

Comunicazione economica nell'impresa e bilancio sociale

La trasmissione di informazioni corrette ai dipendenti di un'impresa economica, lucrativa o no, rimane ancora una delle necessità più importanti affinché la loro partecipazione sia basata su una comprensione delle realtà economiche e finanziarie della impresa in cui sono impiegati. L'ignoranza di queste realtà, da cui dipende la solidità finanziaria della impresa, come creatrice di occupazione e di valore, rimane una delle cause più frequenti di incomprensioni e conflittualità nella gestione contrattuale dei rapporti fra azionariato, direzione e dipendenti.

Perciò, come fornire una "educazione" economica per i dipendenti, in modo che capiscano qual è la missione dell'azienda e la sua configurazione economica, rimane una questione chiave per la comunicazione con le risorse umane. Oggi si aggiunge il crescente riconoscimento dell'importanza del concetto di "Responsabilità Sociale dell'Impresa" (RSI) (*Corporate Social Responsibility, CSR*).

Questo articolo cerca di esaminare i mezzi disponibili per questo tipo di comunicazione economica e sociale, alla luce della recente introduzione del Bilancio Sociale, e di indicare soluzioni per una più efficace informazione economica e sociale dei dipendenti e degli altri stakeholder, ossia di tutti i soggetti che sono influenzati dalle decisioni dell'impresa.

Sviluppo del concetto di "Responsabilità Sociale dell'Impresa" (RSI)

L'Unione Europea definisce espressamente la responsabilità sociale dell'impresa come una "*integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*".

La Costituzione italiana all'articolo 41 recita: "L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali".

Il modello concettuale della RSI si lega con i modelli economici aziendali e ha stimolato diversi studi, come le ricerche sui sistemi di rendicontazione del patrimonio intangibile (Capitale umano, Capitale strutturale e Capitale relazionale) portati avanti in Italia dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (Gruppo GBS), inclusi i sistemi di rating etico, i modelli di governance proposti dalle autorità pubbliche e gli impatti sulla reputazione e sul valore del marchio industriale.

Il crescente riconoscimento della responsabilità sociale d'impresa ha condotto all'idea di affiancare al Bilancio Societario un Bilancio Sociale per fornire, oltre alle informazioni economico-finanziarie necessarie per stabilire la solvibilità e la solidità finanziaria della impresa, informazioni sul ruolo sociale in termini di relazioni con l'esterno, verso tutti gli stakeholder della impresa stessa, e cioè, non soltanto con gli investitori, ma con i dipendenti, i clienti, i fornitori, le autorità, e la società in generale, incluse le comunità locali dove opera l'impresa.

Diversi sono gli istituti, le associazioni e le organizzazioni che hanno contribuito alla definizione dei principi e delle procedure per l'impostazione di un sistema di *accountability* da parte dell'impresa. Tra gli altri strumenti di questo tipo, AA 1000 è uno standard sviluppato dall'ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*) con collegamenti con SA 8000 (*Social Accountability*). Si tratta di uno strumento per incoraggiare l'innovazione sui principi chiave di qualità, fornendo garanzie agli stakeholder, in merito alla qualità della contabilità, della revisione contabile e della

presentazione relativi agli aspetti sociali ed etici dell'impresa. Non fornisce una struttura per la risoluzione dei conflitti aziendali, ma indica un processo per costruire relazioni stabili con gli stakeholder con linee guida per il loro coinvolgimento, ed i metodi per coinvolgerli. Per ottenere tale coinvolgimento è necessaria la massima trasparenza nel dialogo fra le parti, evitando che l'informazione sia unidirezionale, e permettendo loro di dar voce alle opinioni senza restrizioni, con il sostegno qualche volta di un revisore sociale ed etico responsabile per monitorare i risultati.

Conoscenza economica e comportamenti aziendali

Il Bilancio Societario fornisce gli elementi per comunicare a tutti gli stakeholder informazioni sulla performance economica di un'impresa, ma oggi questa informazione può essere ampliata dal Bilancio Sociale, che contiene una definizione dei comportamenti richiesti dall'azienda ai propri dipendenti nell'esercizio delle loro responsabilità. I requisiti di questi comportamenti sono specificati in un codice etico. In questo senso la RSI diventa una parte integrante della gestione delle risorse umane, perché il Codice Etico specifica gli aspetti comportamentali inerenti alle mansioni definite nelle descrizioni delle funzioni.

