddivisi tra monetari e non monetari, individuati fra gli esempi di quelli proposti dal GBS, nel caso dell'Università di Pisa si è optato per un'altra soluzione. La volontà dominante, che contraddistingueva tutto il gruppo di lavoro, era quella di giungere alla costruzione di tale sezione in modo da includere più indicatori quantitativi possibili. Precisamente l'obiettivo finale era quello, tenendo conto di tutti gli incroci possibili, di riuscire a creare almeno un indicatore che descrivesse in modo puntuale e preciso l'intersezione individuata. Il lavoro svolto in questo bilancio sociale tende a rendere la sezione dedicata alla matrice stakeholder-attività come unica nel suo genere. Un'altra differenza è data dal fatto che negli altri documenti la base di partenza è costituita dalle attività svolte; al contrario, nel bilancio dell'Ateneo pisano la matrice stakeholder-attività viene frazionata e successivamente analizzata partendo dai portatori di interesse.

L'utilità di base di questa sezione sta proprio nel carattere riassuntivo che essa assume. I dati presenti nei vari bilanci sociali altrimenti o risultano mancanti o dispersi nelle diverse sezioni e questa situazione va contro il principio di trasparenza che deve costituire l'anima di tutto il lavoro. Infatti anche la facilità di lettura è un punto molto importante che può essere compreso in tale ambito. Fornire ai lettori un quadro preciso, e soprattutto racchiuso in un numero determinato di pagine, comporta per i medesimi un vantaggio nell'ottenimento delle informazioni che dalla visione del documento desiderano ricevere.

Proprio per questo la matrice stakeholder-attività dovrebbe essere considerata molto probabilmente il punto di partenza di tutto il progetto e su questa poi andare a costruire tutto il bilancio sociale. Anche in questo caso non deve sussistere la presunzione di essere arrivati alla definizione perfetta delle attività, degli stakeholder o degli indicatori in quanto questi subiranno sicuramente delle modifiche con il passare degli anni. Appunto è plausibile pensare che le relazioni intrattenute dall'università, ma anche le proprie attività svolte, potranno subire dei grandi cambiamenti e così questi incideranno sulla matrice stessa e di conseguenza sull'impostazione del lavoro nel suo complesso.

3.5. I risultati raggiunti

Come già anticipato precedentemente le sezioni più importanti all'interno di un bilancio sociale sono due: la matrice stakeholder-attività e la presentazione dei risultati scaturiti dalla somministrazione dei questionari ai portatori di interesse, interni ed esterni, dell'università che decide di rendicontarsi.

I risultati presentati in questo documento non si devono limitare agli aspetti positivi e ai punti di forza, in quanto, così facendo, si andrebbe contro il principio di trasparenza su cui deve basarsi tutto il lavoro. Anzi, paradossalmente, si potrebbe affermare che è più utile ed interessante esibire gli aspetti negativi e i punti di debolezza riscontrati. Essi sono necessari per poi poter analizzare le motivazioni che stanno alla base di tali risposte e cercare così di prevedere le azioni correttive che dovranno essere intraprese per risolvere, o quanto meno limitare, tali ambiti.

L'utilità di realizzare il bilancio sociale con costanza nel tempo risiede anche nella possibilità di valutare se le iniziative correttive implementate sono state realmente efficaci e se, come diretta conseguenza, hanno comportato un effettivo cambiamento

nella visione che gli stakeholder possiedono relativamente alla organizzazione che le ha attuate.

Quanto detto ovviamente vale in generale per tutti i soggetti che decidono di intraprendere il percorso che porta alla stesura del bilancio sociale e che soprattutto vogliono che lo stesso sia redatto seguendo i principi basilari che costituiscono le fondamenta dell'intero documento.

Consci di tali riflessioni anche nel bilancio sociale prodotto dall'Università di Pisa sono stati presentati senza alcuna limitazione i risultati conseguiti.

In linea generale l'aspetto di massima soddisfazione deriva dall'immagine percepita dell'Ateneo pisano da parte sia degli studenti che degli Enti ed istituzioni territoriali. Le opinioni espresse da tali soggetti risultano essere estremamente simili. Infatti l'Università viene vista come prestigiosa, dotata di docenti altamente qualificati e che si contraddistingue per una elevata qualità della ricerca e della didattica.

Piuttosto che analizzare i risultati a livello complessivo risulta più corretto concentrarsi sui singoli portatori di interesse e considerarli di conseguenza uno alla volta.

Il primo ad essere analizzato è lo stakeholder "studenti". Innanzitutto partiamo dalla opinione formulata relativamente alla città di Pisa. L'aspetto maggiormente gradito è la sua dimensione a misura di studente (76,7%) mentre quelli meno apprezzati sono attinenti al costo della vita (39,3%) e alla carenza di luoghi di ritrovo e di divertimento (30,3%). È molto importante avere i giudizi circa il luogo in cui si svolgono gli studi, in quanto anche la città stessa costituisce una variabile nella scelta effettuata da parte dei futuri studenti universitari e relativa a quale ateneo iscriversi. Per quanto concerne i servizi e le strutture messe a disposizione a tale stakeholder è necessario fare delle precisazioni. I servizi offerti dall'Ateneo sono molti e chi li utilizza si dichiara quasi sempre soddisfatto degli stessi (soprattutto con riguardo al CUS^[195] e al USID^[196]). Il problema è che molti studenti non ne conoscono l'esistenza e quindi una sicura iniziativa futura sarà connessa ad una migliore e più capillare promozione degli stessi. Quando si fa riferimento alle strutture si pensa in via principale alle aule, sia dove si svolge l'attività didattica che quelle dedicate allo studio, e alle biblioteche. Gli aspetti da migliorare in questi casi sono soprattutto la mancanza di idonee attrezzature da

¹⁹⁵ Il CUS è il Centro Universitario Sportivo. Per maggiori informazioni si rimanda al documento prodotto dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

