

La pianificazione strategica del bilancio sociale: un metodo fattibile

Lucio Fabbriciani

Da tempo la pubblica amministrazione ha compreso di non poter prescindere, ancorché in nome del suo preminente interesse sociale, da metodi di riscontro all'efficacia della propria azione, sostitutivi delle regole di mercato. Tali regole mal si attagliano all'operare delle istituzioni e ove applicate rischiano di introdurre effetti distortivi per gli interessi collettivi da garantire. La consapevolezza che il rapporto dell'azienda con l'ambiente non si esaurisce in termini puramente economici e finanziari peraltro è andata sempre più crescendo anche nel privato ed ha portato alla "scoperta" dell'etica, dei codici di comportamento, del bilancio sociale.

ARPA Umbria, pur nella sua connotazione di soggetto pubblico, definendosi preferibilmente azienda, ha da subito inteso manifestare l'aspirazione a misurarsi con un modello organizzativo e produttivo improntato all'effi-

cienza: per questo ha coerentemente tentato di "costruire" un sistema di controllo di gestione tarato sulla propria realtà operativa, affidandone la realizzazione ad un gruppo di lavoro misto composto da personale esterno e interno guidato dal Dipartimento Discipline Giuridiche ed Aziendali dell'Università di Perugia. Nel presupposto che si controlla ciò che si è programmato e vanno pertanto individuati obiettivi, responsabilità, azioni, il gruppo ha dapprima realizzato il prospetto di raccordo della struttura economica con quella organizzativa (matrice: classi di costo – centri di responsabilità), quindi ha progettato quello di raccordo della struttura organizzativa con le famiglie di compiti istituzionalmente delegati ad ARPA (matrice: centri di responsabilità – classi di attività). Il successivo approccio al calcolo del costo delle attività, per la complessità dell'operare di ARPA nell'altret-

tanto complesso sistema delle sue relazioni, ha evidenziato la difficoltà di realizzare un sistema di controllo di gestione tradizionale e sviluppato nel gruppo di lavoro l'interesse ad approfondire il concetto di "bilancio sociale". Poiché i servizi di interesse pubblico che ARPA è chiamata a fornire la portano ad interagire con una pluralità di soggetti istituzionalmente deputati ad occuparsi di ambiente, è evidente l'importanza che assume stabilire con tali soggetti idonee forme di collaborazione tese a valorizzare il ruolo di ciascuno senza compromettere quello degli altri. Da qui l'opportunità di sviluppare uno strumento complementare alle usuali forme di controllo gestionale con cui apprezzare i risultati operativi di ARPA attraverso la capacità di corrispondere in sinergia e senza sovrapposizioni alle aspettative dei suoi utilizzatori. (O.Z.)



Dalla "scoperta" dell'etica, a quella dei codici di comportamento, all'attuale *bilancio sociale*, la consapevolezza che il rapporto dell'azienda con l'ambiente non si esaurisce in termini puramente economici e finanziari, è andata sempre più crescendo.

Il *bilancio sociale* è oggi una moda che molte aziende seguono più per *apparire* (etiche) che per *essere* (convinte). La maggior parte dei "bilanci" osservati è un elenco ragionato degli effetti (ritenuti) positivi, prodotti dalla gestione su aspetti o elementi della realtà (ritenuti) sociali. Ciascuna azienda redige il suo "bilancio" *come sa, vuole ed è capace*. Il concetto di *sociale* non è chiaro, il suo contenuto *etico opaco*, la procedura di redazione *empirica*, gli effetti da produrre *indeterminati* e le ragioni della loro scelta *soggettive*. Non esistono ancora principi di redazione generalmente condivisi ed accettati; quelli suggeriti (mutuati dai principi contabili) hanno i limiti derivanti dalla mancata considerazione delle differenze di genere e di specie tra fenomeni aziendali e fenomeni *sociali*, tra atti di scambio ed atti

di *cooperazione*, tra passato e futuro ma, soprattutto, forse perché non vogliono (o possono) prendere atto che il primo principio è quello utilitaristico.

Coniugare l'*etica* con la *tecnica* non è facile, almeno fino a quando l'etica non sarà vera scienza. Occorre entrare "dentro" il problema, mostrare i limiti di soggettività e discrezionalità, restituire alle parole bilancio e sociale il loro significato, spiegare i motivi che sottostanno alla sua redazione, individuare un metodo fattibile, che è quanto con questo lavoro ci proponiamo di fare:

- ricavando il significato dell'appellativo *sociale* dal concetto di *società*;
- evidenziando la natura *utilitaristica* e non altruistica della *socialità* (etica);
- proponendo un metodo fattibile per pianificare la stesura del *bilancio sociale*.

