

# **ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT DELLE IMPRESE COOPERATIVE**

**MODULO: RENDICONTAZIONE SOCIALE –  
STRUTTURA E PROCESSI”**

**A cura di: Alessandro Hinna**

# Che cos'è la «rendicontazione sociale»

2

Rendicontare il sociale significa comunicare in maniera trasparente per gestire il processo di “responsabilità/legittimazione sociale” della struttura organizzativa nel suo contesto di riferimento

# Il calendario della rendicontazione sociale

Anno	Germania	USA	UK	Francia	Italia	CEE
1938	Aeg pubblica primo bilancio sociale					
1965/68		Movimento consumatori e ambientalisti				
1973	Siteag pubblica bilancio sociale		White paper			
1975			Corporate report			
1976	Sozialbilanz.praxis					
1977				Legge sul bilancio sociale		
1977/78		Survey Social Responsibility Disclosure				
1978					Merloni pubblica I° bilancio sociale	
1981					Proposta di legge su bilancio sociale	
1983	Congresso di Strasburgo					
anni '80						Proposta Vrendling
anni '90	Bilanci ambientali		Body Shop SA8000 AA1000		Inizia il processo: Primi bi. Soc. di enti pubblici e az. Municipalizzate (es. FS) Primi bil. soc. di cooper. (Coop)	Regolamento EMAS
1998						Gruppo di esperti consiglio europeo invita 1000 az. a pubblicare una relaz. sulla gestione del cambiamento
2000/02		GRI		Art. 64 legge francese	Gruppo GBS	Libro Verde sulla responsabilità sociale

# L'obiettivo della rendicontazione contabile

4

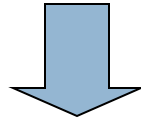
E' quello di fornire sinteticamente tre tipi di informazioni di carattere preminentemente quantitativo:

- il patrimonio di un'impresa, in un dato momento
- il risultato di esercizio aziendale
- le regole e/o i principi contabili adottati per misurare il risultato di esercizio

# L'obiettivo della rendicontazione sociale

5

E' rendicontare sui "fatti di gestione" e sui "valori etici" che li hanno ispirati



Sebbene per rendicontazione si intenda sempre "rendicontazione delle cifre", in realtà esiste una rendicontazione sociale che è delle cifre ma non solo...

