

*INCONTRO DI STUDIO
COLLEGIO E SINDACATO
DEI RAGIONIERI COMMERCIALISTI
DI VICENZA*

IL BILANCIO SOCIALE

“COME REALIZZARE IL BILANCIO SOCIALE:
IL MODELLO GBS”

Giuliano Borriero

Studio Rebecca & Associati
Partner Synergia Consulting Group
www.studiorebecca.it

VICENZA 12 MARZO 2004

INDICE

1.	Introduzione al Bilancio Sociale: il processo di rendicontazione.....	pag. 3
2.	Il modello GBS.....	pag. 5
2.1	Principi di redazione.....	pag. 5
2.2	Struttura e contenuto del bilancio sociale secondo il modello GBS...	pag. 8
2.3	Identità aziendale.....	pag. 8
2.4	Produzione e distribuzione del valore aggiunto.....	pag. 11
2.4.1	Il prospetto di determinazione del valore aggiunto.....	pag. 12
2.4.2	Il prospetto di riparto del valore aggiunto.....	pag. 14
2.5	La relazione sociale.....	pag. 16
2.6	Personale.....	pag. 18
2.7	Soci.....	pag. 21
2.8	Finanziatori.....	pag. 21
2.9	Clienti/utenti.....	pag. 21
2.10	Fornitori.....	pag. 22
2.11	Pubblica Amministrazione.....	pag. 22
2.12	Collettività.....	pag. 23
3.	Sezioni integrative.....	pag. 24
3.1	Giudizi e opinioni degli stakeholder.....	pag. 24
3.2	Commenti e dichiarazioni dell'azienda.....	pag. 25
3.3	Miglioramento del bilancio sociale.....	pag. 25
4.	Conclusioni.....	pag. 25

COME REALIZZARE IL BILANCIO SOCIALE: IL MODELLO GBS

1. INTRODUZIONE AL BILANCIO SOCIALE: IL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE

Prima di iniziare la realizzazione di un bilancio sociale è necessario operare una fase preparatoria sia dei dati che andranno poi inseriti nel bilancio, sia degli obiettivi che l'azienda intende perseguire con il bilancio stesso.

Il Bilancio Sociale rappresenta la sintesi di un processo che si estende ben al di là della sola presentazione del documento di rendiconto sociale; tutta la politica aziendale deve guardare in modo nuovo e diverso all'ambiente sociale che la circonda interagendo direttamente con tutti i soggetti coinvolti.

Le basi per la realizzazione del bilancio si trovano nel più generico processo di rendicontazione sociale che l'azienda deve predisporre per comunicare ai terzi il proprio spirito sociale. Le fasi fondamentali di cui ogni processo di rendicontazione deve essere composto possono essere schematicamente sintetizzare in questi 6 punti:

- 1) Preparazione e programmazione
- 2) Analisi e modellizzazione
- 3) Raccolta dati
- 4) Redazione e validazione
- 5) Comunicazione
- 6) Miglioramento

Questa relazione si concentrerà in modo particolare sulle fasi concrete che portano alla redazione del Bilancio Sociale e quindi sulla scelta del modello da utilizzare, sulla raccolta dei dati necessari e sulla redazione del documento di bilancio.

Analizzando sinteticamente le rimanenti fasi del processo di rendicontazione sociale si osserva che, preliminarmente a qualunque operazione di redazione, è necessario che l'azienda si interroghi sul ruolo che il bilancio andrà ad assumere all'interno della propria

struttura. Considerando che la redazione del bilancio sociale discende da una decisione completamente volontaria dell'azienda (non ci sono in Italia vincoli normativi di nessun tipo), per ottenere un risultato corale e che fotografi la realtà aziendale, è necessario che in tutti i livelli aziendali siano chiare e condivise le ragioni che portano ad intraprendere un percorso oneroso in termini economici e organizzativi.

La fase successiva è quella di porre in essere una struttura organizzativa capace di dirigere e coordinare il lavoro di realizzazione del bilancio sociale; questo tenendo sempre presente che ogni singola struttura aziendale contribuisce comunque, direttamente o indirettamente, al risultato finale.

Per quanto riguarda gli aspetti legati alla comunicazione, questa deve essere operata verso due direzioni: internamente all'azienda verso il personale (stakeholder interni), ed esternamente verso tutti quei soggetti che vengono in contatto con l'impresa (stakeholder esterni).