SOCIALE

"L'uomo è una sostanza individua di natura razionale" che, per sopravvivere, deve superare le sfide poste dall'ambiente in cui vive

agenzia regionale per la protezione ambientale

(naturale, economico, politico, culturale, ecc.). Nessuno individuo, isolato, possiede i caratteri necessari per superare tutte le sfide. Per cui la spinta a mettere insieme i caratteri ed unire gli sforzi, per superare le debolezze individuali e divenire tutti più forti. Nasce la *società*, si sviluppa la *socialità*, che genera quegli effetti, per questo detti *sociali*, che tornando a vantaggio di tutti, inducono tutti a rispettare le regole che tengono in vita la società ... " *per fruire di vantaggi che isolati sono preclusi*" (M. Weber).

" *Società non è altro che un insieme di rapporti tra individui*", un rapporto di comunione tra persone, per il quale ciascuna mette in comune con le altre i caratteri che possiede. L'appellativo *sociale* può così riferirsi a due significati: quello delle qualifiche dell'individuo come *socio*, in antitesi a quelle del socio come *individuo*; quello delle qualifiche dei fenomeni che dall'individuo si dipartono o all'individuo e per l'individuo sono diretti in quanto membro della *società*, in contrasto con l'ipotesi di un'esistenza dell'individuo al di fuori della *società*. Ai fini di questo lavoro, utilizzeremo l'appellativo per richiamare le qualifiche dei fenomeni che dall'azienda si dipartono o all'azienda e per l'azienda sono diretti, in quanto "membro" del *sistema - ambiente* (anche) sociale, in contrasto con l'ipotesi di un'azienda al di fuori del sistema. *La produzione è un fatto collettivo* e per capire i fatti individuali non si può che esaminarli nelle relazioni (rapporti di cooperazione e collaborazione) che stabiliscono, che legano ciascuno a tutti gli altri (ciascuna area di attività a tutte le altre, ciascuna azienda a tutte le altre). Il progressivo intensificarsi di tali rapporti, "imposto" alle aziende dall'ampliamento del sistema globale, ha portato a livelli d'interdipendenza tali da consentire di parlare di ecosistema organizzativo: un sistema di interazioni di comunità di aziende e dei rispettivi ambienti (economico, sociale, politico, culturale, ecc.) dove tutti dipendono da tutti ed il destino di ciascuna è legato a quello di tutte le altre (R. L. Daft). In questa prospettiva le aziende si considerano come *team* che operano congiuntamente, piuttosto che aziende autonome in competizione l'una con l'altra.

Nessuna può considerarsi una realtà separata o separabile dalle altre. Ogni azienda non è nulla e non ha nulla che le altre non gli consentano di essere o avere. Nessuna lavora per sé, senza lavorare anche per le altre e lavorando per le altre, lavora anche per sé. Ed è per questo che ciascuna azienda deve sentire il destino delle altre come destino anche proprio, perché destino dell'intera comunità. (Si pensi al caso Parmalat). Questo non significa che non c'è più competizione, ma che prevale la cooperazione. Di qui i nuovi approcci di studio delle relazioni tra aziende, ora in base alla *somiglianza o diversità*, ora in base alle relazioni di *competizione* o di *cooperazione* ma, comunque, tutte ugualmente consapevoli che ogni realtà è ciò che le altre realtà gli consentono (o aiutano) ad essere e che il successo o l'insuccesso di ciascuna dipende dal grado di consenso o dissenso (sociale, economico, politico, culturale, ecc.) che ne accompagna l'operato. Di qui l'omologia tra ambiente naturale ed ambiente sociale e, per conseguenza, la concezione di azienda come una delle multiformi estrinsecazioni e manifestazioni dell'ambiente, una sua *parvenza* (modo di manifestarsi), che esiste in quanto esiste l'ambiente, trae da questo ciò che gli serve per vivere ed operare, lo modifica restituendogli i "frutti" del suo operato.

