

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE**  
Sede Amministrativa del Dottorato di Ricerca

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRIESTE / FACOLTA' DI ECONOMIA

XXII CICLO DEL  
DOTTORATO DI RICERCA IN FINANZA

***Responsabilità Sociale d'Impresa e modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001***

Settore scientifico-disciplinare SECS-P/09 FINANZA AZIENDALE

DOTTORANDO

RESPONSABILE DOTTORATO DI RICERCA (Direttore Scuola)

***FRANCESCO DIMASTROMATTEO*** CHIR.MA PROF.SSA ANNA RITA BACINELLO – Università di Trieste

RELATORE

CHIR.MO PROF. MAURIZIO FANNI – Università di Trieste

SUPERVISORE/TUTORE

CHIR.MO PROF. MAURIZIO FANNI – Università di Trieste

**ANNO ACCADEMICO 2008/2009**

## Sommario

|   |     |
|---|-----|
| Introduzione .....  | 2   |
| Finalismo d'impresa allargato alla RSI .....                                | 6   |
| La Responsabilità Sociale d'Impresa .....                                   | 31  |
| Introduzione al Bilancio Sociale .....                                      | 48  |
| Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs.<br>231/2001 ..... | 69  |
| Alcuni casi aziendali .....   | 96  |
| Conclusioni.....  | 124 |
| Bibliografia .....  | 136 |

## Introduzione

Nella prima parte della ricerca indagheremo, in ambito economico-aziendale, il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) cercando di tracciare un breve percorso per comprendere la nascita nell'impresa dell'esigenza di rendicontare le performance, non solo economiche, ma anche sociali ed ambientali, redigendo, accanto al bilancio d'esercizio anche quello sociale o di sostenibilità. Infatti, l'obiettivo di fondo di ogni impresa che voglia entrare e rimanere nel mercato è la creazione di valore perseguendo, nel contempo, obiettivi di rispetto ambientale e di integrazione sociale.

Se l'obiettivo d'impresa generalmente condiviso è la "massimizzazione del profitto", perché confondere tanta chiarezza con la sostenibilità, che fonda le radici in un campo dai confini più sfumati e richiama concetti sociali, ambientali, etici ... insomma non degni, a prima vista, di "buoni affari"? Oggi, all'impresa, soprattutto in questa delicata fase di riposizionamento competitivo, viene richiesta una maggior responsabilità nelle relazioni con la comunità nella quale opera e deve essere in grado di giustificare pubblicamente i propri

comportamenti, in modo chiaro e trasparente, a tutti coloro che hanno interessi legittimi nei suoi confronti.

Evidenzieremo che questa visione d'impresa trova il fondamento nel pensiero dominante della dottrina economico-aziendale italiana, la quale riconduce la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa nella capacità di soddisfare le aspettative degli *stakeholder*.

Le diverse teorie richiamate, evidenzieranno che vi è una relazione diretta tra l'ampliamento dei fini d'impresa ed i sistemi di misurazione e comunicazione delle performance e che il Bilancio Sociale è un modello di rappresentazione e comunicazione atto a fornire una rendicontazione-valutazione dei flussi di risorse e prestazioni che vengono scambiati tra l'azienda e i suoi *stakeholder*.

Nella seconda parte cercheremo di dimostrare come l'interesse dell'impresa al controllo della regolarità e della legalità dell'operato sociale – in buona sostanza l'orientamento alla RSI – possa ridurre il rischio di incorrere nella responsabilità penale degli enti, responsabilità introdotta per la prima volta nel nostro ordinamento dal D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231. Inoltre, evidenzieremo che la responsabilità ammini-

strativa degli enti rientra nel più ampio tema della responsabilità d'impresa e stimola l'adozione di regole sugli assetti di governo e organizzativi volti al controllo preventivo dei rischi ed a rafforzare la fiducia non solo degli investitori ma di tutti gli *stakeholders*.

Il filo conduttore tra Responsabilità Social e Decreto/231 troverà un punto di convergenza nell'art. 6 del decreto stesso, convergenza individuata nell'"esonero" da colpevolezza ove l'ente dimostri, in occasione di un procedimento penale, di aver adottato ed efficacemente attuato "Modelli di organizzazione, gestione e controllo" idonei (ex ante) a prevenire la realizzazione degli illeciti penali.

Infine, proporremo il percorso d'adozione dei Modelli Organizzativi previsti dal Decreto/231 in un gruppo di imprese italiane che hanno comunicato il loro orientamento alla Responsabilità Sociale d'impresa considerandola parte integrante della visione aziendale.

Se la condotta dell'impresa orientata alla RSI e l'adozione ed applicazione di Modelli Organizzativi ad hoc per prevenire la responsabilità amministrativa-penale delle persone giuridiche comportano costi ed investimenti specifici, essi saranno

compensati soprattutto dalla creazione di risorse intangibili, quali le competenze dei dipendenti, il capitale relazionale, l'immagine e la reputazione. Si va affermando, insomma, un profondo cambiamento nelle regole sugli assetti di governo e organizzativi d'impresa dove il controllo preventivo dei rischi sta diventando una leva per rafforzare la fiducia degli investitori.

## Finalismo d'impresa allargato alla RSI

1. Secondo la dottrina economico-aziendale "il perno attorno al quale ruota la costruzione di ogni teoria aziendale"<sup>1</sup> è quello degli obiettivi che le aziende si pongono di perseguire. Sovra ordinato ad ogni obiettivo vi è il soddisfacimento dei bisogni umani attraverso lo svolgimento dell'attività economica<sup>2</sup>.

Le aziende di produzione consumano risorse per creare beni e servizi, sostengono costi e recuperano risorse con la vendita dei prodotti, realizzano cioè ricavi:

"... l'azienda di produzione [...] perché abbia in se stessa vitalità economica, deve conseguire, almeno a lungo andare, ricavi d'esercizio sufficienti a remunerare tutti i fattori produttivi richiesti dal conveniente svolgimento della gestione e a remunerarli nella misura determinata dal mercato."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, *Economia Aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994, pag. 76.

<sup>2</sup> G. Zappa definisce l'azienda come un "... istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, compone e svolge in continua coordinazione la produzione o l'acquisizione e il consumo della ricchezza"; G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Milano, Giuffrè, 1956, pag. 37. La nozione di azienda proposta è un doveroso tributo alla tradizione aziendalistica italiana: Zappa è infatti considerato il fondatore della scienza economica aziendale e la teoria d'impresa in Italia è costruita attorno ai suoi studi; cfr. M. Paiola, *L'impresa e i suoi obiettivi*, in Martellini M. (a cura di), *L'impresa, Economia e gestione*, Torino, Giappichelli, 2003, pag. 72.

<sup>3</sup> P. Onida, *L'azienda, primi principi di gestione e di organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1954.

Sono denominate “imprese” le aziende di produzione nelle quali “la realizzazione di un margine positivo fra costi e ricavi [profitto], viene ad assumere rilevanza primaria”<sup>4</sup>. Pertanto il fine delle imprese, in un primo semplificato approccio, è la creazione del profitto<sup>5</sup>.

La dottrina economico-aziendale lo definisce e giustifica quale premio per l’abilità dell’imprenditore che, nella dinamica dei mercati, sa trarre il maggior vantaggio dalle variazioni favorevoli, difendendosi di converso da quelle sfavorevoli o che, a parte le alterne vicende conseguenti alla generale congiuntura, riesce a produrre a costi minori o a realizzare, in genere, combinazioni più economiche, in confronto alla concorrenza<sup>6</sup>.

Il profitto è un’entità strettamente collegata al patrimonio, cioè all’insieme delle condizioni di produzione di pertinenza dell’impresa in un dato istante<sup>7</sup> nonché al capitale, quale rap-

---

<sup>4</sup> A. Codini, *L’impresa e il suo governo*, in Martellini M. (a cura di) *L’impresa, economia e gestione*, Torino, Giappichelli, 2003, pag.4.

<sup>5</sup> La “... massimizzazione del profitto ha anche rappresentato il principale schema semplificato di condotta delle imprese nell’economia classica e neoclassica”; cfr. M. Paiola, op. cit., pag. 75. L’impresa, secondo un approccio microeconomico, sceglie il piano di produzione che massimizzi il profitto definito quale differenza tra i ricavi e i costi; cfr. Hal R. Varian, *Microeconomia*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2002, pag. 309.

<sup>6</sup> P. Onida, op. cit., pag. 327.

<sup>7</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V.Coda, op. cit., pag.80.

presentazione in forma di valori del patrimonio<sup>8</sup>. Profitto e capitale evidenziano, rispettivamente, l'aspetto dinamico e statico della ricchezza dell'impresa<sup>9</sup> e la loro rappresentazione contabile avviene per mezzo del bilancio d'esercizio.

L' "economicità", indicatore più raffinato del profitto per esprimere il fine dell'impresa, è identificata nell'attitudine "... della gestione a remunerare, con i ricavi [...] tutti i fattori produttivi [...] onde l'azienda abbia bisogno perché possa avere vita continua e conveniente sviluppo ..."<sup>10</sup>.

L'evoluzione dottrinale ha arricchito il principio della economicità aggiungendo i requisiti della durabilità, dell'autonomia (intesa come capacità di operare senza il "... sistematico ricorso ad interventi di sostegno o di copertura delle perdite da parte di altre economie"<sup>11</sup>), del permanere simultaneo degli equilibri economici (ricavi > costi) e monetari (entrate > u-

---

<sup>8</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V.Coda, op. cit., pag. 168.

<sup>9</sup> Il profitto può essere interpretato o come differenza tra i costi di acquisto dei fattori produttivi,  $CF(T)$ , e i ricavi dalla vendita dei prodotti,  $RV(T)$ , o come incremento o decremento subito dal capitale per effetto della gestione,  $CN(t)$ , al termine di un periodo,  $CN(t+T)$ , secondo l'equazione:

$$RV(T) - CF(T) = CN(t+T) - CN(t)$$

Cfr. P. Mella, Elementi di economia aziendale, Torino, Utet, 1995, pagg. 108 e ss; e F. Cerbioni, Il modello di bilancio, in Favotto F. (a cura di), Economia Aziendale, McGraw-Hill, 2001.

<sup>10</sup> P. Onida, op. cit., pag. 305.

<sup>11</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V.Coda, op. cit., pag. 177.

scite). Nel sintetizzare il principio della economicità la dottrina propone la seguente visione dell'impresa:

"... il ruolo essenziale dell'impresa (per certi versi, il fine dell'impresa) è quello della realizzazione piena della sua specifica vocazione produttiva al servizio di dati bisogni, in un contesto di regole di mercato ed istituzioni che dovrebbero favorire: a) il rispetto per il cliente e per le sue esigenze; b) il rispetto e la valorizzazione di tutte le condizioni produttive - personali, finanziarie, ambientali, infrastrutturali - utilizzate; c) un'economicità di gestione tale da assicurare la redditività e lo sviluppo dell'impresa"<sup>12</sup>.

La miglior dottrina economico-aziendale italiana riconosce che il mantenimento della sopravvivenza e dello sviluppo dell'impresa sono strettamente legate alla capacità di soddisfare le aspettative degli stakeholder<sup>13</sup>. Poiché ogni stakeholder tende alla massimizzazione del proprio personale beneficio, l'impresa dovrebbe, allora, da un lato cercare soluzioni in termini di ottimizzazione dei diversi interessi in gioco<sup>14</sup> e dall'altro soddisfare le aspettative degli stakeholder,

---

<sup>12</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V.Coda, op. cit., pag. 266.

<sup>13</sup> C. Chirieleison, Le strategie sociali nel governo dell'azienda, Milano, Giuffrè, 2002, pag. 7.

<sup>14</sup> N. Nobili, La Responsabilità Sociale e la Responsabilità Penale delle Imprese, Fondazione Eni E. Mattei, 2003, pag.39.

“... congiuntamente con l’obiettivo di fondo di creare valore”<sup>15</sup> cioè  
“... realizzare, produrre, creare qualcosa che valga il sacrificio e gli  
sforzi necessari per ottenerla”<sup>16</sup>.

La misurazione del valore creato si riflette nell’entità del capitale economico, inteso come “... attitudine del patrimonio d’impresa a produrre reddito in futuro”<sup>17</sup>. La dottrina economico-aziendale considera la creazione del capitale economico un obiettivo d’impresa: a) razionale, in quanto garantisce un orizzonte di sopravvivenza a lungo termine<sup>18</sup>; b) ben accettato dagli stakeholder, perché mira alla crescita del valore aziendale nel suo complesso; c) stimolante per il management; d) oggettivo, perché misurabile con metodi affidabili e condivisi, collocando l’impresa in un percorso di crescita continuativa e sostenibile<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> A. Paris, *Il ruolo del “rendiconto etico-ambientale” nel sistema della comunicazione aziendale*, Padova, Cedam, 2003, pag. 4.

<sup>16</sup> M. Paiola, *op.cit.*, pag. 95

<sup>17</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V.Coda, *op. cit.*, pag. 241.

<sup>18</sup> M. Paiola, *op. cit.*, pag. 98.

<sup>19</sup> Nel percorso evolutivo delle misurazioni delle performance d’impresa la dottrina economico-aziendale ha proposto via via nuovi modelli per catturare la formazione di valori intangibili; cfr. S. Bozzolan, *I modelli multidimensionali*, in Favotto F. (a cura di), *Economia Aziendale*, Milano, McGraw-Hill, 2001 pag. 274.

Ad esempio la Balanced Scorecard, modello di misurazione delle performance, è strutturata su quattro prospettive: economico-finanziaria; soddisfazione dei clienti; processi gestionali interni dai quali deriva la capacità dell’impresa di soddisfare le richieste dei clienti e che rappresenta la determinante dei costi; dell’ apprendimento e innovazione per soddisfare i clienti attuali e catturarne dei nuovi; cfr. A. Bubbio, *Il grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*, Liuc Paper, 2004.

Nella teoria la posizione più radicale sul finalismo d'impresa è frutto del pensiero di Friedman il quale, sinteticamente, circoscrive l'unico dovere sociale della stessa all'ottenere più elevati profitti possibili in quanto "... c'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa: usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che compete apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode<sup>20</sup>.

Friedman è considerato "... l'esponente di punta del neoliberismo contemporaneo, che dichiara di rifarsi ad A. Smith<sup>21</sup> e nega ogni legittimità alla pretesa che le imprese debbano farsi carico di oneri sociali"<sup>22</sup>. La giustificazione a tale radicale assunto teorico può essere compresa e giustificata ove si consideri il profitto quale

---

<sup>20</sup> Questa citazione di Friedman (1997) è tratta da L.Sacco e M. Viviani, La Responsabilità Sociale d'Impresa, un percorso a partire dal dibattito italiano, working paper n. 11, aprile, 2005, Facoltà di Economia di Forlì.

<sup>21</sup> Secondo A. Smith il perseguimento del singolo porta, di norma, a conseguire contemporaneamente gli interessi sociali; secondo la metafora della mano invisibile: "In effetti egli [l'individuo] non intende, in genere perseguire l'interesse pubblico, né è consapevole della misura in cui lo sta perseguendo. Quando preferisce il sostegno dell'attività produttiva del suo paese invece di quella straniera, egli mira solo alla propria sicurezza e, quando dirige tale attività in modo tale che il suo prodotto sia il massimo possibile, egli mira solo al suo proprio guadagno ed è condotto da una mano invisibile, in questo come in molti altri casi, a perseguire un fine che non rientra nelle sue intenzioni. Né il fatto che tale fine non rientri sempre nelle sue intenzioni è sempre un danno per la società. Perseguendo il suo interesse, egli spesso persegue l'interesse della società in modo molto più efficace di quando intende effettivamente perseguirlo. Io non ho mai saputo che sia stato fatto molto bene da coloro che affettano di commerciare per il bene pubblico. In effetti, questa è un'affettazione non molto comune tra i commercianti, e non occorrono molte parole per dissuaderli da questa fisima" (La ricchezza delle nazioni).

<sup>22</sup> M.A. La Torre, Questioni di etica d'impresa, introduzione XI, Milano, Giuffrè, 2009.

“... indicatore sintetico dell’efficiente uso delle risorse e l’impresa che lo massimizza fa il miglior uso possibile di risorse scarse, evitando sprechi e distorsioni”<sup>23</sup>.

L’evoluzione dottrinale sul finalismo, invece, sposta l’attenzione sulla legittimazione sociale della impresa che si pone dunque al centro di una serie di rapporti con differenti gruppi sociali, rispetto ai quali attiva relazioni di scambio, di informazione, di rappresentanza. Questi gruppi finiscono per costituire dei veri e propri interlocutori o quantomeno portatori di interessi, che influenzano e sono influenzati dall’attività dell’impresa stessa<sup>24</sup>. Quest’ultima, infatti, secondo i canoni della teoria sistemica, svolge la propria attività inserita in un ambiente, ove diversi condizionamenti determinano vincoli, regole ed opportunità<sup>25</sup>, entro i quali deve svolgere la sua gestione e definire la propria strategia ap-

---

<sup>23</sup> S. Zamagni, La Responsabilità Sociale dell’Impresa: presupposti etici e ragioni economiche, *Il Ponte*, 10-11, 2004.

<sup>24</sup> S. Sciarelli, op. cit., pag. 162.

<sup>25</sup> “L’esistenza dell’impresa è condizionata da vincoli che hanno natura cogente e valenza generale e regole intese come rapporto volitivo dell’organo di governo di legare il sistema impresa ad una determinata entità del contesto [...] l’impresa deve fissare gli obiettivi coerentemente con il rispetto dei vincoli e dotarsi di un insieme di regole che la rendano capace di innovarsi e sopravvivere nel tempo”; cfr. G.M. Golinelli e M. Gatti, *L’impresa sistema vitale. Il Governo dei rapporti inter-sistemici*, Università La Sapienza Roma, Saggio.

prendendo da un ambiente in continuo cambiamento<sup>26</sup>. La strategia d'impresa è definita quindi "... il modello d'interazione esistente (o semplicemente desiderato) tra l'impresa e l'ambiente"<sup>27</sup>. Sintetizzando i fondamenti della "teoria sistemica" e della "teoria degli *stakeholder*"<sup>28</sup> in un'ottica strategica allargata<sup>29</sup>, si perviene alla definizione di impresa quale "... organismo vivente che cerca di realizzare una certa visione del futuro, visione nella quale gli obiettivi perseguiti e le attività svolte per perseguirli sono strettamente interconnessi e si evolvono continuamente [e la strategia d'impresa è] ... l'insieme dei fini fondamentali perseguiti dall'impresa stessa e delle politiche messe in essere per la realizzazione di detti fini"<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup> Teoria del "learning by doing" cioè di adattamento dell'impresa non appena prende coscienza di una situazione insoddisfacente che richiede una nuova risposta strategica (Ansoff e Normann) e teoria di Mintzberg secondo la quale la strategia corre contemporaneamente su due binari: uno pianificato e uno emergente basato sull'apprendimento organizzativo; cfr. A. Falini, *La gestione strategica del valore*, in Martellini M. (a cura di) *L'impresa, Economia e Gestione*, Torino, Giappichelli, 2003, pag. 150.

<sup>27</sup> A. Falini, *op.cit.*, pag. 140.

<sup>28</sup> La teoria degli stakeholder di E. Freeman attribuisce all'impresa il dovere di assumere comportamenti socialmente compatibili non solo verso gli azionisti ma verso tutti i portatori di interessi dai dipendenti alla pubblica amministrazione, dai fornitori alla comunità; cfr. C. Chierieleison, *op.cit.*, pagg. 65 e ss.

<sup>29</sup> Con tale termine si fa riferimento ad una definizione di strategia che include i fini perseguiti dall'impresa, nel "convincimento che i fini e le modalità per perseguirli non possano essere formulati separatamente"; G. Airoidi, G. Brunetti, V.Coda, *op. cit.*, pag. 359.

<sup>30</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda, *op. cit.*, pag. 359.

Le due teorie sopraccitate "... dimostrano che gli obiettivi d'impresa sono variabili determinate dalle persone che compongono l'istituto [...] in relazione alle circostanze dell'ambiente. L'adattamento delle aziende rispetto all'ambiente è condizione di vita duratura poiché l'azienda, 'sistema aperto', deve realizzare un equilibrio tra i flussi di 'risorse' tratte dall'ambiente e i flussi di 'risorse' cedute all'ambiente stesso"<sup>31</sup>.

Secondo Coda, se l'impresa è "... mossa dal fine di scoprire e realizzare nel modo più pieno la sua specifica vocazione produttiva al servizio della società, allora può diventare un potente fattore di progresso economico e umano"<sup>32</sup>.

La "formula imprenditoriale"<sup>33</sup> di Coda non è fatta quindi solo di strategia competitiva, ma anche di strategia sociale:

"... l'azienda si muove infatti in un contesto di interlocutori sociali composto dai lavoratori che operano al suo interno, ma anche di finanziatori, di organizzazioni di rappresentanza, di amministrazioni pubbliche, di movimenti di opinione e partiti politici. Nei confronti di

---

<sup>31</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, op. cit., pag. 78.

<sup>32</sup> V. Coda, L'impresa e sistema economico tra efficienza ed equità, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), La Responsabilità Sociale di Impresa, Milano, F. Angeli, 2004, pag. 80.

<sup>33</sup> La "formula imprenditoriale" di Coda, è "costituita da cinque variabili: il sistema competitivo, il sistema prodotto, il sistema degli interlocutori sociali, l'insieme delle prospettive offerte e dei contributi richiesti agli stessi e la struttura dell'impresa"; cfr. R. Cappellari, Le strategie aziendali, in Favotto F. (a cura di) Economia Aziendale, Milano, McGraw-Hill, 2001, pag. 71.

tali interlocutori l'azienda deve presentarsi con una proposta progettuale che esponga per le diverse categorie di portatori di interesse i contributi e le risorse che richiede e le prospettive di ricompensa che offre"<sup>34</sup>.

L'impresa, a prescindere dal modello di governace<sup>35</sup> adottato, nel definire la propria strategia, dovrà quindi porre attenzione a tre ambiti: a) alla dimensione economica, dalla quale generare una redditività in linea con il settore di appartenenza, rispettando determinati parametri di solidità patrimoniale e liquidità; b) alla dimensione competitiva sul mercato in cui opera o intende operare; c) alla dimensione sociale<sup>36</sup>.

La consapevolezza "... dell'esistenza di una responsabilità sociale dell'impresa nei confronti del pubblico con il quale interagisce [...] implica la ricerca di un contesto duraturo da parte di tutti gli stakeholder coinvolti. L'impresa in virtù del suo status deve dimostrare la propria utilità sociale e, pertanto, nell'esercizio delle sue funzioni non

---

<sup>34</sup> R. Cappellari, op.cit., pag. 71.

<sup>35</sup> " Con il termine governace si intende l'insieme dei principi, delle istituzioni, dei meccanismi che regolano l'esercizio del potere di governo di un'impresa; G. Donna, op.cit., pag. 42.

<sup>36</sup> A. Falini , op. cit., pag. 132.

solo non deve contrastare ma deve accrescere la qualità della vita di coloro che ne sono influenzati, direttamente o indirettamente<sup>37</sup>.

2. Secondo la teoria sistemica sopra richiamata, l'impresa quale sistema aperto<sup>38</sup>, interagisce con l'ambiente formato da una serie di sottosistemi che determinano vincoli e opportunità entro i quali deve svolgere la propria gestione<sup>39</sup>: si tratta dei sottosistemi economico, sociale, politico-legislativo e fisico-naturale. Dal sottosistema fisico-naturale l'impresa riceve una serie di input (materie prime, energia, acqua, servizi) e trasmette determinati output riconducibili "... alla produzione di ricchezza economica, [ma anche] all'inquinamento e alla distruzione di ricchezze naturali"<sup>40</sup>. Rispetto al contesto sociale con il quale interagisce, l'impresa assume una responsabilità "... per cui, nell'elaborazione delle proprie politiche e strategie, deve tener conto delle ripercussioni che, innegabilmente, riverserà all'esterno"<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> "Nei sistemi aperti l'interscambio con l'ambiente è un fattore essenziale per la vitalità del sistema, per la sua capacità di riprodursi e per la sua capacità di mutare" (Buckley, 1976)" A. Pichierri, Introduzione alla sociologia dell'organizzazione, Laterza, 2005, pag. 33.

<sup>39</sup> G.M. Golinelli. e M. Gatti, op.cit.

<sup>40</sup> M. Valeri, I progetti innovativi per la tutela ambientale nelle strategie di impresa, Milano, FrancoAngeli, 2004, pag. 5.

<sup>41</sup> La responsabilità ambientale "porta ad integrare le finalità strategiche aziendali con obiettivi di natura ambientale e, in particolare, di riduzione dell'impatto ecologico derivante

Tra la dimensione ambientale e la dimensione economica si è passati nel tempo da una convinzione “dell’esistenza di un trade-off tra obiettivi di salvaguardia ambientale e di redditività” ad una teoria “... cosiddetta win-win che dimostra che le aziende che ottengono le migliori performance ambientali siano poi anche quelle competitivamente vincenti”<sup>42</sup>.

L’impresa che assimila nella propria strategia la variabile ecologica si differenzia rispetto alla concorrenza riorganizzando i processi produttivi nell’ottica di una politica di risparmio delle risorse naturali e di riduzione dei costi, ottenendo così consenso e reputazione dal sistema degli interlocutori sociali<sup>43</sup>.

Poiché l’approccio strategico dell’impresa nei confronti della responsabilità ambientale non è uniforme, la dottrina economica-aziendale sensibile alla variabile ambientale suddivide

---

dallo svolgimento dei processi produttivi”. Tale processo di integrazione della responsabilità ambientale nella strategia aziendale è accelerato dall’evoluzione dei comportamenti e delle aspettative degli *environmental stakeholder*: Legislatore, associazioni ambientaliste, clienti, lavoratori, azionisti; cfr. M. Valeri, op. cit., pagg. 21 e ss.

<sup>42</sup>Benefici esprimibili in termini di riduzione di consumi di energia, di minori costi di smaltimento rifiuti, sviluppo di processi innovativi eco-efficienti, maggiori quote di mercato su consumatori sensibili alla qualità ambientale, miglioramento dell’immagine aziendale”; cfr. M. Valeri, op. cit. pag. 34. Per un approfondimento del pensiero “win-win” cfr. C. Spence, Il pensiero “win-win” e il Social and Environmental Reporting, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), Modelli di rendicontazione Etico-Sociali e applicazioni pratiche, FrancoAngeli, 2005.

<sup>43</sup>F. Donato, La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica, Milano, Giuffrè, 2000, pag. 64.

le imprese nella seguente tipologia: a) imprese passive, che si limitano ad intervenire solo per evitare sanzioni; b) imprese adattive, che applicano i vincoli normativi e rispondono alle istanze ambientali provenienti da soggetti esterni; c) imprese anticipative, che sfruttano le opportunità competitive derivanti dalla gestione ambientale; d) imprese innovative, che considerano la variabile ambientale come una leva strategica per lo sviluppo<sup>44</sup>.