Ed è proprio a tutti quei soggetti definiti stakeholder che si rivolge principalmente il bilancio sociale. In senso ampio, per stakeholder si intende ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato, direttamente o indirettamente, dall'attività dell'impresa, in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. Si comprende subito che tale definizione considera non solo i soggetti naturalmente a contatto con l'impresa (clienti, fornitori, dipendenti), ma ingloba anche tutti coloro le cui azioni possono indirettamente avere riflessi sulle scelte socio-economiche dell'impresa (collettività, Pubblica amministrazione, gruppi di interesse culturale, etc.).

Con la realizzazione di un bilancio sociale, e più in generale di un proprio sistema di rendicontazione sociale, si instaura un duplice rapporto di scambio tra azienda e portatori d'interesse. Infatti come l'azienda senza il contributo attivo degli stakeholder non sarebbe in grado di redigere un bilancio sociale, gli stakeholder stessi senza il contributo apportato

dal bilancio sociale non sarebbero in grado di conoscere i valori, lo stato dei rapporti sociali e gli eventuali aspetti dove occorre intervenire.

2. IL MODELLO GBS

Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale nasce nel 1998 per iniziativa di professori universitari, dottori e ragionieri commercialisti, società di revisione e alcune associazioni con l'obiettivo di coordinare le iniziative in materia di bilancio sociale. I componenti, portando la propria personale esperienza, hanno contribuito alla stesura di un documento che, ad oggi, è uno dei pochi esempi italiani di principi di redazione del bilancio sociale. Considerando che dalla lettura del bilancio sociale si deve ottenere un quadro completo delle *performance* aziendali, della qualità dei suoi processi produttivi e dei suoi prodotti, degli standard lavorativi adottati, delle motivazioni etico-sociali che sono alla base della sua ragione economica, è stato necessario, al fine di rendere il più possibile omogenei i bilanci sociali delle aziende (soprattutto per poter innescare un processo di confronto), individuare alcuni principi base di redazione.

2.1 PRINCIPI DI REDAZIONE

Seguendo i principi di seguito indicati, l'impresa dovrebbe arrivare a definire in modo chiaro e uniforme:

- l'identità aziendale, i valori di riferimento, la missione aziendale, le strategie imprenditoriali;
- gli obiettivi di miglioramento;
- le relazioni sociali che l'azienda intrattiene con l'ambiente circostante;

- la formazione e la ripartizione del valore aggiunto creato.

I principi di redazione del bilancio sociale secondo il modello GBS sono:

1. **Responsabilità**: identificabilità delle categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto per l'attività svolta;
2. **Identificazione**: si devono fornire informazioni chiare circa la proprietà e il governo dell'azienda, in modo da far percepire ai terzi le responsabilità connesse. Si devono evidenziare anche i valori di riferimento, i principi, gli obiettivi generali che guidano l'attività aziendale (missione);
3. **Trasparenza**: tutti i destinatari devono essere in grado di comprendere il procedimento di rilevazione, classificazione e formazione e le scelte adottate nella stesura del bilancio sociale;
4. **Inclusione**: si deve cercare di coinvolgere, direttamente o indirettamente, tutti gli stakeholder, indicando la metodologia di indagine adottata (elemento importante che serve a dare un valore aggiunto al bilancio sociale)
5. **Coerenza**: si devono descrivere in modo esplicito la conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati;
6. **Neutralità**: il bilancio deve essere imparziale e indipendente da interessi di parte;
7. **Competenza di periodo**: si devono rilevare gli eventi di impatto sociale nel momento in cui si manifestano (non nel momento in cui si manifesta finanziariamente l'operazione)
8. **Prudenza**: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo da non sopravvalutare la realtà aziendale;
9. **Comparabilità**: si deve poter confrontare bilanci differenti nel tempo della stessa azienda o con aziende operanti nello stesso settore;