Nessun soggetto può vivere ed operare se possiede caratteri troppo diversi da quelli che l'ambiente richiede. L'ambiente cambia continuamente a causa del *progresso*. Dimensioni e complessità dei cambiamenti crescono continuamente ponendo alle aziende sfide sempre diverse, che richiedono caratteri sempre diversi, assetti organizzativi sempre diversi, comportamenti strategici sempre diversi. Queste sfide, che nel tempo hanno riguardato ora il *prodotto* (saperlo produrre in fabbrica), ora la *vendita* (saperlo vendere sul mercato), ora il *consumatore finale* (saperne intuire i bisogni), hanno oggi ad oggetto la *collaborazione: interna*, tra le persone che fanno parte dell'azienda ed *esterna*, con i soggetti che fanno parte della più ampia comunità sociale, economica, politica, ecc... Due fenomeni sono omologhi quando presentano fattori efficienti,

differenti e rispettive leggi formalmente identiche. Le leggi universali che governano i fenomeni naturali sono: la *spontaneità*, che esamina il fenomeno in sé e per sé; la *necessità*, che lo esamina nelle sue relazioni col tutto che lo

La produzione è un fatto collettivo e per capire i fatti singoli non si può che esaminarli nelle relazioni che legano ciascuno a tutti gli altri

circonda; e l'*evoluzione*, dovuta al lavoro del tempo, per la quale non passa attimo che non si assista ad una modifica del preesistente; governate in estrema sintesi dall'*ordine*, posizione relativa dei fenomeni stabilita dalla rispettiva capacità di attrazione o repulsione (Salvatori, 1885). Le stesse leggi, opportunamente convertite, governano anche i fenomeni sociali e morali, tra questi, l'azienda. Tali leggi sono: la *libertà* (per la spontaneità), che spinge l'azienda ad agire mossa dalla sua intima costituzione; la *socialità* (per la necessità), che ne condiziona l'esistenza alla qualità delle relazioni che stabilisce con le altre; e la legge del *progresso* (per l'evoluzione), che implica un obiettivo e lo sforzo per raggiungerlo; tra loro armonizzate dall'*ordine*.

L'ordine è *armonia tra gli elementi di un insieme in ragione di uno scopo*. Mettiamo in ordine le parole per comunicare, i pensieri, per capire, ecc. L'ordine può essere *ideale o reale*. L'ordine ideale si ha quando ciascuna *azienda*, nell'ecosistema ambientale, occupa la posizione che le altre aziende gli riconoscono come sua ed accettano che occupi. Poiché, per la legge di libertà, ciascuna azienda tende inevitabilmente (ma necessariamente, per il progresso) a cambiare posizione (cedere parte dello spazio che occupa o invadere parte di quello altrui) ecco l'ordine reale: una situazione di squilibrio che tende continuamente all'equilibrio; un dinamismo continuo verso l'ordine ideale. Efficienza ed efficacia delle realtà operative aziendali, qualunque sia l'attività che svolgono, sembra così sempre più a dipendere dalla "*qualità*" della collaborazione, ossia



dalla conformità dei comportamenti aziendali, alle aspettative dei soggetti che da tale realtà possono trarre dei vantaggi: *direttamente* (occupati, fornitori, finanziatori, fisco, ecc) o *indirettamente* (fornitori dei fornitori, finanziatori dei finanziatori, autorità locali, sindacati, organizzazioni di categoria, ecc..). Ciascuno di questi vede nell'azienda anche il suo interesse e vanta delle aspettative, ciascuno di essi può cooperare con l'azienda per aiutarla a svolgere le sue funzioni istituzionali e... trarne profitto. Di qui: sia i nuovi assetti organizzativi, basati sull'autorevolezza invece che sull'autorità e la scoperta dell'etica; sia i nuovi comportamenti strategici, orientati alla cooperazione invece che alla competizione ed il bisogno dei codici di comportamento; sia, in sintesi, la ragione del bilancio sociale, rappresentare il grado d'integrazione dell'azienda nelle società con le quali o per le quali opera, illustrare la *socialità* di cui è capace (rapporti di collaborazione) ed il *sociale* che ne risulta.

ETICA

L'etica, parola di poche lettere ma densa di significati, è una dottrina diretta a sviscerare ed applicare le leggi naturali di giustizia; è una risposta alla *questione metafisica* del complesso dei diritti e dei doveri dell'uomo, in quanto essere sociale formulata in base alla concezio-

Parlando di etica l'attenzione si volge subito verso il sacrificio collegato al rispetto di queste regole, invece che verso i vantaggi legati al loro rispetto

ne che l'uomo ha di sé, della vita, del mondo e dei rapporti con l'altro ed è articolata in un insieme di regole. Tutte le dottrine etiche (atee o religiose) hanno il comune obiettivo della pacifica convivenza, che perseguono ammaestrando ed insegnando a rispettare delle regole per cui, le attività dell'uomo propizie e favorevoli alla convivenza sono dette *giuste*, quelle contrarie o avverse, *ingiuste*. Ogni uomo ha diritto (naturale o divino) a sviluppare la pro-