¹⁹⁶ L'USID è il servizio per l'integrazione degli studenti disabili. Per maggiori informazioni si rimanda al documento prodotto dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

utilizzare nello svolgimento della didattica e la scarsa numerosità dei posti lettura nelle biblioteche e nelle aule studio. Per entrambi questi ambiti il livello di soddisfazione massimo si registra riguardo l'orario di apertura e per quanto riguarda le biblioteche anche per la qualità delle banche dati consultabili. Il vero punto di forza è relativo alle risposte date dagli studenti circa il grado di soddisfazione complessiva sulla esperienza fino a quel momento vissuta nell'Università di Pisa. Infatti *“l'88% degli studenti intervistati è soddisfatto della scelta di aver intrapreso la carriera universitaria presso l'Università di Pisa, tanto che l'87% dei rispondenti si iscriverebbe di nuovo e l'89% Consiglierebbe ad un parente/amico di iscriversi all'Università di Pisa”*^[197].

Se si sposta l'attenzione sui dottorati^[198] si nota come la soddisfazione circa la competenza e la disponibilità dei docenti costituisce sempre un aspetto molto positivo. Altri sono i servizi centrali garantiti dall'Ateneo e le dotazioni strumentali alle quali possono accedere. Si riscontra, però, la richiesta di un miglioramento su argomenti quali l'addestramento alla ricerca e sulla varietà della offerta didattica. Anche in questo caso, con un valore di 67 punti percentuali, i soggetti intervistati confermano sempre la bontà della scelta effettuata e quindi anche se potessero tornare indietro si iscriverebbero di nuovo allo stesso dottorato nell'Università di Pisa.

Per quanto riguarda gli ambiti di soddisfazione dei portatori di interesse “docenti” e “personale tecnico-amministrativo”, essi sono simili. Infatti vengono indicati i rapporti tra queste due categorie e anche quelli con i propri colleghi. Ma mentre ulteriori aspetti positivi da parte dei docenti sono considerati i servizi amministrativi sia a livello dipartimentale che centrale e il sistema bibliotecario, per il personale tecnico-amministrativo sono le azioni per la conciliazione famiglia/lavoro e il sito di Ateneo. Se, invece, si passa ad analizzare il rovescio della medaglia si comprende come, in questo ambito, le esigenze riportate sono diverse. Per i docenti la richiesta di miglioramenti parte da una diversa ripartizione del loro tempo dedicato alla didattica e alla ricerca, fino ad arrivare alla richiesta di introdurre maggiori meccanismi nella valutazione della didattica. Un altro punto critico è individuato nella necessità di sviluppare dei processi che favoriscono una migliore diffusione dei risultati ottenuti attraverso la ricerca. L'attenzione del personale tecnico-amministrativo si concentra,

¹⁹⁷ Tratto dal documento prodotto dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

¹⁹⁸ La loro indagine è stata condotta dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo e dall'Ufficio di Programmazione, Statistica e Valutazione nel periodo compreso tra la fine del 2010 e il 28 febbraio del 2011.

invece, sulla propria figura. Infatti le richieste sono relative a: sentirsi più partecipi alla vita dell'Ateneo, valorizzare maggiormente le capacità professionali possedute e ad un migliore ascolto alle esigenze dagli stessi formulate.

Per quanto riguarda gli stakeholder esterni si osserva nel complesso una generale soddisfazione del rapporto intrattenuto con l'Università di Pisa.

Per i "clienti" e i "fornitori" i principali aspetti di soddisfazione sono da ricercare nella cortesia e nella competenza del personale, nella chiarezza nelle comunicazioni e nella tempestività nelle risposte ottenute. Un altro ambito molto positivo è quello relativo al rispetto dei tempi di formalizzazione del rapporto. A tutto questo i fornitori aggiungono una ulteriore considerazione molto importante. Infatti essi affermano di essere soddisfatti per quanto concerne il rispetto dei tempi di pagamento. Un piccolo appunto viene mosso solo se si considerano i clienti ed è relativo alla scarsa flessibilità riscontrata rispetto alle loro esigenze. Aspetto che secondo i medesimi necessita di un miglioramento.

Se si considerano le relazioni con gli "Enti e istituzioni", la situazione delineata è veramente ottima. Tali strutture hanno dichiarato che il rapporto con l'Ateneo pisano è migliorato negli ultimi due anni. Inoltre riflettendo sui possibili scenari futuri, anche in considerazione della crisi che anche ora sta colpendo il territorio italiano, si delinea uno scenario molto positivo, in quanto nessuno di essi prevede una involuzione in questo rapporto nei prossimi anni. Al contrario, nel 47% dei casi queste relazioni si intensificheranno.

Dai risultati appena descritti si capisce come i rapporti tra l'Università di Pisa e i propri stakeholder siano assolutamente positivi. Anche se questa analisi non si deve lasciare influenzare solamente da tali aspetti.

Infatti come affermato nella parte finale del documento *"la lettura del Bilancio Sociale, in conclusione, fa emergere un quadro con molte luci e qualche ombra. È proprio su queste ultime che vogliamo porre primariamente la nostra attenzione, anche se non possiamo nemmeno accontentarci dei buoni risultati raggiunti perché altrimenti correremmo il rischio, vista l'estrema variabilità del contesto di riferimento e la sua velocità di mutamento, di veder vanificare o sminuire in misura sensibile il percorso di crescita fin qui perseguito"*^[199].

¹⁹⁹ Tratto dal documento prodotto dall'Università di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

In questa frase possiamo comprendere chiaramente l'importanza che riveste il bilancio sociale, la quale non può più essere ignorata.