10. Comprensibilità, chiarezza ed intellegibilità: si deve trovare il giusto equilibrio tra forma e sostanza in modo da rendere chiare e comprensibili le informazioni contenute nel bilancio;
11. Periodicità e ricorrenza: il bilancio sociale deve corrispondere al periodo amministrativo del bilancio d'esercizio;
12. Omogeneità: si deve utilizzare, per le espressioni quantitative monetarie, un'unica moneta di conto;
13. Utilità: si deve cercare di includere solo le informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza;
14. Significatività e rilevanza: Si deve cercare di limitare le stime soggettive in modo da rappresentare gli accadimenti aziendali in base all'impatto reale che hanno prodotto sulla realtà aziendale
15. **Verificabilità dell'informazione**: deve essere verificabile la modalità di raccolta e classificazione dei dati;
16. Attendibilità e fedele rappresentazione: si deve cercare di far prevalere gli aspetti sostanziali su quelli formali in modo da fare emergere una rappresentazione aziendale la più fedele possibile;
17. Autonomia delle terze parti: nel caso in cui il bilancio sia oggetto di valutazione esterna (società di revisione) si deve garantire non solo la qualità del giudizio, ma soprattutto l'indipendenza dei terzi nella formulazione di giudizi.

Questi principi, appositamente generici, hanno lo scopo di individuare una cornice all'interno della quale deve essere l'azienda stessa ad imprimere una personale impostazione al proprio bilancio sociale.

2.2 STRUTTURA E CONTENUTO DEL BILANCIO SOCIALE SECONDO IL MODELLO GBS

Il modello GBS si compone principalmente di tre sezioni:

L'identità aziendale: richiede la presentazione dell'azienda ai terzi, l'esplicitazione dell'assetto istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento, del disegno strategico.

La produzione e distribuzione del valore aggiunto. E' il principale parametro di raffronto con il bilancio d'esercizio e lo strumento che rende in modo evidente l'effetto economico che l'azienda produce sulle principali categorie di stakeholder.

La relazione sociale: è la sezione principale del bilancio poiché mette in evidenza tutte le relazioni sociali che intrattiene l'azienda.

2.3 IDENTITA' AZIENDALE

Al fine di poter esprimere un giudizio sull'azienda, gli obiettivi raggiunti, il grado di soddisfazione delle attese e la capacità di rispettare gli impegni assunti è preliminarmente fondamentale esplicitare i principi e i valori guida e contemporaneamente fornire una descrizione storica e prospettica dell'azienda stessa. In questo senso si parla di identità aziendale proprio come si fa con le persone: l'azienda deve presentare le proprie caratteristiche basilari, ciò che la distingue e ciò che la unisce al resto del tessuto economico-sociale in cui è inserita.

L'identità può essere così suddivisa in una serie di punti da sviluppare in modo analitico.

Il modello GBS ne individua 5:

- a) **Assetto istituzionale e organizzativo**. Si tratta di esporre sia la situazione dal punto di vista del controllo aziendale, sia i vari livelli di responsabilità al fine di rendere più trasparente il rapporto tra l'azienda e i soggetti destinatari del bilancio sociale.

- b) Valori di riferimento: sono in principi etici, i codici deontologici che vengono assunti dall'impresa e che ne guidano le azioni strategiche e le linee politiche. Quest'insieme di valori concorre a formare il tessuto etico in cui l'azienda si inserisce ed influenza notevolmente la percezione che gli stakeholder hanno della realtà aziendale. Se è pur vero che la personalità del management influenza e concorre ad orientare l'azienda in una direzione piuttosto che in un'altra, l'azienda deve comunque ed indipendentemente da chi la guida, individuare dei valori di fondo e una serie di obiettivi sociali o socio-compatibili che ne guidino le azioni quotidiane. Particolare importanza deve essere riservata, oltre che all'individuazione dei valori guida, alla loro effettiva traduzione in azioni quotidiane. Non basta infatti compilare un elenco di buoni propositi fine a se stesso, è necessario che tali valori muovano concretamente le azioni e le strategie aziendali. Per questo il modello GBS prevede che si possano iscrivere tra i valori aziendali solo quelli che presentano determinate caratteristiche:
- stabilità: devono avere una durata significativa;
 - generalità: devono riguardare l'insieme delle relazioni sociali dell'azienda
 - imparzialità: devono potersi applicare a tutti gli stakeholder
 - osservanza: i valori devono realmente essere rispettati dall'azienda

ESEMPIO DI CARTA DEI VALORI D'IMPRESA

1. La centralità della 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 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'impresa;
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.