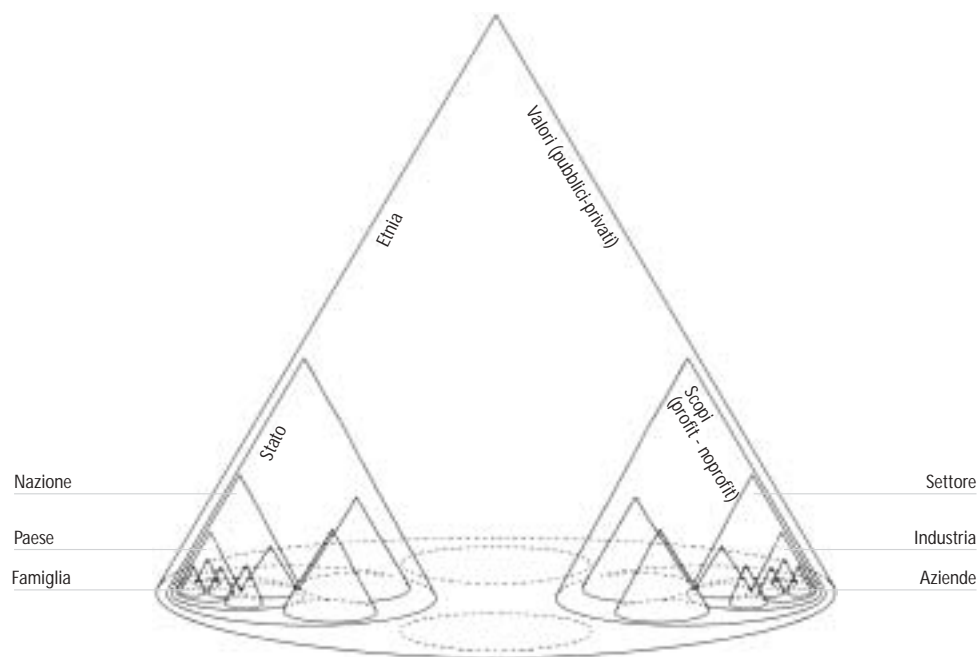
pria individualità e personalità e perseguire il progetto esistenziale che le sue capacità, voglia di fare e senso di responsabilità gli consentono ma, altresì, ha il dovere di riconoscere agli altri lo stesso diritto. Affinché una società possa esistere, infatti, occorre che la convivenza sia pacifica, ma affinché questa sia pacifica occorre che ciascuno accetti di limitare la propria libertà, per consentire agli altri di esercitare la propria.

Parlando di etica l'attenzione è subito attratta dal *sacrificio* collegato al loro rispetto invece che dai *vantaggi* che ne derivano. Rispettare le regole è un *dovere*: "non rubare, non fare falsa testimonianza, non uccidere..."; trarre i vantaggi connessi al loro rispetto da parte degli altri è un *diritto*: "non derubarmi, non dirmi bugie, non uccidermi...".

Ogni società è al servizio di specifiche finalità. Ogni uomo fa parte di tante società quante sono le finalità che persegue. Poiché molteplici sono le finalità degli uomini, molteplici sono le società di cui fanno parte. Alcune società sono *necessitate* ed inserite verticalmente "l'una dentro l'altra" (famiglia, paese, nazione, stato, etnia), altre sono *volontarie* ed orga-

nizzate orizzontalmente "l'una accanto all'altra" (scuola, esercito, circoli, associazioni..., aziende, ecc.). La gerarchia delle società (e delle relative etiche) è dettata dalla natura dell'uomo e serve alla *sopravvivenza*, la loro complementarità, dalla complementarità delle finalità e serve alla *auto realizzazione* umana. Rappresentando la *società* con la figura del *cono*, dove la circonferenza di base rappresenta la numerosità e pari dignità dei "soci" ed il vertice, che è quanto da vita al cono - società, i valori di riferimento che tengono uniti i "soci", ossia l'etica e le sue regole, l'organizzazione verticale delle società sopra spiegata è rappresentabile come nello Schema A. Le regole servono a trasformare un plurale (insieme di persone) in un singolare (società). Ogni società ha le sue regole (naturali o artificiali, libere o imposte, religiose o filosofiche) e queste sono tanto più accettate e meglio rispettate quanto più e meglio riflettono le concezioni del mondo, dell'uomo e della vita possedute dai singoli membri componenti. Le regole consentono alla società di esistere, la società consente il dialogo e collaborazione reciproca, dialogo e collaborazione