Questo documento non si limita a permettere alla organizzazione che lo realizza di aprirsi al mondo esterno e così di soddisfare il nuovo bisogno informativo avanzato dalla collettività, ma è da considerare sempre di più come uno strumento molto utile anche per riuscire a definire e a valutare le iniziative intraprese in un dato arco temporale e il livello di interazione raggiunto con i propri stakeholder.

È facile ipotizzare che saranno proprio queste sue caratteristiche intrinseche a rendere il bilancio sociale assolutamente indispensabile in futuro per qualsiasi tipo di organizzazione, sia che la stessa operi nel settore pubblico sia in quello privato.

CONSIDERAZIONI FINALI

La tematica relativa alla responsabilità sociale è abbastanza recente, infatti essa sorge agli inizi di questo nuovo secolo. Tale orientamento non è da considerare solamente come un cambiamento di facciata, ma, al contrario, è qualcosa che deve andare oltre. Esso deve penetrare dentro le varie organizzazioni e coinvolgere nel profondo tutti i soggetti che lavorano al suo interno.

Proprio per tale motivo, queste strutture non possono più sbandierare le loro tendenze etiche solo perché attuano alcune iniziative che poi non influenzano, in alcun modo, lo svolgimento della loro attività. In tale caso solo la superficie della organizzazione è scalfita e, prima o poi, tale condizione sarà compresa anche dai propri stakeholder. Se questi ultimi credono veramente nella efficacia e nella importanza di tali iniziative non accetteranno mai tale situazione, ma inizieranno a chiedere, con sempre maggiore insistenza, un cambiamento più incisivo.

Il concetto fondamentale è il seguente: non sono l'insieme di iniziative, effettuate per rispettare tale orientamento, che in concreto fanno la differenza e permettono di distinguersi dagli altri ma questa situazione è garantita solo considerando il cambio di mentalità che lo stesso richiede. Infatti se non si crede fermamente in queste azioni, esse, alla prima occasione di difficoltà, verranno immediatamente bloccate ed annullate. In questo caso è possibile affermare che tale atteggiamento è tanto sbagliato quando assolutamente non fruttuoso.

Nella società attuale accade frequentemente che le persone vadano dietro ad una moda per il semplice fatto che un numero sufficiente di individui la sta seguendo. Questa osservazione ha la medesima efficacia anche quando si sposta l'attenzione sulle organizzazioni che a vario titolo operano sul mercato.

Se una impresa, per esempio, nota che le sue concorrenti stanno attuando delle azioni che riguardano tale tematica, è molto facile presumere che anche essa si adeguerà a questo andamento. Inoltre è possibile aggiungere come la stessa terrà questo comportamento pur non comprendendo fino in modo profondo le motivazioni che dovrebbero costituire la base di tutte le iniziative che riguardano la responsabilità sociale.

L'atteggiamento così tenuto favorisce unicamente una semplice imitazione delle azioni compiute dagli altri senza produrre in alcun modo delle novità. Se tutti agissero in questo modo, le iniziative che si andrebbero ad osservare tenderebbero ad assomigliarsi

tra di loro e anche questa eccessiva omologazione rischia di avere effetti negativi sull'evoluzione di questo orientamento.

Come abbiamo già riportato, questa evoluzione non deve essere vista solamente da un punto di vista quantitativo ma soprattutto attraverso uno di tipo qualitativo. In effetti è sicuramente meglio attivare pochi progetti ma di grande rilievo per la società e per il territorio circostante che una serie smisurata di piccole iniziative, le quali in sostanza non modificano niente rispetto alla situazione esistente.

Proprio riguardo a questo aspetto si inseriscono perfettamente le considerazioni effettuate alla fine del primo capitolo, nel quale si confrontano i progetti creati da varie organizzazioni valutando due diverse linee temporali. Si nota immediatamente come purtroppo il procrastinarsi della crisi ha avuto conseguenze sfavorevoli anche con riguardo alla responsabilità sociale.

Da un lato le crescenti difficoltà incontrate permettono di escogitare nuovi piani d'azione e ciò è possibile anche grazie all'unione di intenti tra più soggetti, seppur appartenenti a strutture diverse tra di loro. Dall'altro lato, però, la mancata svolta positiva della situazione economica, alla lunga, modifica notevolmente le priorità attribuite alle varie iniziative e proprio per questo rende sempre più complicato riuscire a includere tra i propri obiettivi primari anche quelli derivanti dal rispetto di tale orientamento. Da tutto ciò deriva che in questi casi le attività attinenti alla responsabilità sociale vengono completamente rinate, anche se questa non sembra essere la migliore soluzione possibile in assoluto.

Ritirare interamente tali azioni è sbagliato anche in considerazione del fatto che le stesse si possono suddividere tra quelle destinate ad influenzare la dimensione interna e quelle invece rivolte alla dimensione esterna. Nei momenti di difficoltà, è facilmente ipotizzabile, che sia meglio puntare sulla prima tipologia di iniziative e all'interno di questa ultima soprattutto gli ambiti relativi alla coesione e al clima lavorativo. Certamente le scelte da effettuare variano tra le diverse organizzazioni e le stesse sarebbero migliori se si prevedesse l'introduzione nell'organigramma del profilo professionale del CSR Manager.

Esso non deve essere solamente un ruolo "ornamentale" in quanto presente ma assolutamente svuotato di ogni potere o autonomia decisionale. Se viene previsto l'inserimento nella organizzazione di questa figura, ad essa deve essere associata, per esempio, anche una certa libertà nel poter utilizzare il budget previsto per lo svolgimento delle sue funzioni.

Questo costituisce un altro punto molto importante. Senza una quantità definita di fondi da poter impiegare, colui che ricopre questa carica sarà sempre costretto a recarsi da chi dirige la struttura per “elemosinare” qualche stanziamento di denaro. Questo approccio mostrerebbe come, pur prevedendo il CSR Manager, lo stesso è considerato inferiore alle altre funzioni svolte all'interno della organizzazione e tutto ciò avrebbe dei risvolti negativi nella attuazione delle sue attività. Proprio per questo se si crede realmente nell'orientamento basato sulla responsabilità sociale, tanto da istituire la figura del CSR Manager, allora è necessario attribuire alla medesima una certa indipendenza sia per quanto riguarda il potere decisionale che con riferimento ad un budget consono con gli obiettivi che gli sono stati assegnati.