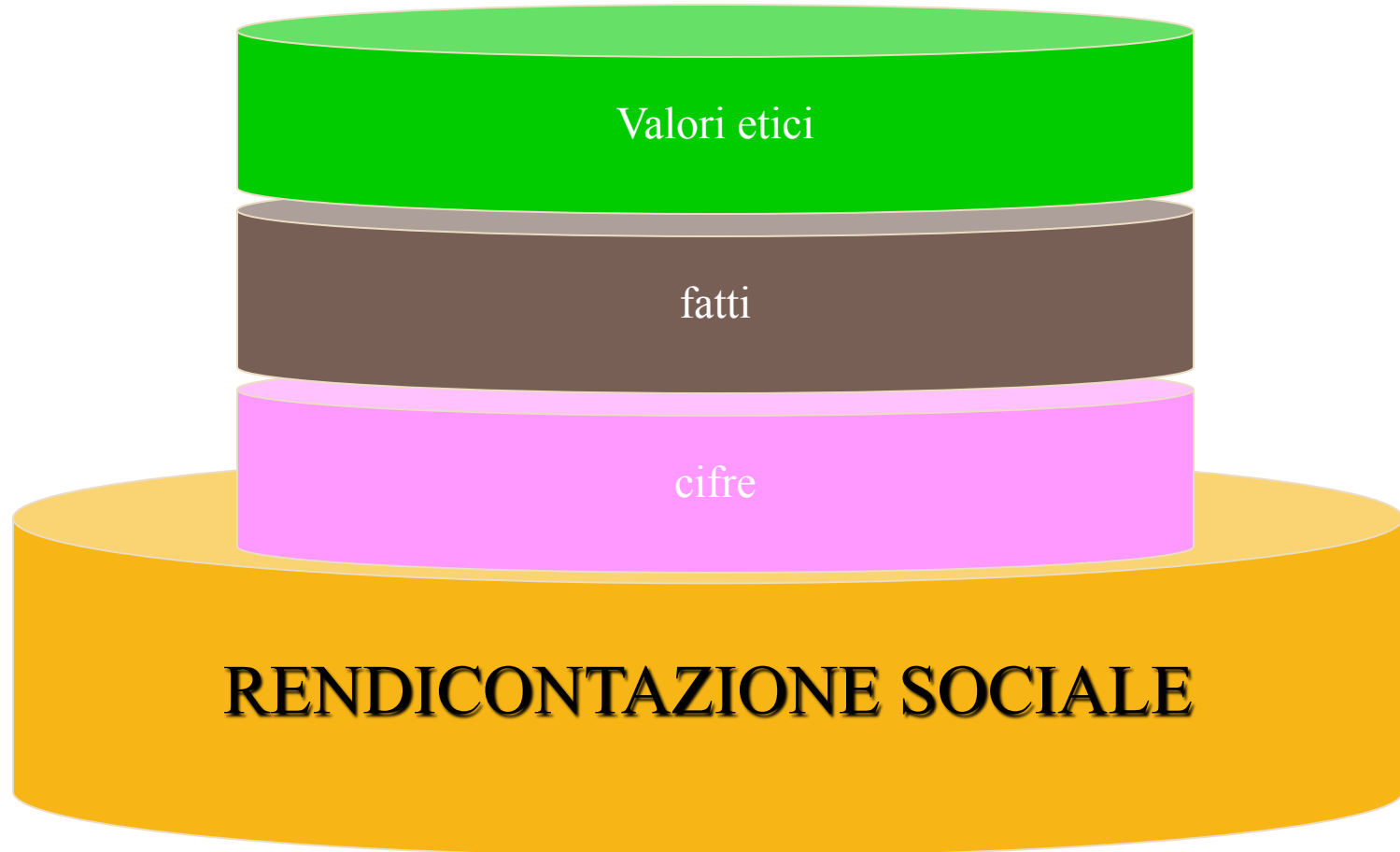
# “Le rendicontazioni”