L'inserimento della variabile ecologica tra i fini di un'organizzazione viene sancito attraverso la formulazione della politica ambientale. Con essa l'impresa dichiara il proprio impegno per il miglioramento delle prestazioni ambientali ed i principi ispiratori che costituiranno il punto di riferimento nella definizione delle strategie, degli obiettivi e delle linee di azione volte alla riduzione dell'impatto ecologico<sup>45</sup>.

L'impresa che contempera la variabile ambientale nella sua strategia e nelle sue politiche gestionali, formalizzerà una politica ambientale fondata: a) sul risparmio delle risorse natu-

---

<sup>44</sup> F. Donato, op. cit., pagg. 51 e ss.

<sup>45</sup> M. Valeri, op. cit. pag. 53.

rali (produrre meglio, consumando meno energia e meno risorse); b) sull'innovazione nei prodotti in termine di maggior durata nel tempo e nella prospettiva di una maggiore riciclabilità; c) sugli investimenti per ridurre l'impatto delle produzioni; d) sulla certificazione ambientale; e) sull'implementazione di una contabilità ambientale; f) sull'adesione ad accordi settoriali di autoregolamentazione<sup>46</sup>.

L'impresa, che considera la variabile ambientale come una leva strategica per lo sviluppo sostenibile, tenderà ad adottare un sistema di misurazione delle performance ambientali articolato su più livelli progressivi, passando dalla misurazione dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse, alla verifica del rispetto della normativa per evitare sanzioni<sup>47</sup>. L'intento

---

<sup>46</sup> Sintesi tratta dalla politica ambientale del Gruppo Solvay multinazionale chimica e farmaceutica operativa in 50 Paesi, con 400 sedi e stabilimenti e una forza lavoro di 30.000 unità; fonte: [www.solvay.it](http://www.solvay.it). I settori a più alto rischio ambientale, come il chimico o minerario, si sono dotati di propri cartelli di autoregolamentazione come il Responsible Care dell'industria chimica; cfr. N. Ferro, Una panoramica sugli standard internazionali per la responsabilità d'impresa, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2.2005.

<sup>47</sup> "Per il raggiungimento di un elevato livello di protezione ambientale, si è rilevato, ai vari livelli, che i meccanismi tradizionali di command and control non sono sufficienti. Sempre di più sono, invece inseriti e utilizzati strumenti che agiscono sugli aspetti economici, e che sono, nella maggior parte, di natura consensuale. Tra gli strumenti economici su base consensuale, l'adozione di sistemi di certificazione ambientale costituisce un esempio oramai consolidato, nel quale la considerazione trasversale dei vari fattori ambientali e dell'incidenza di un determinato organismo sugli stessi non è la base per una disciplina di carattere autorizzatorio o accessorio, ma invece per la promozione di scelte ambientali compatibili da parte di soggetti privati, generalmente imprese, ma anche da parte di pubbliche amministrazioni. L'adesione ad un sistema di certificazione ambientale non esime del resto dall'adempimento degli ulteriori obblighi derivanti dalla normativa comunitaria e nazionale"; N. Luganesi, *Diritto dell'ambiente*, Padova, Cedam, 2004, pag. 111.

di giungere ad un approccio più ecologico analizzando l'impatto ambientale e comunicando i dati verso l'esterno si ottiene attraverso il bilancio o report ambientale che descrive "... i riflessi sulla redditività [...] delle operazioni di investimento o di gestione volte a ridurre l'impatto ambientale"<sup>48</sup>.

L'Autore al quale si fa ancora riferimento, propone una griglia di indicatori delle performance così articolata: a] output che possono danneggiare l'ambiente (emissioni inquinanti); b] rischi che possono dar luogo ad un danno ambientale (incidenti ambientali, procedimenti legali, giorni di lavoro perduti a seguito incidenti ambientali); c] utilizzo delle risorse naturali (consumi di energia, acqua, materie prime); eco-efficienza nell'utilizzo delle risorse (il rapporto tra il valore aggiunto e l'impatto ambientale derivante da una particolare scelta aziendale); d] soddisfazione degli stakeholder (numero reclami, grado di partecipazione a iniziative ambientali); e] indicatori economico-finanziari che misurino i costi della politica ambientale e i ricavi derivanti dalla realizzazione di comportamenti corretti in materia ambientale (ottenimento di premium price come riconoscimento della qualità ambien-

---

<sup>48</sup> F. Donato, op. cit. pagg. 213.

le, maggiori ricavi derivanti dalla conquista di quote di mercato di consumatori sensibili alla questione ambientale e all'immagine e alla reputazione dell'impresa)<sup>49</sup>.

3. Lo scenario dei modelli evoluti di misurazione e comunicazione delle performance d'impresa trova completamento non solo nell'inserimento negli obiettivi strategici della variabile ambientale, ma anche, specificamente, della legittimazione sociale.

La strategia sociale è definita come "... il complesso di decisioni con cui si cerca di conseguire obiettivi di natura sociale, di fornire cioè valore aggiunto al proprio ambiente di riferimento e di raggiungere la massima coincidenza tra i valori dell'azienda e quelli dei gruppi sociali interessati, nell'intento di ottenere un vantaggio competitivo at-

---

<sup>49</sup> F. Donato, op. cit., pagg. 216 e seguenti.

L'adozione di un sistema di indicatori di misurazione delle performance ambientali in un'ottica integrata (ecologica ed economica), può essere ricondotta alla teoria della Balanced Scorecard ove le misurazioni delle performance economiche finanziarie (per soddisfare gli azionisti) sono integrate da altri parametri che misurano: il grado di soddisfazione dei bisogni clienti e più in generale degli stakeholder intesi come comunità locale attenta ad esempio alla riduzione delle emissioni in atmosfera; le performance dei processi interni per soddisfare i clienti/stakeholder (quali ad esempio l'implementazione di nuove tecnologie per abbattere le emissioni nell'atmosfera); il grado di apprendimento e innovazione per migliorare e creare valore (ad esempio la crescita delle competenze degli addetti al controllo dell'inquinamento atmosferico misurata in termini di numero e durata delle attività formative del personale); cfr. F. Donato, op. cit., pagg. 225 e ss.

traverso il consenso e la legittimazione, pur nell'ambito dell'imprescindibile equilibrio economico"<sup>50</sup>.

Nella teoria del successo sociale, l'agire dell'imprenditore è volto a cercare, in ordine crescente, di "... assicurare la sopravvivenza dell'impresa (mediante il perseguimento del fondamentale equilibrio tra ricavi e costi), di affermarsi nell'ambito della classe sociale di appartenenza e di assumere posizioni di preminenza nella comunità"<sup>51</sup>.

La crescita dell'impresa, secondo tali assunti teorici, si basa su un corretto mix tra valori economici e valori etico-sociali e quindi sulla capacità di ascoltare gli interessi di tutti i partecipanti all'organizzazione<sup>52</sup>.

Superato positivamente il quesito sul "se" l'impresa abbia una funzione sociale aggiuntiva a quella economica e ambientale, la dottrina degli economisti sociali si pone l'interrogativo di "come" si possano adottare comportamenti socialmente responsabili<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> C. Chirieleison , *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Milano, Giuffrè, 2002, pag. 94.

<sup>51</sup> S. Sciarelli, *op.cit.*, Padova, Cedam, 2002, pag. 92,.

<sup>52</sup> *Ibidem*

<sup>53</sup> C. Chirieleison, *op.cit.*, pagg. 65 e seguenti.

L'implementazione di un processo gestionale di sostenibilità sociale consiste nell'avvio di una fase strategica, definita di "posizionamento socialmente sostenibile"<sup>54</sup>, in cui si effettua una mappatura degli stakeholder e delle loro principali attese e si individua il posizionamento auspicato rispetto alle performance sociali su cui l'impresa ha deciso di collocarsi.

Vengono individuate quattro fasi evolutive della sostenibilità sociale: a) sostenibilità negata, dove l'orientamento è quello di non considerare la sostenibilità come un problema per l'impresa; b) sostenibilità sopportata, atteggiamento difensivo dell'impresa; c) sostenibilità parlata, l'impresa la considera importante visto il contesto circostante, ma non la applica; d) sostenibilità praticata, l'impresa la considera un vantaggio competitivo e quindi la applica<sup>55</sup>.

Limitatamente ai rapporti di lavoro dipendente, la sostenibilità può essere ricondotta all'analisi dello standard SA 8000 Social Accountability<sup>56 57</sup> volto a migliorare le condizioni gene-

---

<sup>54</sup> S. Cherubini, Il management della sostenibilità sociale, in S. Cherubini e R. Magrini (a cura di), Il management della sostenibilità sociale, Milano, Franco Angeli, 2003, pag. 25.

<sup>55</sup> S. Cherubini, op.cit., pag. 28.

<sup>56</sup> G. Lepore e M.V. D'Alessio, La certificazione etica d'impresa, Milano, Franco-Angeli, 2004

<sup>57</sup> "La norma *OHSAS 18001* (Occupational Health & Safety Assessment Series) è una certificazione appositamente studiata per aiutare le aziende a formulare obiettivi e politiche

rali di lavoro e retributive, favorire la scolarità, rimuovere discriminazioni sui posti di lavoro, promuovere la libertà di associazione all'interno del sistema, aumentare la sicurezza dei lavoratori ed eliminare abusi fisici ed altre forme di pressione sul posto di lavoro<sup>58</sup>. La sostenibilità sociale dell'impresa si dovrebbe quindi sostanziare: a) in comportamenti responsabili nei confronti della comunità; b) in relazioni trasparenti con gli stakeholder al fine di ottenere legittimazione, consenso e sopravvivenza duratura; c) nell'interazione positiva con l'economicità; d) nell'adozione di strumenti di RSI che, nei casi di eccellenza, possono contribuire con le istituzioni al raggiungimento di specifici obiettivi di sociali<sup>59</sup>.

4. Per cercare di completare un quadro sufficientemente articolato sul finalismo d'impresa in ottica di RSI si introduce il

---

a favore della sicurezza e della salute dei lavoratori , secondo quanto previsto dalle normative vigenti e in base ai pericoli ed ai rischi potenzialmente presenti sul posto di lavoro. La norma si pone come uno strumento efficace per completare e razionalizzare l'applicazione di un sistema gestionale incompleto quale quello fornito dal D.Lgs 626/94 e successive integrazioni e/o di quello esplicitato dal testo del D.Lgs 334/99"; [www.ohsas.it](http://www.ohsas.it).

Tale sistema consente, inoltre, di ottenere la riduzione del tasso Inail; fonte Notiziario Unindustria di Pordenone del 27 maggio 2005.

<sup>58</sup> J.M. Franceschetti, La responsabilità sociale nel rapporto di lavoro e la norma SA 8000, in S. Cherubini e R. Magrini R., op. cit., pag. 70.

<sup>59</sup> Significativo, al riguardo, è il progetto Jonathan del Gruppo Indesit, finalizzato all'inserimento lavorativo nei propri stabilimenti di ragazzi con precedenti penali o provenienti da zone metropolitane del Sud Italia ad alto degrado sociale; [www.indesitcompany.com](http://www.indesitcompany.com).

problema della sostenibilità dello sviluppo. Com'è noto, tale questione, si manifesta a partire dagli anni sessanta in seguito al sorgere di dubbi sui limiti della formula base dello sviluppo fondata sull'eguaglianza tra crescita economica e aumento del benessere<sup>60</sup>. Parallelamente, il problema della sostenibilità si manifesta in ambito ambientale "... sotto la spinta della contestazione politica e sociale, [e dei] primi movimenti ecologisti. E' nel corso degli anni ottanta che l'interesse per il rispetto dell'ambiente esce dal movimentarismo e dal settarismo per diventare un fenomeno generalizzato che coinvolge tutti i cittadini e gli operatori del sistema economico".<sup>61</sup>

Il tentativo è quello di conciliare l'esigenza della crescita economica con un nuovo modello di sviluppo al fine di non compromettere gli equilibri ambientali<sup>62</sup> e sociali, definendo "... sostenibile lo sviluppo se soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro esigenze"<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> L. Cristalli, Un percorso di sviluppo umano, [www.volint.it](http://www.volint.it).

<sup>61</sup> M. Valeri, op. cit., pag. 5.

<sup>62</sup> A. Vercelli e S. Borghesi S., La sostenibilità dello sviluppo globale, Roma, Carocci, 2005, pag. 19.

<sup>63</sup> M. Tassi, Un breve approfondimento del concetto di sviluppo sostenibile; [www.runic-europe.org](http://www.runic-europe.org).

La sostenibilità presuppone che "... lo sviluppo di un economia non può essere tale se l'attività delle imprese che operano in essa non è sostenibile"<sup>64</sup>.

L'impresa che coglie questi segnali tende ad adottare una strategia orientata al soddisfacimento contemporaneo dei requisiti di sostenibilità economica, ambientale e sociale<sup>65</sup>.

Il processo di sostenibilità dell'impresa, secondo Elkington, richiede un approccio denominato triple bottom line, cioè una triplice strategia che includa non solamente la prosperità economica, ma anche la salvaguardia ambientale e l'equità sociale<sup>66</sup>. La dottrina italiana è altrettanto chiara sul punto:

"... un'impresa, per le funzioni che è chiamata a svolgere, per le risorse che attinge dall'ambiente, per l'impatto che può esercitare sul

---

<sup>64</sup> A.Vercelli e S. Borghesi S., op.cit., pag. 139.

<sup>65</sup> D. Mauri e T.D. Valentini, Un approccio alla rendicontazione di sostenibilità: impostazione metodologica e indicatori, Fondazione Eni E. Mattei, 2003.

<sup>66</sup> J. Elkington, La Triple Bottom Line, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), Teoria Generale del Bilancio Sociale e applicazioni pratiche, Milano, Franco Angeli, 2004. In ambito macroeconomico la rendicontazione della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile è rappresentata da indicatori e parametri non solo economici (PIL) ma anche ambientali e sociali quali, in particolare, l'Indice di Sviluppo Umano. Dalla teoria della crescita economica (dove c'è crescita economica, c'è anche sviluppo e quindi l'obiettivo è la crescita del reddito pro-capite), si è passati alla teoria dei basic needs (dove il reddito non è più l'unico protagonista in quanto lo sviluppo è collegato al soddisfacimento dei bisogni fondamentali di cibo, acqua potabile, trasporti...), al concetto di sviluppo di A. Sen (lo sviluppo inteso come ampliamento delle capacità e dei mezzi a disposizione) per giungere al concetto di sviluppo umano. Il concetto di sviluppo umano si fonda su 4 pilastri: eguaglianza, sostenibilità, partecipazione, produttività. Longevità, conoscenze e risorse sono le tre dimensioni fondamentali che entrano nel calcolo dell'Indice di Sviluppo Umano (HDI); sintesi tratta da L. Cristalli, Un percorso di sviluppo umano, [www.volint.it](http://www.volint.it).

clima sociale della comunità e, più in generale, sulla qualità della vita, non può essere più vista come un'iniziativa imprenditoriale rivolta soltanto alle finalità economiche dell'investitore proprietario. Essa deve essere più appropriatamente considerata come un sistema economico e sociale, a cui prende parte una pluralità di attori [...] guidato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali"<sup>67</sup>.

Il tema dello sviluppo sostenibile diventa così obiettivo strategico per l'impresa in quanto "... un'impresa che per conseguire risultati economici a breve taglia i costi di approvvigionamento e produzione, senza prestare attenzione alle conseguenze in termini di qualità del sistema prodotto o di sicurezza del lavoro, licenzia i dipendenti, perdendo risorse e competenze e minando il consenso sociale di cui gode, non investe in innovazione, trascura l'impatto ambientale delle proprie attività, viola chiari principi di corporate governance o altera con procedure e soluzioni eticamente dubbie o addirittura fraudolente i dati di bilancio, [...] non sta creando valore. Al contrario, sta distruggendo le basi del proprio successo duraturo, dissipando asset strategici come la fiducia dei consumatori, del mercato, dei lavoratori e della comunità di riferimento, il knowledge e la capacità innovativa, il

---

<sup>67</sup> S. Sciarelli, op.cit., pag. 101.

capitale naturale e così via; l'impresa crea valore quando orienta la propria gestione verso l'obiettivo della sostenibilità; un'impresa sostenibile persegue uno sviluppo che contempera dimensione economica, sociale e ambientale"<sup>68</sup>.

5. L'exkursus sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale e sulla RSI ("... modalità con cui tale obiettivo viene realizzato, ponendo in essere un comportamento legato alla normale gestione d'impresa e non uno sforzo addizionale"<sup>69</sup>), ha messo in evidenza come la sopravvivenza e lo sviluppo duraturo dell'impresa siano funzione della capacità di creare valore e di ottimizzare le aspettative degli stakeholder.

"La gestione dell'impresa non può tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell'impresa: i lavoratori, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento"<sup>70</sup>.

Si tratta pertanto di una evoluzione del ruolo dell'impresa che rimane sempre ancorato alla dimensione economica

---

<sup>68</sup> A. Tencati, *Sostenibilità, impresa e performance*, Milano, Egea, 2002, pag. 87.

<sup>69</sup> *Quaderno comunicazione ed ambiente*, Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti - Commissione Economia e Contabilità Ambientale, pag.4.

<sup>70</sup> Enciclica di Benedetto XVI, "Caritas in veritate".

(soddisfacimento dei bisogni umani), ma nel contempo dimostra la sua capacità d'ascolto di fronte ad un ambiente caratterizzato da sempre maggior complessità<sup>71</sup>. Ciò porta ad "... un modello di governance allargata d'impresa, in base alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*"<sup>72</sup>.

Il fenomeno evolutivo del ruolo dell'impresa si inserisce in un dibattito altrettanto acceso sulla complessità della "... istituzionalizzazione dell'etica d'impresa"<sup>73</sup>, accentuato dalle gravi crisi che hanno segnato la fiducia del sistema capitalistico e può trovare un denominatore comune nell'incontro e confronto tra impresa e aspettative degli stakeholder. La comunità attende dall'impresa non solo creazione di ricchezza, in parte da redistribuire, "... ma anche una condivisione di valori, in quanto l'impresa ne è un importante veicolo"<sup>74</sup>.

---

<sup>71</sup> A. F. De Toni e L. Pomello, *Prede e ragni, uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Torino, Utet, 2005, pag. 279.

<sup>72</sup> L. Sacconi, *op.cit.*, pag. 112. Per una proposta complementare alla teoria contrattualistica di Sacconi e alla prospettiva relazionale di Bruni e Zamagni, si rinvia a L.Sacco e M. Viviani, *La Responsabilità Sociale d'Impresa, un percorso a partire dal dibattito italiano*, working paper n. 11, aprile, 2005, Facoltà di Economia di Forlì.

<sup>73</sup> S. Maffettone, *op.cit.*, pag. 230.

<sup>74</sup> B. Griffiths, *L'impresa come comunità morale*, stralcio pubblicato sul Sole 24 Ore del 15 giugno 2005.

Vengono così fissati alcuni punti fermi che consentono di comprendere il fenomeno della RSI in ambito strategico aziendale ed in particolare la sua natura volontaria ed il “cercare di andare oltre gli obblighi di legge” adottando soluzioni innovative per soddisfare maggiormente gli stakeholder, rispettando l’ambiente e migliorando i rapporti con la comunità. Ciò ovviamente comporta per “l’impresa socialmente orientata” maggiori costi ed investimenti specifici che saranno però compensati soprattutto dalla creazione di risorse intangibili, quali le competenze dei dipendenti, il capitale relazionale, l’immagine e la reputazione<sup>75</sup>.

Le imprese, in questo percorso di crescita culturale, sono stimolate da numerose iniziative istituzionali ed il monitoraggio effettuato da diversi istituti di ricerca dimostra che l’orientamento alla RSI è ormai entrato nella vita economica ed è fortemente percepito dai diversi attori del sistema.

L’evoluzione del ruolo dell’impresa, inoltre, ha fatto necessariamente emergere una relazione diretta tra l’ampliamento dei fini d’impresa ed i sistemi di misurazione e comunicazione delle performance: ne deriva una trasformazione da un’ottica

---

<sup>75</sup> M. Molteni, op. cit.

strettamente economica, finanziaria e patrimoniale, che si riflette sul bilancio d'esercizio, a forme di rilevazione e comunicazione volontarie di carattere ambientale e sociale esposte nei bilanci sociali o di sostenibilità. Si tratta di modelli con i quale l'impresa fornisce una "... rendicontazione-valutazione dei flussi di risorse e prestazioni che vengono scambiati tra l'azienda e i suoi stakeholder, sia interni che esterni"<sup>76</sup>.

## La Responsabilità Sociale d'Impresa

1. Nel primo capitolo abbiamo cercato di delineare un percorso evolutivo sul finalismo d'impresa richiamando il concetto di RSI o Corporate Social Responsibility (CSR) quale supporto conclusivo. Si proporranno ora alcuni spunti dottrinali sul tema della RSI con due avvertenze: non rientrano tra gli obiettivi di questo lavoro né rendere conto in modo esaustivo delle varie definizioni adottate né indagare il tema della "questione dell'etica d'impresa" e più in generale a porsi la domanda "perché il business dovrebbe essere etico"<sup>77</sup>, questione particolar-

---

<sup>76</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti - Commissione Economia e contabilità ambientale, Quaderno Comunicazione e Ambiente, pag. 15, 2004

<sup>77</sup> M.A. La Torre, Questioni di etica d'impresa, Milano, Giuffrè, 2009. "L'Autore affronta le questioni problematiche suscitate dalla crescente richiesta di introduzione di un'istanza etica nelle attività d'impresa, che sottintende un ripensamento della concezione stessa dell'impresa e prospetta un percorso di maturazione delle economie liberiste in direzione

mente sentita in questo periodo di crisi e di susseguirsi di scandali finanziari, e più in generale “quale tipo di relazione esista tra economia e etica”<sup>78</sup>.

Il concetto di RSI viene spesso utilizzato ricorrendo a termini differenti; vi è anzi una proliferazione di modalità di espressione quali: corporate citizenship, teoria degli stakeholder, corporate social responsiveness, accountability,...), ciascuno riconducibile o ad uno specifico apporto dottrinale o a un determinato periodo storico. Shcherbinina<sup>79</sup> e Sena offrono un aggiornamento dell'evoluzione del termine RSI passando dalla teoria degli stakeholder di Freeman degli anni '80, alla teoria della cittadinanza d'impresa che nasce nell'ambiente delle

---

di un mercato etico, al fine di mostrare la compatibilità tra obiettivi di profitto e obiettivi etico-sociali” (abstract dell'editore).

<sup>78</sup> “Entrambe le discipline si occupano del comportamento umano, ma con diversità di intenti: l'economista è alla ricerca di quei principi che spiegano le interazioni di soggetti che vivono in società e che riguardano la produzione, lo scambio, il consumo, etc. di beni e servizi (con tutto ciò che questo implica); l'eticista si occupa dei principi capaci di giustificare perché certi modi di interazione, piuttosto che altri, sono giusti, benefici o desiderabili. Ne deriva che se è vero che le spiegazioni dell'economista non ci dicono se il comportamento umano che egli studia è eticamente giustificabile, del pari vero è che le giustificazioni dell'eticista non ci dicono se il comportamento che egli studia è economicamente esplicabile. Si deve allora concludere che tra economia e etica non c'è collegamento alcuno, come non pochi degli studiosi di entrambi i campi ancor'oggi ritengono? Non proprio - si sostiene - perché entrambe le discipline, in quanto interessate al comportamento di agenti razionali, fanno appello alla categoria di razionalità.” Stefano Zamagni, Working Paper n. 27, gennaio 2006, Università di Bologna.

<sup>79</sup> Y. Shcherbinina – B. Sena, Strumenti concettuali per una riformulazione della Responsabilità Sociale d'Impresa, in H. Alford e F. Compagnoni, Fondare la Responsabilità Sociale d'Impresa, Città Nuova, 2008.

grandi corporation americane, alla teoria dello sviluppo sostenibile.

Gli Autori sopra citati propongono una definizione di RSI che faremo propria nel prosieguo del nostro lavoro:

"... si può dire che la *RSI* si presenta concettualmente come una medaglia a due facce, ovvero da un lato come risposta ai bisogni della società da parte delle imprese attraverso il loro contributo al miglioramento della qualità della vita, dall'altro come risposta ex post alle conseguenze nocive delle loro azioni"<sup>80</sup>.

Ripercorriamo ora alcune tappe dell'evoluzione delle teorie che ruotano intorno alla RSI.

2. La teoria degli stakeholder è riconducibile a Edward Freeman autore del testo *Strategic Management: a Stakeholder Approach* del 1984 in cui - per la prima volta - il concetto di "stakeholder" viene applicato agli studi sul management strategico<sup>81</sup>. Freeman fornì per primo una definizione del termine come "... qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso

---

<sup>80</sup> Y. Shcherbinina – B. Sena, op.cit..

<sup>81</sup> La dottrina è particolarmente ricca sul tema; solo per citare i principali contributi sulla teoria degli stakeholder : Robert A. Phillips, R. Edward Freeman, Andrew C. Wicks, Thomas Donaldson, Lee E. Preston, Kenneth E. Goodpaster, Max B.E. Clarkson, Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, Archie B. Carroll, Max B.E. Clarkson, Richard Harris, Laura Dunham, Jeanne M. Liedtka, S. Ramakrishna Velamuri, Antonio Argandoña; e italiani: Gianfranco Rusconi, Andrea Beretta Zanoni, Elio Borgonovi, Lorenzo Sacconi.

o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione" (Freeman, 1984), classificandoli in soggetti primari e secondari a seconda che il loro apporto sia essenziale o meno per la sopravvivenza dell'impresa: "nuovi modi di governare i molteplici gruppi e le molteplici relazioni di cui bisogna tener conto nella definizione della strategia" (Freeman, 2005). Con il termine stakeholder "... si intendono individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa o che possono influire in modo rilevante su di essa"<sup>82</sup>. La dottrina li distingue in due categorie: a) interni all'impresa: portatori di capitale proprio che sostengono il rischio d'impresa, management e dipendenti; b) esterni all'impresa: clienti, fornitori, finanziatori, concorrenti, pubblica amministrazione<sup>83</sup>.

3. L'impresa che adotta nella sua strategia il soddisfacimento contemporaneo dei requisiti di sostenibilità economica, ambientale e sociale, orienterà la gestione alla RSI senza considerarla uno sforzo addizionale ma come comportamento da

---

<sup>82</sup> L. Sacconi, Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), La Responsabilità Sociale d'Impresa, FrancoAngeli, 2004, pag.113.

<sup>83</sup> S. Sciarelli, Economia e Gestione dell'Impresa, volume primo, Padova, Cedam, 2002, pag. 102.

buon cittadino (corporate citizenship)<sup>84</sup>. La chiave di lettura del fenomeno della RSI trova allora fondamento ponendo inizialmente l'attenzione sul lato del "consumatore-cittadino":

"... la figura, ormai superata, del consumatore come ricettore passivo delle proposte che gli vengono dal lato della produzione, va cedendo il passo ad un soggetto che vuole bensì consumare, ma in modo critico. Ciò significa che con le sue decisioni di acquisto e, più in generale, con i suoi comportamenti, il consumatore intende contribuire a 'costruire' l'offerta di quei beni e servizi di cui fa domanda sul mercato"<sup>85</sup>.