Come si è detto all'inizio, questa evoluzione è abbastanza recente, anche se la richiesta di tale profilo è sempre in continuo aumento. In questo caso, tuttavia, si registra un mancato allineamento tra tale nuova esigenza e l'azione svolta dai sistemi di istruzione nazionale. Soprattutto le università non si sono ancora adeguate per soddisfare la domanda proveniente dal mercato del lavoro. Inoltre si osserva anche una ulteriore discrepanza. Infatti nonostante la presenza di alcuni master specifici, adibiti per la formazione di coloro che sono interessati a lavorare in questo ambito, non si nota da parte delle organizzazioni la volontà di assegnare tale posto ai neolaureati, ma anzi vi è una evidente propensione a scegliere persone che già hanno molte esperienze lavorative. Questa situazione potrebbe essere negativa nei confronti dei giovani, anche se, allo stesso tempo, sta nascendo una nuova tendenza, la quale è relativa all'introduzione di collaboratori che operano sotto la supervisione del manager stesso. In tale ambito infatti, prendendo come riferimento i dati presentati nella ricerca “*La professione della CSR in Italia*”, i soggetti che ricoprono tale ruolo hanno per quasi il 60% dei casi una età inferiore ai 40 anni, di questi il 25% è addirittura tra i 25 e i 30 anni. Un supplementare sviluppo si ha nel campo della consulenza, in quanto anche in tale ambito si registra, con riguardo alla tematica della responsabilità sociale, una età dei consulenti che è inferiore ai 40 anni nell'80% dei casi. In questi casi il mondo dedicato a tale orientamento si apre ai giovani anche se il ruolo di CSR Manager risulta agli stessi quasi sempre inizialmente precluso.

Tale figura professionale ha competenze che spaziano su quasi tutte le tematiche che compongono l'insieme della responsabilità sociale. Su una di queste, però, quasi mai la sua preparazione è sufficiente a permettergli di operare correttamente sulla stessa. Essa è la tematica ambientale. Questa materia, spesso, viene estrapolata dall'interno di questo

orientamento e viene così considerata a sé stante, soprattutto a causa della rilevanza che ha assunto in questi anni.

Tale tendenza è abbastanza chiara quando si esamina il mondo del lavoro e le richieste che dallo stesso pervengono. Infatti se il CSR Manager non ha molti compiti che si possono collegare alla tematica ambientale ed energetica è perché attraverso la normativa italiana è stata prevista l'introduzione, in quel preciso ambito, di un'altra figura professionale: l'Energy Manager.

Probabilmente è proprio questo obbligo ad avere favorito, almeno nella fase iniziale, l'evoluzione e l'inserimento di questo ruolo all'interno delle organizzazioni sia pubbliche che private. Nonostante questo, tale profilo è oggetto di molte contraddizioni. Infatti malgrado esista un preciso dovere a implementarlo, nei casi di superamento dei vincoli stabiliti, non è stata creata alcuna struttura che avesse il compito di controllare che tale prescrizione fosse realmente rispettata. Soprattutto in ambito pubblico si nota immediatamente l'assenza dell'Energy Manager, anche nei casi in cui invece sarebbe necessario nominarlo. Proprio per questo motivo viene il dubbio circa l'effettiva utilità che deriva dall'imporre un determinato comportamento, anche in considerazione del fatto che poi nulla viene effettuato per controllare la situazione così creata. Visto che tutto l'orientamento relativo alla responsabilità sociale è basato prevalentemente sul concetto della volontarietà, risulta logico ipotizzare che anche tale aspetto sarebbe stato più giusto lasciarlo in tale campo. Questa affermazione è anche provata dalla evoluzione e dal successo che si è registrato invece se si prende come riferimento il CSR Manager. In effetti dallo studio evidenziato nel secondo capitolo si nota abbastanza velocemente come, anche nei casi in cui viene adottata la figura dell'Energy Manager, la stessa non sempre gode di un livello tale di autonomia da garantirgli un corretto svolgimento delle proprie funzioni. E questo aspetto è forse il più grande limite che si incontra analizzando tale profilo.

Se si controllano invece gli strumenti, che sono stati considerati come quelli migliori per rappresentare il lavoro svolto, in un dato arco temporale, da parte di queste due figure, si nota ultimamente una tendenza contrastante.

Se, infatti, nella analisi del mondo del lavoro si può affermare che la tematica ambientale si sta quasi staccando da quella sociale per arrivare ad essere considerata come un argomento autonomo, lo stesso non si può dire per quanto concerne i documenti che vengono prodotti in tali ambiti.

I rapporti che vengono presentati fanno capo in via generale a due tipologie: il bilancio sociale e il bilancio ambientale.

Questi strumenti sono sempre più richiesti da parte della collettività. Tale atteggiamento è stato favorito sia dagli scandali che hanno coinvolto il mondo economico e politico sia dal timore che le varie crisi incoraggiassero l'attuazione di comportamenti poco etici. Simili timori hanno fatto registrare un incremento nella continua ricerca di informazioni, le quali vanno oltre a quelle che vengono normalmente presentate per rispettare i vari vincoli legislativi.

Una precisazione deve essere effettuata con preciso riguardo al bilancio ambientale. Questo ultimo non è un documento da considerare obbligatorio, anche con riferimento alle organizzazioni che per legge sono tenute a inserire nella propria struttura l'Energy Manager. Ciò non toglie l'importanza e l'utilità che riveste tale rapporto, nel quale vengono descritte tutte le iniziative intraprese e i risultati raggiunti.