Il problema forse più difficile e delicato è di evitare che i codici etici contengano formalismi di buone intenzioni con scarsa o marginale influenza sui comportamenti effettivi. Per questa ragione il Bilancio Sociale può giocare un ruolo importante nella formazione sociale dei dipendenti, dove il "tutto per il mio interesse" viene sostituito da un più ampio concetto di servizio sia alla clientela sia alla società in generale. Questo servizio diventa il fondamento dei comportamenti necessari per una vera *customer orientation* da parte dei dipendenti, il mezzo per dare ai dipendenti il senso etico, e non soltanto economico, dei loro ruoli.

Normativa di un bilancio sociale

Non esiste un obbligo di legge per la redazione del Bilancio Sociale, ma il Decreto Legislativo n° 460 del 1997, che ha istituito le ONLUS, ha introdotto un nuovo principio, che diventa il preludio all'affiancamento al bilancio contabile di una relazione sulle attività sociali svolte.

L'articolo 8 del Decreto Legislativo 460/97 introduce un apposito e separato rendiconto nel quale vengono indicati i fondi raccolti dal pubblico, anche mediante donazioni di beni di modico valore o servizi ai sovventori, pervenuti da raccolte occasionali, introducendo il principio del monitoraggio su come vengano raccolti ed utilizzati per beneficenza. Il Bilancio Sociale diviene il mezzo per rendicontare come questi fondi siano stati spesi e quali iniziative siano andati a finanziare.

In una maniera simile, imprese a scopo di lucro hanno sempre avuto l'obbligo di inserire nel Bilancio Societario un rendiconto degli investimenti fatti, in termini di fonti ed impieghi. Oggi il Bilancio Sociale aggiunge una dimensione sociale a questo rendiconto.

Costruzione e contenuto di un bilancio sociale

Ci sono diversi modi per costruire un Bilancio Sociale e molti esempi consultabili su internet, oltre ad una serie di linee guida che dettagliano i contenuti di massima di questo tipo di documentazione, tutti con l'obiettivo di illustrare agli stakeholder il contributo sociale nel contesto globale della creazione di valore, una adeguata valutazione dei rischi e delle prospettive per una crescita profittevole e sostenibile nel futuro.

La Mediolanum, società finanziaria operante nel settore bancario e assicurativo, ha vinto nel 2010 il premio MF *Insurance Awards* “Compagnie di Valore” per l’eccellenza del proprio bilancio sociale in termini di trasparenza e lucidità di comunicazione. Il Gruppo aderisce al Codice di Auto-disciplina emanato dal Comitato per la Corporate Governance di Banca d’Italia.

Questo Bilancio Sociale, redatto secondo i criteri del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), si apre con una lettera agli stakeholder che illustra le performance più importanti sia economiche sia sociali. Seguono quattro sezioni che descrivono l’IDENTITÀ (attraverso la storia del Gruppo); l’obiettivo di realizzare un cambiamento nella tradizione bancaria attraverso il concetto di “freedom in banking”; la MISSIONE di offrire garanzie alle famiglie con risposte personalizzate sviluppate in collaborazione con un *family banker* dedicato a ciascun cliente; ed i VALORI, o principi guida, relativi alla centralità della soddisfazione del cliente e del ruolo del *family banker*; alla qualità del servizio; all’innovazione dei prodotti e servizi offerti; alla ottimizzazione delle risorse; alle relazioni interne; alle carriere dei dipendenti; al lavoro di gruppo. Questi valori vengono sintetizzati nel Codice Etico presente sul sito interno e richiamato anche nel capitolo intitolato QUALITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE, il quale include anche una definizione della strategia; dei controlli interni; della tutela dei stakeholder; delle regole di comportamento, e della continuità operativa.

La sezione INDICATORI ECONOMICI riassume i dati economici contenuti nel Bilancio Societario, con specifica menzione della performance economico-finanziaria, il valore intrinseco, ed il valore aggiunto per gli stakeholder, rimandando per ulteriori approfondimenti al Bilancio di Esercizio.