6

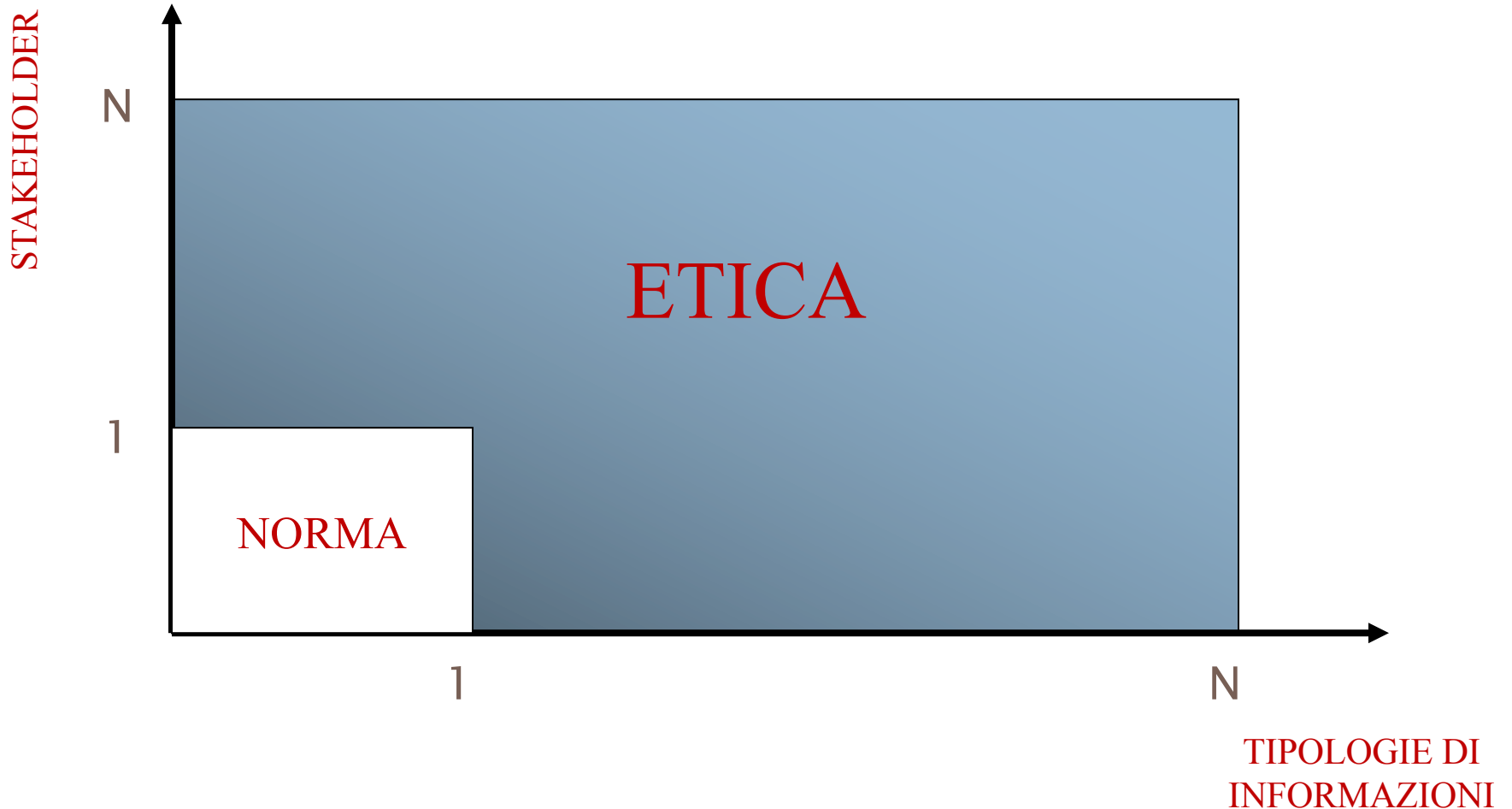
“Esiste una rendicontazione delle cifre, una rendicontazione dei fatti ed una rendicontazione dei valori intesi non in senso economico, ma come principi ispiratori della gestione”