Questi due atti (bilancio ambientale e bilancio sociale), come abbiamo più volte ripetuto, rispondono fondamentalmente alla stessa esigenza informativa che viene pretesa dalla odierna società. Per rispondere in modo trasparente e chiaro a questo bisogno si inizia ad intravedere una nuova tendenza che coinvolge sempre più casi.

Essa consiste nell'incorporare la tematica ambientale all'interno del bilancio sociale senza che quindi si crei un altro documento appositamente dedicato a tale argomento. Questa situazione richiama espressamente quanto è stato fino ad ora affermato e cioè che il settore ambientale e quello energetico costituiscono due aree che sono comprese nell'orientamento più generale indirizzato alla responsabilità sociale.

Non si comprende fino in fondo se il futuro del bilancio ambientale sarà proprio questo o se è una tendenza destinata a scemare, in quanto dipendente più dall'andamento economico del periodo che ha favorito l'accorpamento dei due lavori rispetto alla attenta valutazione di altri fattori.

Nel caso in cui questa propensione anziché diminuire fosse confermata ci si potrebbe chiedere quale sia il futuro che aspetta la figura dell'Energy Manager, anche in considerazione della sempre maggiore diffusione del CSR Manager. Ovviamente per i motivi anzi detti la figura del responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia non può scomparire del tutto, anche perché le conoscenze che appartengono a tale profilo non sono in alcun modo presenti nel CSR Manager, il quale in sostanza non potrebbe mai sostituirsi a tale soggetto. È possibile immaginare invece un diverso inquadramento gerarchico per tali ruoli.

Escluse le imprese e le istituzioni che operano nei settori maggiormente influenzati, vista la loro attività svolta, dalla tematica energetica ed ambientale e nei quali il potere attribuito all'Energy Manager deve essere ai livelli massimi, per le altre organizzazioni la situazione potrebbe essere diversa. In questo ambito ci si riferisce esclusivamente alle strutture che decidono volontariamente di introdurre questa figura, pur non rientrando nei vincoli stabiliti dalla legge.

Nel caso in cui tali organizzazioni decidano di implementare entrambe le figure professionali si porrebbe il dubbio su come le stesse si dovrebbero rapportare tra di loro. La soluzione, probabilmente più logica, è quella di porre il responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia sotto le dipendenze del CSR Manager. La spiegazione di questa enunciazione risulta essere abbastanza semplice.

Le capacità e le competenze che contraddistinguono tale figura sono più omogenee e maggiormente distribuite tra gli argomenti che costituiscono l'orientamento basato sulla responsabilità sociale rispetto a quelle possedute dall'Energy Manager, il quale si caratterizza per una formazione concentrata esclusivamente sulla tematica ambientale e su quella energetica. Proprio per questa migliore visione d'insieme è bene che sia il CSR Manager a prendere la posizione di leader. Esso, però, dovrà riconoscere al responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia un certo grado di autonomia, che deve essere sicuramente maggiore rispetto a quello destinato agli altri collaboratori che fanno riferimento alle diverse tematiche che costituiscono tale ambito. Proprio l'impostazione di questa struttura permetterebbe di garantire la continuità a tale fenomeno e quindi di realizzare il bilancio sociale introducendo nello stesso anche l'area ambientale e quella energetica.

Riassumendo una possibile evoluzione futura potrebbe essere quella che vede all'interno delle organizzazioni, che credono nella validità della responsabilità sociale, l'attivazione delle funzioni che si riferiscono a questo ambito assegnandole al CSR Manager. In base al livello di autonomia e di poteri decisionali che gli vengono garantiti sarà proprio lo stesso a decidere, in base alla rilevanza della tematica ambientale e di quella energetica, se sarà utile l'inclusione nel suo staff di un soggetto che abbia le competenze che riguardano la figura del responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia. Attraverso il lavoro svolto e le sinergie che possono derivare dalla previsione di tale struttura è ipotizzabile attendersi un incremento nei vantaggi descritti nel capitolo secondo rispetto a quelli registrati se si prevede l'inserimento solamente di una delle due figure.

Sicuramente nello svolgimento delle loro funzioni si riscontrano molti aspetti positivi, i quali, tuttavia, se non vengono adeguatamente comunicati all'esterno si possono perdere; anche per evitare questa situazione risulta essere importante la costruzione del bilancio sociale.

La realizzazione di tale documento deriva da un processo che delle volte può essere anche molto complesso, soprattutto in relazione alla dimensione della organizzazione che lo attua. L'evidenza empirica si è avuta con il progetto che ha coinvolto l'Università di Pisa e che ha permesso di creare il primo bilancio sociale della sua storia. Da tale esperienza è possibile trarre una serie di considerazioni.

L'importanza del bilancio sociale va ben oltre alla semplice stesura e presentazione del documento stesso, anche se quella fase ha una concreta rilevanza visto che permette di rendere pubblici le iniziative e i risultati ottenuti nei confronti della collettività. Il momento fondamentale nella preparazione di tale lavoro, però, risiede nella fase di preparazione del medesimo.

I preparativi necessari, per riuscire a produrre un testo che rispettasse i canoni previsti dallo standard esistente, con preciso riferimento a questa materia, e che, inoltre, considerasse i vari principi allo stesso collegati, quali, ad esempio, quello di trasparenza, hanno costituito un periodo di "creazione di valore" perché ha consentito a tutti i membri della struttura rendicontata di sentirsi partecipi a questo evento.

L'importanza di tale lavoro non si conclude nella considerazione di coloro che hanno lavorato al suo interno, ma esso riguarda anche tutti i portatori di interesse che con tale organizzazione hanno dei rapporti, che possono assumere le forme più disparate.