- c) Missione: si tratta di esplicitare le principali finalità che l'azienda intende perseguire sia dal punto di vista economico ma soprattutto in campo sociale. In questo senso molto importante sarebbe individuare il contributo economico-sociale che l'azienda intende apportare (in termini di accrescimento economico) ad ogni singolo stakeholder.
- d) Strategie: sono gli obiettivi di medio-lungo termine che l'azienda si pone. Tali obiettivi devono essere necessariamente compatibili con i valori e la missione che l'impresa si è data.
- e) Politiche: sono le azioni a breve termine che l'azienda persegue quotidianamente, il modo in cui traduce in azioni concrete i valori enunciati.

Accanto a questi 5 punti fondamentali, nella prassi si sono diffusi altri elementi costituenti l'identità aziendale che, se pur non considerati nello schema dettato dal GBS, sono oramai elementi presenti in tutti i bilanci sociali delle aziende italiane. Questi sono:

- f) Cenni storici: breve cronologia dalle origini fino all'assetto attuale dell'impresa;
- g) Contesto di riferimento: serve per inquadrare il tessuto economico e sociale in cui si inserisce l'azienda;
- h) Scelte qualificanti. Si tratta di individuare concretamente (soprattutto nei successivi bilanci sociali) le azioni che sono state intraprese, in coerenza con i valori aziendali, per raggiungere la missione dichiarata.

Per ottenere un quadro completo dell'identità aziendale si può, ed in particolari settori economici si deve, andare al di là degli schemi proposti così da far risaltare chiaramente i fattori peculiari dell'azienda stessa.

2.4 PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

In questa sezione vengono rappresentati i valori economici espressi dalla realtà aziendale. Nonostante lo schema GBS preveda esclusivamente due tipi di prospetti (prospetto di determinazione del valore aggiunto e prospetto di ripartizione dello stesso), nella maggior parte dei Bilanci Sociali di aziende italiane si è diffusa la prassi di aggiungere anche una riclassificazione dello Stato patrimoniale e del Conto economico, in modo da rendere più comprensibile il collegamento tra il "classico" bilancio d'esercizio e la ripartizione del valore aggiunto.

Il parametro del valore aggiunto è stato scelto come elemento basilare del bilancio sociale proprio perché rappresenta la ricchezza prodotta dall'impresa in relazione all'ambiente immediato e remoto in cui opera. Una volta individuata la ricchezza prodotta, il vero

prospetto che evidenzia il contributo economico-sociale dell'impresa è rappresentato dal prospetto di ripartizione del valore aggiunto tra gli stakeholder. Così facendo vi è la possibilità di percepire in termini economici quale sia stato il contributo che la società ha prodotto nei confronti del personale, della pubblica amministrazione, dei finanziatori, dei soci.

2.4.1 IL PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Sono stati proposti due prospetti di determinazione del valore aggiunto:

- valore aggiunto lordo
- valore aggiunto netto

La differenza tra i due prospetti sta nel fatto che nel valore aggiunto lordo gli ammortamenti vengono considerati come remunerazione del capitale aziendale, mentre in quello netto non rientrano nella ripartizione tra gli stakeholder. Pur considerando che entrambi i prospetti rappresentano in maniera veritiera la situazione economica, prescindendo anche dalle specifiche caratteristiche dell'azienda che possono far prevalere la scelta di un prospetto piuttosto che dell'altro, il prospetto di valore aggiunto netto si presta, a minori fraintendimenti da parte dei soggetti esterni destinatari del bilancio.

Lo schema di determinazione del valore aggiunto è il seguente:

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

2.4.2 IL PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO

Una volta quantificata la ricchezza prodotta, è necessario individuare quali siano e in che proporzione ne hanno beneficiato gli stakeholder.

In prima analisi si deve identificare la ricchezza distribuita al **personale**. Con il termine personale si intendono tutti quei soggetti, indipendentemente dal contratto di lavoro, che hanno rapporti diretti di lavoro con l'azienda e soprattutto tutti quelli i cui interessi economici sono legati in modo prevalente con quelli dell'azienda.

Il personale si può così dividere tra personale dipendente e personale non dipendente. Una volta ripartita la ricchezza tra le due classi, è necessario operare una ulteriore suddivisione in base alla natura nella ricchezza. Si deve infatti distinguere tra le remunerazioni dirette (salari e stipendi, Tfr, compensi in natura, mensa, borse di studio, etc...), le remunerazioni indirette (tutti quei costi che l'azienda sostiene per il personale ma che non sono direttamente e immediatamente goduti dallo stesso, come ad es. contributi pensionistici) ed eventualmente le quote di riparto del reddito attribuite al personale.