Il resto del Bilancio Sociale, intitolato RELAZIONE SOCIALE, copre i rapporti con tutti gli stakeholder sotto i seguenti titoli:

- CLIENTI, che descrive le loro caratteristiche, la soddisfazione degli stessi, i canali e i servizi resi, lo sviluppo dell’offerta Mediolanum, la pubblicità, le iniziative di comunicazione, la tutela e garanzie fornite;
- RETE DI VENDITE, che descrive la dimensione e la composizione, l’incentivazione e la valorizzazione, la soddisfazione dei promotori, il supporto di attività commerciali, la formazione, inclusa la recente creazione della Mediolanum Corporate University (MCU), la relazione fra il cliente ed il *family banker* sul territorio;
- DIPENDENTI, che descrive la dimensione e composizione della struttura organizzativa, l’attenzione alle risorse in termini di valutazione e sviluppo delle carriere, la formazione, la partecipazione interna, inclusi i progetti di miglioramento, la sicurezza, e le relazioni fra azienda e dipendenti;
- AZIONISTI E INVESTITORI, che descrive il titolo Mediolanum, il capitale sociale, e le *Investor relations*;
- FORNITORI, che descrive le politiche di gestione, e le ripartizione per categoria, livello di fatturato e area geografica;
- COLLETIVITÀ, che descrive l’azione sociale, le attività umanitarie, la Fondazione Mediolanum, e l’iniziativa “Piccolo Fratello”;
- AMBIENTE, che descrive la tutela, il consumo delle risorse energetiche, la raccolta e smaltimento dei rifiuti, l’impatto ambientale dei trasporti ed il monitoraggio ambientale;

- **ISTITUZIONI**, che descrive i rapporti con le autorità di vigilanza, e le associazioni di categoria.

Vi è infine uno schema che riassume gli indicatori principali trattati nel documento e l'attestazione di conformità rilasciata dalla Società di Revisione che ne certifica l'attendibilità.

Il dettaglio di queste informazioni economiche e sociali dimostra l'importanza del Bilancio Sociale come rendiconto sociale. Purtroppo, diverse volte esso viene considerato un documento superfluo, di cui analisti e investitori tengono poco conto nelle loro decisioni di investire o meno, per le quali la performance economica e la creazione di valore restano i criteri determinanti. È auspicabile che il Bilancio Sociale diventi un forte strumento per la formazione dei dipendenti, un'informazione sempre più integrata con i sistemi di formazione e comunicazione interna ed esterna.

Il codice etico

Un elemento importante di un Bilancio Sociale è la definizione dei comportamenti richiesti, espressi in un codice etico, da parte dell'azienda ai dipendenti nella esecuzione delle loro responsabilità. Il Codice Etico deve essere visto come una parte integrante dei bilanci sia Societario sia Sociale perché centra l'attenzione sui comportamenti necessari per la realizzazione della missione dell'azienda.

Negli USA la redazione dei Codici Etici ha avuto una vasta diffusione, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento. L'impulso è stato dato nel 1991, quando il Governo degli Stati Uniti ha emanato delle norme specifiche (*Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations*) in materia di azioni illegali da parte delle imprese, e della necessità di provare la buona fede dell'azienda.

In Italia tali Codici hanno ancora una diffusione limitata. Alcuni esempi dei tali codici possono essere visti consultando i siti di società come il Gruppo Banca Intesa, il Gruppo Mediolanum, ENI, FIAT, Interpump Group e Glaxo Welcome.

La struttura del Codice Etico può variare da impresa ad impresa, ma dovrebbe essere coerente col modello del corporate governance, che oggi deve includere strutture per nuovi concetti di controllo, come il Dirigente Preposto, responsabile per la validità dei sistemi di controllo interni, inclusi il presidio dei rischi e la conformità. Tale modello richiede anche procedure per la gestione delle sempre più complesse aree etiche, come i regolamenti Consob riguardanti l'insider trading, le parti correlate, l'aggiotaggio, l'antiriciclaggio e la trasparenza dei prodotti finanziari.

Un Codice Etico definisce i principi delle norme etiche nello svolgimento degli affari: equità, eguaglianza, tutela della persona, diligenza, correttezza, trasparenza, onestà, riservatezza e lealtà, imparzialità, tutela ambientale e protezione della salute. Ciascun principio troverà la sua applicazione nei vari comportamenti necessari riguardanti la vasta gamma di responsabilità gestionali, come l'uso delle informazioni riservate, i divieti di operazioni personali, la discriminazione nei rapporti con il personale, la correttezza concorrenziale, i conflitti di interessi, la frode e la corruzione. Il Codice specifica esempi dei comportamenti richiesti, ma sempre nel contesto della legalità e del diritto. Specificherà anche le disposizioni sanzionatorie nei casi di non osservanza del Codice, anche alla luce delle normative specificate nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, o dalle associazioni di categoria.