L'interconnessione così realizzata consente realmente di poter analizzare la struttura a 360 gradi e di poter creare delle sinergie che altrimenti potrebbero non esserci, soprattutto nel caso in cui il progetto implementato non fosse serio, in quanto percepito come un obbligo derivante dalla "moda".

Ovviamente, come riscontrato durante il processo di realizzazione del bilancio sociale nell'Università di Pisa, le "doti" del bilancio sociale non si limitano all'aumento della coesione sia interna, tra coloro che lavorano nell'Ateneo, sia esterna, tra l'Università e i suoi stakeholder, ma vanno ben oltre a tale singolo aspetto.

L'utilità del bilancio sociale si manifesterà infatti anche in futuro, a patto che tale iniziativa sia riproposta costantemente nel tempo. Visto che nel documento sono riportati chiaramente i punti di forza e di debolezza della struttura che ha deciso di rendicontarsi, tali aspetti costituiranno il materiale di confronto con gli elaborati

successivi e gli stessi saranno indispensabili per capire come la situazione si è modificata nell'arco temporale analizzato. Il bilancio sociale sarà così utilizzato per comprendere se le iniziative intraprese, per mantenere i punti di forza e per ridurre quelli di debolezza, hanno generato degli effetti positivi, negativi o se invece tutto è rimasto invariato. Per questo è possibile affermare che tale documento sarà anche un potente strumento di valutazione circa le modalità di svolgimento delle diverse attività.

In conclusione coloro che seguono l'orientamento basato sulla responsabilità sociale lo fanno principalmente ricorrendo a due motivazioni: o perché ci crede fermamente, o perché cerca di restare al passo con i propri concorrenti. Nel primo caso si registra un rapporto attivo nei confronti di queste tematiche mentre nel secondo si ha un atteggiamento assolutamente superficiale e disinteressato. Questi comportamenti si riflettono ovviamente anche sul bilancio sociale prodotto.

In effetti se non si comprende fino in fondo l'importanza di questo ambito ne risente anche la qualità del lavoro svolto, il quale tenderà ad assomigliare a quello che è stato effettuato dalle altre organizzazioni operanti nello stesso settore, facendo così registrare una eccessiva omologazione tra i medesimi. Uno degli obiettivi insiti tra coloro che decidono di rendicontare la propria attività, in realtà, dovrebbe essere proprio quello di riuscire a differenziarsi dagli altri.

Purtroppo questa tendenza non è facilmente osservabile, soprattutto tenendo conto del fatto che esistono delle società che ti offrono tra i loro servizi quello della produzione del bilancio sociale. In questi casi lo scheletro base del documento è sempre uguale, indistintamente dal settore in cui si trova ad operare l'organizzazione che vuole farsi rendicontare. A questo punto critico inoltre se ne aggiunge un altro, molto probabilmente anche peggiore.

Infatti spesso la realizzazione di questo progetto non viene lasciata in mano alla solita società ma di volta in volta viene scelto il preventivo che garantisce il minor esborso possibile. In sostanza, passando da un anno all'altro, il bilancio sociale può anche cambiare notevolmente. Questo fenomeno non consente di poter compiere dei confronti temporali, in quanto la struttura stessa del documento e le priorità assegnate allo stesso, da parte della società che lo realizza, possono essere tra loro contrastanti.

Tale situazione è completamente errata. In questo modo le peculiarità della organizzazione non possono essere trasmesse all'esterno in quanto il documento è fortemente standardizzato e proprio per questo risulta essere del tutto inefficace.

Questa che viene formulata è solamente una ipotesi, però si potrebbe affermare che questa modalità è scelta da coloro che in pratica non svolgono molte iniziative che sono relative alla responsabilità sociale e che quindi non avrebbero alcun interesse a produrre autonomamente un bilancio sociale, ma allo stesso tempo non volendo restare indietro a questa tendenza decidono di sfruttare il punto critico prima descritto, cioè l'appiattimento delle informazioni, per avere essa stessa un documento comprovante il rispetto di tale orientamento.

Se questa supposizione si rilevasse corretta, presto o tardi, sarebbe identificata anche dalla collettività e proprio per questo le organizzazioni che l'hanno attuata subirebbero un ritorno negativo. Al contrario chi decide di produrlo internamente dovrebbe vedersi garantito un ulteriore vantaggio rispetto alle altre strutture.

L'importanza della responsabilità sociale è evidente, ma, allo stesso tempo, i vantaggi che permette di ottenere non sono immediati e spesso sono anche difficilmente identificabili e quantificabili. In una fase economica espansiva il peso attribuito a tali problemi risulterebbe essere minore rispetto ai benefici registrabili, ma la stessa affermazione non è certa nel caso in cui si stia attraversando, come succede ora, una congiuntura molto negativa. In queste fasi c'è la tendenza a ricercare iniziative che siano considerate più sicure e meno aleatorie e proprio per queste caratteristiche anche più facilmente misurabili. Anche per tali motivi la diffusione prevista, circa il rispetto di questo orientamento, si è notevolmente ridotta.

Questa situazione rischia di presentarsi e di accentuarsi ogni volta in cui il quadro globale della organizzazione risulta essere non positivo. Per evitare tale incostanza potrebbe tornare in voga la volontà di disciplinare questo ambito così da renderlo pressoché obbligatorio per tutti. Questa però, come dimostra anche quanto detto circa l'Energy Manager, è una soluzione da escludere a priori. Il prezzo da pagare per eludere tale variabilità sarebbe troppo elevato. Infatti è facilmente immaginabile che la propensione già presente di "appaltare" la realizzazione del bilancio sociale a società terze tenderebbe ad aumentare. Come già affermato questo fenomeno comporta una omologazione nelle informazioni contenute in tale documento e proprio per tale motivo è sconsigliabile agire favorendo tale iniziativa.

La responsabilità sociale si evolverà andando di pari passo con il concetto di volontarietà. Questa è la formula vincente e sicuramente costituisce l'unica via percorribile.