schema A - Organizzazione tassonomica della società



costituiscono il mezzo ed il modo col quale e per il quale la società può realizzare le sue finalità. Alcune regole sono codificate, ed il loro rispetto è un imperativo assoluto, altre vengono rimesse alla coscienza individuale, che valuta l'opportunità di rispettarle in base all'utilità che ne deriva. Se questa è inferiore al vantaggio atteso non vengono rispettate e la pace sociale risulta compromessa. Quando la coscienza da individuale (morale) diviene collettiva (costume), la realizzazione delle finalità sociali viene compromessa e la società, o cambia le regole (morale corrente) o si scioglie.

"Se le leggi non si dirizzano ad utilità di coloro che son sotto la legge, hanno solo il nome di legge, ma in verità non possono essere legge; imperocchè conviene che le leggi uniscano gli uomini insieme a utilità comune" (Dante A.) Aspetto (utilità) che Senofonte chiamò economico.

Allorché l'espansione della operosità di una persona (o di un'azienda) si incontra con quella dell'altra ed insorge un "conflitto" di interessi, le strade per risolvere tale conflitto sono tre:

- *egoistica*: si attiva la competizione, che porta alla "vittoria" di uno sull'altro, la pacifica convivenza viene compromessa, l'esistenza della società messa in pericolo;
- *altruistica*: uno dei due soggetti rinuncia alla propria espansione a favore dell'altro, i vantaggi derivanti dal vivere in società vengono meno, la società viene meno;
- *etica*: si attiva la solidarietà, che porta al dialogo ed alla collaborazione reciproca, che rende compatibili gli interessi dei soggetti, aumenta l'armonia, la società si rafforza.

Solidarietà, nella traduzione etica della parola, non significa *altruismo*, né liberalità che arricchisce l'uno a spese dell'altro, ma collaborazione reciproca, che arricchisce entrambi, a spese dell'opportunità. *L'agire etico è agire razionale* (M. Weber), ossia consapevole delle conseguenze, consapevole che il modo migliore (più efficace e meno costoso) di fare il proprio interesse è quello di ricavarlo aiutando l'altro (cliente, lavoratore, fornitori, finanziatori ... ecc) a fare il proprio.

Per agire in maniera razionale occorre *intelligere*, per *intelligere* occorre ragionare secondo

i dettami del pensiero produttivo (M. Wertheimer): osservare interessi ed aspettative di ciascuno con la prospettiva della situazione per cercare *soluzioni strutturalmente equilibratrici, occorre:*

- 1) superare la visione unilaterale e superficiale del proprio punto di vista;
- 2) immedesimarsi nell'altro, per capire le sue esigenze ed aspettative;
- 3) osservare le aspettative di entrambi con la prospettiva della situazione;
- 4) capire ciò che la situazione richiede per soddisfare le aspettative di entrambi;
- 5) collegare le aspettative di ognuno al contributo che la situazione richiede;
- 6) legare la soddisfazione delle aspettative di ognuno al contributo dell'altro;
- 7) operare (come dice Wertheimer) *"con onestà di intenti"*;

Riducendo il livello di astrazione del ragionamento, passando dalla *metafisica* dell'uomo alla *fisica* del lavoro ed alla *operatività* aziendale, regole e vantaggi attesi debbono essere esplicitate in termini *operativi*, ossia, in termini: programmabili, organizzabili, comunicabili e controllabili. I vantaggi attesi dall'uomo che rispetta le regole della società civile sono la possibilità di svolgere le proprie funzioni materiali, morali ed emotive mediante la socialità e la collaborazione reciproca con gli altri membri della comunità. I vantaggi attesi dall'uomo che rispetta le regole aziendali sono la possibilità di trasformare le proprie attitudini in abilità professionalità e godere di soddisfazioni materiali (retribuzione) e morali (riconoscimento dei meriti). I vantaggi attesi dalle aziende che rispettano regole sociali, ma anche ambientali, sono di "curare i propri interessi", superando le sfide poste dall'ambiente, mediante la collaborazione con le altre aziende. Le regole possono avere ad oggetto la formalità delle *azioni* o la sostanzialità delle *intenzioni*. Per cui la distinzione tra etica formale o *deontologia* ed etica sostanziale o *teleologia*. Si ricorre alla deontologia (catechismi d'impresa o codici etici) quando manca la teleologia (visione dell'impresa). Adriano Olivetti, Aristide Merloni, Gori & Zucchi e (in verità) pochi altri, non avevano codici etici, né