Infatti, da una indagine di mercato sui temi della RSI emerge che "... i consumatori continuano a rivolgere alle imprese richieste tradizionali (qualità dei prodotti, buon servizio) ma si è affiancata una 'nuova' domanda di 'responsabilità sociale' che significa richiesta di correttezza sul piano etico, rispetto dell'ambiente, attenzione alla

---

<sup>84</sup> Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, Quaderno comunicazione ed ambiente, Commissione Economia e Contabilità Ambientale, 2004; [www.cndc.it](http://www.cndc.it).

<sup>85</sup> S. Zamagni, op.cit. L'Autore indica nella globalizzazione la seconda ragione per comprendere l'importanza della RSI e ricorda un documento firmato nel 2002 dove diversi responsabili di multinazionali operanti nei settori dell'industria, del consumo e della finanza "... si impegnano a porre al centro della loro attività di uomini di affari non più la crescita del profitto, ma l'attenzione al sociale e alla minimizzazione di ogni impatto negativo sulla popolazione e sull'ambiente. Si tratta di qualcosa di veramente eccezionale: ai capitalisti del XXI secolo non basta essere 'bravi' negli affari; devono sentirsi accettati dalla società civile, nazionale o transazionale a seconda dei casi. Quanto a dire che all'impresa viene oggi chiesto ciò che un tempo sarebbe stato considerato impossibile: giustificarsi!".

Per un'informazione sulle recenti campagne di boicottaggio contro brand famosi: [www.rsineWS.it](http://www.rsineWS.it), [www.altreconomia.it](http://www.altreconomia.it), [www.centroconsumatori.it](http://www.centroconsumatori.it), [www.ribn.it](http://www.ribn.it).

comunità e al territorio di appartenenza, rispetto delle identità e delle culture nei paesi in cui le imprese operano”<sup>86</sup>.

4. Un ulteriore spunto per la comprensione della RSI promana dalla nuova cultura manageriale che individua “... un nuovo paradigma fondato sulla centralità della persona, sulla creatività, sul capitale intellettuale per adeguare la gestione allo scorrere della azienda; dove il vantaggio competitivo a medio lungo termine deve basarsi su una strategia di relazioni etico/sociali oltre che di qualità e innovazione nei processi e nei prodotti e di una saldezza etica, senza la quale non c’è realtà economica, ‘old’ o ‘new’, che possa reggere”<sup>87</sup>.

La centralità della Persona è considerata un valore fondamentale nella mission d’impresa<sup>88</sup>. L’impresa quindi “... svolge anche una funzione sociale, creando opportunità di incontro, di colla-

---

<sup>86</sup> Eurisko, Crs Monitor 2004, Social Trends, Luglio , 2004.

<sup>87</sup> M. Minghetti e F. Cutrano, Le nuove frontiere della cultura d’impresa, Milano, E-tas, 2004, pag. 1. Anche per Zamagni l’organizzazione interna d’impresa pone al management nuove sfide rispetto a quelle dell’epoca fordista; cfr. L. Bruni e S. Zamagni, Economia Civile, Bologna, Il Mulino, 2004.

<sup>88</sup> La mission è l’ideale a cui deve tendere l’impresa e insieme il principio che deve guidare le sue scelte ai mutati cambiamenti ambientali; cfr. Y. Shcherbina, La mission dell’organizzazione aziendale: dalla massimizzazione del profitto al bene comune, Pontificia Università S.T. D’Aquino, Paper, 2004.

Per meglio rappresentare la mission di alcune aziende italiane che hanno avviato un buon percorso nell’ambito della RSI e che hanno interiorizzato nella loro strategia il valore centrale della Persona, si propongono alcuni esempi:

- a) il Gruppo Eni per realizzare la sua mission punta sul grande patrimonio di competenze manageriali e tecniche delle proprie risorse umane e sulla loro continua valorizzazione;
- b) anche il Gruppo Enel sottolinea nella mission la valorizzazione di tutte le persone che lavorano nelle aziende del gruppo;
- c) infine per il Gruppo Indesit : “le risorse umane sono un fattore strategico del successo dell’azienda”.

borazione, di valorizzazione delle capacità delle persone coinvolte. L'obiettivo dell'impresa deve essere realizzato in termini e con criteri economici, ma non devono essere trascurati gli autentici valori che permettono lo sviluppo concreto della persona e della società"<sup>89</sup>.

5. La dottrina economica individua, infine, un terzo approccio allo studio della RSI: dalla cittadinanza d'impresa, al consumatore-cittadino e da questo al dipendente che tenderà, come dice Zamagni, a "reciprocare", ad identificarsi con l'organizzazione se percepisce che "... l'equità è un tratto dominante della cultura d'impresa e dunque che anche il suo contratto di lavoro è equo"<sup>90</sup>.

6. Si approda quindi all'etica d'impresa come condivisione di diritti/doveri in una relazione intersoggettiva:

"... [il] comportamento è etico solo quando è l'esito di un incontro [...] tra organizzazione e stakeholder. Azienda etica è l'azienda che cerca la propria 'social license to operate' nel confronto con gli stake-

---

<sup>89</sup> Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa, 338, Libreria Editrice Vaticana, 2004.

<sup>90</sup> Il principio della reciprocità è alla base dell'opera sopraccitata di L. Bruni e S. Zamagni. Secondo gli Autori "un ordine sociale, quale esso sia, ha bisogno di tre principi regolativi, distinti ma non indipendenti, per potersi sviluppare in modo armonico ed essere quindi capaci di futuro: lo scambio di equivalenti (o contratto), la redistribuzione della ricchezza e il dono come reciprocità"; L. Bruni e S. Zamagni, op.cit., pag. 21.

holder e, in tale confronto, si impegna a comportamenti cui non sarebbe tenuta secondo il diritto vigente”<sup>91</sup>.

I legami tra eticità e diritto vengono ben sintetizzati nella definizione quadripartita di RSI, così detta “piramide di Carroll”. Secondo l’Autore l’impresa ha in primo luogo una responsabilità economica (creazione di valore per gli azionisti), cui seguono la responsabilità giuridica, etica (l’agire secondo equità, giustizia e imparzialità) ed infine la responsabilità discrezionale a favore della comunità (contribuzione filantropica)<sup>92</sup>.

7. Alcuni Autori, invece, si pongono in una posizione critica<sup>93</sup> rispetto alla autoregolamentazione finalizzata alla RSI. In particolare, Rossi, considera l’etica degli affari una “foglia di fico” perché il sistema dell’economia mondiale sta subendo un conflitto di interessi che si sta propagando all’intero sistema del capitalismo e impone il ripensamento di tutto un sistema di difese: “... per giudicare i comportamenti dei suoi mem-

---

<sup>91</sup> G. Azzoni, L’azienda etica, Università di Pavia, Saggio, 2004.

<sup>92</sup> L’evoluzione del pensiero di Carroll è rappresentato in C. Chirieleison, op.cit., pag. 87.

<sup>93</sup> Per una presentazione del pensiero critico di Jensen, si rinvia a A.Vercelli e S. Borghesi, La sostenibilità dello sviluppo globale, op.cit., pag. 154. Per una posizione molto critica sulla RSI: I rischi dell’etica in azienda, di A. De Nicola, Sole 24 Ore del 14 maggio 2005.

bri, alla comunità degli affari servono norme e sanzioni giuridiche e non valutazioni morali”<sup>94</sup>.

8. La dottrina economico-aziendale orientata ai temi della RSI fissa alcuni punti fermi per comprendere il fenomeno della RSI in ambito strategico aziendale<sup>95</sup>. Innanzitutto i comportamenti di RSI devono essere di natura volontaria e l’impresa deve cercare di andare al di là degli obblighi di legge<sup>96</sup>, adottando soluzioni innovative per soddisfare maggiormente gli stakeholder, tutelando i diritti dei lavoratori e dei consumatori, rispettando l’ambiente lungo tutta la filiera produttiva e migliorando i rapporti con la comunità<sup>97</sup> (Molteni).

L’Autore sopra citato non manca di evidenziare, in chiave economico-aziendale, che il comportamento dell’impresa orientata alla RSI comporta maggiori costi ed investimenti specifici che saranno compensati soprattutto dalla creazione

---

<sup>94</sup> G. Rossi , *Il Conflitto epidemico*, Milano, Adelphi, 2003, pag. 134.

<sup>95</sup> M. Molteni, *Responsabilità sociale e performance d’impresa*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.

<sup>96</sup> M. Molteni, op. cit, pagg.10 e 11.

<sup>97</sup> M. Molteni, op. cit, pagg. 41 e ss..

di risorse intangibili, quali le competenze dei dipendenti, il capitale relazionale, l'immagine e la reputazione<sup>98</sup>.

Non tutte le imprese hanno avviato tale percorso ovvero adottano un approccio differenziato alla questione, venendo ciò rappresentato da una piramide alla cui base è rappresentata "l'impresa illegale o irresponsabile", che non rispetta la legge<sup>99</sup> ma anche "l'impresa utopica" che privilegia la soddisfazione delle istanze sociali trascurando la tensione verso i risultati economici; segue "l'impresa legalistica", che vive la RSI come un vincolo; mentre, salendo di un gradino, troviamo l'impresa che fa "calcolo-sociale" cioè più aperta agli stakeholder ma solo a fini utilitaristici; il vertice è occupato "dall'impresa socialmente orientata"<sup>100</sup>.

Un'ampia casistica su come le imprese italiane vivano la RSI è offerta dal "Libro d'oro della responsabilità sociale", una raccolta di esperienze di eccellenza, suddivisa nei seguenti ambiti: processi interni aziendali di responsabilità sociale, partnership con la comunità, marketing sociale, finanza so-

---

<sup>98</sup> M. Molteni, op. cit, pagg.69 e ss..

<sup>99</sup> "Si definisce irresponsabile un'impresa che al di là degli elementi obbligatori di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività"; L. Gallino, L'impresa irresponsabile, Einaudi, Torino, 2005.

<sup>100</sup> M. Molteni, op. cit, pag.96.

cialmente responsabile, iniziative realizzate da PMI, innovazione di prodotto o servizio socialmente e ambientalmente rilevante<sup>101</sup>.

9. Da diverse istituzioni promanano impulsi affinché le imprese adottino comportamenti volti alla RSI. La Commissione europea, nel 2001, ha emanato un Libro Verde per promuovere la RSI, definita come "... l'integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le parti interessate (stakeholder)"<sup>102</sup>. La Commissione evidenzia i fattori interni all'impresa che possono caratterizzarne un atteggiamento socialmente responsabile, quali: la valorizzazione delle risorse umane specificamente in termini di istruzione e formazione, la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro in tutta la filiera produttiva, una gestione responsabile ed attenta a tutte le parti coinvolte nei processi di ristrutturazione aziendale e l'adozione di una strategia ambientale volta a ridurre il consumo di risorse, le emissioni inquinanti ed i rifiuti.

---

<sup>101</sup> Sodalitas Social Award, Il libro d'oro della Responsabilità Sociale d'Impresa, sesta edizione 2008.

<sup>102</sup> Commissione delle Comunità Europee, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 2001.

La Commissione, inoltre, evidenzia come l'ambiente esterno, formato dalla comunità locale, dai partner commerciali, dai fornitori, dai clienti e dai poteri pubblici, possa stimolare le imprese a comportamenti socialmente responsabili.

Infine, auspica che la RSI sia sempre più diffusa, anche alle PMI, in quanto "... solo le imprese competitive e produttive sono in grado di apportare un contributo a lungo termine allo sviluppo sostenibile, generando ricchezza e lavoro, senza compromettere i bisogni della società in campo sociale e in quello della tutela dell'ambiente[...]. Le imprese prendono sempre più coscienza del fatto che gli obiettivi di un successo commerciale sostenibile e di benefici durevoli per gli azionisti (shareholder value) non sono perseguibili massimizzando i profitti a breve termine, bensì adottando comportamenti vigili nei confronti del mercato, ma responsabili. Esse sono coscienti del fatto che possono contribuire allo sviluppo sostenibile gestendo le loro operazioni in modo tale da rafforzare la crescita economica e la loro competitività senza arrecare danno all'ambiente, senza sfuggire alle proprie responsabilità sociali e senza trascurare gli interessi dei consuma-

tori. In tale contesto, un numero crescente di imprese ha fatto proprio il concetto di responsabilità sociale”<sup>103</sup>.

Nell’ambito dell’attività di sensibilizzazione la Commissione europea ha lanciato una campagna di diffusione della RSI indirizzata alle PMI europee affinché scoprano che diventare imprese socialmente responsabili significa “... preservare la riuscita economica e trarre vantaggi commerciali, migliorando la reputazione dell’azienda e conquistando la fiducia dei portatori di interesse (stakeholder) e della comunità locale”<sup>104</sup>.

La Commissione fornisce alcuni suggerimenti pratici all’impresa affinché si orienti verso un percorso di RSI, quali: investire nelle risorse umane, nella loro formazione e sicurezza, mantenere buoni rapporti con la comunità locale e con le istituzioni pubbliche, prevenire l’inquinamento, ottimizzare l’uso dell’energia, minimizzare i rifiuti e comunicare all’esterno le azioni di RSI.

Per un aggiornamento sulla politica comunitaria in tema di CRS si richiama la Risoluzione del Parlamento europeo del

---

<sup>103</sup> Commissione delle Comunità Europee, op. cit.

<sup>104</sup> Commissione delle Comunità Europee, op. cit.

13 marzo 2007<sup>105</sup> sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, mediante la quale il Parlamento pone all'attenzione della Commissione criticità, osservazioni e richieste in materia. Pur rinviando al documento pare utile richiamare la seguente considerazione fatta nella risoluzione:

"... le imprese non dovrebbero essere considerate un sostituto dei poteri pubblici quando questi ultimi sono incapaci di esercitare il proprio controllo quanto al rispetto delle norme sociali e ambientali; [il Parlamento europeo] è convinto che il potenziamento delle responsabilità sociale e ambientale delle imprese, collegato al principio della responsabilità imprenditoriale, rappresenta un elemento essenziale del modello sociale europeo, della strategia europea per lo sviluppo sostenibile e al fine di rispondere alle sfide sociali della globalizzazione economica".

10. Tra le numerose ricerche che hanno misurato ed indagato il fenomeno della RSI si propone una sintesi di quelle prodotte dall'Unioncamere, dal Gruppo CERFE e dalla Fondazione Nord Est.

---

<sup>105</sup> Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2007 sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato (2006/2133(INI))

L'Unioncamere, in collaborazione con l'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI), ha realizzato nel 2004 un'indagine dalla quale emerge che la conoscenza delle imprese sui temi e strumenti della RSI (Libro Verde, codice etico<sup>106</sup>, Bilancio Ambientale, Bilancio Sociale, SA8000, EMAS, ISO 14001) è limitata, ma aumenta sensibilmente con il crescere della dimensione aziendale e la quotazione in Borsa costituisce una forza trainante per lo sviluppo della RSI. In particolare tra gli strumenti di gestione della RSI il più diffuso è il codice etico, mentre il Bilancio Ambientale e Sociale sono diffusi solo nelle imprese di maggior grandezza<sup>107</sup>.

Il CERFE ha condotto nel 2004 una analoga ricerca sulla diffusione della RSI in un campione di PMI europee<sup>108</sup>. Vengono individuati alcuni tipi d'impresa in funzione del loro orientamento strategico di fondo volto: a) alla crescita dimensionale; b) allo "stile di vita" inteso come "soddisfazione personale e professionale dell'imprenditore e delle persone che operano

---

<sup>106</sup> Secondo Maffettone i codici etici sono "... strumenti di autoregolazione delle imprese. [...] L'autoregolazione, come la legge, serve perché il mercato, ancorché ovviamente fondamentale, non è l'unico strumento della vita economica"; S. Maffettone, op.cit., pag. 232.

<sup>107</sup> M. Molteni e M. Lucchini, I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane, Milano, FrancoAngeli, 2004.

<sup>108</sup> CERFE, Proposta di linee-guida per la diffusione della responsabilità sociale tra le piccole e medie imprese, 2004; fonte: <http://www2.fabricaethica.it/documenti/133.SCRLineeGuida.pdf>.

nell'azienda"; c) all'innovazione ed alla conoscenza. Dai risultati della ricerca emerge che le imprese svolgono attività di RSI all'interno<sup>109</sup>, all'esterno<sup>110</sup> ed in termini bilaterali. Un aspetto fondamentale della ricerca è che le attività di RSI assumono una rilevanza centrale rispetto al core business soprattutto nelle imprese orientate alla conoscenza e all'innovazione<sup>111</sup>.

La Fondazione Nord Est, infine, ha svolto un'indagine su un gruppo di imprenditori del nord-est per misurarne il grado di diffusione dei comportamenti orientati alla RSI nonché di percezione della correlazione tra azioni di responsabilità so-

---

<sup>109</sup> Il CERFE elenca le seguenti attività di RSI svolte all'interno dell'impresa: promozione della salute dei dipendenti, politiche della qualità, politiche di democrazia interna, valorizzazione delle diversità culturali, politiche di pari opportunità, politiche di sostegno alle famiglie dei dipendenti, formazione permanente.

<sup>110</sup> Il CERFE elenca le seguenti attività di RSI svolte all'esterno dell'impresa: supporto a organizzazioni locali di volontariato, sponsorizzazioni sportive e culturali, sostegno a istituti sanitari, sostegno di progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo, formazione e collocazione lavorativa di soggetti svantaggiati, promozione del valore aggregativo della musica presso i giovani, diffusione di una cultura del riciclaggio di rifiuti, produzione di tessuti "ecologici", uso di prodotti non testati su animali, elaborazione di un codice deontologico.

<sup>111</sup> "A tale riguardo, è stato interessante rilevare, all'interno degli 11 casi studiati in profondità, che ben 4 su 5 imprese classificate come ultrastabili (ovvero orientate alla crescita e caratterizzate da entrambi gli orientamenti all'innovazione e alla conoscenza) risultano avere un approccio bilaterale, e molto articolato, alla CSR. Presso tali imprese sono ampiamente diffuse pratiche strettamente connesse alla dimensione della conoscenza e a quella dell'innovazione, quali ad esempio la ricerca, la formazione continua (anche nelle forme dell'e-learning), la qualità (con esplicite politiche presso tutte le 4 aziende citate), la gestione dell'informazione (creazione di biblioteche interne, banche dati, networking informativo con altre imprese o enti pubblici e non-profit, ecc.)"; CERFE, op. cit. , pag. 38.

ziale e sviluppo economico<sup>112</sup>. Dai dati raccolti emerge chiaramente che l'impresa è istituto sia economico, quindi finalizzato a produrre profitto, che sociale e quindi strettamente collegato al territorio e all'ambiente in cui opera:

"... l'impresa, quindi, non deve soltanto garantire reddito, profitto e lavoro, ma allo stesso tempo anche impegnarsi a promuovere la tutela dell'ambiente e condizioni di benessere equamente distribuite. Ci troviamo così di fronte ad un nuovo modello di sviluppo, in cui il profitto ed il successo dell'impresa derivano anche dal suo impegno a garantire adeguati livelli di sostenibilità economica, sociale ed ambientale nel contesto territoriale di riferimento. Di fronte a consumatori sempre più attenti e critici, le imprese sono chiamate a rendere sempre più spesso conto dei propri comportamenti e ad adottare iniziative che ne migliorino l'immagine complessiva presso i clienti, i fornitori e le istituzioni"<sup>113</sup>.

Nella ricerca si sottolinea, però, che, se per tutti gli imprenditori l'agire in modo responsabile contribuisce ad accrescere la reputazione e l'immagine dell'impresa, solo per pochi la responsabilità sociale è considerato un elemento strategico

---

<sup>112</sup> D. Marini e F. Ferraro Responsabilità d'impresa e coscienza sociale: il caso degli imprenditori di Padova e del nord-est, Fondazione Nord Est, 2004.

<sup>113</sup> D. Marini e F. Ferraro, op. cit.

che possa contribuire ad accrescere il successo economico e quindi da comunicare verso l'esterno per il tramite, ad esempio, di codici etici o del Bilancio Sociale.

Si potrebbe ritenere che le ricerche effettuate sulla sensibilità d'impresa ai temi della RSI mettano in evidenza che il fenomeno è interiorizzato dalle imprese, ma non sempre è adeguatamente comunicato all'esterno e che gli strumenti a ciò predisposti dalla dottrina e dalla prassi professionale siano a volte eccessivamente complessi e possano scoraggiarne l'approccio.

## Introduzione al Bilancio Sociale

1. Le diverse teorie sul finalismo d'impresa evidenziano una relazione diretta tra l'ampliamento dei fini d'impresa ed i sistemi di misurazione e comunicazione delle performance. Via via che i fini d'impresa si dilatano per soddisfare le aspettative dei diversi portatori di interessi (dalla massimizzazione del profitto per l'imprenditore, alla creazione e diffusione del valore per gli azionisti, prima e per gli stakeholder, poi) cresce la richiesta interna ed esterna all'impresa di integrare i sistemi di misurazione e comunicazione da un'ottica economica, finanziaria e patrimoniale, che si riflette sul bilancio

d'esercizio, a forme di rilevazione e comunicazione di carattere ambientale e sociale, che si riflettono sul bilancio di sostenibilità.

Il bilancio d'esercizio è lo strumento "... che consente di accertare come l'impresa si è comportata e quali risultati ha ottenuto in un certo lasso di tempo, nonché di valutare il suo stato di salute in un determinato momento"<sup>114</sup>. Per la dottrina economica-aziendale il bilancio d'esercizio rappresenta la principale fonte di informazione esterna dell'impresa e "... deve consentire a tutti i portatori di interessi, stakeholder, di formarsi un'idea sull'andamento economico, patrimoniale e finanziario dell'azienda"<sup>115</sup>.

Il Bilancio Sociale rappresenta, allora, un modello di rendicontazione e di comunicazione delle performance che invece abbraccia sia la dimensione economica che ambientale e sociale dell'impresa. Viene definito "... come il documento con il quale si fornisce una rendicontazione-valutazione dei flussi di risorse e prestazioni che vengono scambiati tra l'azienda e i suoi stakeholder, sia interni che esterni"<sup>116</sup>.

---

<sup>114</sup> G. Brunetti, *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Milano, Etas, 2004.

<sup>115</sup> M.T. Bianchi, *Alcune riflessioni sulla nuova disciplina del bilancio*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, gennaio-febbraio 2005.

<sup>116</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti - Commissione Economia e contabilità ambientale, *Quaderno Comunicazione e Ambiente*, pag. 15, 2004.

2. Rispetto al bilancio d'esercizio, documento contabile obbligatorio<sup>117</sup>, il Bilancio Sociale è un documento sostanzialmente volontario<sup>118</sup>.

Nel nostro ordinamento, però, stanno consolidando tracce d'obbligatorietà anche per i documenti che "misurano" la responsabilità sociale:

- a) D.Lgs. n. 460/97 che disciplina l'attività e la rendicontazione delle Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale. L'art. 8 del decreto legislativo sopracitato dispone: "Indipendentemente alla redazione del rendiconto annuale economico e finanziario, gli enti non commerciali che effettuano raccolte pubbliche di fondi devono redigere entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, un apposito e separato rendiconto tenuto e conservato ai sensi dell'articolo 22, dal quale devono risultare, anche a mezzo di una relazione illustrativa, in modo chiaro e trasparente, le entrate e le spese relative a cia-

---

<sup>117</sup> Ai sensi dell'art. 2423 c.c. "Gli amministratori devono redigere il bilancio di esercizio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa. Il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio...".

<sup>118</sup> "In Francia il Bilancio Sociale è un documento obbligatorio per le imprese che hanno oltre 300 dipendenti e deve dare informazione "sull'impiego, le remunerazioni e gli oneri accessori, le condizioni di igiene e di sicurezza, le altre condizioni di lavoro, la formazione, le relazioni professionali, nonché sulle altre condizioni di vita dei dipendenti e delle loro famiglie..."; L. Pulejo, Evoluzione e prospettive del Bilan Social in Francia, in G. Rusconi G. e M. Dorigatti, op.cit., pag. 152.

scuna delle celebrazioni, ricorrenze o campagna di sensibilizzazione indicate nell'articolo 108, comma 2-bis, lettera a), Testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917".

b) D.Lgs. n. 153/99 che regola le fondazioni di origine bancaria, tenute a redigere uno specifico "bilancio di missione"<sup>119</sup>. L'art. 9 dispone: "Il bilancio delle fondazioni e' costituito dai documenti previsti dall'articolo 2423 del codice civile. Le fondazioni tengono i libri e le scritture contabili, redigono il bilancio di esercizio e la relazione sulla gestione, anche con riferimento alle singole erogazioni effettuate nell'esercizio. La relazione sulla gestione illustra, in un'apposita sezione, gli obiettivi sociali perseguiti dalla fondazione e gli interventi realizzati, evidenziando i risultati ottenuti nei confronti delle diverse categorie di destinatari."

c) D.Lgs. n. 115/2006 che prevede per le imprese sociali l'obbligo di redigere e depositare presso il registro del-

---

<sup>119</sup> "Questo modello di rendicontazione sociale - definito da precise disposizioni di legge (D.Lgs. 153/99 e successivi Atti di Indirizzo del Ministro del Tesoro del 5 agosto 1999 e del 19 aprile 2001) - ha l'obiettivo di rafforzare la percezione pubblica delle azioni dell'Ente, di dare maggiore visibilità all'attività svolta, in modo da accrescere la sua legittimazione nella comunità locale di riferimento ed il consenso a livello sociale, garantendo peraltro la massima trasparenza sulla gestione, oltre che sui risultati raggiunti"; [www.fondazionecrup.it](http://www.fondazionecrup.it) .

le imprese il Bilancio Sociale, secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, in modo da rappresentare l'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa sociale;

d) D.Lgs. n. 23/2007 che detta disposizioni in merito alla relazione sulla gestione accompagnatoria del bilancio d'esercizio; il decreto ha introdotto tre novità: 1) maggiori informazioni da fornire con riguardo alla situazione della società ed al suo andamento gestionale; 2) la relazione sulla gestione deve includere anche informazioni in merito ai principali rischi e alle incertezze cui la società è esposta; 3) vi è l'obbligo di esposizione di indicatori di risultato finanziari e, se del caso, non finanziari. Con riferimento a tali ultimi indicatori il Legislatore non ha previsto una mappa puntuale degli indicatori di performance da proporre, che dovranno essere individuati, dal redattore della relazione sulla gestione, in funzione alle specifiche caratteristiche e dimensioni dell'impresa, nonché in base al settore in cui essa ope-

ra. Gli indicatori non finanziari sono collegati all'efficienza produttiva, all'economicità e all'efficacia delle strategie aziendali. Il Documento numero 1 "La relazione sulla gestione – Alcune considerazioni", predisposto dall'Istituto di ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nell'Ottobre 2008, ha individuato i seguenti quattro ambiti operativi: 1] posizionamento sul mercato; 2] innovazione (tasso di novità di clienti e mercati, time to market, tasso di incidenza di nuovi prodotti, numero di brevetti, tasso di incidenza di prodotti di proprietà riservata); 3] customer satisfaction (tempo medio di evasione degli ordini, puntualità nelle consegne, numero di reclami, tasso di difettosità dei prodotti, numero di interventi di riparazione, numero di clienti fidelizzati sul totale, incidenza della pubblicità sul fatturato, assistenza alla clientela, percentuale fatturato da canali diretti); 4] efficienza fattori/processi produttivi (produttività per dipendente, costo del lavoro per dipendente, produttività del lavoro, tempo medio di ciclo o di attraversamento, tempo medio di lavorazione, tempo medio di set up, percentuali di scarti, capacità

produttiva disponibile). Indicatori riguardanti l'ambiente ed il personale: vengono richieste informazioni relative alle relazioni che l'impresa ha con l'ambiente che la circonda (per esempio: emissione di gas nell'atmosfera, adeguamento degli impianti alle disposizioni legislative per la sicurezza ambientale, investimenti per lo smaltimento dei rifiuti); ed esempi di informazioni relative al personale possono essere i seguenti (composizione della forza lavoro, turnover per forma contrattuale, numero di ore di formazione per ruolo e tipologia di contratto, salute e sicurezza per tipo di malattia).