BIBLIOGRAFIA

Alfonsi Rita C. e Dilorenzo P., *L'evoluzione nei rapporti tra università, territorio e mondo del lavoro in Italia: Un riepilogo delle principali trasformazioni degli ultimi venti anni*, Fondazione CRUI, Roma, aprile 2012.

AlmaLaurea, *Profilo dei Laureati 2012. Rapporto 2013*, maggio 2013.

AlmaLaurea, *Condizione occupazionale dei Laureati. XV Indagine 2012*, marzo 2013.

Ancora M. e Belcastro F., *e-Quem, progetto europeo per rafforzare il ruolo dell'Energy Manager*, Gestione energia, periodico di informazione tecnica per gli energy manager, n. 4 del 2007, pag. 36-39.

ANVUR, *La terza missione nelle università e negli enti di ricerca italiani*, Documento di lavoro sugli indicatori, 12 aprile 2013

Ballanti P., *Lauree in CSR cercasi*, 19 settembre 2013.

Ballanti P., *I master «green», in attesa di più corsi CSR*, 19 settembre 2013

Baronio E., *Laurearsi in CSR, un miraggio in Italia*, 5 settembre 2013.

Baronio E., *Master in CSR sulle dita di una mano*, 12 settembre 2013.

Baronio E., *CSR, lavoro dove sei?*, 3 ottobre 2013

Belcastro F., *Gli Energy manager e i sistemi gestione energia*, Gestione energia, periodico di informazione tecnica per gli energy manager, n. 1 del 2012, pag. 26-27.

Carroll Archie B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Preview 1979, Vol. 4, No. 4, pag. 497-505.

Carroll Archie B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August 1991.

Cassone A. e Zaccarella P., *Il bilancio sociale delle università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane*, Working paper n. 130, POLIS Working Papers, Alessandria, gennaio 2009.

Ceresa Cristina M., *È tempo di Energy manager per un'Italia che brilli di energia virtuosa*, Energia 24, settembre 2010, numero 27.

Commissione delle comunità europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM 366/2001 del 18 luglio 2001.

Commissione delle comunità europee, *Il ruolo delle università nell'Europa della conoscenza*, Comunicazione della Commissione, COM(2003) 58 del 5 febbraio 2003.

Commissione delle comunità europee, *Portare avanti l'agenda di modernizzazione delle università: istruzione, ricerca e innovazione*, Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo, COM(2006) 208 del 10 maggio 2006.

Commissione delle comunità europee, *Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle Qualifiche e dei Titoli per l'apprendimento permanente*, COM(2006) 479 del 5 settembre 2006.

Commissione delle comunità europee, *Un nuovo partenariato per la modernizzazione delle università: il forum dell'UE sul dialogo università-impresa*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, COM(2009) 158 del 2 aprile 2009.

Commissione delle comunità europee, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, COM(2011) 681 del 25 ottobre 2011.

Confservizi, *Codice di comportamento delle imprese e degli enti di gestione dei servizi pubblici locali*, derivante dall'applicazione del Decreto Legislativo 231/2001.

De Pascali P., *Il Sistema Europeo per la Certificazione in Energy Management, SECEM*, Gestione energia, periodico di informazione tecnica per gli energy manager, n. 3 del 2009, pag. 10-11.

De Renzio M., *Ripensare la figura ed il ruolo dell'Energy Manager*, Gestione energia, periodico di informazione tecnica per gli energy manager, n. 2-3 del 2002, pag. 4-9.

Delors J., *Crescita, competitività, occupazione: Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo* – Libro bianco, dicembre 1993.

Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez, *Bilancio sociale, Linee Guida per le Amministrazioni Pubbliche*, Roma, 2005.

D'Orazio E., *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*, notizie di POLITEIA, XXI, 78, 2005, pag. 11-58.

D'Orazio E., *Verso una teoria normativa degli stakeholder*, notizie di POLITEIA, XXII, 82, 2006, pag. 40-59.

D'Orazio E., *Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella business ethics*, notizie di POLITEIA, XXIV, 89, 2008, pag. 41-84.

Fire, *Guida alla nomina dell'Energy manager e introduzione alle EN 16001*, marzo 2009.

Fire, *Report indagine sulla retribuzione degli energy manager*, ottobre 2011.

Fire, *Dall'Energy manager alla certificazione dell'esperto in gestione dell'energia (EGE)*, 2012.

Fondazione Operandi e ALTIS, *Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. Lavoro e qualità della vita*, I Quaderni dell'Osservatorio Operandi, giugno 2008.

Fondazione Sodalitas, *Sodalitas Social Award. Undicesima edizione. Il libro d'oro della Responsabilità Sociale d'Impresa*, 2013.

Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

Freeman R. E., Wicks C. A e Parmar B., *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, Organization Science, Vol. 15, No. 3, Maggio-Giugno 2004.

Friedman M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago, 1962.

Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Time Magazine, 13 settembre 1970.

Gruppo di Lavoro Ministeriale, *Autonomia didattica e innovazione dei corsi di studio a livello universitario e post-universitario*, ottobre 1997.

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. Standard di base e documenti di ricerca*, Giuffrè Editore, 2005.

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. Reporting ambientale e valore aggiunto*, Documenti di ricerca numero 3, Giuffrè Editore, 2006.

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. Principi di redazione del bilancio sociale*, Standard, Giuffrè Editore, 2007.

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale per le regioni*, Documenti di ricerca numero 6, Giuffrè Editore, 2007.

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale nelle università*, Documenti di ricerca numero 7, Giuffrè Editore, 2008.

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. Il bilancio socio-ambientale nei gruppi aziendali*, Documenti di ricerca numero 11, Giuffrè Editore, 2009.

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale. La rendicontazione territoriale: le finalità, il processo, gli indicatori*, Documenti di ricerca numero 12, Giuffrè Editore, 2009.