Il valore aggiunto prodotto si deve poi ripartire considerando la remunerazione della **pubblica amministrazione**. In questa sezione si tratta di individuare il beneficio economico prodotto dall'azienda, attraverso la pubblica amministrazione, a tutta la collettività. Le voci che compongono questa sezione sono rappresentate principalmente dalle imposte dirette e da quelle indirette desumibili dal bilancio d'esercizio. Per quanto possibile, si dovrebbe cercare di ripartire la sezione per tipo di pubblica amministrazione, evidenziando così il contributo economico alla comunità locale.

Si passa poi alla remunerazione del **capitale di credito**. In questo aggregato sono compresi tutti coloro che hanno prestato capitale all'impresa con un tasso di interesse

esplicito. La sezione si riparte tra la remunerazione a breve termine e quella a lungo termine. Un ulteriore suddivisione può essere operata in base alla natura dei finanziatori.

Si deve poi individuare la remunerazione del **capitale di rischio**. Questa sezione si ottiene individuando l'ammontare dei dividendi o degli utili distribuiti. Per rendere più dettagliata la sezione si può ripartire la remunerazione anche in base alla composizione dell'assetto proprietario.

La **remunerazione dell'azienda** è data dalla ricchezza accantonata a riserva, nel caso di valore aggiunto netto, con l'aggiunta degli ammortamenti, se si considera il valore aggiunto lordo.

L'ultimo aggregato che concorre alla ripartizione del valore aggiunto è rappresentato dalle **liberalità esterne**. Questo elemento evidenzia in modo diretto e immediato il grado di sensibilità sociale dell'azienda nei confronti della comunità sociale esterna. Questo dato risulta particolarmente significativo proprio perché indica la ricchezza che l'azienda destina a quei soggetti esterni che, solitamente, non entrano neppure indirettamente nel processo produttivo aziendale.

Il prospetto di riparto del valore aggiunto è il seguente:

PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO
<p>A - Remunerazione del personale</p> <ul style="list-style-type: none"> Personale non dipendente Personale dipendente <ul style="list-style-type: none"> a) remunerazioni dirette b) remunerazioni indirette c) quote di riparto del reddito
<p>B - Remunerazione della Pubblica Amministrazione</p> <ul style="list-style-type: none"> Imposte dirette Imposte indirette - sovvenzioni in c/esercizio

C - Remunerazione del capitale di credito

- Interessi e oneri per capitali a breve termine
- Interessi e oneri per capitali a medio-lungo termine

D - Remunerazione del capitale di rischio

- 1) Dividendi (utili distribuiti)

E - Remunerazione dell'azienda

- 1) Variazioni delle riserve

F - Liberalità esterne

VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO

2.5 LA RELAZIONE SOCIALE

Nelle precedenti sezioni si sono individuati prima i valori e la missione che guidano le azioni aziendali, e poi il contributo economico che l'azienda ha prodotto nei confronti degli stakeholder. Ma il contributo dell'azienda agli stakeholder non è rappresentabile solo in termini economici, bensì anche in funzione di una serie di utilità che vengono misurate e descritte in questa sezione. Dalla lettura complessiva della relazione sociale ne dovrebbe scaturire un quadro capace di far comprendere ad ogni stakeholder cosa l'azienda ha realizzato per ciascun portatore di interessi, quali siano i rapporti attuali e in che direzione si muoveranno i rapporti futuri. In questo senso la relazione sociale deve necessariamente contenere alcuni elementi base quali:

- gli impegni assunti, i valori guida, le norme di comportamento e gli obiettivi futuri;
- l'individuazione degli stakeholder a cui il bilancio si rivolge;
- l'indicazione degli impegni assunti, dei risultati raggiunti e degli impegni futuri per migliorare le relazioni con ciascuna categoria di stakeholder;
- il processo di formazione e i principi utilizzati nella redazione del bilancio sociale;

- esposizione ordinata, chiara e il più possibile completa delle informazioni quantitative e qualitative inserite nel bilancio;
- opinioni e giudizi diretti degli stakeholder;
- comparazione delle performance aziendali con dati ufficiali di settore (*benchmark*);
- obiettivi di miglioramento sia con riferimento al raggiungimento della missione, sia con riferimento alla completezza e rappresentatività del bilancio aziendale;
- eventuali giudizi di terzi incaricati di comprovare la qualità del processo di rendicontazione sociale.