redigevano bilanci sociali, ma avevano chiara la visione dell'azienda e dei suoi rapporti con la società. *"Chi ha perduto la coscienza del fine si rifugia nelle regole, chi la possiede non ne ha bisogno"* (Lao Tzu in F. Carmagnola). Chi possiede una visione etica dell'impresa (Occorre portare il lavoro dove sono i lavoratori e non viceversa - A. Merloni - L'uomo è un essere dotato di intelligenza ed orgoglio il cui primo diritto è di vedere sempre rispettata la propria dignità umana, ad ogni livello della gerarchia - L. Gori), le regole, le insegna con l'esempio personale.

METODO

Valida l'affermazione dogmatica del materialismo storico, secondo la quale: *"La vita sociale dell'umanità è determinata, prevalentemente, dall'economia, ossia dal modo di produzione dei beni materiali che servono al suo sviluppo"*, lo *spirito* del bilancio sociale non può essere che quello di spiegare come l'azienda, svolgendo le sue funzioni istituzionali, ha contribuito a migliorare e non peggiorare la vita sociale delle comunità (umane, economiche ...) con le quali e per le quali esiste.

Valida o non valida è comunque indubbio che

Il metodo è l'insieme delle norme o regole relative alla formazione, all'ordine e alle modalità con le quali vengono composte le scritture contabili

"Il potere economico deve essere socialmente accettabile ... deve venire corretto dal senso delle responsabilità pubbliche insite in questo potere; ed usato in ragione di quelle responsabilità. La scienza dei fini ai quali l'amministrazione deve informare il suo operato non è più soltanto economica; ma è insieme commista di economia e di sociologia (e politica). Da ciò il sorgere di una nuova funzione dell'amministrazione: la funzione di integrazione sociale" (M. F. Paccès, 1974). Questa integrazione, che sicuramente inizia dal mercato e dai gruppi di

interesse più vicini al mercato (come già evidenziato da P. Kotler, che assimilava le *Pubbliche Relazioni* ad una leva di marketing, denominandola la "5P") è altrettanto sicuramente destinata ad estendersi all'intera società civile. Per cui l'esigenza e l'opportunità di programmare la *socialità* (integrazione), rappresentarla nel *bilancio sociale*, e spiegarla con una relazione.

Bilancio, nella terminologia aziendale, è un'insieme di informazioni sui risultati prodotti dalla gestione metodicamente collegate per comunicare lo "stato di salute" dell'azienda, che nasce da un procedimento di determinazione e di rappresentazione dei risultati aziendali disciplinato da un *metodo* ed orientato da un *sistema*. Il significato della parola, almeno per gli addetti ai lavori, è chiaro e non ha bisogno di spiegazioni. Noi ci limiteremo pertanto qui a ricordare metodi e sistemi sottostanti, per adattarli al nostro fine (coniugare l'etica con la tecnica) nel bilancio sociale.

Metodo è l'insieme delle norme o regole relative alla formazione, all'ordine ed alle modalità con le quali vengono composte le scritture contabili. Tra i diversi metodi teorizzati (della partita semplice, doppia, tripla, zoppa...), quello oggi universalmente accettato è il metodo della *partita doppia*, che impone di osservare e registrare ogni quantità due volte (aspetto originario o numerario ed aspetto derivato), contemporaneamente, in diversi conti ed in sezioni opposte, in modo che si attui sempre l'uguaglianza tra addebitamenti ed accreditamenti. *Sistema* è l'insieme coordinato di conti che raccoglie scritture tra loro collegate riguardanti un oggetto conoscitivo complesso o aspetto derivato (da quello numerario). I sistemi contabili si distinguono per la natura di questo oggetto complesso che può essere il reddito, il patrimonio, i rischi, gli impegni, ecc. A ciascuno scopo conoscitivo corrisponde una diversa prospettiva di osservazione dei fatti aziendali. Nella prospettiva patrimoniale sono importanti i beni di cui l'azienda dispone (attività), i diritti dei terzi su tali beni (passività) e, per differenza il *patrimonio netto*. In quella economica sono importanti i fatti che hanno contribuito a produrre

(ricavi) o consumare (costi) ricchezza e, per differenza (integrata e modificata dal prudente giudizio degli amministratori) la variazione netta (utile o perdita) del predetto patrimonio. Con la prospettiva finanziaria vengono osservate le fonti dalle quali l'azienda ha attinto le risorse (entrate) ed i relativi impieghi (uscite) in modo da conoscere, per differenza, il cosiddetto "*net cash flow*".