L'attuazione e il monitoraggio del Codice Etico è affidata ad un Comitato Etico, con il compito di diffonderne la conoscenza e la comprensione nell'azienda, controllare i problemi e gli equivoci

che possono sorgere, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini ed i rimedi necessari.

La creazione di un codice etico richiede, soprattutto, un dialogo e una discussione con gli stakeholder, tramite i loro rappresentanti, per concordare le norme etiche e le regole di comportamento contenute nel Codice. Infine, bisogna definire un programma di formazione per i dipendenti per metterli al corrente del Codice e delle loro responsabilità di adesione. Tale adesione può essere ottenuta al momento della assunzione con l'accettazione del contratto di lavoro, inclusa la definizione delle responsabilità specificate nelle descrizioni delle funzioni (*job descriptions*).

L'uso del bilancio sociale come strumento per l'educazione economica

Come già detto, il Bilancio Sociale può diventare un importante strumento per la formazione dei dipendenti quando sia inserito in un programma di comunicazione che include anche il Codice Etico, come parte integrale della politica aziendale di comunicazione con i dipendenti. Tale programma potrebbe essere strutturato con i seguenti elementi:

1. Presentazione formale e spiegazione del Bilancio Societario con lo scopo di educare i dipendenti sui risultati economico-finanziari con un'analisi di tale performance, ed un'illustrazione del valore creato utilizzando anche i concetti di valore economico aggiunto (EVA) e di *value at risk* (VAR).
2. Presentazione formale del Bilancio Sociale con lo scopo di educare i dipendenti nella missione, nei valori aziendali e nella responsabilità sociale aziendale verso tutti gli stakeholder, coprendo gli elementi specificati sopra nel paragrafo sulla costruzione e sul contenuto di un Bilancio Sociale.
3. Presentazione formale del Codice Etico che spiega i principi su cui è stato creato e illustra i comportamenti richiesti. È importante che i dipendenti aderiscano al Codice con convinzione e comprensione in modo che entri, per così dire, nel DNA del loro comportamento. Ugualmente importante che il Codice non rimanga un formalismo, e cioè con un'adesione soltanto formale da parte dei dipendenti, dando più valore alla forma che alla sostanza. Il Comitato Etico ha un ruolo importante, non soltanto nel proporre rimedi nei casi di non osservanza del Codice, ma anche nel fornire aiuto e consigli nella risoluzione di questioni etiche difficili o non chiare, e nella diffusione di eventuali modifiche al Codice stesso.
4. Un altro elemento, spesso dimenticato o non usato, di educazione economica dei dipendenti riguarda la comunicazione annuale a ciascun dipendente delle retribuzioni (fisse e variabili), inclusi i contributi previdenziali (pubblici e privati), e altri benefici forniti dall'azienda ai propri dipendenti.

Un programma di comunicazione e educazione del genere serve per enfatizzare la responsabilità sociale dell'azienda verso i dipendenti dimostrando trasparenza, chiarezza economica e rispetto massimo per la tutela della persona.

Considerazioni finali

Anche se i sostenitori della massima "*business for business*" nutrono spesso dubbi verso i concetti di Responsabilità Sociale dell'Impresa, perché distrarrebbe l'attenzione dallo scopo fondamentale dell'impresa di produrre utili per gli azionisti, un crescente interesse negli aspetti sociali ha

puntato l'attenzione su una legittimità del fare gli affari basata su principi di cooperazione e facilitazione, più che su conflitto e sfruttamento. Si tratta di una razionalità, anche morale, basata sulla centralità della persona che ha un valore intrinseco inequivocabile (con diritti e conseguenti doveri), e non solo come strumento di produzione di profitto per i proprietari. È perciò necessario trovare un giusto equilibrio fra l'uomo economico e l'uomo sociale, e questo diventa uno degli scopi del Bilancio Sociale come complemento agli aspetti economici trattati nel Bilancio Societario.

In questo senso, il Bilancio Sociale può rafforzare il ruolo sociale dell'impresa e educare i dipendenti in modo che diventino sempre più responsabili socialmente, sia nelle imprese a scopo di lucro, contribuendo al successo economico in termini di profitto e creazione di valore per gli stakeholder, su cui qualsiasi futura sostenibilità dipende, sia per imprese non a scopo di lucro, che hanno le stesse necessità di efficienza economica per fornire servizi sociali.