Entrando nello specifico, la prima e fondamentale operazione da effettuare per la corretta redazione della relazione sociale è l'individuazione degli stakeholder. Considerando che, come già detto, con il termine stakeholder si intendono tutti coloro che, direttamente o indirettamente, interagiscono dal punto di vista economico-sociale con l'azienda, nella generalità dei settori economici si possono individuare le seguenti categorie:

- Personale
- Soci
- Finanziatori
- Clienti/ utenti
- Fornitori
- Pubblica amministrazione
- Collettività

Si deve comunque sottolineare che l'elenco non è esaustivo e può essere integrato a seconda del settore economico e dell'attività esercitata dall'azienda.

Per ogni categoria di stakeholder devono essere individuati i seguenti elementi:

- rapporto tra azienda/stakeholder con riferimento ai valori aziendali;

- giudizio di performance;
- esposizione degli effetti positivi e negativi del rapporto azienda/stakeholder.

Per rappresentare in modo comprensibile i postulati precedenti si ricorre all'utilizzo di indicatori quantitativi e qualitativi specifici per ogni categoria interessata.

2.6 PERSONALE

Per ottenere una visione globale delle relazioni tra azienda e personale è preliminarmente necessario operare una analisi dettagliata delle caratteristiche del personale, evidenziando in particolare:

- composizione del personale (dipendente, non dipendente, volontario)
- consistenza per sesso, età, livello di istruzione, qualifica, funzione, anzianità lavorativa, provenienza territoriale, tipologia contrattuale, livello retributivo
- organizzazione del lavoro
- turnover

All'analisi del personale è necessario affiancare l'analisi delle politiche adottate dall'impresa per la gestione del personale, con particolare riferimento a :

- politica delle assunzioni
- politica delle pari opportunità
- formazione e aggiornamento
- valorizzazione del personale
- sistemi di remunerazione ed incentivazione
- sicurezza sul lavoro
- relazioni industriali
- privacy

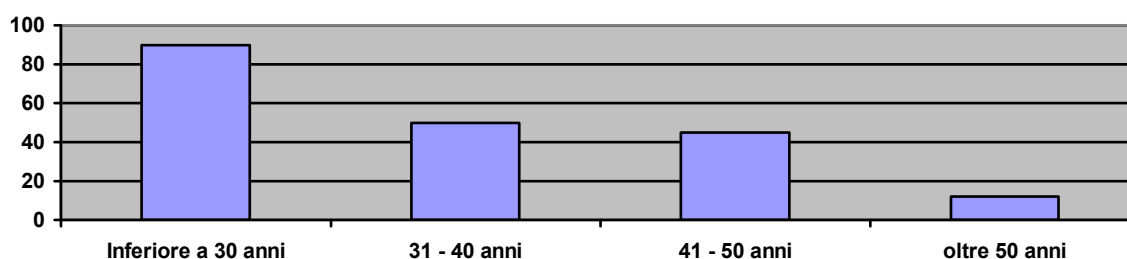
Con le informazioni elaborate si passa quindi alla rappresentazione quantitativa dei dati e al commento dei risultati ottenuti. Di seguito vengono riportati alcuni esempi di indicatori utilizzati nella rappresentazione della relazione sociale con il personale.

Indicatori di composizione del personale

Suddivisione per categoria		2000	2001	2002
OPERAI	Uomini			
	Donne			
IMPIEGATI e QUADRI	Uomini			
	Donne			
DIRIGENTI	Uomini			
	Donne			

Anzianità di servizio	Numero	%
Inferiore a 5 anni		
6 – 10 anni		
11 – 20		
oltre 20 anni		
TOTALE		100%

Suddivisione del personale per età



Mobilità del personale	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Totale
Dimissioni					
Licenziamento					
Trasferimenti					
Mancato rinnovo contratto					
Altro					

Politica delle assunzioni

Suddivisione per titolo di studio	Uomini	Donne	Totale
Laurea			
Diploma			
Licenza media			
Licenza elementare			