Lo "stato di salute" di un'azienda dipende da molti aspetti, alcuni (redditività, solidità patrimoniale, elasticità finanziaria) sono oggetto di programmazione e monitoraggio continuo mediante rilevazione sistematica dei fatti che li modificano, altri, come il *consenso sociale*, non altrettanto. Manca il metodo? Manca il sistema? A nostro avviso manca una chiara idea di sociale, che, non consentendo di valutare "a priori" le conseguenze delle scelte della direzione in termini di consenso o dissenso che procurano, impedisce di pianificare e controllare tali azioni (la *socialità*). Stimare queste conseguenze in sede di programmazione, aiuterebbe la direzione ad elevare il suo grado di consapevolezza circa le conseguenze dalle attività (strumenti) agli obiettivi (scopi) alle funzioni (valori) fino, appunto, al consenso o dissenso che modalità di svolgimento delle attività, natura degli obiettivi perseguiti, ruolo delle funzioni svolte possono suscitare nella società e, per questa via, migliorare la razionalità (o eticità) della gestione

Per programmare occorre muovere dallo studio della società, capire la propria posizione (ordine relativo), identificare i soggetti che direttamente o indirettamente possono contribuire ad aiutare l'azienda a svolgere le proprie funzioni. Studiata la società, capita la posizione occupata ed individuati i gruppi di interesse i passi successivi da compiere sono quelli indicati nello Schema B. L'analisi può dirsi conclusa solo quando appare con sufficiente chiarezza la rete di decisioni che devono essere prese per dirigere i propositi, guidare il cambiamento, programmare le azioni necessarie per produrre i risultati obiettivo (L. Fabbri, 1980). Orientando il sistema al *sociale* i fatti da osservare sono quelli che modificano il grado di integrazione sociale dell'azienda e

questi sono: 1) le aspettative dei gruppi di interesse; 2) la misura in cui l'azienda le accoglie. Assimilando tali aspettative a "debiti" e la misura in cui l'azienda le soddisfa a "crediti", la differenza rappresenta una sorta di "netto sociale", un indice del grado di consenso o dissenso che l'azienda è riuscita a guadagnarsi. (schema C) "Debiti" e "crediti" che devono trovare la loro giustificazione quali –quantitativa (natura e misura) nelle opportunità di collaborazione che l'azienda riesce a creare, in quella *solidarietà operativa* tra azienda e portatori di aspettative che rendendo compatibili interessi (apparentemente) contrapposti, abbiamo chiamato *etica*.

Di qui il contenuto della *relazione sociale*: spiegare la *socialità*: "abbiamo finanziato la scuola per consentirle di istituire nuovi corsi e formare le professionalità che servono alla nostra azienda; abbiamo sostenuto un fornitore e salvato l'occupazione perché la sua chiusura avrebbe ridotto la competitività del settore e fatto lievitare i prezzi; abbiamo istituito borse di studio per i figli dei collaboratori per confermare il loro senso di appartenenza alla grande famiglia aziendale.

Il problema di conoscere la capacità di "contribuzione" dei singoli fatti al grado di *consenso sociale* complessivo può essere risolto allo stesso modo in cui la contabilità industriale consente di conoscere la capacità di contribuzione dei singoli prodotti alla redditività complessiva dell'azienda: ribaltando i saldi dei conti economici a quelli accesi ai singoli prodotti. È chiaro che occorre identificare chiaramente gli elementi del sistema (gruppi di interesse), i fenomeni da osservare (forme di collaborazione), gli obiettivi da realizzare (aspettative dei gruppi di interesse). Altro problema da risolvere è di misurare ciò di cui si parla; problema che caratterizza lo sviluppo di ogni scienza e che si risolve solo quando, superata la fase *caotica* della nascita e quella *qualitativa* della crescita, giunge a quella *quantitativa* (F. Squillace), dove si parla di *pesi e misure*. Tuttavia, accettando che neppure il pensiero possa sottrarsi alle leggi della quantità: "*Invero il pensiero è un prodotto dell'uomo, la cui intima essenza, se pur ci sfugge,*