3. Il bilancio Sociale è un documento distinto dal bilancio d'esercizio perché ha finalità, formati e contenuti diversi. Nondimeno, Bilancio Sociale e bilancio d'esercizio sono comunque due documenti interdipendenti e complementari, sia perché i dati di quest'ultimo riguardano la produzione e distribuzione di ricchezza, sia, viceversa, per il fatto che risul-

tati sociali negativi possono essere la “spia” di rischi economico-finanziari<sup>120</sup>.

Il Bilancio Sociale è un documento che nel nostro Paese ha avuto, a partire dagli anni '90, una sensibile diffusione anche grazie ai modelli elaborati da più fonti, tra le quali:

- I. le Linee guida GRI<sup>121</sup>, ritenute dalla professione contabile il modello di riferimento<sup>122</sup>. Secondo il sistema proposto dal Global Reporting Initiative, il Bilancio Sociale è uno strumento di rendicontazione volontario finalizzato alla comunicazione con i propri stakeholder; descrive le strategie in campo economico, sociale ed ambientale, nonché i risultati conseguiti. Il GRI è

---

<sup>120</sup> G. Rusconi , Le caratteristiche generali del Bilancio Sociale d'impresa, in G. Rusconi e M. Dorigatti M., op.cit., pag. 13.

<sup>121</sup> <http://www.globalreporting.org>. “The Global Reporting Initiative (GRI) is a network-based organization that has pioneered the development of the world's most widely used sustainability reporting framework and is committed to its continuous improvement and application worldwide. In order to ensure the highest degree of technical quality, credibility, and relevance, the reporting framework is developed through a consensus-seeking process with participants drawn globally from business, civil society, labor, and professional institutions”.

<sup>122</sup> Le Linee Guida GRI sono ritenute dai dottori commercialisti “... il modello di riferimento delle aziende italiane che vogliono utilizzare il report di sostenibilità quale strumento di riconoscimento della propria Corporate Social Responsibility” e vengono definite “un quadro di riferimento per il reporting nelle performance economiche ambientali e sociali di un'azienda. Le linee guida: descrivono i principi di reporting e contenuti specifici per guidare le aziende nella preparazione di report di sostenibilità e nel rappresentare un quadro ragionevole e bilanciato delle loro prestazioni economiche, ambientali e sociali; promuovono la comparabilità dei report di sostenibilità, tenendo comunque presenti le considerazioni pratiche legate alla divulgazione di informazioni relative a diversi tipi di aziende; supportano il benchmarking e la valutazione della performance di sostenibilità rispetto a codici, standard di performance e iniziative volontarie; servono come strumento per facilitare il coinvolgimento degli stakeholder”; cfr. Quaderno comunicazione ed ambiente, op.cit.

stato avviato nel 1997 dalla Coalition for Environmentally Responsible Economies - CERES (network statunitense composto da associazioni, organizzazioni e società di investimento, impegnate in campo ambientale e sociale) con il supporto dell'United Nations Environment Programme (UNEP). I requisiti per le attività di reporting secondo il GRI sono: trasparenza (delle informazioni), inclusione (degli stakeholder), verificabilità, completezza, rilevanza, sostenibilità, accuratezza, neutralità, comparabilità, chiarezza e tempestività. E' articolato in quattro sezioni: visione e strategia aziendale, nella logica della Triple Bottom Line (sostenibilità ambientale, economica, e sociale); profilo aziendale (cioè descrizione della struttura, delle caratteristiche tipiche, dell'offerta ed indicazione degli stakeholder coinvolti); governance e sistemi di gestione aziendale; indicatori di performance (sociali, ambientali ed economici). Il modello si fonda su indicatori, tra i quali, i primi ad essere considerati, sono quelli definiti integrati e che comprendono gli indicatori sistemici e gli indicatori trasversali; i primi misurano i risultati dell'impre-

sa in relazione all'ambiente in cui opera (rifiuti prodotti, scarichi, ecc.), i secondi invece esprimono il rapporto tra diverse performance aziendali (per esempio: rifiuti su unità prodotto). Seguono poi, gli indicatori di performance economica, che misurano gli scambi monetari tra impresa e stakeholder e quale impatto abbia l'attività dell'azienda sul sistema economico circostante. Infine, gli indicatori di performance sociale, che descrivono l'impatto dell'attività d'impresa sulla comunità in cui questa è inserita;

- II. lo standard *AccountAbility 1000* sviluppato dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability). AA 1000 si pone come uno standard di processo per gestire e comunicare bilancio, performance sociali ed etiche. Lo standard di processo si sviluppa secondo le fasi di: planning (vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e vengono identificati gli stakeholder), accounting (viene definito lo scopo del processo, vengono raccolte ed analizzate le informazioni, identificati gli indicatori e gli obiettivi, sviluppato un piano di miglioramento), auditing e reporting (viene

realizzata una comunicazione scritta o verbale da sottoporre agli stakeholder per ottenerne una condivisione), embedding (vengono istituiti sistemi - gestione e raccolta delle informazioni, implementazione dei valori, audit interna - sviluppati per rafforzare il processo e per integrarlo nel migliore dei modi), stakeholder engagement (l'organizzazione in tutte le fasi del processo rimane in stretto collegamento con i suoi gruppi di interesse). I vantaggi dichiarati nell'adozione del AA 1000 sono: consente di misurare gli indicatori chiave di performance sociale; migliora la gestione della qualità nei rapporti con gli stakeholder; favorisce il rapporto con il personale dipendente; accresce la fiducia degli stakeholder esterni; migliora ed aiuta a mantenere buoni i rapporti di partnership; aiuta a valutare e gestire meglio i rischi che si possono presentare nelle relazioni esterne (reputazione, marchio); soddisfa le sempre più complesse esigenze informative degli investitori; sostiene la governance dell'organizzazione; facilita i rapporti tra istituzioni pubbliche ed organizzazione; favorisce la formazione e l'identificazione di fornitori di servizi quali-

ficati. La scala dei principi su cui si basa AA 1000 ha un ordine gerarchico: il processo è governato dal principio di accountability; la responsabilità organizzativa è direttamente indirizzata dall'inclusività del processo; l'inclusività è supportata da: a) scopo e natura del processo che a sua volta deve prevedere completezza, materialità, regolarità e tempestività; b) significatività nell'informazione che riunisce garanzie di qualità dell'informazione e accessibilità; c) gestione del processo nel tempo con il suo miglioramento continuo.

III. il modello dell'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale IBS/SEAN<sup>123</sup>, che ha introdotto la "Carta dei valori dell'impresa"<sup>124</sup>. Centrale nella cultura d'impresa è il

---

<sup>123</sup> R. Marziantonio, *Gestione Responsabile e Sviluppo Sostenibile: "PROGRESS" per governare e Bilancio Sociale per rendicontare*, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) *Modelli di rendicontazione Etico-Sociali e applicazioni pratiche*, Milano, FrancoAngeli, 2005.

<sup>124</sup> La "Carta dei valori d'impresa" è un codice di orientamento etico dell'impresa che si fonda sui seguenti valori: 1. la centralità delle persona, il rispetto della sua integrità fisica e culturale e il rispetto dei suoi valori di interrelazione con gli altri; 2. la valorizzazione delle risorse umane attraverso percorsi di accrescimento professionale e di partecipazione agli scopi di impresa; 3. il rispetto e la tutela dell'ambiente; 4. l'attenzione ai bisogni e alle aspettative legittime degli interlocutori interni ed esterni per migliorare il clima di appartenenza e il grado di soddisfazione; 5. l'affidabilità dei sistemi e delle procedure di gestione per la massima sicurezza degli addetti, della collettività e dell'ambiente; 6. l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei sistemi gestionali per accrescere costantemente i livelli di redditività e di competitività dell'impresa; 7. l'impegno costante nella ricerca e nello sviluppo, in tutte le aree di intervento, per favorire e percorrere nel perseguimento del disegno strategico il massimo grado di innovazione; 8. la correttezza e la trasparenza dei sistemi di gestione in conformità alle norme e alle convenzioni vigenti, nei riguardi delle componenti interne ed esterne all'im-

ruolo della comunicazione nei fatti per “... rendere possibile e praticabile un dialogo aperto alle aspettative del contesto, all’ascolto delle ragioni e alle proposte delle parti in causa (azienda-collaboratori interni e azienda-*stakeholder* esterni) determinando così – nella gestione - un incontro di posizioni dialettiche ma non contrapposte” e nel ‘racconto’ il cui strumento privilegiato è il Bilancio Sociale”.

- IV. il modello proposto dal Gruppo Bilancio Sociale che, dopo aver dato una definizione del Bilancio Sociale<sup>125</sup> ne espone i principi<sup>126</sup> che devono presiedere alla sua

---

presa; 9. l'interrelazione con la collettività e con le sue componenti rappresentative, per un dialogo partecipativo di scambio e di arricchimento sociale, finalizzato al miglioramento della qualità della vita”; elaborazione dell'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale sulla base della “Carta dei fondamentali valori umani” pubblicata nel 1989 dalla Fondazione Internazionale Nova Spes; fonte: <http://www.feem.it/NR/Feem/resources/seminars/PRE2002-06-11-01.Marziantonio1.pdf>

<sup>125</sup> “Con questa espressione non si intende fare riferimento a un documento che accoglie dati e indicatori bilancianti, così come richiamato dalla tecnica contabile, bensì mettere in evidenza la natura di un documento di sintesi da redigere periodicamente, formato in base a regole e procedure precostituite alle quali ci si deve attenere. Si tratta di un documento autonomo, in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale.” <http://www.gruppobilanciosociale.org/index.php>

<sup>126</sup> “1. Responsabilità: occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività.

2. Identificazione: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. E' necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione).

3. Trasparenza: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati.

4. Inclusione: si farà in modo di dar voce - direttamente o indirettamente - a tutti gli stakeholder identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate.

costruzione e redazione nonché le sezioni nelle quali il bilancio è suddiviso: "identità aziendale", "produzione e distribuzione del valore aggiunto" e "relazione sociale".

V. il Social Statement elaborato dal Ministero del lavoro: è uno "... strumento volontario, pensato in primo luogo per guidare le imprese nell'attività di rendicontazione delle proprie

---

5. Coerenza: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.

6. Neutralità: il Bilancio Sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni.

7. Competenza di periodo: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine.

8. Prudenza: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo.

9. Comparabilità: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto.

10. Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità: le informazioni contenute nel Bilancio Sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.

11. Periodicità e ricorrenza: il Bilancio Sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.

12. Omogeneità: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.

13. Utilità: il complesso di notizie che compongono il Bilancio Sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.

14. Significatività e rilevanza: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti.

15. Verificabilità dell'informazione: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del Bilancio Sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.

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

17. Autonomia delle terze parti. Ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del Bilancio Sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio". <http://www.gruppobilanciasociale.org/index.php>

prestazioni sociali, standardizzando la modalità di rilevazione e presentazione delle informazioni e favorendo forme di confronto e valutazione dei risultati ottenuti". Il modello si articola in due parti fondamentali:

- a. la scheda anagrafica dell'impresa, ove devono essere riportate informazioni specifiche dirette a rilevare l'impegno dell'azienda nell'ambito della RSI. Si richiede alle imprese di segnalare l'adozione di strumenti quali Codici di Condotta, Sistemi di Gestione (ad esempio, sistemi di qualità, sistemi di gestione dell'ambiente e della sicurezza), certificazioni e report sociali, ambientali e di sostenibilità;
- b. un set indicatori, articolati in otto categorie, in base ai diversi gruppi di stakeholder: Risorse Umane, Soci/Azionisti e Comunità Finanziaria, Clienti, Fornitori, Partner finanziari, Stato, Enti locali e Pubblica Amministrazione, Comunità e Ambiente.

VI. la reinterpretazione del modello Copenhagen Charter di Hinna (2002)<sup>127</sup>. Si tratta di un processo ciclico che ha due obiettivi: assicurare che la rendicontazione sociale sia ben integrata nell'organizzazione; verificare che i valori e le aspettative degli stakeholder chiave siano rispecchiati nella percezione che l'impresa ha di sé stessa, della sua missione e dei suoi valori<sup>128</sup>. Le fasi del processo sono le seguenti: decisione dell'alta direzione di creare una relazione con gli stakeholder; identificazione degli stakeholder chiave; costruzione di un canale di dialogo continuo con gli stakeholder dotandosi di una struttura organizzativa coerente, una struttura stakeholder oriented; determinare gli indicatori chiave da adottare per la comunicazione agli stakeholder; monitorare costantemente le performance e la coerenza con i valori che l'organizzazione si è data; identificazione delle azioni di miglioramento; predisposizio-

---

<sup>127</sup> L'Autore interpreta il Bilancio Sociale sia nella sua dimensione statica, cioè come documento di rendicontazione al termine di un periodo della strategia di impresa orientata a integrare le preoccupazioni economiche, sociali e ambientali (accountability), sia nella sua dimensione dinamica cioè come l'ultimo atto di un processo di gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile; L. Hinna , Il Bilancio Sociale, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002, pag. 69.

<sup>128</sup> Prof. Luciano Hinna, sintesi lezioni sulla rendicontazione sociale del 31.03.2009.

ne, verifica e pubblicazione del "rapporto sociale"; consultazione degli stakeholder (feedback).

VII. il modello Q-RES di Baldin e Sacconi focalizzato sul "contratto sociale" tra l'organizzazione e gli stakeholder<sup>129</sup>. Il modello prevede delle linee guida strutturate su sei strumenti per la responsabilità etico-sociale d'impresa: visione etica, codice etico, formazione etica, sistemi organizzativi di attuazione e controllo, rendicontazione etico-sociale e verifica esterna. Lo scopo della rendicontazione etico-sociale è quello di ridurre le asimmetrie informative tra l'impresa e i suoi stakeholder, i quali, non partecipando direttamente alla gestione dell'impresa, hanno una conoscenza incompleta delle azioni, dei processi decisionali e delle conseguenze delle attività e dell'impatto sul loro benessere. L'attività di rendicontazione etico-sociale svolge, quindi, una duplice funzione: è strumento di supporto alla go-

---

<sup>129</sup> E. Baldin e L. Sacconi, Standard e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazioni, Liuc Papers, 2004. Il Progetto Q-RES nasce nel 1998 da un'idea originaria di Lorenzo Sacconi e Simone de Colle sviluppata nel corso degli anni dal Team Q-RES del CELE - Centre for Ethics Law & Economics dell'Università Cattaneo LIUC di Castellanza - in collaborazione con un gruppo di imprese, associazioni professionali, società di consulenza ed organizzazioni non profit, riunite in un forum permanente di discussione - il "Tavolo Q-RES" - costituito presso il CELE nel Dicembre del 1999.

vernance e alla gestione strategica; è strumento di comunicazione e dialogo con gli stakeholder. Da tale attività di rendicontazione etico-sociale promana il bilancio o rapporto sociale che contiene informazioni relative a: identità aziendale (valori, missione, attività di business e struttura di governance), identificazione e descrizione degli stakeholder, declinazione delle strategie in obiettivi per ciascuno stakeholder, rendicontazione dei risultati organizzata per stakeholder (con misurazioni che facciano uso di diversi tipi di dati: contabili, organizzativi, economici, ambientali, legali, sociali, ecc.), comparazione fra obiettivi prefissati e risultati effettivamente conseguiti<sup>130</sup>.

VIII. lo standard *Social Accountability 8000 (SA8000)*<sup>131</sup>. La norma elaborata nel 1997 dall'ente americano SAI, contiene nove requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo (la

---

<sup>130</sup> Informazioni tratte da <http://www.qres.it/>

<sup>131</sup> <http://www.sa8000.info/sa8000doc/2001StdItalian.pdf>

garanzia è data da una certificazione rilasciata da una terza parte indipendente con un meccanismo analogo a quello utilizzato per i sistemi di gestione per la qualità).

IX. la certificazione OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001<sup>132</sup>, appositamente elaborata per aiutare le aziende a formulare obiettivi e politiche a favore della sicurezza e della salute dei lavoratori. Infatti la OHSAS 18001 è una certificazione in favore delle aziende affinché queste ultime individuino i profili di rischio presenti e formulino politiche aziendali a tutela dei lavoratori.

4. A conclusione di questa sintetica esposizione dei modelli di rendicontazione sociale si sofferma ora l'attenzione sugli strumenti per aumentare la comunicazione esterna ambientale: si tratta dei sistemi di certificazione ambientale, i marchi di qualità dei prodotti ed i bilanci o report ambientali. Questi strumenti hanno non solo l'obiettivo di migliorare le prestazioni ambientali dell'impresa e di incrementare la validità

---

<sup>132</sup> <http://www.ohsas-18001.it/norme-ohsas-18001/norme-ohsas-18001.asp>

delle autorizzazioni amministrative<sup>133</sup>, ma sono anche un potente strumento di comunicazione.

In una ricerca svolta dall'Ente per le Nuove Tecnologie, l'Energia dell'Ambiente (ENEA) la comunicazione ambientale viene descritta come "... un importante strumento di comunicazione dell'impresa per soddisfare una pressante esigenza di dialogo con i propri stakeholder"<sup>134</sup>.

I sistemi di certificazione ambientale operanti nel nostro ordinamento sono il sistema Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) e il sistema International Organization for Standardization (ISO) 14001:2004.

Il sistema EMAS è nato da un regolamento comunitario per favorire una riorganizzazione della gestione ambientale dell'impresa basata, non solo sul rispetto dei limiti imposti dalle leggi, che rimane comunque un obbligo dovuto, ma an-

---

<sup>133</sup> Il D.Lgs. 18 febbraio 2005, n. 59, prevede che le imprese eco-certificate hanno una maggior durata della validità dell'autorizzazione integrata ambientale: 6 anni le imprese certificate secondo lo standard ISO 14001 e 8 anni per le imprese registrate secondo lo schema comunitario EMAS. Fonte: Notiziario n. 10 del 12 maggio 2005, Unione Industriali di Pordenone.

<sup>134</sup> Per un approfondimento si rinvia a R. Luciani e L. Andriola, *Gli Strumenti attuativi di una politica di sviluppo sostenibile dell'impresa*, Enea, Dipartimento Ambiente, 1999 e C. Mio e A. Giornetti, *Bilancio e Ambiente*, Milano, Egea, 2002. Da una recente indagine della Camera di Commercio di Bergamo sullo stato dell'arte delle certificazioni ambientali in Italia emerge che nel 2003 sono state rilasciati circa 3.000 certificati ISO 14001, 34 licenze Ecolabel (per un totale di 822 prodotti etichettati) e sono stati emessi regolamenti EMAS per 148 organizzazioni. Workshop, *le imprese per lo sviluppo sostenibile*, Bergamo, giovedì 2 dicembre 2004; [www.bg.camcom.it](http://www.bg.camcom.it).

che su un nuovo rapporto tra l'impresa, le istituzioni ed il pubblico<sup>135</sup>.

La norma internazionale ISO 14001:2004 ha, invece, congiunto il concetto di garanzia della gestione ambientale delle imprese volontariamente aderenti alla formulazione di un programma di miglioramento continuo delle condizioni ambientali, all'adozione di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) ed all'effettuazione di un sistema di controllo interno del corretto funzionamento di tale sistema<sup>136</sup>. La certificazione può essere utilizzata anche il conferimento di marchi di qualità ai prodotti. Citiamo, a titolo di esempio il Regola-

---

<sup>135</sup> G. Lepore e M. Capraro, I Sistemi di gestione ambientali, Milano, FrancoAngeli, 2003 pagg. 53 e ss. I punti essenziali del sistema EMAS sono: "impegno volontario dell'impresa al miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali, mediante l'adozione, nel proprio sito, di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) che tenga sotto controllo tutte le attività che hanno un impatto sull'ambiente esterno; attività di auditing (verifica) da parte dell'azienda, che consiste nella valutazione sistematica e periodica dell'efficienza complessiva dell'SGA del sito nell'ottica del miglioramento continuo; redazione di una dichiarazione ambientale con la quale l'impresa accetta una verifica di validità della stessa da appositi organismi che hanno il compito di accertare la conformità delle attività dell'azienda ai requisiti del regolamento EMAS (l'organizzazione dell'EMAS è interamente gestita dal Comitato Ecolabel ed Ecoaudit - Sezione Emas Italia che ha sede presso l'ANPA/Ministero dell'Ambiente-Roma); comunicazione periodica al pubblico sulle prestazioni ambientali dell'impresa; registrazione dell'azienda nel Registro europeo tenuto dal Comitato EMAS "; cfr. Assindustria Molise, La Certificazione Emas e Iso 14000.

<sup>136</sup> "ISO 14001:2004 è la nuova versione, pubblicata il 15 Novembre 2004, del più noto standard ambientale ISO 14001. ISO:14001 (che fa parte della famiglia di standard ISO:14000) è uno strumento di validità internazionale che le aziende hanno a disposizione per migliorare la gestione ambientale delle proprie attività, dei prodotti e dei servizi. I passi per ottenere una certificazione ISO:14001 sono: l'analisi ambientale iniziale, la redazione di documenti quali la programmazione politica ambientale da parte dell'alta direzione e la redazione del manuale di gestione ambientale, l'attuazione della documentazione e la conduzione degli audit ambientali, la certificazione da parte di terzi e infine il miglioramento continuo e la sorveglianza da parte dell'Ente di certificazione"; Workshop, Le imprese per lo sviluppo sostenibile, Bergamo, giovedì 2 dicembre 2004; [www.bg.camcom.it](http://www.bg.camcom.it) .

mento comunitario n. 1980/2000, il quale conferisce il marchio di qualità "Ecolabel" ai prodotti e servizi che rispettino i criteri di qualità ambientale fissati dalla Commissione europea<sup>137</sup>.

I bilanci o report ambientali sono strumenti in grado di fornire un quadro organico delle relazioni tra l'impresa e l'ambiente naturale, attraverso l'opportuna rappresentazione dei dati quantitativi e qualitativi relativi all'impatto ambientale delle attività produttive, e dello sforzo economico e finanziario sostenuto dall'impresa per la protezione dell'ambiente<sup>138</sup>.

## Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001

Nella prima parte abbiamo cercato di rappresentare un quadro d'insieme sulla RSI, mettendo in evidenza come l'agire in modo responsabile contribuisca non solo ad accrescere la

---

<sup>137</sup> "L'Ecolabel è un'etichetta [...] che viene esposta direttamente sul prodotto o che caratterizza un servizio e che attesta la rispondenza del prodotto o del servizio a specifici requisiti ambientali denominati Criteri. Questi criteri sono formulati sulla base dell'analisi dell'intero ciclo di vita del prodotto (*LCA = Life Cycle Analysis*) mediante la quale vengono individuati tutti gli impatti ambientali, dall'estrazione delle materie prime, alla produzione e al fine vita del prodotto, e presi in considerazione quelli su cui si possono effettuare ragionevolmente dei miglioramenti"; [www.minambiente.it](http://www.minambiente.it).

<sup>138</sup> G. Sammarco e F. Ranghieri, *Il bilancio e il rapporto ambientale*, in M. Bartolomeo (a cura di) *La contabilità ambientale d'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1997, pag. 325.

reputazione e l'immagine dell'impresa ma soprattutto, se considerato come un elemento strategico, possa contribuire ad accrescere il successo economico; inoltre, abbiamo evidenziato che l'impresa orientata alla RSI possa comunicarlo all'esterno utilizzando strumenti a ciò predisposti dalla dottrina, dalle norme di comportamento e dalla prassi.

In questa seconda parte cercheremo di dimostrare come l'interesse dell'impresa al controllo della regolarità e della legalità dell'operato sociale – in buona sostanza l'orientamento alla RSI – possa ridurre il rischio di incorrere nella responsabilità penale degli enti introdotta per la prima volta nel nostro ordinamento dal Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (d'ora in poi Decreto/231), recante "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300".

Il Decreto/231 è stato introdotto in attuazione alla legge 29 settembre n. 300 del 2000, con cui lo Stato italiano ha ratificato ed eseguito alcuni Atti internazionali (la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee; la Convenzione di Bruxelles

del 26 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione nella quale vengono coinvolti funzionari della Comunità Europea o degli Stati membri; la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche ed internazionali<sup>139</sup>).

Il Decreto/231 "... mira a coinvolgere nella punizione di taluni illeciti penali il patrimonio degli enti e, in definitiva, gli interessi economici dei soci, i quali, fino all'entrata in vigore della legge in esame, non pativano conseguenze dalla realizzazione di reati commessi, con vantaggio della società, da amministratori e/o dipendenti"<sup>140</sup>; "... questa nuova responsabilità sorge soltanto in occasione della realizzazione di determinati tipi di reati da parte di soggetti legati a vario titolo all'ente e solo nelle ipotesi che la condotta illecita sia stata realizzata nell'interesse o a vantaggio di esso"<sup>141</sup>.

---

<sup>139</sup> "La storia della legge inizia con la lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali, avviata, intorno alla metà degli anni '70, dagli Stati Uniti dopo il famoso scandalo internazionale che coinvolse la Lockheed Corporation, azienda aeronautica statunitense, e dopo un'indagine del US Securities and Exchange Commission da cui risultò un ricorrente uso della corruzione dei pubblici ufficiali da parte di molte società statunitensi. Nel 1977 il Congresso americano varò il Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) per ripristinare la fiducia degli americani verso l'integrità del sistema degli affari. Gli Stati Uniti sostennero, poi, fortemente l'adozione della Convenzione OCSE del 1997, sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri, in cui è previsto espressamente l'obbligo per gli Stati membri di prevedere una responsabilità delle persone giuridiche.". M. Bianchini, in Rivista 231, pag. 6, anno 2009.

<sup>140</sup> Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – Confindustria approvate il 31 marzo 2008.