Tipo di contratto		Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	Full-time			
	Prt-time			
Tempo determinato	Full-time			
	Part-time			

Provenienza

Provenienza territoriale	Uomini	Donne	Totale
Comune			
Provincia			
Regione			
Nazione			
Comunità Europea			
Extracomunitari			

Formazione del personale

Ore di formazione per categoria	2000		2001		2002	
	Numero	Ore	Numero	Ore	Numero	Ore
Operai						
Impiegati e quadri						
Dirigenti						

Salute e sicurezza sul lavoro

Numero e durata infortuni	2000	2001	2002
Numero infortuni			
Durata media infortuni in giorni			

Assenze	2000	2001	2002
Ore teoriche lavorate (in base al n. del personale)			
Ore assenza per malattia, infortunio, maternità			
% di assenze			
Ore assenza per sciopero, assemblee e permessi sindacali			
% totale di assenze			

2.7 SOCI

Nell'analisi dei soci si devono tenere in considerazione in particolare:

- la ripartizione del capitale tra i soci, distinguendoli per natura giuridica, tipologia, nazionalità;
- eventuali agevolazioni concesse ai soci;
- il grado di remunerazione del capitale investito;
- il grado di partecipazione del socio al governo dell'azienda;
- tutela delle minoranze

Questa sezione deve essere analizzata e spiegata in modo dettagliato soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni e con un azionariato particolarmente diffuso.

2.8 FINANZIATORI

Come per la precedente, anche in questa sezione si devono identificare i finanziatori dell'azienda classificandoli per:

- composizione, tipologia e caratteristiche degli stessi;
- composizione, tipologia e caratteristiche dei finanziamenti;
- rapporti con gli istituti di credito.

2.9 CLIENTI / UTENTI

Assieme al personale questa è l'altra sezione fondamentale della relazione sociale. I clienti/utenti rappresentano gli interlocutori principali a cui l'azienda rivolge le proprie attenzioni e verso cui tende a realizzare la propria missione. Nell'analisi della clientela l'azienda deve utilizzare il maggior numero di informazioni interne ed esterne possibili; a questo proposito risulterebbe particolarmente utile poter disporre di indagine sul grado di soddisfazione dei clienti, in modo da poter, fin dal primo bilancio sociale, individuare

concretamente gli aspetti coincidenti con la missione e quelli dove risulta necessario intervenire.

In assenza di dati sulla soddisfazione dei clienti, si deve comunque operare una seppur sommaria analisi del mercato in cui opera l'impresa. In particolare, si devono individuare:

- caratteristiche, composizione, ripartizione territoriale, esigenze della clientela e dei mercati serviti;
- sistema di qualità dei prodotti ottenuti;
- condizioni negoziali, potere negoziale, rapporti con clienti "pubblica amministrazione";
- punti di debolezza e obiettivi di miglioramento.

2.10 FORNITORI

Come per la clientela, anche per i fornitori è necessario operare una analisi della struttura e della composizione degli stessi.

Oltre agli elementi già indicati nell'analisi della clientela (sistemi di qualità, condizioni negoziali, mercati di riferimento, ripartizione territoriale), un elemento aggiuntivo e particolarmente significativo è rappresentato dalla descrizione del processo di standardizzazione qualitativa della catena di fornitura. Si tratta di rendere pubbliche le procedure che portano alla scelta dei fornitori e il tipo di garanzie qualitative che l'azienda richiede agli stessi.

2.11 PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Nel caso in cui la Pubblica Amministrazione sia un attore esterno rispetto all'attività d'impresa, in questa sezione si devono analizzare :

- le imposte pagate;

- i servizi utilizzati nel processo produttivo messi a disposizione dalla pubblica Amministrazione;
- eventuali contributi ricevuti e a che titolo;
- applicazione delle normative e i sistemi interni di controllo sull'osservanza delle leggi.

Per ottenere una completa visione dei rapporti si deve tener in considerazione che ciascuno dei punti precedenti va distintamente riferito ai vari livelli di Pubblica Amministrazione (Enti Locali, Stato, Comunità Europea, Organismi internazionali).

2.12 COLLETTIVITA'

La collettività va a sua volta suddivisa tra gli interessi di natura sociale e quelli di natura ambientale.