b

b

non può sottrarsi alla legge della quantità ma la legge della quantità applicata al pensiero non lo potrà essere materialmente, senza cioè tenere conto dell'indole speciale di quel fenomeno. Nell'applicarla pertanto essa non si snaturerà, ma si convertirà a prendere il nome di associazione, logicità, sillogismo, proporzionalità, ecc." (C. Salvadori, 1885). Misurare le aspettative ed il loro grado di soddisfazione è possibile, occorre impegnarsi, con *onestà d'intenti*. Ultima osservazione, parlando di bilancio sociale è bene distinguere l'azienda dall'impresa, realtà operativamente coincidenti, ma diverse nei sociali di riferimento. L'azienda è un insieme di *rapporti umani* che si instaurano per aiutare le persone a fare evolvere le proprie attitudini native in professionalità atte a sviluppare la produttività tecnica in tutte le sue forme (da vocazione, da lavoro attrezzato, da lavoro collettivo, diviso ed organizzato) per rendere il lavoro meno gravoso e più efficace, mediante la collaborazione. L'impresa è un insieme di *rapporti di scambio* (anche in forma di cooperazione) instaurati al fine di trasformare la produttività tecnica in produttività economica. Le società (interna ed esterna) di riferimento sono diverse, diverse sono le sfide che pongono (aspettative da soddisfare), diverse le forme di collaborazione che presuppongono, diversi i modi di rendicontare i risultati raggruppati: "conto sociale" e "patrimonio sociale". In ultima analisi, il *bilancio sociale* è un insieme di informazioni metodicamente collegate per rappresentare come l'azienda ha usato il *potere economico, sociale e politico* di cui dispone. Un procedimento di determinazione e rappresentazione dei risultati sociali è fattibile; spiegare che tale potere è stato usato in maniera non *egoistica* né *altrui-stica*, bensì, *etica*, in modo da ricavare i propri vantaggi da quelli procurati agli altri (gruppi di interesse) è altrettanto fattibile, ma molto più difficile.

schema B - La pianificazione

Gruppi di interesse prima chi lavora in azienda, poi gli altri	Aspettative (cosa vogliono) "debiti" sociali	Misura in cui vengono accolte (situazione attuale)	Valutazione delle potenzialità della collaborazione	Misura in cui sarebbe possibile accoglierle (situazione potenziale)	Misura in cui è utile e opportuno accoglierle (situazione obiettivo)	Reti di decisioni per passare dalla situazione attuale alla situazione obiettivo	Vantaggi (cosa vogliamo) crediti sociali
Unione Europea							
Stato							
Regione							
Province							
Comuni							
Asl							
Comunità Montane							
Ass. Ambientaliste							
Ass. Categoria							
Apat. altre Arpa							
Nas							
Noe							
Magistratura							
VV. FF.							
Protezione Civile							
Ministro Sanità							
Matt							
Miur							
Fondazioni							
Enea							
Cnr							
Università							
Ato							
Enti Parco							
Imprese							
Cittadini							
Comitato Emas							
Laboratorio Analisi							
Totale							

schema C - La consuntivazione o bilancio sociale

Attività Sociali "Crediti"	Misura	Gruppi di interesse	Passività Sociali "Debiti"	Misura
Modalità di soddisfazione			Natura di soddisfazione	
		RAPPORTI DI COLLABORAZIONE		
		Unione Europea		
		Regione		
		Asl		
		Comitato Emas		
		RAPPORTI DI COLLABORAZIONE		
		Province		
		Comuni		
		Comunità Montane		
		Apat, altre Arpa		
		Ministero della Sanità		
		Matt		
		Miur		
		Enea		
		Cnr		
		Ato		
		Ass. Categoria		
		Fondazioni		
		Laboratorio analisi		
		RAPPORTI DI COLLABORAZIONE		
		Province		
		Comuni		
		Comunità Montane		
		Nas		
		Noe		
		Magistratura		
		Corpo Forestale		
		VV. FF.		
		Protezione Civile		
		Enea		
		Cnr		
		Università		
		Enti Parco		
		Ass. Ambientaliste		
		Ass. di Categoria		
		Fondazioni		
		Imprese		
		Cittadini		
		RAPPORTI DI COLLABORAZIONE		
		Apat, altre Arpa		
		Cittadini		
		ALTRO		
		Enti Parco		
		Imprese		
			TOTALE DEBITI	90
			consenso (dissenso) netto	10
			TOTALE A PAREGGIO	100
TOTALE "CREDITI"	100			