Hinna L., *La domanda di controllo nel settore pubblico e la trasposizione di cultura e metodologie dal settore privato*, Rivista italiana di economia aziendale, RIREA, n. 5-6 maggio-giugno, 1992

Hinna L., *I sistemi di rappresentazione e di controllo delle attività realizzate: una proposta di bilancio per gli enti conferenti*, Primo Rapporto sulle fondazioni bancarie, cap. 5, ACRI, Roma, febbraio 1996.

Hinna L., *Il bilancio di missione come strumento di rendicontazione sociale nelle fondazioni*, Terzo Rapporto sulle fondazioni bancarie, cap. 6, ACRI, Roma, aprile 1998.

Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

Hinna L., *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

ICSR, *Incentivi pubblici alle imprese: un possibile strumento di supporto per la diffusione della CSR*, 2009.

ICSR, *Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto*, 2009.

Iniziativa Comunitaria EQUAL II Fase IT-S2-MDL-011, Progetto “e-Quem” (e-Qualification of the Energy Manager), *Il mercato di fronte all’Energy Management: una indagine di campo*”, gennaio 2008.

ISFOL, *Monitoraggio sull’Apprendistato. XII Rapporto. Annualità 2009 e 2010*, Roma.

ISFOL, *Monitoraggio sull’Apprendistato. XIII Rapporto*, Roma.

Istat, *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*, maggio 2013.

ISVI e ALTIS, *Il CSR Manager nelle imprese italiane. Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d’Impresa in Italia*, febbraio 2006.

ISVI, CSR Manager Network Italia e ALTIS, *La professione della CSR in Italia*, ottobre 2012.

Matacena A., *L’accountability nelle Imprese Lucrative e Sociali. Verso una possibile Convergenza?*, *Economia Aziendale Italiana*, No 5 (2005): Issue 4/2005, pag. 171-206.

Matacena A. e Del Baldo M., *Responsabilità sociale d’impresa e territorio. L’esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Mazzoleni M. e Bertocchi M., *La rendicontazione sociale negli enti locali quale strumento a supporto delle relazioni con gli stakeholder: una riflessione critica*, Paper numero 54 presentato al Workshop nazionale “Lo standard GBS per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione”, Caserta, 23-24 febbraio 2006.

Ministero dell’Interno, Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali, *Linee Guida per la Rendicontazione Sociale negli Enti Locali*, Roma, Giugno 2007.

Molteni M., Bertolini S. e Pedrini M., *Il management della CSR nelle imprese quotate italiane. Scelte strategiche e soluzioni organizzative*, Milano, giugno 2009.

Molteni M., Bertolini S. e Pedrini M., *CSR Manager: quali competenze? Quale futuro?*, Milano, dicembre 2009.

Rga e Fondazione Sodalitas, *La road map della CSR. L'evoluzione della Responsabilità Sociale vista attraverso dieci edizioni del Sodalitas Social Award*, maggio 2012

Sapienza Università di Roma, *Bilancio sociale 2011*.

Scozzese G., *Evoluzione del rapporto tra responsabilità sociale delle imprese e accountability*, I quaderni dell'osservatorio, vol. 7, 2010.

Swg e Osservatorio Socialis, *V Rapporto di indagine (2012). L'impegno sociale delle aziende in Italia*, Roma, giugno 2012.

Tanese A., *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

Tiraboschi M., *Tutele essenziali nel passaggio verso il lavoro*, articolo pubblicato su "Il Sole 24 ORE" del 13 settembre 2011.

Tomassetti G. – ENEA/FIRE, *L'interesse alla gestione efficiente dell'energia*, marzo 2003.

Unioncamere Piemonte e Regione Piemonte, *Monitoraggio delle imprese responsabili in Piemonte. Primo report sulla CSR in Piemonte*, 2011.

Università degli Studi del Molise, *Bilancio sociale. Anno 2011*.

Università degli Studi del Sannio, *Secondo bilancio sociale 2008*.

Università degli Studi del Sannio, *Terzo bilancio sociale 2010*.

Università degli Studi di Cagliari, *Bilancio sociale 2008*.

Università degli Studi di Genova, *Introduzione alla rendicontazione sociale nell'università di Genova. 2008-2010.*

Università degli Studi di Genova, *Bilancio sociale nell'università di Genova. 2010-2012.*

Università degli Studi di Pisa, *Bilancio sociale dell'Università di Pisa*, Pisa University Press, 2013.

Università degli Studi di Salerno, *Primo bilancio sociale*, 2010.

Università degli Studi di Salerno, *Secondo bilancio sociale*, 2011.

Università degli Studi di Trieste, *Bilancio sociale 2008.*

Università di Macerata, *Bilancio sociale dell'esercizio 2009.*

Zarri F., *Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione*, Impronta Etica, Aprile 2009.

SITOGRAFIA

Associazione di fondazioni e di casse di risparmio spa (ACRI)

<http://www.acri.it/>

Bilancio Sociale

<http://www.bilanciosociale.it>

Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea

<http://www.almalaurea.it>

CSR Manager Network

<http://www.csrmanagernetwork.it/>

ETicaNews

<http://www.eticanews.it>

Federazione Italiana per l'uso Razionale dell'Energia

<http://www.fire-italia.it/>

Fondazione CRUI

<http://www.fondazionecru.it>

Fondazione Sodalitas

<http://www.sodalitas.it>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana

<http://www.gazzettaufficiale.it>

ICSR (Italian Centre for Social Responsibility)

<http://www.i-csr.org>

Istituto nazionale di statistica (ISTAT)

<http://www.istat.it/>

Istituto per i valori d'impresa

<http://www.isvi.org>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

<http://www.lavoro.gov.it/Lavoro>

Osservatorio Socialis

<http://www.osservatoriosocialis.it/>

RGA

<http://www.rgassociati.it>

SWG

<http://www.swg.it>