<sup>141</sup> Ibidem. La Relazione ministeriale al Decreto/231 precisa che "il richiamo all'interesse dell'ente caratterizza in senso marcatamente soggettivo la condotta delittuosa della persona fisica e che "si accontenta" di una verifica ex ante; viceversa, il vantaggio, che può

La disciplina regolata dal Decreto/231 rientra nel più ampio tema della responsabilità d'impresa e stimola l'adozione di norme interne sugli assetti di governo e modalità organizzative tutti volti al controllo preventivo dei rischi ed a rafforzare la fiducia non solo degli investitori ma di tutti gli stakeholder.

Le modifiche normative dell'ultimo decennio vanno in questa direzione e rendono evidente il cambiamento di principi e regole, soprattutto per la grande impresa ed in particolare nelle società quotate. I profili di maggiore novità, che si affermano anche da discipline eterogenee, sono rappresentati: i) dall'articolazione di ruoli e responsabilità dei principali centri decisionali nell'impresa; ii) dall'accresciuta importanza dei requisiti organizzativi; iii) dalla centralità di un'efficiente sistema di controllo interno (preventivo). La tendenza di politica legislativa è quella di rafforzare l'apparato di norme volte a prevenire comportamenti illeciti imponendo alle imprese una serie di adempimenti (ex ante).<sup>142</sup>

---

essere tratto dall'ente anche quando la persona fisica non abbia agito nel suo interesse, richiede sempre una verifica ex post."

<sup>142</sup> M. Bianchini, in Rivista 231, anno 2009, pag. 159.

Il Decreto/231 individua una platea molto vasta di soggetti destinatari e cioè "... gli enti forniti di personalità giuridica, le società fornite di personalità giuridica e le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica" (art. 1, co. 2), mentre esclude "... lo Stato, gli enti pubblici territoriali nonché gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale" (art. 1, co. 3).

Le fattispecie di reato rilevanti in base al Decreto/231 sono le seguenti:

- I. delitti contro la pubblica amministrazione (quali corruzione, malversazione ai danni dello Stato, truffa ai danni dello Stato e frode informatica ai danni dello Stato, richiamati dagli artt. 24 e 25 del d.lgs. 231/2001);
- II. delitti contro la fede pubblica (quali falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo, richiamati dall'art. 25-bis d.lgs. 231/2001);
- III. reati societari (quali false comunicazioni sociali, falso in prospetto, illecita influenza sull'assemblea, richiamati dall'art. 25-ter d.lgs. 231/2001);
- IV. delitti in materia di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico (richiamati dall'art. 25-quater d.lgs. 231/2001);

- V. delitti in materia di pratica di mutilazione degli organi genitali femminili (richiamati all'art. 25-quater. 1);
- VI. delitti contro la personalità individuale (quali la prostituzione minorile, la pornografia minorile, la tratta di persone e la riduzione e mantenimento in schiavitù, richiamati dall'art. 25-quinquies d.lgs. 231/2001);
- VII. reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato (richiamati all'art. 25-sexies del d.lgs. 231/2001);
- VIII. omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro (richiamati all'art. 25-septies del d.lgs. 231/2001);
- IX. reati di ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (richiamati dall'art. 25-octies del d.lgs. 231/2001).

Il parallelismo tra la responsabilità amministrativa dell'impresa e la Responsabilità Sociale d'Impresa, si può cogliere in almeno due tipologie di reato cui è applicabile la disciplina in esame:

- a. l'art. 25-ter<sup>143</sup> del Decreto/231 – che estende la responsabilità amministrativa ad alcune fattispecie di reati societari quali le false comunicazioni sociali – e l'evoluzione dei sistemi di misurazione e comunicazione delle performance d'impresa quali forme di comunicazione volontaria di carattere economico, ambientale e sociale esposte nei Bilanci Sociale o di sostenibilità;
- b. l'art. 25-septies<sup>144</sup> del Decreto/231 – che ha ulteriormente esteso l'ambito applicativo della responsabilità amministrativa degli enti ai reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime che si verificano a seguito della violazione delle norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro o relative alla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro – finalizzato a responsabilizzare maggiormente le imprese ad una mi-

---

<sup>143</sup> Il D. Lgs. n. 61/2002, sulla disciplina degli illeciti penali ed amministrativi riguardanti le società commerciali, pubblicato l'11 aprile 2002 sulla Gazzetta Ufficiale - Serie Generale n. 88 del 15 aprile 2002, ha aggiunto al decreto n. 231 l'art. 25-ter.

<sup>144</sup> Legge 3 agosto 2007, n. 123, recante "Misure in tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e delega al Governo per il riassetto e la riforma della normativa in materia", pubblicata in G.U. 10 agosto 2007, n. 185, modificato dal Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 - Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

gliore e maggiore tutela delle proprie risorse umane<sup>145</sup> e l'implementazione dello standard volontario SA8000 sulla base dei principi definiti dall'International Labor Organization ILO o dello standard internazionale BS OHSAS 18001 (sistema di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro che promuove un ambiente di lavoro sano e sicuro, consentendo nel contempo all'organizzazione aziendale di rilevare e controllare i relativi rischi, riducendo così i potenziali infortuni)<sup>146</sup>.

Si scorge, quindi, un'ulteriore punto di convergenza individuabile nell'art. 6 del Decreto/231, il quale prevede una forma di "esonero" da responsabilità dell'ente ove lo stesso

---

<sup>145</sup> Per un approfondimento si rinvia alle "Linee Guida *UNI-INAIL* per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro", introdotte dalla legge del 9 aprile 2008, n. 81 "Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro", (ovvero il nuovo Testo Unico sulla Sicurezza sul lavoro) come materiale di riferimento per la realizzazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/01. Tra le finalità del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, codificato nelle Linee Guida UNI-INAIL, si configura:

- l'integrazione di obiettivi e politiche per la salute e sicurezza nella progettazione e gestione di sistemi di lavoro e di produzione di beni o servizi;
- la definizione di modalità per individuare, all'interno della struttura organizzativa aziendale, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di prevenzione, nel rispetto delle norme di salute e sicurezza vigenti;
- il raggiungimento degli obiettivi di salute e sicurezza che l'impresa/organizzazione si è data in un'efficace prospettiva costi/benefici.

<sup>146</sup> Sempre in tema di analogie - se non addirittura di convergenze - di grande rilevanza è il rinvio effettuato dall'art. 30 d.lgs. 81/2008 al citato standard BS OHSAS 18001, che viene a costituire addirittura un parametro per la presunzione di conformità del Modello Organizzativo; e, pur non godendo di analoga incorporazione in un testo legislativo, pure non si può negare l'utilità ed efficacia dello standard SA 8000 nel prevenire i reati di cui all'art. 25 quinquies d.lgs. 231/2001. Tommaso E. Romolotti, in *Rivista 231*, anno 2009, pag. 125.

dimostri che in occasione di un procedimento penale per uno dei reati considerati, aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti penali considerati<sup>147</sup>.

Muoviamo quindi dalla constatazione che i punti di affinità tra le due fattispecie sono numerosi tanto da far pensare che, nell'applicazione degli istituti che le connotano, possano dispiegarsi reciproci riflessi positivi. Differenti nei quadri impostativi e nelle finalità che perseguono, entrambe risentono dei fenomeni della globalizzazione ed utilizzano strumenti simili: codici etici, Modelli di Organizzazione e Gestione, procedure operative suggerite dagli stessi organismi. Non c'è dubbio, infatti, che, in sede di giudizio per fatti di responsabilità amministrativa, l'organo giudicante, nell'accertare la violazione dei principi del Dcereto/231 ed a complemento delle proprie valutazioni in ordine a comportamenti illeciti dell'impresa, potrebbe considerare, quale circostanza a favore, l'adozione delle regole della Responsabilità Sociale. Es-

---

<sup>147</sup> La predetta disciplina, che riconosce efficacia esimente al modello adottato dall'Ente, trova applicazione anche rispetto agli illeciti amministrativi di abuso di informazioni privilegiate (art. 187-bis TUF) e di manipolazione del mercato (art. 187-ter TUF), come previsto dal richiamo contenuto nell'art. 187-quinquies, comma quarto del TUF.

se denoterebbero, infatti, che l'impresa vuole agire in maniera socialmente virtuosa. Per converso, l'ottemperanza alle disposizioni del Decreto/231 necessarie per esonerare l'ente dalla responsabilità per reati commessi da suoi dipendenti può rappresentare un fatto di particolare valore da collocare nel quadro dei principi che s'intendono seguire nella pratica della Responsabilità Sociale. A titolo esemplificativo, possiamo osservare che se l'impresa adotta il Modello di Organizzazione e Gestione previsto dall'art. 30 d.lgs. 81/2008 in materia di prevenzione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori potrà, a ragione, sostenere che lo stesso Modello è indice della sua attenzione, in questa materia, per gli interessi dei dipendenti quali stakeholder interni.<sup>148</sup>

L'adozione di un modello Decreto/231 costituisce una opportunità che il legislatore attribuisce all'impresa. I modelli, nondimeno, devono essere idonei "a prevenire reati della specie di quello verificatosi" e quindi la funzionalità specifica del modello consiste nella sua capacità, da valutarsi ex ante, a prevenire i reati considerati (e commessi ex post).

---

<sup>148</sup> C. Monacorda, in *Rivista 231*, anno 2009, pag. 139.

Più precisamente il legislatore attribuisce al Modello Organizzativo di prevenzione dei reati una funzione diversa secondo il momento in cui esso viene adottato: qualora sia stato implementato prima della commissione del reato, assolve a una funzione di esclusione della responsabilità dell'ente; qualora, invece, sia stato adottato dopo l'evento illecito, svolge la funzione di riduzione della sanzione (pecuniaria) comminata. In quest'ultimo caso, inoltre, l'adozione del Modello consente la non applicazione delle sanzioni interdittive, nonché di sospendere le eventuali misure cautelari adottate. Tale eventualità è considerata se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento, l'ente avrà: i) risarcito integralmente il danno ed eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato, ovvero essersi comunque adoperato in tal senso; ii) eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato; iii) messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca.

La norma di riferimento del decreto legislativo (art. 6) precisa a quali esigenze devono rispondere i Modelli Organizzativi:

- a. individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- b. prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- c. individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- d. prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- e. introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello di organizzazione e gestione.

Il sopracitato articolo detta una guida per l'implementazione dei Modelli Organizzativi scandita nelle seguenti fasi:

- mappatura dei rischi;
- progettazione del sistema di controllo (c.d. "protocolli");
- individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati;

- previsione degli obblighi di informazione all'Organismo di vigilanza (Organo di Controllo interno posto a monitorare e verificare il funzionamento e l'osservanza del Modello);
- previsione di un'attività di monitoraggio sistematico;
- previsione un'attività di comunicazione e diffusione del Modello;
- definizione di un appropriato sistema disciplinare e sanzionatorio da applicare nel caso di mancato rispetto delle disposizioni previste dal Modello.

La valutazione degli effetti attesi da ciascun rischio (impatto) viene associata alla relativa probabilità di accadimento con il fattore risk exposure R dato da:

$$R = p \cdot I$$

"... dove si è indicato con p la probabilità che possa verificarsi un determinato evento (determinato sulla base delle cause di rischio identificate) e con I l'impatto (in termini di magnitudo) che l'accadimento causerebbe ..." <sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> N. Costantino e M. Falagario, in Rivista 213, pag. 199 e ss, anno 2009.

La dottrina aziendale<sup>150</sup> cerca di suggerire un metodo per rendere il più generale possibile, quindi "obiettiva", l'analisi dei rischi di eventi non presi in considerazione nella mappatura o ai quali era stata assegnata una probabilità tanto bassa da essere considerata "trascurabile"; si tratta di capire, in buona sostanza, come dovrà essere quantificata la probabilità. Invero e con una certa approssimazione, l'assegnazione della probabilità di accadimento ad un evento qualsiasi può essere definita quale rapporto tra numero di eventi "favorevoli" e numero di eventi possibili "equiprobabili". Tale modalità non risulta però utilizzabile per i rischi individuati ex Decreto/2001, dal momento che presupporrebbe - appunto - l'equiprobabilità degli eventi delittuosi rispetto ai comportamenti corretti.

Inoltre, le serie storiche, utilizzate in contesti ripetitivi con "popolazioni" molto numerose, sono di fatto impiegabili solo quando è possibile fare riferimento a situazioni comuni e ripetitive. La valutazione della probabilità di rischio per i reati di specie viene allora ad essere determinabile solo attraverso la soggettività operativa, così come definita da De Finetti

---

<sup>150</sup> Ibidem.

(1931). Nei suoi scritti l'Autore ha introdotto il concetto di probabilità (soggettivamente valutata) applicabile ad esperimenti casuali in cui gli eventi elementari non siano equiprobabili e neppure necessariamente ripetibili più volte sotto le medesime condizioni, probabilità intesa come stima soggettiva del singolo "esperto". In altri termini, la probabilità di accadimento di un determinato evento delittuoso è direttamente correlata a quanto un esperto "scommetterebbe" sulla possibilità che esso si verifichi.

Sono immediatamente evidenti i rischi "giuridici" connessi a questa modalità di determinazione della probabilità (di un evento delittuoso) nell'ambito della mappatura dei rischi preliminare alla redazione di un Modello Organizzativo, considerata la valutazione (ex post) dell'adeguatezza dello stesso nella parte in cui è stata quantificata la probabilità (ex ante) un determinato comportamento e/o evento ritenuto (ex ante) "altamente improbabile" ma poi accaduto:

"Per cercare di ovviare alla concezione soggettiva operativa della probabilità, nell'ambito del risk management si cerca spesso di rendere il più generale (e quindi 'obiettiva') possibile l'analisi dei rischi attraverso i pareri di più esperti ... Proseguendo l'analisi dei modelli

organizzativi Decreto/213, da un punto di vista aziendale osserviamo che il Modello Organizzativo per la prevenzione dei reati è in definitiva un particolare sistema operativo che, analogamente ad altri - sistemi di controllo di gestione, sistemi informativi, sistemi procedurali, sistemi di auditing, sistemi retributivi, sistemi di incentivi - consente alla struttura dell'azienda (intesa nel suo aspetto morfologico) di sviluppare correttamente la propria gestione (funzionamento fisiologico) nella tensione verso i propri fini strategici (finalismo aziendale)" <sup>151</sup>.

Nell'ottica organizzativa-aziendale, i modelli richiesti dal Decreto/231 possono essere concepiti e strutturati secondo due teorie <sup>152</sup>:

1. organizzativa "classica", per la quale ciascun dipendente deve ricevere ordini solo da un superiore gerarchico (organigramma funzionale) e conseguentemente nel modello organizzativo "... vanno analiticamente descritte le attività svolte da ciascuna funzione operativa e appositi mansionari inquadrano rigidamente le procedure che devono presie-

---

<sup>151</sup> P. BASTIA, I Modelli Organizzativi, in Reati e responsabilità degli enti, a cura di G. LATTANZI, Giuffrè, Milano 2005, pp. 143-144.

<sup>152</sup> G. Dioguradi in Rivista 231, anno 2009 pagg. 203 e ss.

dere ai processi organizzati (commerciale, finanziario, amministrativo, degli approvvigionamenti, degli investimenti, del sistema informativo, della gestione delle risorse umane, degli affari legali, della sicurezza e altri ancora) ... In questi casi i vertici apicali dell'ente possono e forse devono essere ritenuti responsabili di tutto ciò che accade come conseguenza di quanto è stato da loro (o da chi per loro) previsto e rigidamente programmato per la sua gestione. Così gli eventuali reati commessi sono da interpretare prevalentemente come errori compiuti dalla programmazione preliminare che non ha saputo tener conto dei possibili eventi criminosi. Una situazione del genere può funzionare soltanto nell'ambito di scenari caratterizzati da un clima di sufficiente stabilità, dove cioè il futuro possa essere previsto con quasi assoluta certezza e dove, a motivo dell'assunta stabilità dell'ambiente, gli eventuali eventi imprevedibili presentano una influenza del tutto insignificante. Queste condizioni oggi sono di fatto pressoché impossibili da conseguire"<sup>153</sup>;

2. di "rete", che vedono un'organizzazione "... estremamente snella in grado di esprimere grande flessibilità gestionale che consenta di adattare - in tempo reale - costantemente e conti-

---

<sup>153</sup> Ibidem.

nuamente i programmi di gestione alle mutevoli circostanze nelle quali l'ente è costretto a operare. Allora la programmazione cessa di essere di tipo esclusivamente normativo per divenire prevalentemente strategico, nel cui ambito vengono definiti non più i criteri specifici di attuazione delle azioni organizzative, bensì gli obiettivi da conseguire in termini di flessibilità da realizzare lasciando liberi gli attori esecutivi - i knowledge worker - di scegliere quelle che ritengono le modalità operative più idonee ed efficaci. In una situazione del genere le responsabilità obiettive dell'ente vengono automaticamente ad essere limitate alle finalità dichiarate nella definizione della missione e degli obiettivi da perseguire, mentre le responsabilità attuative nell'ambito operativo vanno dirottate sugli addetti incaricati delle specifiche attività che, come si è detto, operano alla stregua di imprenditori di se stessi"<sup>154</sup>. Ed è proprio in questa seconda visione organizzativa che Dioguardi sottolinea come i Modelli Organizzativi di gestione "... devono essere redatti tenendo conto anche di obiettivi di sostenibilità ambientale che eticamente l'ente deve impegnarsi a perseguire con una corrispondente assunzione da parte dei vertici di responsa-

---

<sup>154</sup> Ibidem.

bilità di natura etica e sociale, indipendentemente dalle dipendenze più o meno esplicite da fatti di carattere amministrativo o da altre procedure, ad esempio, relative alla sicurezza sul lavoro”<sup>155</sup>.

Ritornando all’analisi del Modello Organizzativo richiesto dal Decreto/231, il terzo comma dell’art. 6 del Decreto/213, prevede che i Modelli possano essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle Associazioni rappresentative degli enti. Nel nostro lavoro faremo riferimento principalmente alle Linee Guida emanate da Confindustria<sup>156</sup>.

---

<sup>155</sup> Dioguardi è molto critico nei confronti del legislatore in quanto a suo parere il Decreto/231 può “... provocare nella gestione dell’ente una notevole moltiplicazione delle carte con l’istituzione esplicita di Modelli Organizzativi, protocolli, codici di comportamento, sistemi disciplinari è tipico della burocrazia più complessa e farraginoso, che sempre determina l’irrigidimento delle procedure con effetti che certamente non agevolano la semplicità e la chiarezza della gestione operativa. Sembra quasi che in questo modo si voglia ricercare un alibi burocratico che consenta di trovare elementi giustificativi per disattendere eventuali responsabilità dei singoli operatori. L’inutilità pratica di molte di queste procedure è testimoniata dal fatto che il d.lgs. in questione prevede che alcuni di questi documenti possano, in maniera assolutamente generica e indipendente dalle singole realtà, essere redatti da “associazioni rappresentative degli enti” con convalida del Ministero della giustizia in concerto con i Ministeri competenti (senza peraltro proporre le specifiche competenze ministeriali”; idibem.

<sup>156</sup> Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 – Confindustria approvate il 31 marzo 2008.

Numerose sono le linee guida disponibili:

ASSOSIM I : Guida pratica ai test di adeguatezza e appropriatezza validata da Consob il 30.9.2009; ASSOSIM II - Guida pratica alla classificazione della clientela validata da Consob il 30.9.2009; ASSOSIM III - Guida pratica alla consulenza in materia di servizi di investimento validata da Consob il 30.9.2009; LINEE GUIDA ASSIFACT - Associazione Italiana per il Factoring; Linee guida ABI per la predisposizione dei modelli organizzativi ex d.lgs. 231 /23001 - Aggiornamento - Omicidio e lesioni colpose conseguenti alla violazione della normativa antinfortunistica e sulla tutela dell’igiene e della salute sul lavoro; Linee guida ABI

La scelta per le Linee Guida Confindustria è ispirata anche da una recente sentenza (17 Novembre 2009 - sentenza - Tribunale di Milano giudice dell'udienza preliminare dr. Enrico Manzi) che per la prima volta riconosce la efficace attuazione di un Modello di Organizzazione e gestione redatto sulla base delle linee guida di Confindustria nell'ambito di un sistema di controllo interno; per la prima volta un Giudice ha assolto una società individuando nell'adozione di un modello organizzativo considerato adeguato all'esclusione dalla responsabilità per il reato di agiotaggio informativo<sup>157</sup>. Sugli indirizzi della giurisprudenza, vogliamo segnalare una recente sentenza della Cassazione (n. 36083 del 2009) ove si precisa che la mancata adozione dei Modelli Organizzativi, in presenza dei presupposti oggettivi e soggettivi per l'attribuzione della responsabilità all'ente (reato commesso nell'interesse o

---

per la predisposizione dei modelli organizzativi ex d.lgs. 231 /23001 - Aggiornamento - abusi di mercato - di Chiara Mancini; Responsabilità Amministrativa degli enti: l'esperienza dell'Associazione Bancaria Italiana - di Chiara Mancini, ABI; La responsabilità Amministrativa dell'impresa. Linee guida elaborate da Assobiomedica - di Alessandro De Nicola, Partner Orrick Herrington & Sutcliffe e Carlo Mambretti, Direttore Generale Assobiomedica

Documento Guida Di Assosim Ai Sensi Dell'articolo 6 Del D.Lgs. 8 Giugno 2001 n.231 - di Roberta Scotti, Responsabile Area Legale ASSOSIM; Linee guida: l'esperienza di ASSTRA - di Alessia Nicotera, Responsabile Ufficio legale Asstra

<sup>157</sup> Il reato di agiotaggio di cui all'art. 2637 cod. civ. nella forma del c.d. "agiotaggio informativo", consiste nel diffondere "notizie false", concretamente idonee a provocare una sensibile alterazione del valore delle azioni e delle obbligazioni emesse dalle società.

vantaggio dell'ente e posizione apicale dell'autore del reato), è sufficiente a costituire quella "rimproverabilità" in capo all'ente descritta nella Relazione ministeriale al Decreto/2001 e quindi ad integrare la fattispecie sanzionatoria, costituita dall'omissione delle previste doverose cautele organizzative e gestionali idonee a prevenire talune tipologie criminose.

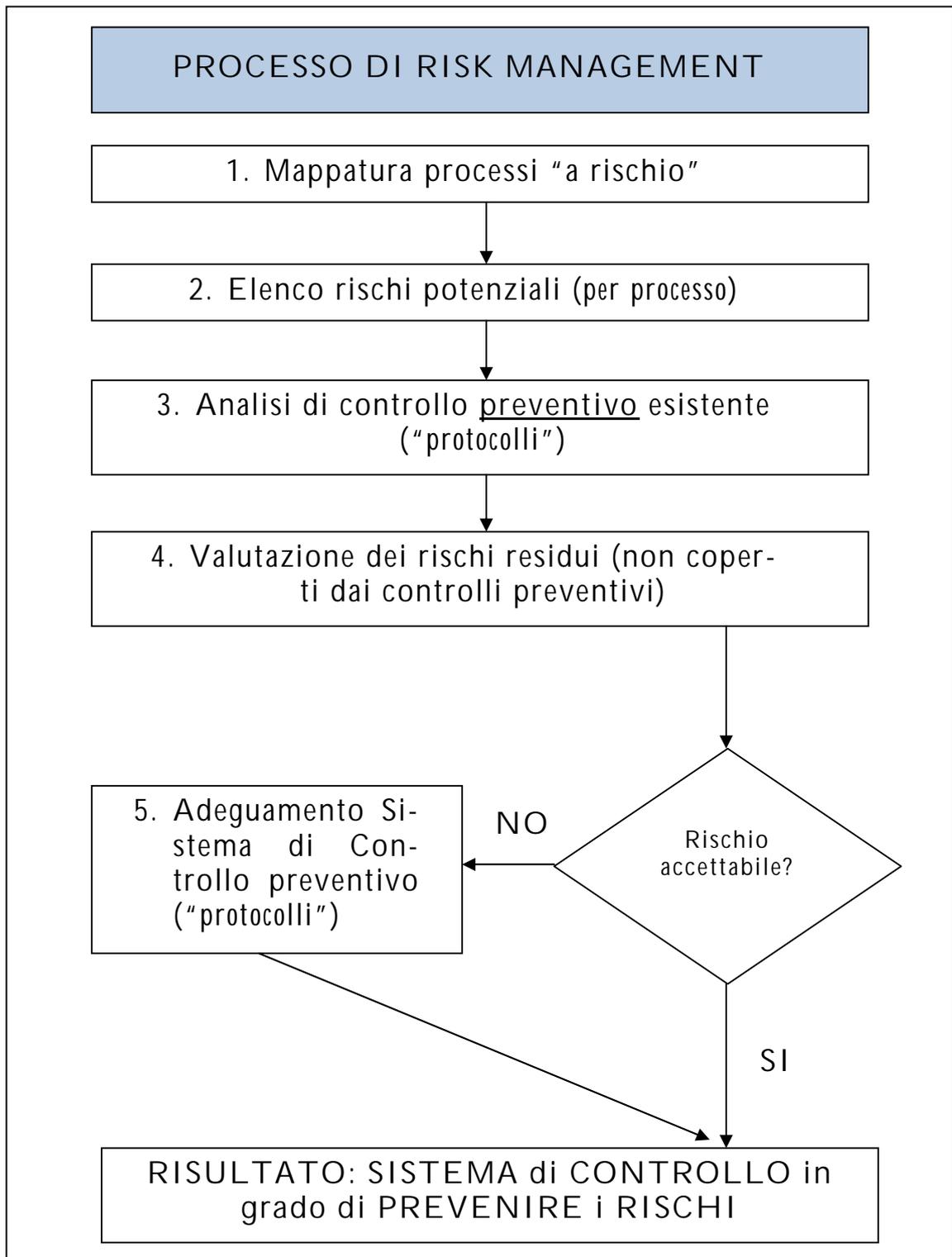
Le linee guida di Confindustria indicano le seguenti fasi per la costruzione dei Modelli Organizzativi arricchendo lo scarso contenuto dell'art. 6 del Decreto/231:

- individuazione degli ambiti aziendali di attività e dei vari processi a rischio (operazioni contabili, attività di business, partecipazione a gare, etc.);
- individuazione dei rischi potenziali e delle condizioni per la commissione di reati nell'interesse o a vantaggio dell'impresa;
- nomina di un Organismo di Vigilanza che sia a diretto riporto del vertice interno aziendale, indipendente, autorevole, adeguato, autonomo, non occasionale;
- definizione di responsabilità e attività finalizzate alla appropriata gestione delle attività;

- definizione di processi e procedure interne, atte a governare, prevenire e controllare le attività a rischio;
- definizione dei meccanismi di comunicazione da parte dell'Organismo di Vigilanza verso i vertici della società e viceversa;
- definizione dei meccanismi di comunicazione da parte dei soggetti destinatari del Decreto/231 verso l'Organismo di Vigilanza e viceversa;
- predisposizione di un codice etico;
- previsione di un sistema disciplinare e dei meccanismi sanzionatori, in caso di violazione del Modello Organizzativo.