Gli interessi di natura sociale sono rappresentati da tutti gli interventi di arricchimento economico-culturale che l'azienda offre nei più vari ambiti sociali (istruzione, sport, sanità, cultura, ricerca, solidarietà). In questa sezione si deve andare al di là della semplice elencazione delle erogazioni liberali fatte ad associazioni o Onlus; si deve infatti descrivere in che modo l'azienda contribuisca a migliorare il tessuto sociale che la circonda. Si devono così indicare le iniziative culturali direttamente organizzate o indirettamente sostenute dall'impresa.

Gli interessi di natura ambientale rappresentano i rapporti tra l'impresa e l'ambiente fisico in cui essa opera. Nel modello GBS questi aspetti rappresentano una piccola sezione, ma nella prassi molte aziende dedicano uno spazio autonomo agli aspetti ambientali e ai riflessi che sull'ambiente ha l'attività svolta (un vero e proprio Bilancio Ambientale). L'ampiezza dell'argomento obbliga ad una sintesi certamente non completa ma che, almeno nei suoi elementi principali, traccia il percorso base di una analisi ambientale:

- sistema di gestione del rischio ambientale;
- formazione e aggiornamento del personale sui rapporti ambiente-impresa;
- indicatori di performance ambientali (consumi di energia elettrica, acqua, carta, etc.);
- raccolta differenziata e smaltimento dei rifiuti.

3. SEZIONI INTEGRATIVE

Una volta terminata la descrizione delle tre sezioni che compongono il modello GBS (identità aziendale, valore aggiunto, relazione sociale), per completare e rendere qualificante il bilancio redatto si possono inserire tre sezioni integrative:

- giudizi e opinioni degli stakeholder;
- commenti e dichiarazioni dell'azienda;
- miglioramento del bilancio sociale.

3.1 GIUDIZI E OPINIONI DEGLI STAKEHOLDER

Il coinvolgimento diretto degli stakeholder nel progetto di bilancio sociale è un'operazione che richiede non solo investimenti consistenti, ma soprattutto un grado di condivisione di valori e missione che difficilmente si manifesta fin dal primo bilancio sociale. Ne deriva che, gradualmente, si deve cercare di diffondere presso i propri interlocutori il progetto intrapreso attraverso:

- contatti diretti;
- indagini campionarie;
- schede di valutazione sul bilancio sociale presentato;
- incontri periodici di discussione e approfondimento.

3.2 COMMENTI E DICHIARAZIONI DELL'AZIENDA

In questa sezione il management aziendale ha la possibilità di rivolgersi direttamente a tutti i destinatari del bilancio sociale per spiegare le motivazioni che hanno spinto l'azienda ad investire su tale progetto. È in questa sezione che l'azienda deve fare il punto sui risultati raggiunti e sugli elementi di maggiore debolezza che dovranno essere migliorati nei bilanci dei prossimi esercizi.

3.3 MIGLIORAMENTO DEL BILANCIO SOCIALE

Si tratta di individuare concrete linee guida per rendere i successivi bilanci sociali più completi e comprensibili e per raggiungere un grado di condivisione ed interazione sempre maggiore con tutti gli stakeholder.

4. CONCLUSIONI

La realizzazione del bilancio sociale, inserito in un quadro più ampio di rendicontazione sociale dell'impresa, rappresenta per l'occasione di diffondere internamente ed esternamente i valori che guidano la quotidianità lavorativa, la missione verso cui ogni sforzo produttivo è concentrato, le strategie e le politiche adottate, lo stato delle relazioni con tutti i soggetti coinvolti nell'attività, insomma è l'occasione per presentare in modo diverso ed organico tutte le relazioni che l'impresa intrattiene con l'ambiente circostante. Seguendo lo schema proposto dal GBS, che rappresenta attualmente il modello che meglio si adatta alla realtà delle imprese italiane, il bilancio sociale di ogni azienda deve sviluppare tre sezioni fondamentali:

- identità aziendale;
- la creazione e la distribuzione del valore aggiunto;
- la relazione sociale.

Accanto a queste sezioni, in base anche alle caratteristiche e al grado di evoluzione della rendicontazione sociale, ogni impresa può aggiungere informazioni, proposte di miglioramento, interventi esterni di valutazione o certificazione, in modo da far comprendere più chiaramente il proprio comportamento sociale.