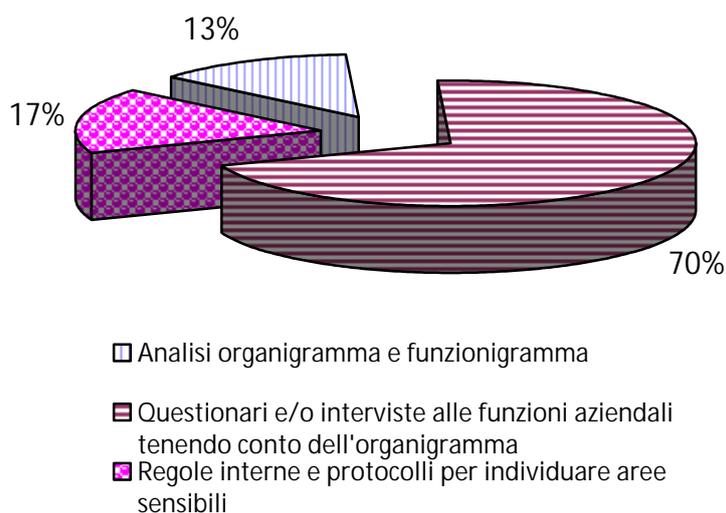
La fase preliminare alla costruzione dei modelli di organizzazione e controllo ex art. 6 del Decreto/231, riconduce al sistema di gestione dei rischi in quanto l'ente deve "individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati" e quindi identificare i rischi nel contesto aziendale:

(tabella intesi tratta dalla linee guida Confindustria)

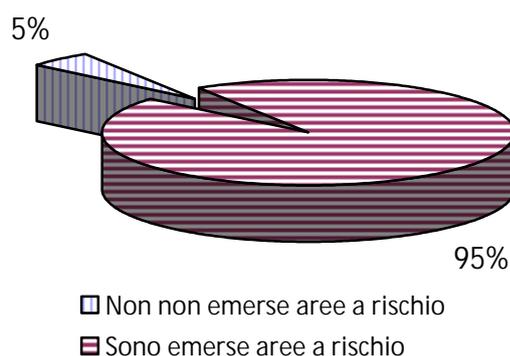


In un' indagine sull'attuazione del Decreto/2001 svolta da Assonime (maggio, 2008), emerge che le società che hanno

adottato un Modello Organizzativo Decreto/231, hanno utilizzato questionari ed interviste interne per individuare le attività ed i settori di rischio:



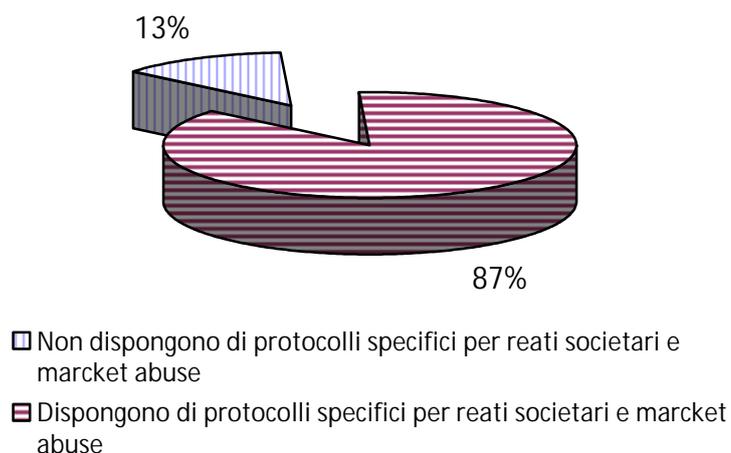
Dalla mappatura dell'attività d'impresa svolta per la costruzione del modello sono emerse aree di rischio nella maggior parte dei casi:



Sempre dalla ricerca Assonime, emerge che una volta individuate le aree di rischio, tutte le società che hanno adottato il

Modello, hanno poi predisposto “protocolli” diretti a proceduralizzare l’attività o presidi preventivi. Le procedure adottate sono però le più varie: da adempimenti formali, quali la sola adozione del Codice Etico, a procedure complesse che si muovono su diversi livelli e con varie finalità.

In relazione alle misure per prevenire i rischi di reato il questionario ha accertato che la maggior parte delle società dispongono di protocolli specifici per i reati societari e di market abuse:



La seconda fase prevista dalla lettera b) dell’art. 6 del Decreto/231 prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’ente in relazione ai reati da prevenire. Secondo le Linee guida Confindustria ciò “... consiste nel valutare il sistema esistente all’interno dell’ente ed il suo eventuale adeguamento, in termini di capacità di

contrastare efficacemente, cioè ridurre ad un livello accettabile, i rischi identificati. Sotto il profilo concettuale, ridurre un rischio comporta di dover intervenire (congiuntamente o disgiuntamente) su due fattori determinanti: i) la probabilità di accadimento dell'evento e ii) l'impatto dell'evento stesso. Il sistema brevemente delineato non può però, per operare efficacemente, ridursi ad un'attività una tantum, bensì deve tradursi in un processo continuo (o comunque svolto con una periodicità adeguata), da reiterare con particolare attenzione nei momenti di cambiamento aziendale (apertura di nuove sedi, ampliamento di attività, acquisizioni, riorganizzazioni, ecc.)."

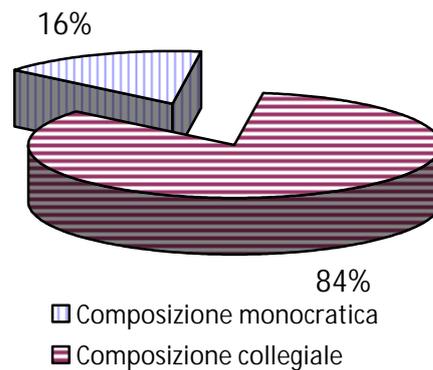
Il Decreto/231 all' art. 6, co. 2, lett. c) sottolinea l'importanza dei processi dell'area finanziaria al fine di "... individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati".

Completa l'analisi, l'esame dei compiti assegnati all'Organismo di Vigilanza (OdV), organo chiamato ad assolvere, sulla base delle indicazioni contenute negli artt. 6 e 7 del Decreto/231, a compiti di controllo e verifica della effettività del modello, della sua efficacia. Secondo le Linee guida Confindustria, le attività che l'OdV è chiamato a svolgere possono essere così schematizzate:

- vigilanza sull'effettività del modello, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il modello istituito;
- disamina in merito all'adeguatezza del modello, ossia della sua reale (e non meramente formale) capacità di prevenire, in linea di massima, i comportamenti non voluti;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello;
- cura del necessario aggiornamento in senso dinamico del modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni ed adeguamenti.

Il testo della norma non fornisce indicazioni circa la composizione dell'Odv e ciò consente all'ente di optare sia per una composizione mono che plurisoggettiva; nella composizione plurisoggettiva possono essere chiamati a far parte dell'Odv componenti interni ed esterni all'ente.

Nell'indagine Assonime sopra richiamata prevale la composizione collegiale:



## Alcuni casi aziendali

Presentiamo, infine, il percorso d'adozione dei modelli organizzativi Decreto/231 in un gruppo di imprese italiane che hanno comunicato il loro orientamento alla Responsabilità d'impresa (RSI).

I casi analizzati sono i seguenti:

- a) Fiat, la più grande impresa industriale italiana, tra i fondatori dell'industria automobilistica europea. Fin dalle origini lo sviluppo dell'Azienda è stato contrassegnato da una spiccata proiezione internazionale ed una forte propensione verso l'innovazione. Focalizzato sull'automotive, il Gruppo progetta e costruisce vetture, camion, caricatori gommati, macchine scavatrici, movimentatori telescopici, trattori e mietitrebbie. Fiat svolge le sue attività industriali e di servizi finanziari

attraverso società localizzate in 50 paesi e intrattiene rapporti commerciali con clienti in oltre 190 paesi<sup>158</sup>;

b) Enel, la più grande azienda elettrica d'Italia e la seconda utility quotata d'Europa per capacità installata. Enel è un operatore integrato, attivo nella produzione, distribuzione e vendita di elettricità e gas. Enel è presente in 23 paesi e serve più di 61 milioni di clienti nell'elettricità e nel gas<sup>159</sup>;

c) UniCredit, opera in 22 paesi europei con più di 166.000 dipendenti e 10.000 filiali; caratterizzata da una forte identità europea, un'estesa presenza internazionale e un'ampia base di clientela<sup>160</sup>;

d) Sabaf<sup>161</sup> è una PMI<sup>162</sup>; una tra i principali produttori mondiali di componenti per apparecchi domestici per la cottura a gas e realizza il proprio fatturato per circa il 50% in Italia e per circa il 50% sui mercati internazionali e in particolare in Europa.

---

<sup>158</sup> Profilo tratto da

<http://www.fiatgroup.com/it-it/group/default/Pagine/default.aspx>

<sup>159</sup> Profilo tratto da [http://www.enel.com/it-IT/group/about\\_us/](http://www.enel.com/it-IT/group/about_us/)

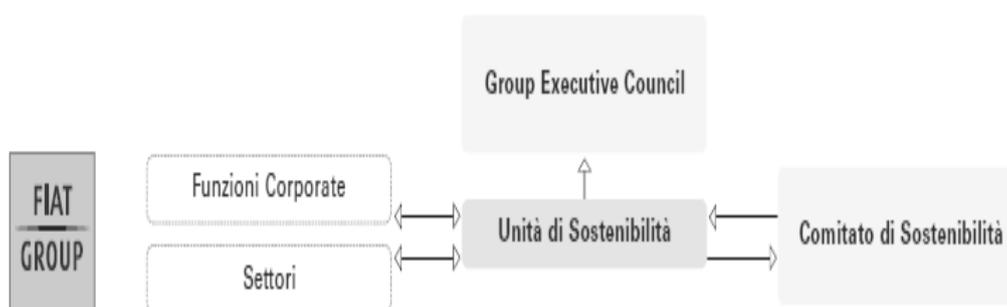
<sup>160</sup> Profilo tratto da [www.UniCredit.it](http://www.UniCredit.it)

<sup>161</sup> Profilo tratto da [www.sabaf.it](http://www.sabaf.it)

<sup>162</sup> Il Gruppo Sabaf è stato scelto nell'ambito della categoria delle imprese medie italiane con posizione di rilievo a livello internazionale che rappresentano un gruppo di punta, sul piano qualitativo, dell'industria e dell'imprenditoria italiana. Inoltre il Gruppo da diversi anni.

## Gruppo Fiat

Il Gruppo dichiara di aver assimilato la cultura alla sostenibilità economica, ambientale e sociale e di considerarla come un modo di fare impresa. Coerentemente ha costituito all'interno della sua struttura organizzativa un'unità dedicata alla gestione della sostenibilità per "promuovere un processo di miglioramento continuo a supporto di uno sviluppo sostenibile, contribuendo alla gestione dei rischi e migliorando al tempo stesso la reputazione presso gli stakeholder":



Il Piano di Sostenibilità ed il Bilancio di Sostenibilità 2008<sup>163</sup> sono costruiti sulla base delle linee guida del Global Reporting Initiative, GRI-G3<sup>164</sup>.

---

<sup>163</sup> Dal 2004 il Gruppo Fiat redige in forma volontaria e con cadenza annuale il Rapporto di Sostenibilità in cui è confluito il Rendiconto ambientale datato 1992. A partire dalla presente edizione il Rapporto di Sostenibilità prende il nome di Bilancio di Sostenibilità. L'esercizio di riferimento del Bilancio coincide con l'anno solare e la responsabilità per la sua redazione è collocata nell'ambito della funzione "Corporate Communications" di Fiat Group con il coordinamento della funzione "Group Control".

<sup>164</sup> La Global Reporting Initiative è una rete multi-stakeholder composta da migliaia di esperti nel mondo che, partecipando ai gruppi di lavoro tematici e agli

Il Gruppo presenta il seguente conto economico per funzione o "a costo del venduto":

### Highlights (\*)

| (in milioni di euro)   | 2008     | 2007     | 2006     |
|--|----------|----------|----------|
| Ricavi netti   | 59.380   | 58.529   | 51.832   |
| Risultato della gestione ordinaria   | 3.362    | 3.233    | 1.951    |
| Risultato operativo  | 2.972    | 3.152    | 2.061    |
| Risultato ante imposte   | 2.187    | 2.773    | 1.641    |
| Risultato netto dell'esercizio   | 1.721    | 2.054    | 1.151    |
| Attribuibile a:  |          |          |          |
| - Gruppo   | 1.612    | 1.953    | 1.065    |
| - Azionisti terzi  | 109      | 101      | 86       |
| Risultato base per azione ordinaria e privilegiata (in euro) <sup>(1)</sup>    | 1.290    | 1.537    | 0.789    |
| Risultato base per azione di risparmio (in euro) <sup>(1)</sup>                | 1.445    | 1.692    | 1.564    |
| Risultato diluito per azione ordinaria e privilegiata (in euro) <sup>(1)</sup> | 1.285    | 1.526    | 0.788    |
| Risultato diluito per azione di risparmio (in euro) <sup>(1)</sup>             | 1.440    | 1.681    | 1.563    |
| Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali                       | 5.263    | 3.985    | 3.789    |
| di cui: Costi di sviluppo capitalizzati  | 1.216    | 932      | 813      |
| Spesa in Ricerca e sviluppo <sup>(2)</sup>                                     | 1.986    | 1.741    | 1.591    |
| Totale Attivo  | 61.772   | 60.136   | 58.404   |
| (Indebitamento)/Disponibilità nette  | (17.954) | (10.423) | (11.836) |
| di cui: (Indebitamento)/Disponibilità nette delle Attività Industriali         | (5.949)  | 355      | (1.773)  |
| Patrimonio netto del Gruppo e dei Terzi  | 11.101   | 11.279   | 10.036   |
| Patrimonio netto di competenza del Gruppo                                      | 10.354   | 10.606   | 9.362    |
| Dipendenti a fine esercizio (numero)   | 198.348  | 185.227  | 172.012  |

(\*) Il Gruppo presenta il conto economico per funzione (altrimenti detto "a costo del venduto"), forma ritenuta più rappresentativa rispetto alla cosiddetta presentazione per natura di spesa. La forma scelta è, infatti, conforme alle modalità di reporting interno e di gestione del business ed è in linea con la prassi internazionale del settore automotoristico. Tale scelta non ha consentito tuttavia la riclassificazione del conto economico secondo lo schema del valore aggiunto.

Nella Relazione sulla Corporate Governance<sup>165</sup>, la società dichiara di aderire e conformarsi al Codice di Autodisciplina delle

---

organi statuari dell'iniziativa, contribuiscono alla definizione delle procedure di rendicontazione della sostenibilità e alla loro diffusione. Le linee guida GRI-G3, o framework, offrono una panoramica di dettaglio sulla sostenibilità e responsabilità sociale delle imprese a tutti gli stakeholder di un'azienda e richiedono di aderire ai più elevati criteri di trasparenza e completezza dell'informazione. Così come specificato nelle stesse linee guida, "il GRI Reporting Framework vuole essere un modello universalmente accettato per il reporting della performance economica, ambientale e sociale di un'organizzazione. Tutte le organizzazioni possono utilizzarlo, indipendentemente da dimensione, settore di attività o Paese di appartenenza. Il modello include considerazioni pratiche comuni a diversi tipi di organizzazioni, dalle imprese più piccole a quelle di maggiori dimensioni, localizzate in diverse aree geografiche. Il GRI Reporting Framework contiene argomenti sia di carattere generale sia settoriali, considerati da un'ampia gamma di stakeholder di tutto il mondo universalmente applicabili per comunicare la performance di sostenibilità di un'organizzazione".

<sup>165</sup> <http://www.fiatgroup.com/it-it/corpgovernance/doc/Pagine/default.aspx>

società quotate italiane. La società è dotata di un Codice di Condotta (in sostituzione del codice etico), di un Sistema di Controllo Interno ed ha istituito un apposito Comitato di Controllo Interno interamente composto da amministratori indipendenti che ha il compito di assistere il Consiglio nel fissare le linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e nel verificare periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento dello stesso, con la finalità di assicurare che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato. La società adotta ed aggiorna il modello di organizzazione Decreto/231 in funzione delle evoluzioni normative e giurisprudenziali intervenute; in applicazione del modello e del Codice di Condotta (nonché delle previsioni del

---

"Nel 2004, per la prima volta, le informazioni relative al sistema di Corporate Governance, precedentemente contenute nella Relazione sulla Gestione al Bilancio, vengono organizzate in un documento: la Relazione sulla Corporate Governance. La Relazione, redatta in conformità alla Guida diffusa da Assonime ed Emittenti Titoli S.p.A. e raccomandata da Borsa Italiana S.p.A., ha cadenza annuale. Sempre nel 2004 il Gruppo Fiat attiva un processo di Enterprise Risk Management il cui framework di riferimento è il COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) - Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework del 29 settembre 2004."

Il Gruppo Fiat considera il sistema di controllo interno un elemento fondamentale della Governance aziendale e ha implementato il modello ERM per garantirne l'efficienza e l'efficacia, assicurando un'attenta gestione dei rischi. A questo fine il Gruppo ha studiato e adattato alle proprie esigenze l'Enterprise Risk Management, il framework pubblicato nel settembre 2004 dal COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission), il comitato formato da cinque associazioni professionali americane con competenze specifiche di bilancio e auditing. L'ERM è stato strutturato come un processo aziendale con obiettivi e ruoli definiti in tutta l'organizzazione. Consente un costante monitoraggio dei rischi che possono impedire il raggiungimento degli obiettivi aziendali ma anche rappresentare delle opportunità."

Sarbanes Oxley Act, cui la Società era assoggettata in forza della quotazione presso il NYSE), la società ha adottato una procedura per disciplinare la gestione delle denunce e dei reclami, provenienti da soggetti interni o esterni alla Società, relativi a situazioni di sospetta o presunta violazione dell'etica di comportamento, frodi in ambito del patrimonio aziendale e/o di bilancio, comportamenti vessatori nei riguardi di dipendenti o terze parti, reclami relativi alla contabilità, ai controlli contabili interni e alla revisione contabile. Analizzando e ripercorrendo la struttura del Codice di Condotta adottato da Fiat, manifesto dell'orientamento alla RSI, notiamo che è propedeutico alla efficace attivazione del modello organizzativo del Decreto/231. Infatti molte delle disposizioni dettate dal Codice di Comportamento in tema di politica di condotta negli affari (situazioni di conflitto di interesse, insider trading e divieto di uso delle informazioni riservate, obbligo di confidenzialità, corruzione e pagamenti illeciti, prevenzione del riciclaggio di denaro, concorrenza, leggi su embargo e controllo delle esportazioni, riservatezza), di comportamento verso i dipendenti (obblighi, dipendenti in posizioni di responsabilità, financial officer, pari opportunità,

molestie, ambiente di lavoro, beni aziendali, assunzioni), di rapporti con gli stakeholders (clienti, fornitori, istituzioni pubbliche, organizzazioni sindacali e partiti politici, comunità, comunicazioni e informazioni societarie, rapporti con i mezzi di informazione), di contabilità e controllo interno, trovano naturale riflesso e sbocco nella struttura e contenuto del modello organizzativo Decreto/231 adottato da Fiat e specificatamente i diversi processi sensibili individuati dalla società, quali:

- processi sensibili nell'ambito dei reati societari;
- processi sensibili nell'ambito dei reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro;
- processi sensibili nell'ambito dei reati di market abuse;
- processi sensibili nei rapporti con la Pubblica Amministrazione.

Entrando più nel dettaglio e limitando l'analisi all'ambito dei reati societari – false comunicazioni sociali, osserviamo che il Codice di Condotta prevede:

“Il Gruppo Fiat riconosce il ruolo primario di una comunicazione chiara ed efficace nelle relazioni interne ed esterne. Infatti, la comunicazione e le relazioni esterne influenzano, direttamente e indirettamente, lo sviluppo aziendale. È pertanto necessario che tali attività siano organizzate secondo criteri chiari e omogenei, che tengano conto sia delle necessità delle diverse linee di business sia del ruolo economico e sociale del Gruppo nel suo insieme. Le informazioni verso l'esterno devono essere in ogni caso tempestive e coordinate a livello di Gruppo, in modo da trarre tutti i benefici derivanti dalla dimensione e dal potenziale del Gruppo. I dipendenti incaricati di divulgare al pubblico informazioni attinenti a Settori o Società del Gruppo, linee di business o aree geografiche, sotto forma di discorsi, partecipazioni a convegni, pubblicazioni o qualsiasi altra forma di presentazione, devono attenersi alle disposizioni emanate dal Gruppo e ricevere, ove necessario, l'autorizzazione preventiva dell'ente aziendale a ciò delegato o dal responsabile addetto alle comunicazioni esterne. Le comunicazioni nei confronti dei mercati economici e finanziari e degli organismi di vigilanza deve sempre essere fornita con tempestività e in maniera accurata, completa, corretta, chiara e comprensibile e, in ogni caso, in conformità alle leggi applicabili nelle giurisdizioni interessate. Questa forma di comunicazione deve essere gestita esclusivamente da dipenden-

ti specificamente investiti della responsabilità per le comunicazioni ai mercati economici e finanziari e alle autorità di vigilanza”.

Parallelamente, nel modello organizzativo Decreto/231 adottato da Fiat si prevede l’espreso divieto a carico degli organi sociali, dei dipendenti e consulenti di porre in essere, collaborare o dare causa alla realizzazione di comportamenti tali che, presi individualmente o collettivamente, integrino, direttamente o indirettamente, le fattispecie di reato ex art. 25-ter del D.Lgs. 231/2001; specificatamente è previsto:

“... l’espreso obbligo a carico dei soggetti sopra indicati di tenere un comportamento corretto, trasparente e collaborativo, nel rispetto delle norme di legge e delle procedure aziendali interne, in tutte le attività finalizzate alla formazione del bilancio e delle altre comunicazioni sociali, al fine di fornire ai soci ed ai terzi una informazione veritiera e corretta sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società e delle sue controllate”.

e in particolare:

- rappresentare o trasmettere per l’elaborazione e la rappresentazione in bilanci, relazioni e prospetti o altre comunicazioni sociali, dati falsi, lacunosi o, comunque, non rispondenti alla realtà, sulla situazione economica,

patrimoniale e finanziaria della società e delle sue controllate;

- omettere dati ed informazioni imposti dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società e delle sue controllate.

### Gruppo Enel

La mission dichiarata è “generare e distribuire valore nel mercato internazionale dell’energia, a vantaggio delle esigenze dei clienti, dell’investimento degli azionisti, della competitività dei Paesi in cui operiamo e delle aspettative di tutti quelli che lavorano con noi. Enel opera al servizio delle comunità, nel rispetto dell’ambiente e della sicurezza delle persone, con l’impegno di assicurare alle prossime generazioni un mondo migliore”.

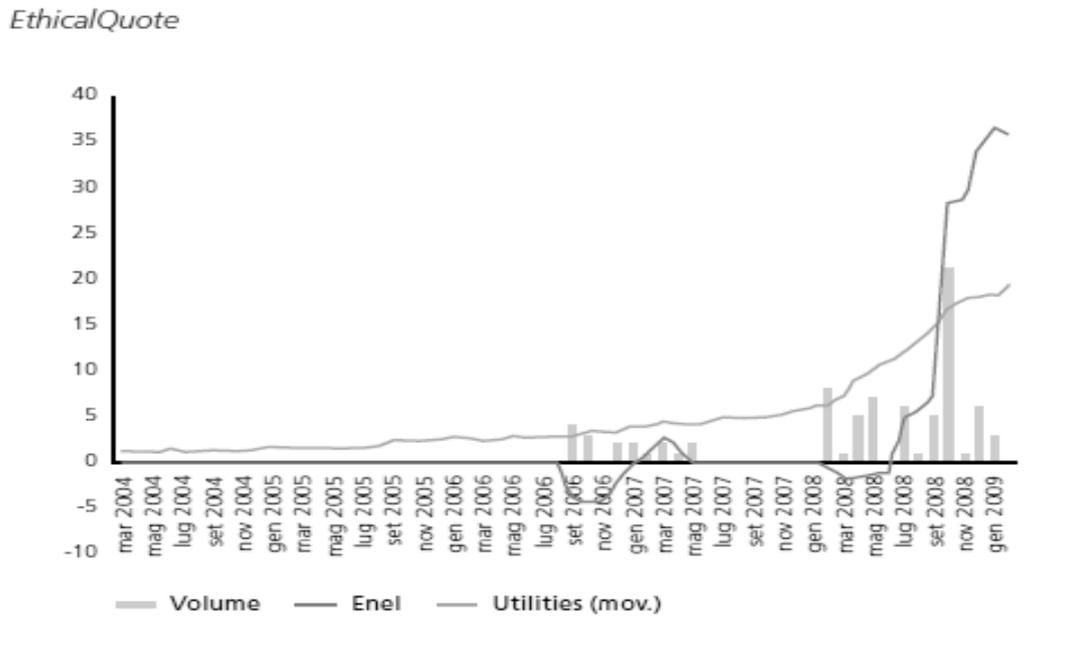
Da diversi anni Enel da conto della sua RSI pubblicando il bilancio di sostenibilità quale sintesi dei sistemi di rendicontazione della responsabilità economica, ambientale e sociale adottati dall’azienda.

L’Azienda ha una buona performance nella rilevazione dell’EthicalQuote <sup>166</sup>.

---

<sup>166</sup> L’EthicalQuote della società svizzera Covalence è una misurazione di reputazione etica basata sulla quantificazione di dati qualitativi. A partire dal 2001

### EthicalQuote



Fonte: Covalence ([www.covalence.ch](http://www.covalence.ch))

Nel 2009 Enel è rientrata tra le 14 utilities selezionate dai fondi etici scandinavi Storebrand, che hanno premiato l'adozione di politiche all'avanguardia in campo ambientale e sociale. Per il sesto anno consecutivo Enel nel 2010 farà parte del Dow Jones Sustainability STOXX Index e dell'indice World di Dow Jones (sono indici che includono società leader nella sostenibilità di diversi paesi; considerati due fra i principali indici di natura etica, misurano la soste-

---

circa 100.000 notizie positive e negative sono state raccolte da oltre 10.000 fonti e classificate da un team internazionale di 250 analisti. Dal 2002 al 2007 Covalence ha monitorato 200 aziende in 10 diversi settori. Le aziende inserite nell'EthicalQuote performano un punteggio detto di "popolarità etica" che viene calcolato sommando algebricamente le notizie positive (+1) con le notizie negative (-1).

nibilità delle aziende che riescono a farne parte sotto un profilo economico, ambientale e sociale).

La composizione della base azionaria di Enel comprende diversi investitori socialmente responsabili

| Investitori socialmente responsabili |        |                   |       |       |       |       |          |
|--------------------------------------|--------|-------------------|-------|-------|-------|-------|----------|
| Presenza fondi SRI                   | (n.)   | 68 <sup>(1)</sup> | 45    | 47    | 23    | 51,1  | Enel SpA |
| Azioni Enel detenute da Fondi SRI    | (mil.) | 361,3             | 388,1 | 342,3 | -26,8 | -6,9  | Enel SpA |
| Peso SRI nei fondi istituzionali     | (%)    | 17,6              | 18,3  | 16,9  | -0,7  | -3,6  | Enel SpA |
| Ripartizione base azionaria          |        |                   |       |       |       |       |          |
| Italia                               | (%)    | 1,2               | 9,3   | 12,7  | -8,1  | -87,0 | Enel SpA |
| UK                                   | (%)    | 2,6               | 36,0  | 43,9  | -33,4 | -92,8 | Enel SpA |
| Resto d'Europa                       | (%)    | 59,0              | 34,0  | 24,4  | 25,0  | 73,5  | Enel SpA |
| Nord America                         | (%)    | 35,2              | 20,7  | 19,0  | 14,5  | 69,7  | Enel SpA |
| Resto del mondo                      | (%)    | 2,0               | -     | -     | -     | -     | Enel SpA |
| Presenza SRI nei top 10              | (n.)   | 1,0               | 2,0   | 1,0   | -1,0  | -50,0 | Enel SpA |

(1) Dati al febbraio 2009.

La società ha elaborato un Piano di Sostenibilità integrato nel Piano Industriale pluriennale 2009-2013 che disegna il percorso di crescita economica dell'azienda all'interno di un quadro strategico di tutela dell'ambiente e di sviluppo sociale. Nella lettera agli stakeholder contenuta nel bilancio di sostenibilità 2008<sup>167</sup>, Enel dichiara che la sostenibilità "... è

---

<sup>167</sup> Sono considerati stakeholder di Enel quelle categorie di individui, gruppi o istituzioni il cui apporto è richiesto per realizzare la missione di Enel o che hanno comunque un interesse in gioco nel suo perseguimento; in particolare coloro che compiono investimenti connessi alle attività di Enel, in primo luogo gli azionisti e, quindi, i collaboratori, i clienti, i fornitori e i partner d'affari. In senso allargato sono inoltre stakeholder tutti quei singoli o gruppi, nonché le organizzazioni e istituzioni che li rappresentano, i cui interessi sono influenzati dagli effetti diretti e indiretti delle attività di Enel: rientrano in quest'ambito le

parte integrante degli strumenti che abbiamo a disposizione per svolgere il nostro mestiere, delle condizioni di sicurezza che ci tutelano, della nostra soddisfazione e del nostro percorso di crescita professionale e, verso l'esterno, del modo in cui ci mettiamo in rapporto con i nostri interlocutori: investitori, clienti, fornitori, istituzioni, generazioni future, collaboratori, comunità e, più in generale, tutti i partner di Enel. È il segno distintivo della cultura aziendale delle donne e degli uomini che lavorano in Enel e contribuisce, mantenendolo costante nel tempo, al nostro impegno verso l'eccellenza". Il processo di controllo degli obiettivi avviene attraverso la raccolta ed elaborazione di dati contabili ed extracontabili relativi a specifici indicatori chiave di performance di sostenibilità, Key Performance Indicators (KPI).

Enel sin dal 2002 si è dotata del Codice Etico articolato in:

- principi generali nelle relazioni con gli stakeholder, che definiscono i valori di riferimento cui il Gruppo si ispira nello svolgimento delle varie attività (tra i quali:

---

comunità locali e nazionali in cui Enel opera, le associazioni ambientaliste, le generazioni future ecc. Il core business determina l'identificazione degli stakeholder di Enel e dei loro interessi, la tipologia delle iniziative promosse nei loro confronti è frutto dell'ascolto proattivo delle loro istanze, negli assidui momenti di scambio e verifica attuati all'interno dell'Azienda dalle unità preposte alla cura dei rapporti con gli specifici interlocutori al fine di superare pregiudizi e disallineamenti informativi in un'ottica di stakeholder engagement.

il valore delle risorse umane, la trasparenza e completezza dell'informazione, la qualità dei servizi, la tutela dell'ambiente);

- criteri di condotta verso ciascuna classe di stakeholder, che forniscono nello specifico le linee guida e le norme alle quali i collaboratori di Enel sono tenuti ad attenersi per garantire il rispetto dei principi generali e per prevenire il rischio di comportamenti non etici;
- meccanismi di attuazione, che descrivono il sistema di controllo preordinato ad assicurare l'osservanza del Codice Etico e il suo continuo miglioramento.

Il Consiglio di Amministrazione, tenuto conto di quanto richiesto dal Sarbanes-Oxley Act alle società con azioni quotate negli Stati Uniti d'America, ha inoltre approvato nel 2004 un ulteriore specifico codice di principi etici in materia finanziaria applicabile in particolare nell'ambito della società, all'Amministratore Delegato e ai responsabili delle funzioni Finanza e Amministrazione, Pianificazione e Controllo, costituito da un complesso di regole dirette a prevenire ragionevolmente ogni condotta illecita e a promuovere una gestione corretta e trasparente.

Nel mese di luglio 2002 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il modello organizzativo Decreto/231, oggetto di successive rivisitazioni e aggiornamenti al fine di allinearlo alle caratteristiche alla prassi prevalente presso le maggiori società quotate e agli orientamenti espressi dalla giurisprudenza; in particolare nel corso del 2008 l'organo di controllo ha vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del modello e ha dedicato particolare attenzione al tema della prevenzione degli infortuni sul lavoro<sup>168</sup>.

Nel corso del 2008 Enel ha avviato un progetto denominato "Intangibility", volto all'identificazione e quantificazione degli Intangible Asset del Gruppo Enel strutturato in quattro fasi:

I fase: identificazione degli Intangible Asset di Enel e definizione delle interrelazioni che l'implementazione delle politiche di Corporate Responsibility ha su di essi;

II fase: identificazione di appositi KPI volti alla quantificazione degli Intangible Asset;

---

<sup>168</sup> Dal 2004 Enel aderisce al Global Compact, il programma d'azione promosso dalle Nazioni Unite allo scopo di coinvolgere il mondo delle imprese in una nuova forma di collaborazione attraverso l'adesione a dieci principi universali nell'area dei diritti umani, della tutela del lavoro e della salvaguardia dell'ambiente. Inoltre Enel aderisce all'iniziativa 3C-Combact Climate Change. L'iniziativa 3C mira a costituire un gruppo di opinione internazionale formato da società leader, in grado di indicare in che modo le tematiche legate al clima possano essere integrate nel mercato e nel commercio mondiale, fornendo precise indicazioni operative entro il 2013.

III fase: calcolo dei KPI identificati nella seconda fase;

IV fase: individuazione delle interdipendenze tra le azioni di CSR e gli Intangible Asset.

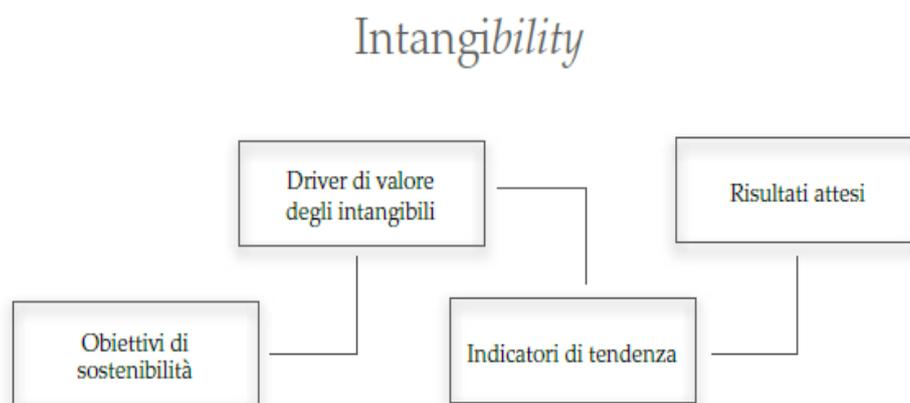
Per quanto riguarda la prima fase, il gruppo di lavoro ha ricondotto gli Intangible Asset alle seguenti tre categorie:

Capitale Umano (competenze, conoscenze, valori);

Capitale Strutturale (processi, innovazione, know-how);

Capitale Relazionale (reputazione, soddisfazione dei clienti, rapporti con gli stakeholder).

Il progetto ha poi cercato di definire le interrelazioni tra le politiche di Corporate Responsibility (RSI) e gli Intangible Asset identificati, come meglio illustrato nel seguente grafico



Nella rendicontazione sociale Enel informa che nel 2008, a seguito dell'entrata in vigore della legge 123/07 (misure in

tema di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro), confermata nell'art. 300 del D.Lgs. 81/08 (l'estensione della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche di cui al decreto legislativo n. 231 agli illeciti di omicidio colposo e di lesioni personali colpose gravi o gravissime, commessi in violazione di norme antinfortunistiche e riguardanti la tutela dell'igiene e della sicurezza sul lavoro), il Consiglio di Amministrazione ha deliberato una integrazione del modello 231/01. Il modello è stato predisposto dal Gruppo tenendo presenti, oltre alle prescrizioni del Decreto e del TUF, le Linee Guida elaborate da Confindustria, nonché - anche in considerazione degli obblighi derivanti dalla quotazione del titolo Enel sul mercato regolamentato americano (NYSE) fino al marzo 2008 - la esperienza statunitense nella stesura di modelli di prevenzione dei reati, la best practice americana e le Federal Sentencing Guidelines emanate il 1° novembre 1991.

Nella predisposizione del modello Enel ha tenuto conto delle procedure e dei sistemi di controllo esistenti e già operanti al suo interno nonché dei seguenti specifici strumenti già esistenti e diretti a programmare la formazione e l'attuazione

delle decisioni aziendali ed effettuare i controlli sull'attività di impresa:

- le regole di corporate governance adottate in recepimento del Codice di autodisciplina delle società quotate e della regolamentazione societaria rilevante;
- il Codice Etico;
- il sistema di controllo interno;
- il sistema sanzionatorio di cui ai CCNL applicabili<sup>169</sup>;
- ogni altra documentazione relativa ai sistemi di controllo in essere nel Gruppo.

Nelle motivazioni che hanno condotto la società all'adozione di tale modelli, si legge che Enel - sensibile all'esigenza di assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, a tutela della posizione e dell'immagine propria e delle società controllate, delle aspettative dei propri azionisti e del lavoro dei propri dipendenti - ha ritenuto conforme alle proprie politiche aziendali procedere all'attuazione del Modello nell'ambito del

---

<sup>169</sup> Aspetto essenziale per l'effettività del modello è costituito dalla predisposizione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle regole di condotta imposte ai fini della prevenzione dei reati e degli illeciti e in generale, delle procedure interne previste dal modello stesso.

Gruppo. Tale iniziativa, che fa seguito all'emanazione del Codice Etico, è stata assunta nella convinzione che - al di là delle prescrizioni del Decreto, che indicano il Modello stesso come elemento facoltativo e non obbligatorio - possa costituire un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti coloro che operano in nome e per conto di Enel, affinché seguano, nell'espletamento delle proprie attività, dei comportamenti corretti e lineari, tali da prevenire il rischio di commissione dei Reati e degli Illeciti.

#### Gruppo UniCredit

Ad UniCredit, società per azioni quotata nonché banca, si applicano le normative in tema di governance di cui al codice civile, al D.Lgs. 58 del 24 febbraio 1998 (Testo Unico della Finanza o TUF), al D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385 (Testo Unico Bancario o TUB) nonché al Codice di Autodisciplina pubblicato da Borsa Italiana.

Il Gruppo è incluso nei principali indici e classifiche internazionali di sostenibilità: Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good Index Series, ETHIBEL Excellence Index®, Europe & Global e Oekom Research AG.

I principali temi affrontati nel Bilancio di sostenibilità 2008, che descrive le attività del Gruppo ed il legame tra le strategie aziendali e la gestione delle relazioni con i molteplici stakeholder, sono:

- a) la crisi finanziaria globale;
- b) gli sviluppi nella governance del Gruppo, con particolare attenzione al rischio reputazionale;
- c) le iniziative mirate al coinvolgimento degli stakeholder;
- d) i rapporti con i clienti, con particolare attenzione alla loro soddisfazione, alla diffusione delle informazioni finanziarie e alle tematiche del responsible lending;
- e) l'impegno verso le comunità locali e l'ambiente;
- f) il piano di comunicazione finanziaria 2008, il cui scopo è quello di garantire un dialogo trasparente con gli investitori nell'attuale contesto di turbolenza dei mercati.

Il Bilancio di sostenibilità è stato redatto in conformità alle linee guida pubblicate dalla Global Reporting Initiative nel 2006 (GRI-G3).

Nel bilancio di sostenibilità UniCredit dichiara fondamentale sviluppare una governance che garantisca creazione di valore

per tutti gli stakeholder e a tal fine si impegna a strutturare un articolato sistema che migliori la trasparenza delle regole, responsabilità e processi e volto a favorire flussi di informazione e consultazione attraverso i seguenti comitati all'interno del Consiglio di Amministrazione:

- Comitato Permanente Strategico;
- Comitato per il Controllo Interno & Rischi;
- Comitato Corporate Governance, HR e Nomination;
- Comitato Remunerazione.

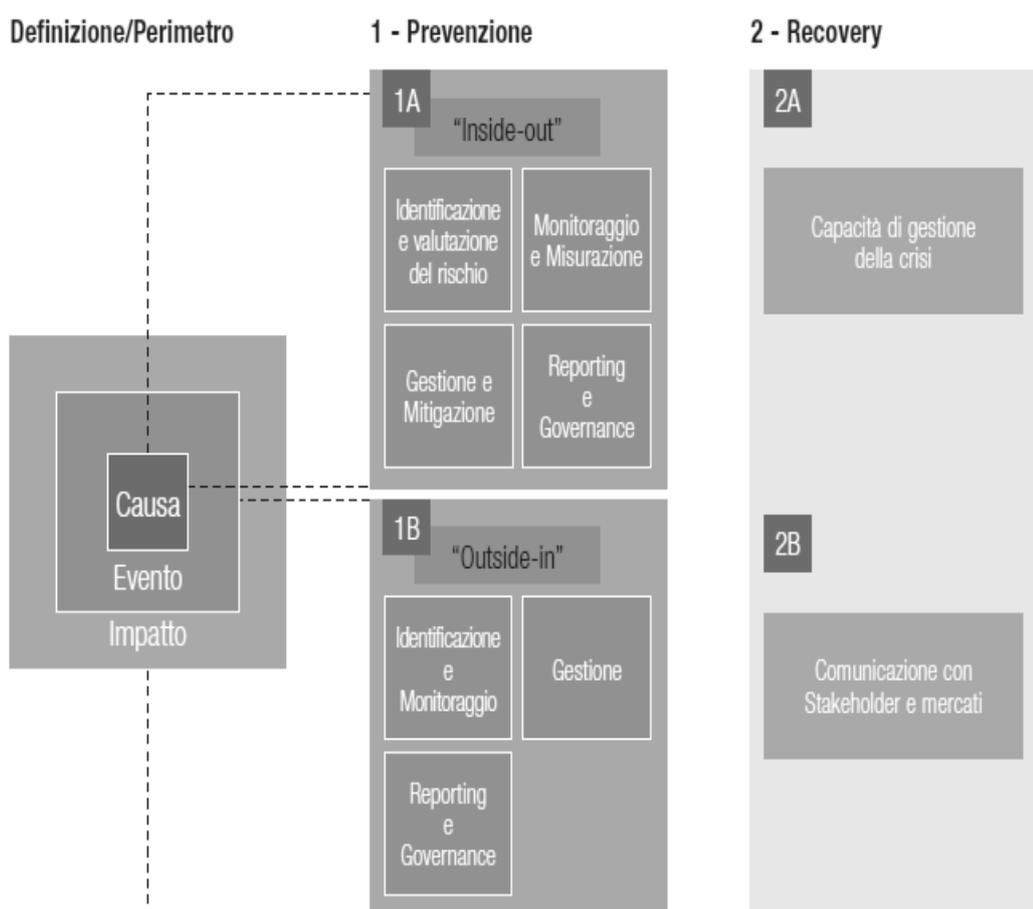
Inoltre UniCredit ha dato vita a un comitato per la gestione del rischio reputazionale il cui compito è sostenere il management nelle attività volte a preservare e promuovere la reputazione e garantire la sostenibilità del Gruppo in un contesto di sensibile turbolenza dei mercati finanziari. Sul piano organizzativo UniCredit ha istituito il Reputational Risk Management Framework, struttura che si regge:

- a) sulla prevenzione, per evitare il concretizzarsi di rischi reputazionali che si estrinseca a sua volta in due approcci: inside-out (valutazione di possibili fattori di rischio reputazionale legati alle attività interne all'azienda) e outside-in (monitoraggio della percezione

che gli stakeholder hanno della reputazione della società).

b) sul recupero, per fronteggiare nel migliore dei modi un danno reputazionale instaurando con gli stakeholder e il mercato una corretta comunicazione, che per risultare efficace deve essere tempestiva e trasparente, nonché servirsi di canali di comunicazione adeguati.

## Reputational Risk Management Framework



1. Approvato dal Consiglio di Amministrazione di UniCredit nella seduta del 21 ottobre 2008.

Sin dal 2004 UniCredit ha approvato un modello di organizzazione, redatto secondo le linee guida predisposte da ABI, composto:

- a) da un documento diviso in due sezioni, delle quali la prima è dedicata ad illustrare le finalità ed i contenuti della normativa sulla responsabilità amministrativa, mentre la seconda si riferisce ai contenuti del modello;
- b) dai “protocolli di decisione”, contenenti, per ciascuna delle UU.OO./Staff/Department della società dove è stato rilevato il rischio di commissione dei reati, le regole da osservare nello svolgimento delle attività a rischio;
- c) un “regolamento di spesa” che individua modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati.

Nelle motivazioni che hanno indotto all’adozione si legge la scelta del Consiglio di Amministrazione di UniCredit di dotarsi di un modello di organizzazione e di gestione si inserisce nella più ampia politica d’impresa della società – estesa a tutto il Gruppo – che si esplicita in interventi e iniziative volte a sensibilizzare sia tutto il personale appartenente ad UniCredit (dal management ai lavoratori subordinati) sia tutti

i collaboratori esterni e i partners commerciali alla gestione trasparente e corretta della società, al rispetto delle norme giuridiche vigenti e dei fondamentali principi di etica degli affari nel perseguimento dell'oggetto sociale.

Segnatamente, attraverso l'adozione del Modello, il Consiglio di Amministrazione intende perseguire le seguenti finalità:

- rendere noto a tutto il personale di UniCredit e a tutti coloro che con la società collaborano o hanno rapporti d'affari, che la società condanna nella maniera più assoluta condotte contrarie a leggi, regolamenti, norme di vigilanza o comunque in violazione della regolamentazione interna e dei principi di sana e trasparente gestione dell'attività cui la società si ispira;
- informare il personale della società e i collaboratori e partners esterni delle gravose sanzioni amministrative applicabili alla società nel caso di commissione di reati;
- garantire la prevenzione della commissione di illeciti, anche penali, nell'ambito della società mediante il continuo controllo di tutte le aree di attività a rischio.

## Sabaf

L'orientamento strategico del gruppo consiste nel replicare e adattare nei mercati esteri e nei settori contigui il proprio modello industriale<sup>170</sup> e culturale di successo, attraverso la crescita organica o alleanze strategiche e acquisizioni, valorizzando i seguenti fattori critici di successo: innovazione<sup>171</sup>, sicurezza<sup>172</sup>, valorizzazione delle persone e sostenibilità socio-ambientale.

---

<sup>170</sup> Sabaf persegue la propria crescita attraverso l'affermazione sui mercati internazionali replicando il proprio modello industriale nei Paesi emergenti e adattandolo alla cultura locale. Coerentemente con i valori di riferimento e la propria missione, la Società sta cercando di trasferire know-how e tecnologie all'avanguardia in tali Paesi, operando nel pieno rispetto dei diritti della persona, dell'ambiente e osservando il codice di condotta delle Nazioni Unite per le imprese transnazionali. Tale scelta è guidata dalla consapevolezza che solo operando in modo socialmente responsabile è possibile assicurare alle esperienze industriali nei mercati emergenti uno sviluppo di lungo periodo.

L'ampliamento continuo della gamma dei propri componenti ha lo scopo di fidelizzare sempre più la clientela attraverso il più ampio soddisfacimento dei bisogni. La possibilità di offrire una gamma completa di componenti rappresenta per Sabaf un ulteriore elemento distintivo rispetto ai concorrenti.

Tale ampliamento è perseguito sia tramite la ricerca interna, sia attraverso alleanze strategiche con altri protagonisti del settore o con acquisizioni in settori contigui. La Società intende consolidare ulteriormente i rapporti di collaborazione con i propri clienti e rafforzare il proprio posizionamento come unico fornitore di una gamma completa di prodotti nel mercato dei componenti di cottura, grazie alla capacità di adattare i processi produttivi alle specifiche esigenze dei clienti.

<sup>171</sup> Sabaf investe in soluzioni tecnologiche all'avanguardia e nello sviluppo delle competenze e delle professionalità del proprio personale, al fine di favorire la continua innovazione dei processi e dei prodotti che, oltre a consolidare il vantaggio competitivo dell'impresa, rappresentano un progresso per la società civile in termini di maggiore sicurezza e minor impatto ambientale.

<sup>172</sup> La sicurezza è uno dei fattori principali del progetto imprenditoriale di SABAF. La sicurezza all'interno dell'Azienda, intesa come tutela dell'integrità fisica dei lavoratori, è garantita attraverso l'ammodernamento ed il miglioramento continuo dei luoghi di lavoro e l'adozione di severi standard qualitativi. La sicurezza per gli utilizzatori finali è assicurata offrendo prodotti con altissimi livelli di sicurezza e qualità; infatti i prodotti sono sottoposti a severi controlli, in conformità ai più severi standard presenti sul mercato, che ne garantiscono l'assenza di difetti.

Il modello imprenditoriale di Sabaf è esplicitato nella “visione”: coniugare le scelte ed i risultati economici con i valori etici mediante il superamento del capitalismo familiare a favore di una logica manageriale orientata non solo alla creazione di valore, ma anche al rispetto dei valori; ad integrazione di questo percorso, il management di Sabaf dichiara di ritenere “che l'etica fondata sulla centralità dell'Uomo ed il rispetto di comuni valori, posti a presidio della creazione di valore, possano indirizzare le decisioni in maniera coerente con la cultura aziendale e contribuire significativamente a garantire la crescita sostenibile dell'impresa nel lungo periodo”.

Il Gruppo da anni persegue l'integrazione della responsabilità sociale nei processi gestionali applicando il modello ProGReSS© che si basa sui seguenti fattori:

- a) condivisione dei valori, della missione e della politica integrata per lo sviluppo sostenibile;
- b) adozione di un processo di formazione intervento, in grado di implementare le azioni di miglioramento attraverso progetti interfunzionali che coinvolgono i dipendenti con appositi percorsi di formazione e comunicazione organizzativa;

- c) elaborazione di un sistema di controllo interno capace di monitorare sia il raggiungimento degli obiettivi predefiniti, sia gli eventuali rischi etici, nonché di verificare l'attuazione degli impegni verso gli stakeholder che la Società ha assunto;
- d) definizione di key-indicator, capaci di monitorare le prestazioni economiche, sociali e ambientali;
- e) adozione di un sistema di rendicontazione chiaro e completo in grado di informare efficacemente le diverse categorie di stakeholder;
- f) definizione di un sistema di rilevazione, per condividere e definire insieme agli stakeholder il percorso di miglioramento da attuare.

I temi rilevanti di responsabilità sociale per gli stakeholder e il business individuati dal Gruppo sono:

- a) Corporate Governance e tutela degli azionisti di minoranza: a fronte della concentrazione della quota di controllo in un unico azionista (impresa a controllo familiare), Sabaf si impegna a garantire una separazione tra la proprietà e la gestione e la presenza di un numero adeguato di amministratori indipendenti. Sabaf si impegna

gna inoltre a mantenere i requisiti di governance, informativa e liquidità che le consentono di essere quotata sul segmento STAR di Borsa Italiana; ad attuare le raccomandazioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate;

b) Relazioni con i collaboratori: Sabaf si adopera per favorire processi di integrazione, garantisce pari opportunità a ogni lavoratore e richiede al contempo a tutti i collaboratori il rispetto delle diverse sensibilità e la condivisione dei valori fondamentali dichiarati nella Carta Valori<sup>173</sup>;

c) Ambiente: le innovazioni di prodotto garantiscono un risparmio energetico e una riduzione dei consumi e delle emissioni da parte degli utenti. Nelle sezioni Sostenibilità Sociale e Sostenibilità Ambientale sono descritte e iniziative per assicurare una gestione particolarmente accurata di tali temi e dare concreta attuazione agli impegni dichiarati nei confronti degli stakeholder.

---

<sup>173</sup> Il sistema di responsabilità sociale di Sabaf S.p.A. è conforme ai requisiti della Norma SA8000, per il quale la società ha ottenuto la certificazione nel 2005.

Le informazioni di dettaglio sul sistema di controllo interno sono fornite nella Relazione sul sistema di corporate governance; in particolare al Comitato per il Controllo Interno è affidato il compito di esprimere, su richiesta dell'Amministratore Delegato, pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno.

Nel corso del 2006 Sabaf ha adottato il Modello di Organizzazione Decreto/231 che integra il rispetto delle prescrizioni dettate dalla legge con il rispetto dei principi comportamentali indicati nella Carta Valori che rielabora e assume a riferimento le principali normative, linee guida e documenti esistenti a livello nazionale e internazionale, in tema di Diritti Umani e di responsabilità sociale d'impresa.

## Conclusioni

Muoviamo dalla constatazione che i punti di affinità tra la Responsabilità Sociale d'Impresa ed il Modello Organizzativo ex Decreto/231 sono numerosi tanto da far supporre che, nell'applicazione degli istituti che le connotano, possano dispiegarsi reciproci riflessi positivi se non costituire aspetti

differenti di un medesimo processo. Differenti nei quadri impostativi e nelle finalità che perseguono, entrambe risentono dei fenomeni della globalizzazione ed utilizzano strumenti simili: Codici Etici, Modelli di Organizzazione e Gestione, Procedure Operative suggerite dagli stessi organismi. Ulteriore momento di contatto è la legittima considerazione che, in sede di giudizio per fatti di responsabilità amministrativa, l'organo giudicante, accertando eventuali violazioni dei principi del Decreto/231 ed a complemento delle proprie valutazioni, potrebbe considerare, quale circostanza a favore dell'impresa, l'adozione da parte della stessa delle regole della Responsabilità Sociale. Esse denotano, infatti, che l'impresa vuole agire in maniera socialmente virtuosa.

Per converso, l'ottemperanza alle disposizioni del Decreto/231 necessarie per esonerare l'ente dalla responsabilità per reati commessi da suoi dipendenti e nel suo interesse può rappresentare un fatto di particolare valore da collocare nel quadro dei principi che s'intendono seguire nella pratica della Responsabilità Sociale. A titolo esemplificativo possiamo osservare che se l'impresa adotta il Modello di Organizzazione e Gestione previsto dall'art. 30 d.lgs. 81/2008 in ma-

teria di prevenzione dei rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, Modello da utilizzare per andare esente da responsabilità per i reati presupposto connessi, potrà, a ragione, sostenere che lo stesso è indice della sua attenzione, in questa materia, per gli interessi dei dipendenti quali stakeholders interni.<sup>174</sup>

I Modelli Organizzativi Decreto/231 e la RSI appartengono alla dimensione "volontaria" dell'impresa; infatti così come la RSI tende alla "integrazione su base volontaria da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"<sup>175</sup>, anche l'adozione volontaria dei Modelli Organizzativi consentono una preventiva individuazione e gestione del rischio, mediante l'individuazione delle attività a rischio di reato e la loro conseguente regolamentazione attraverso procedure volte a salvaguardare l'impresa. L'impresa che ha interiorizzato un comportamento orientato alla RSI si troverà agevolata nell'implementare ma anche efficacemente adottare i Modelli Organizzativi previsti dall'art. 6 del Decreto/231. Le analo-

---

<sup>174</sup> C. Monacorda, in Rivista 231, anno 2009, pag. 139.

<sup>175</sup> Definizione contenuta nel Libro Verde della Comunità Europea del luglio 2001.

gie tra Modelli Organizzativi Decreto/231 e RSI non si rin-  
vengono solo nel loro carattere di volontarietà ma anche nel-  
la peculiarità dei reati inseriti nel “catalogo” degli artt. 24 ss.  
d.lgs. 231/2001: sono in gran parte reati a forte impatto so-  
ciale, spesso caratterizzati dalla particolare riprovazione col-  
lettiva rispetto ai fatti previsti (questo profilo sembra anzi  
guidare alcune scelte del legislatore in tema di aggiornamento  
del catalogo stesso); se i reati contro la P.A. minano la strut-  
tura sociale in cui la collettività opera, alcuni reati societari  
possono avere gravi ripercussioni su numerosi risparmiatori,  
così pure destano particolare sdegno ipotesi quali lo sfrutta-  
mento della persona umana nelle sue varie declinazioni, men-  
tre il continuo succedersi di infortuni sul lavoro appare or-  
mai riconosciuto come una delle più gravi piaghe che afflig-  
gono il contesto sociale del nostro Paese. Sono di conse-  
guenza reati che colpiscono non solo la collettività in genera-  
le, bensì direttamente una serie di stakeholder ben identifi-  
cabili nelle categorie di appartenenza<sup>176</sup>.

Rinveniamo nel Codice Etico una solida dimostrazione della  
interrelazione tra modelli di organizzazione Decreto/231 e

---

<sup>176</sup> Tommaso E. Romolotti, in Rivista 231, anno 2009, pag. 124 e 125.

RSI; infatti il Codice Etico è uno strumento propedeutico all'implementazione dei Modelli Organizzativi in quanto deve ispirare l'impresa ai valori di legalità, correttezza, trasparenza e rispetto della dignità della persona e deve assicurare che i valori etici costituiscano l'elemento base della cultura aziendale, nonché lo standard di comportamento di tutti i collaboratori. Il Codice Etico costituisce un'azione fondamentale per realizzare la mappatura del rischio aziendale propedeutica alla implementazione dei modelli organizzativi Decreto/231. Entrambi i fenomeni (RSI e responsabilità degli enti ex Decreto/231) hanno subito un'espansione nei contenuti "... sulla spinta di fattori di pressione quali la globalizzazione dei mercati, l'inevitabilità di modelli di sviluppo sostenibile, la tutela di diritti umani"<sup>177</sup> da un lato, e l'imposizione delle convenzio-

---

<sup>177</sup> Dr. Paolo Ielo, Giudice per le Indagini Preliminari Tribunale di Milano, in Rivista 231, anno 2008, pag. 191. Sulla espansione del fenomeno della RSI "Il Global Compact, nella sua originaria formulazione suddiviso in 3 aree, corrispondenti ai settori di diritti umani, lavoro e ambiente, nel 2004 si arricchisce di un'ulteriore area, definita lotta alla corruzione, nella quale viene articolato il principio secondo cui le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti. Muovendo nella stessa direzione, le Linee Guida OECD, così come rielaborate nel 2000, indicano tra i contenuti della CSR un'azione di contrasto alla corruzione, prevedono obblighi di trasparenza societaria e contabile e di corretta informazione sull'attività finanziaria, enucleano obiettivi di tutela dei consumatori e di rispetto della legislazione fiscale. Il Green Paper, accanto ai contenuti classici della CSR, afferenti alla tutela della sicurezza del lavoro, alla tutela dell'ambiente e alla tutela dei diritti umani, valorizza elementi nuovi, quali, ad esempio, la necessità della lotta alla corruzione, ritenuta uno degli elementi di ostacolo strutturale allo sviluppo."

ni internazionali, la circolazione di modelli giuridici e la mondializzazione dei mercati finanziari dall'altro <sup>178</sup>.

Va infine brevemente ricordato, per una più chiara lettura delle best practice, il quadro delle modifiche normative dell'ultimo decennio in tema di responsabilità dell'impresa e regole sugli assetti di governo e organizzativi:

- a) dal Testo Unico sull'intermediazione finanziaria (1998), con cui vengono rafforzati i requisiti d'indipendenza dei sindaci ed è imposta alle società quotate la predisposizione di un sistema di Controllo Interno. Il Testo Unico dispone specifiche misure di vigilanza della Banca d'Italia sull'adeguatezza patrimoniale, sull'organizzazione amministrativa e contabile e sui controlli interni per governare i rischi derivanti

---

<sup>178</sup> Ibidem; "Originariamente prevista per taluni reati commessi con frode e per i reati di concussione e corruzione, la responsabilità degli enti viene estesa, con una stratificazione successiva e non sempre coerente, ai reati di falso, ai reati societari, ai delitti con finalità di terrorismo o eversione dell'ordinamento democratico, ai delitti contro la personalità individuale, ai reati di market abuse, al riciclaggio. Da ultimo, si deve rilevare il significato che, nell'architettura del sistema della responsabilità degli enti, ha assunto l'introduzione di taluni reati colposi, quali lesioni e omicidi aggravati dalla violazione delle norme antinfortunistiche, illeciti che colpiscono fatti che si collocano nel perimetro classico della CSR. Del pari, l'analisi delle linee di tendenza normativa, quali emergono da atti istituzionali, evidenziano eloquentemente l'ampliarsi dell'area operativa della responsabilità degli enti. Il ddl approvato dal Governo il 24.4.2007 estende la responsabilità degli enti a numerosi reati ambientali; la proposta elaborata dalla Commissione Greco introduce nella platea dei reati-presupposto la turbativa d'asta, l'usura e l'estorsione, la frode fiscale, taluni reati contro l'inviolabilità del domicilio e dei segreti, i reati di abusivismo bancario e finanziario; il reato di cui all'art. 22, comma 12, d.lgs. 25 luglio 1998, n. 286, in tema di impiego di lavoratori stranieri privi di permesso."

- dall'esercizio dell'impresa bancaria (art. 53, comma 1, lett a);
- b) al decreto legislativo 231 del 2001 che ha introdotto i modelli organizzativi di prevenzione dei reati con la istituzione di un organismo di vigilanza sui modelli<sup>179</sup>;
- c) alla riforma societaria (2003) che ha delineato la nuova disciplina degli amministratori, gli assetti organizzativi adeguati per un'efficiente gestione dell'impresa, il controllo contabile e ha introdotto modelli di governo societario alternativi al sistema tradizionale;

---

<sup>179</sup> Ibidem; "Il diritto penale conosce storicamente ambiti d'intervento, tutt'altro che marginali, che hanno come presupposto l'agere irresponsabile dell'impresa, ma, nel segno di una tradizione antropocentrica, secondo cui *societas delinquere non potest*, le ipotesi di reato hanno come punto di riferimento soggetti fisici, che agiscono nell'interesse dell'impresa, talvolta individuati quali intranei, in ragione dei loro rapporti funzionali con l'ente di cui sono espressione. L'impresa come tale rimane sullo sfondo e il ruolo che essa può assumere quale responsabile civile ovvero quale civilmente obbligato per la multa o per l'ammenda certamente non è tale da far scorgere, nella relativa disciplina, il segno di una soggettività penalmente rilevante. Una serie di disposizioni, soprattutto a livello di legislazione speciale, di fatto ibridano il binomio responsabilità penale/persona fisica, ove subordinano una serie di previsioni di favore, con effetti tipicamente penali, a condotte che possono, in concreto, essere realizzate soltanto dall'ente nell'attività del quale è stato commesso il reato. Si pensi, in materia ambientale, alla previsione del comma 4 dell'art. 53-bis d.lgs. 22/1997, laddove è previsto che il giudice possa subordinare la sospensione condizionale della pena all'eliminazione del danno o del pericolo per l'ambiente, secondo una regola divenuta di carattere generale all'art. 165 c.p.. Si pensi ancora all'art. 162-bis c.p., in punto di contravvenzioni punite alternativamente con l'ammenda o con l'arresto, laddove l'accesso all'oblazione è consentito soltanto se sono eliminate le conseguenze dannose o pericolose del reato. Tali norme non scalfiscono tuttavia il consolidato principio dell'assenza di soggettività penale degli enti e, comunque, non consentono di superare il tradizionale approccio del penalista - essenzialmente di rimbalzo - rispetto ai temi della responsabilità sociale dell'impresa. La questione assume una nuova prospettiva con l'introduzione della responsabilità amministrativa degli enti ad opera del d.lgs. 231/2001. Prospettiva che può essere colta nella sua pregnanza considerando da un lato le peculiarità del nuovo archetipo sanzionatorio, dall'altro ciò che è stato definito il processo espansivo della responsabilità sociale delle imprese e della responsabilità degli enti."

- d) alla legge risparmio (2005) con la quale sono stati rafforzati i profili di professionalità, onorabilità e indipendenza di gestori e controllori e si è prevista la nuova figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili. La legge sul risparmio (d.lgs. 262/2005, modificata dal decreto correttivo 303/2006) ha introdotto nel testo unico della finanza la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili (art. 154 bis); si tratta di un presidio organizzativo per la corretta formazione del bilancio e dell'informazione contabile;
- e) inoltre si deve tener conto del ruolo importante svolto dall'Autodisciplina. Il Codice di Autodisciplina delle società quotate (cd Codice Preda) che sin dalla prima versione del 1999 indicava tra i compiti del consiglio di amministrazione quello di verificare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo generale della società e del gruppo, predisposto dagli organi delegati;

f) infine, gli influssi sulla normativa italiana della legislazione comunitaria e statunitense, in particolare del Sarbanes–Oxley Act (2002).

L'exkursus sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale d'impresa, sulla RSI e le modalità con cui tale obiettivo viene realizzato, interiorizzando comportamenti legati alla normale gestione d'impresa e non vissuti come sforzo addizionale, hanno messo in evidenza come la sopravvivenza e lo sviluppo duraturo dell'impresa siano in funzione della capacità di creare valore e di ottimizzare le aspettative degli stakeholder.

Si tratta pertanto di una evoluzione del ruolo dell'impresa e del suo finalismo, che rimane pur sempre ancorato alla dimensione strettamente economica (soddisfacimento dei bisogni umani), ma nel contempo dimostra la sua capacità d'ascolto di fronte ad un ambiente caratterizzato da sempre maggior complessità (De Toni). Ciò porta ad "un modello di governance allargata d'impresa, in base alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder" (Sacconi).

Il fenomeno evolutivo delle imprese si inserisce in un dibattito altrettanto acceso sulla complessità della "istituzionalizzazione dell'etica d'impresa", accentuato dalle gravi crisi che hanno segnato la fiducia del sistema capitalistico, e può trovare un denominatore comune nell'incontro e confronto tra impresa e aspettative degli stakeholder (Zamagni). La comunità attende dall'impresa non solo creazione di ricchezza, in parte da redistribuire, ma anche una condivisione di valori, in quanto l'impresa ne è un importante veicolo.

Abbiamo quindi fissato alcuni punti fermi per comprendere il fenomeno della RSI in ambito strategico aziendale e in particolare la sua natura volontaria e il cercare di "andare oltre" gli obblighi normativi adottando soluzioni innovative per soddisfare maggiormente gli stakeholder, rispettando l'ambiente e migliorando i rapporti con la comunità. Ciò ovviamente comporta per "l'impresa socialmente orientata" maggiori costi ed investimenti specifici che saranno però compensati soprattutto dalla creazione di risorse intangibili, quali le competenze dei dipendenti, il capitale relazionale, l'immagine e la reputazione (Molteni).

L'evoluzione del ruolo dell'impresa, inoltre, ha fatto emergere una relazione diretta tra l'ampliamento dei fini d'impresa ed i sistemi di misurazione e comunicazione delle performance: ne deriva una trasformazione da un'ottica strettamente economica-finanziaria, che si riflette sul bilancio d'esercizio, a forme di rilevazione e comunicazione volontarie di carattere ambientale e sociale esposte nel Bilancio sociale o di sostenibilità.

Si tratta di modelli con i quale l'impresa fornisce una "rendicontazione-valutazione dei flussi di risorse e prestazioni che vengono scambiati tra l'azienda e i suoi stakeholder, sia interni che esterni". Anche in tale contesto, l'impresa è supportata per la redazione del bilancio di sostenibilità da numerose linee guida e principi. L'abbondanza di proposte e strumenti di rendicontazione della sostenibilità economica, ambientale e sociale non sempre coglie nel segno, giacché l'impresa italiana, sembra necessitare più di un sostegno formativo che di standard di riferimento. Non dobbiamo infatti dimenticare che la struttura del sistema industriale italiano è caratterizzata dalla presenza di piccole e piccolissime imprese che difficilmente hanno sviluppato una funzione amministrativa in grado di far

emergere e rilevare i dati richiesti in tali modelli di rappresentazione.

Il tema della responsabilità sociale dell'impresa assume una nuova prospettiva con l'introduzione della responsabilità amministrativa degli enti ad opera del Decreto/2001 e in particolare dei Modelli Organizzativi in esso previsti; un processo espansivo che accomuna RSI e responsabilità amministrativa-penale degli enti e li rende fenomeni complementari. Si tratta di fenomeni che se interiorizzati nell'agire d'impresa possono assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività, a tutela della posizione e dell'immagine dell'azienda, delle aspettative dei propri azionisti e del lavoro dei propri dipendenti.

## Bibliografia

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994.

Ambrosetti Club, *La gestione del "valore d'impresa": esperienze e prospettive*, Milano, Ambrosetti s.r.l., 2003.

Azzoni G., *L'azienda etica*, Università Pavia, Saggio, 2004.

Baldin E. e Sacconi L., *Standard e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazioni*, Liuc Papers, 2004.

Berta G., *L'imprenditore, Un enigma tra economia e storia*, Venezia, Editrice Marsilio, 2004.

Bertagnoni G., *Una storia di qualità. Il Gruppo Granarolo fra valori etici e logiche di mercato*, Bologna, Il Mulino, 2004.

Bianchi M.T., *Alcune riflessioni sulla nuova disciplina del bilancio*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, gennaio-febbraio 2005.

Bozzolan S., *I modelli multidimensionali*, in Favotto F. (a cura di), *Economia Aziendale*, Milano, McGraw-Hill, 2001.

Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, FrancoAngeli, 2002.

Bronconi G. e Cavaciocchi S., *Business plan*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

Brunetti G., *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Milano, Etas, 2000.

Bruni L. e Zamagni S., *Economia Civile*, Il Mulino, 2004.

Bubbio A., *Il grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: i risultati di una ricerca*, Liuc Paper, 2004.

Cappellari R., *Le strategie aziendali*, in Favotto F. (a cura di) *Economia Aziendale*, Milano, McGraw-Hill, 2001.

Cariani R., *Ecodistretti 2003 - Politiche ambientali innovative nei sistemi produttivi locali italiani*, Ambiente Italia s.r.l., 2003.

Catturi G., *L'azienda universale*, Padova, Cedam, 2003.

Cerbioni F., *Il modello di bilancio*, in Favotto F. (a cura di), *Economia Aziendale*, McGraw-Hill, 2001.

CERFE, *Proposta di linee-guida per la diffusione della responsabilità sociale tra le piccole e medie imprese*, 2004.

Cherubini S. e Magrini R., (a cura di), *Il management della sostenibilità sociale*, Milano, Franco Angeli, 2003.

Chiesi A., Modelli Organizzativi a sostegno dell'economia sociale, Università Trento, Modelli Organizzativi a sostegno dell'Economia sociale, Atti convegno, 2003.

Chirieleison C., L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), La Responsabilità Sociale di Impresa, FrancoAngeli, 2004.

Chirieleison C., Le strategie sociali nel governo dell'azienda, Milano, Giuffrè, 2002.

F. Ciampi , Fondamenti di economia e gestione delle imprese, Firenze University Press, 2004.

Coda V., L'impresa e sistema economico tra efficienza ed equità, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), La Responsabilità Sociale di Impresa, Milano, F. Angeli, 2004.

Codini A., L'impresa e il suo governo, in Martellini M. (a cura di) L'impresa, economia e Gestione, Torino, Giappichelli, 2003.

Commissione Comunità Europee, Piano d'azione: Un'agenda europea per l' imprenditorialità, 2004.

Commissione Comunità Europee, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 2001.

Commissione delle Comunità Europee, Comunicazione della commissione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, 2002.

Compagno C., (a cura di), Piccole e medie imprese in transizione, una comparazione internazionale, Torino, Utet, 2003.

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, Quaderno comunicazione ed ambiente, Commissione Economia e Contabilità Ambientale, 2004.

D'Alessandro F., La responsabilità sociale delle imprese: l'impegno delle imprese per lo sviluppo sostenibile, Pontificia Università S.T. D'Aquino, Saggio, 2004.

De Toni A. F. e Pomello L., Prede e ragni, Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità, Torino, Utet, 2005.

Dioguardi G., Valori morali e valori d'impresa: un'alleanza possibile, Rivista Italiana di Management, n. 3 maggio-giugno 2005.

Donato F., La misurazione delle performance ambientali in un'ottica integrata, Milano, Giuffrè, 2002.

Donna G., Soggetto economico e modelli di governace, in Favotto F. (a cura di), Economia Aziendale, Milano, McGraw-Hill, 2001.

Elkington J., La Triple Bottom Line, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), Teoria Generale del Bilancio Sociale e applicazioni pratiche, Milano, FrancoAngeli, 2004.

Eurisko, Crs Monitor 2004, Social Trends, Luglio 2004.

Falini A., La gestione strategica del valore, in Martellini M. (a cura di) L'impresa, Economia e Gestione, Torino, Giappichelli, 2003.

Ferrando M., Il valore e le diverse accezioni del termine "Economia Aziendale", rivista on line del Ditea, Facoltà di Economia di Genova, n.1-2004.

Ferro N., Una panoramica sugli standard internazionali per la responsabilità d'impresa, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2-2005.

Franceschetti J.M., La responsabilità sociale nel rapporto di lavoro e la norma SA 8000, in S. Cherubini e R. Magrini R., Il management della sostenibilità sociale, Milano, Franco Angeli, 2003.

Freeman R.E., Rusconi G, e Dorigatti M. (a cura di), Teoria degli Stakeholder, Franco Angeli, Milano, 2007,

Gallino L., L'Impresa Irresponsabile, Einaudi, Torino, 2005.

Gallino L. , La scomparsa dell'Italia industriale, Torino, Einaudi, 2003.

Global Reporting Iniziative, Linee Guida per la redazione del Report di Sostenibilità, 2002.

Golinelli G.M. e Gatti M., L'impresa sistema vitale. Il Governo dei rapporti inter-sistemici, Università La Sapienza Roma, Saggio.

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, Principi di redazione del Bilancio Sociale, 2001, [www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)

.

Guatri-Bini, Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende, Milano, Università Bocconi Editore, 2005.

Hinna L., Il bilancio di missione da strumento di misurazione a leva di governo dell'organizzazione, Saggio, 2002.

Hinna L., Il Bilancio Sociale, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

La Torre M.A., Questioni di etica d'impresa, Milano, Giuffrè, 2009.

Lepore G. e Capraro M., I Sistemi di gestione ambientali, Milano, FrancoAngeli, 2003

Lepore G. e D'Alessio M.V., La certificazione etica d'impresa, Milano, FrancoAngeli, 2004.

Luciani R. e L. Andriola, Gli Strumenti attuativi di una politica di sviluppo sostenibile dell'impresa Enea Dipartimento Ambiente, 1999.

Luganesi N., Diritto dell'ambiente, Padova, Cedam, 2004.

Maffettone S., Etica pubblica, Milano, Il Saggiatore, 2001.

Maglio R., Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, marzo-aprile, 2005.

Marbach G. e Mattia G., Complementi di Marketing e Case – Histories Istituto G.Tagliacarne, 2002.

Marini D. e Ferraro F., Responsabilità d'impresa e coscienza sociale: il caso degli imprenditori di Padova e del nord est, Fond. Nord Est, 2004.

Marini F. e Marini D. Ferraro F. Oliva S., Le rotte del Nord Est, Fondazione Nord-Est, 2004.

Marziali B., Delocalizzazione e responsabilità sociale delle imprese, Movimondo, 2004.

Marziantonio R., Gestione Responsabile e Sviluppo Sostenibile: "PROGRESS" per governare e Bilancio Sociale per rendicontare, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) Modelli di rendicontazione Etico-Sociali e applicazioni pratiche, Milano, FrancoAngeli, 2005.

Marziantonio R., Il Bilancio Sociale: uno strumento per "raccontare" l'impresa, (in) La Rsi e il Bilancio Sociale nelle banche e nelle altre imprese, Bancaria Editrice, 2004.

Mauri D. e Valentini T. D., Un approccio alla rendicontazione di sostenibilità: impostazione metodologica e indicatori, Fondazione Eni E. Mattei, 2003

Mei O.G., Misurazione delle performance e modelli solidali d'impresa, (in) Nuovi Strumenti di comunicazione aziendale (a cura di F.Vermiglio), Torino, Giappichelli, 2000.

Mella P., Elementi di economia aziendale, Torino, Utet, 1995.

Michielini L., Strategie di corporate giving e cause related marketing in Italia, Università LUMSA Roma, 2003.

Minghetti M e Cutrano F., Le nuove frontiere della cultura d'impresa, Milano, Etas, 2004.

Mio C e Giornetti A., *Bilancio e Ambiente*, Milano, Egea, 2002.

Mio C., *Corporate Social Responsabilità e sistemi di controllo: verso l'integrazione*, Milano, FrancoAngeli, 2005.

Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.

Molteni M. e Lucchini M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, FrancoAngeli 2004.

Nobili N., *La Responsabilità Sociale e la Responsabilità Penale delle Imprese*, Fondazione Eni E. Mattei, Saggio, 2003.

Onida F., *Se il piccolo non cresce – Piccole e medie imprese in affanno*, Bologna, Il Mulino, 2004.

Onida P., *L'azienda, Primi principi di gestione e di organizzazione*, Milano, Giuffrè.

Paiola M., *L'impresa e i suoi obiettivi*, in Martellini M. (a cura di) *L'impresa, Economia e Gestione*, Torino, Giappichelli, 2003.

Paris A., *Il ruolo del "rendiconto etico-ambientale" nel sistema della comunicazione aziendale*, Padova, Cedam, 2003.

Parolini C., *Diventare imprenditori*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

Pegorer P., Socio-Economia e Territorio, Trieste, Edizione Goliardiche, 2002.

Perrini F. e Tencati A., Corporate Social Responsibility, Egea, Milano, 2008;

Pencarelli T. e Forlani F., La valutazione della formula imprenditoriale; come si apprezza il grado di successo di un'impresa, Slide.

Pichierri A., Introduzione alla sociologia dell'organizzazione, Laterza, 2005.

Porter M.E., La strategia competitiva, Editrice Compositori, Bologna, 2004.

Porter M.E., Il vantaggio competitivo, Edizioni di Comunità, Torino, Einaudi, 2004.

Pulejo L., Evoluzione e prospettive del Bilan Social in Francia, in Rusconi G. e Dorigatti M., Teoria generale del Bilancio Sociale e applicazioni pratiche, Milano, FrancoAngeli, 2004.

Ratti D.S e Lenzi I., Comunicare la responsabilità sociale, Fondazione Eni E.Mattei, Slide, 2004.

Rossi G., Il Conflitto epidemico, Milano, Adelphi, 2003.

Rusconi G. , Le caratteristiche generali del Bilancio Sociale d'impresa, in Rusconi G. e Dorigatti M., Teoria generale del Bilancio Sociale e applicazioni pratiche, Milano, FrancoAngeli, 2004.

Sacco L. e Viviani M., La Responsabilità Sociale d'Impresa, un percorso a partire dal dibattito italiano, working paper n. 11, aprile, 2005, Facoltà di Economia di Forlì.

Sacconi L. (a cura di), Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa, Roma, Bancaria Editrice, 2005, pagg. 27 e ss.

Sacconi L., Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), La Responsabilità Sociale d'Impresa, FrancoAngeli, 2004.

Sammarco G. e F. Ranghieri, Il Bilancio e il Rapporto Ambientale, in M.Bartolomeo (a cura di), La contabilità ambientale d'impresa, Bologna, Il Mulino, 1997.

Sciarelli S., Il Governo dell'impresa, Padova, Cedam, 2005.

Sciarelli S., Economia e Gestione dell'Impresa, volume primo, Padova, Cedam, 2002.

Shcherbinina Y., La mission dell'organizzazione aziendale: dalla massimizzazione del profitto al bene comune, Pontificia Università S.T. D'Aquino, Paper, 2004.

Y. Shcherbinina – B. Sena, Strumenti concettuali per una riformulazione della Responsabilità Sociale d'Impresa, in H. Alford e F. Compagnoni, Fondare la Responsabilità Sociale d'Impresa, Roma, Città Nuova, 2008.

Sodalitas Social Award, Il libro d'oro della Responsabilità Sociale d'Impresa, aprile 2005.

Spence C., Il pensiero "win-win" e il Social and Environmental Reporting, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), Modelli di rendicontazione Etico-Sociali e applicazioni pratiche, FrancoAngeli, 2005.

Tencati A., Sostenibilità, impresa e performance, Milano, Egea, 2002.

Valentini S., Responsabilità Sociale d'Impresa e Globalizzazione, Milano, FrancoAngeli, 2004.

Varian Hal R., Microeconomia, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina, 2002.

Valeri M., I progetti innovativi per la tutela ambientale nelle strategie d'impresa, Milano, FrancoAngeli, 2004.

Vercelli A. e Borghesi S., La sostenibilità dello sviluppo globale, Roma, Carocci, 2005.

Vermiglio F. (a cura di), Nuovi Strumenti di Comunicazione Aziendale, Torino, Giappichelli, 2000.

Vernuccio M. Il principio della creazione di valore nell'economia del sistema impresa, Università La Sapienza Roma, Saggio.

Zamagni S., La Responsabilità Sociale dell'Impresa: presupposti etici e ragioni economiche, Il Ponte, 10-11, 2004.

Zappa G., Le produzioni nell'economia delle imprese, Tomo I, Milano, Giuffrè, 1956.