# La rendicontazione sociale si compone di:

7



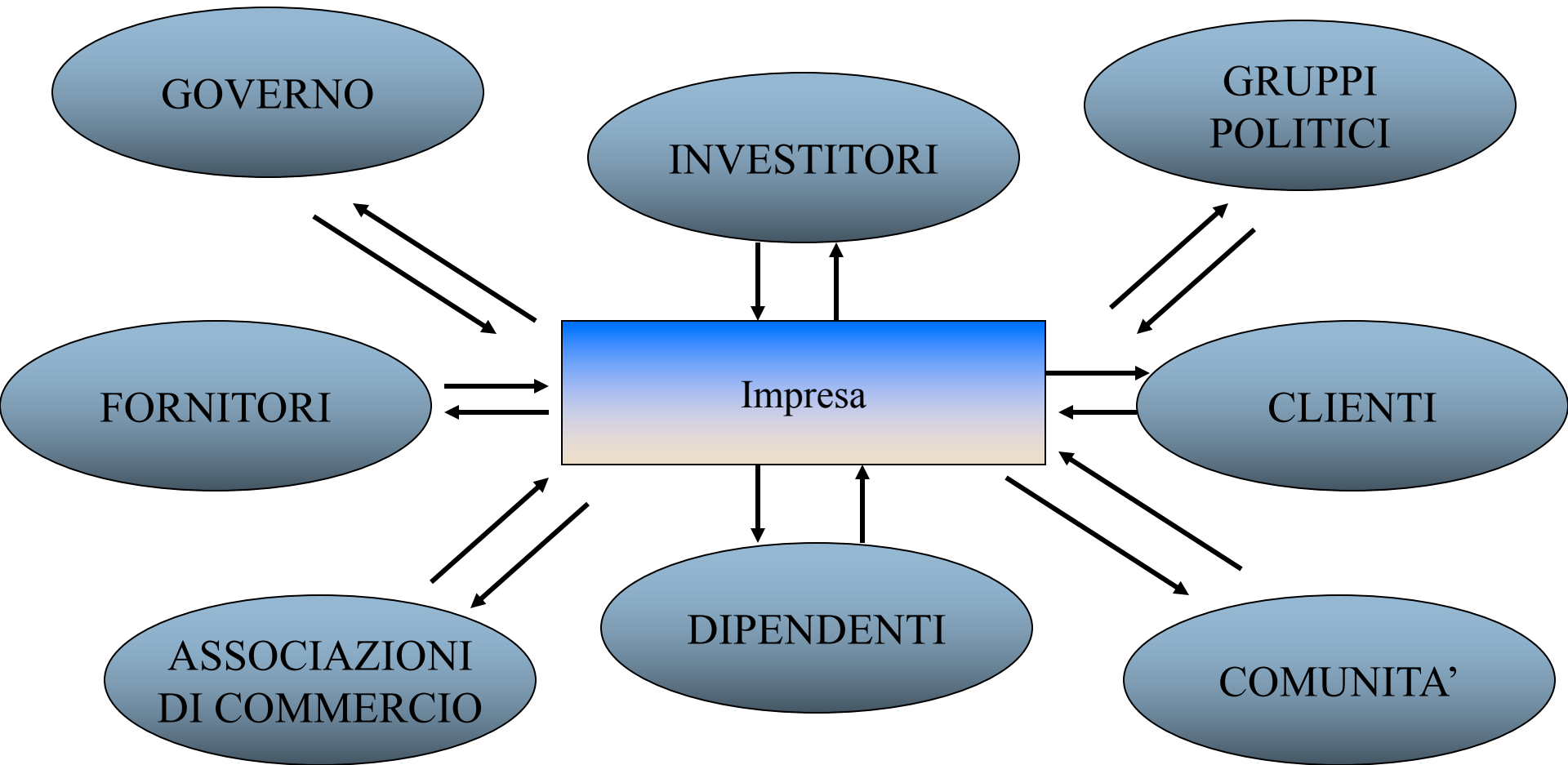
# Il rapporto tra etica e norma





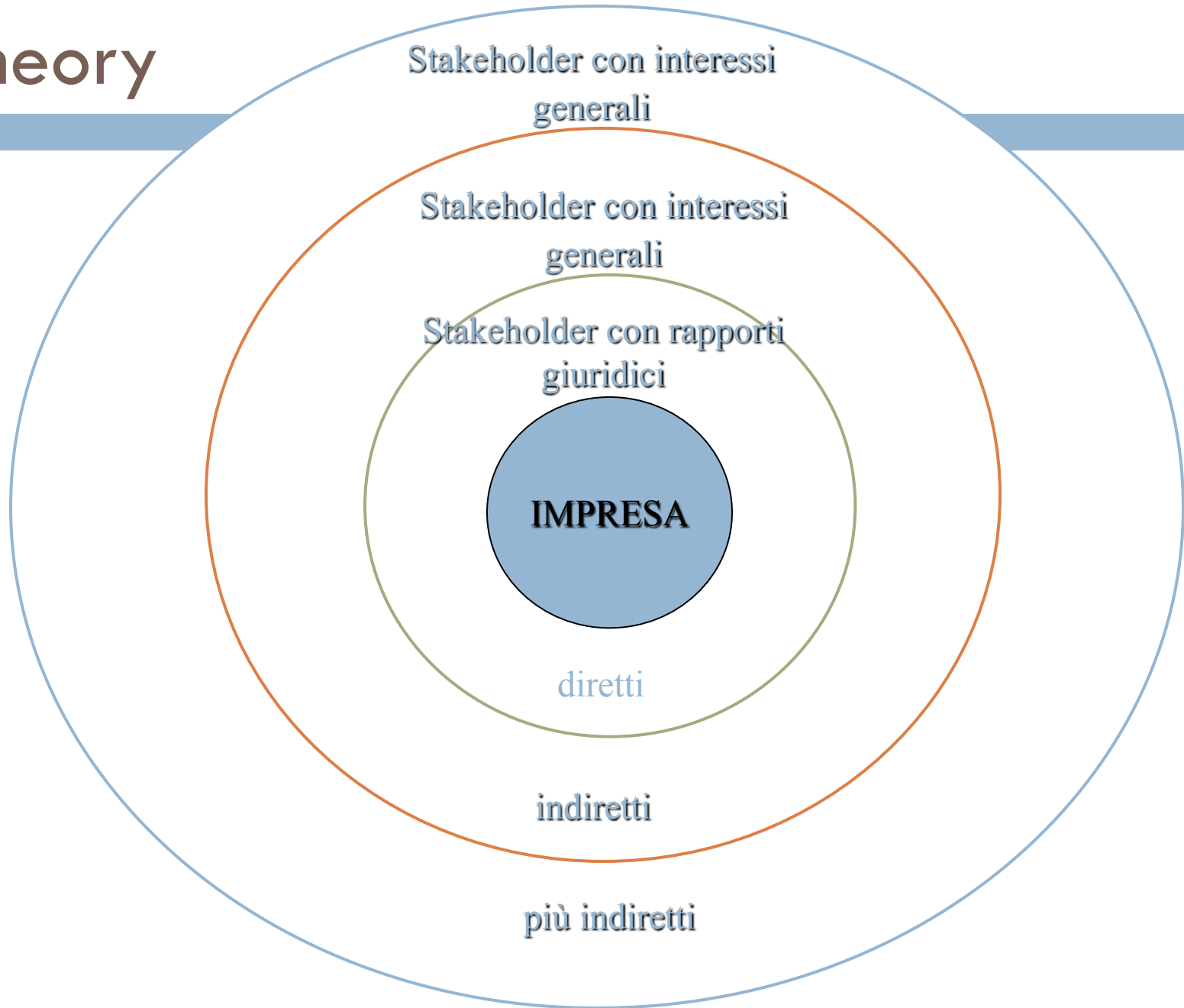
# La visione dell'impresa nella stakeholder theory

9



# Classificazione secondo la stakeholder theory

10

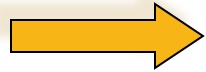


IL BILANCIO SOCIALE  
ED  
IL BILANCIO DI MISSIONE

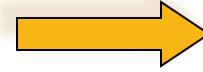
# ...cosa significa poter gestire la fiducia ?

12

Profit

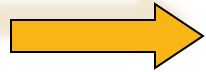


consumo

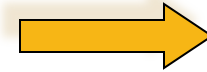


margini/  
ricavi

Non profit

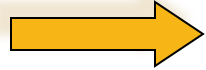


consenso

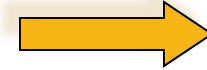


funding

Enti Locali



consenso

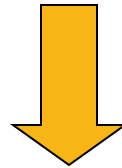


voti

# Il Bilancio Sociale e l'impresa “profit oriented”

13

Il Bilancio sociale è un sistema contabile e descrittivo che tratta dei costi e dei ricavi non direttamente afferenti alla gestione caratteristica



Racconta della responsabilità sociale dell'impresa, al di là di ciò che essa scambia sul mercato dei beni e dei servizi

# Che cosa è il Bilancio di Missione

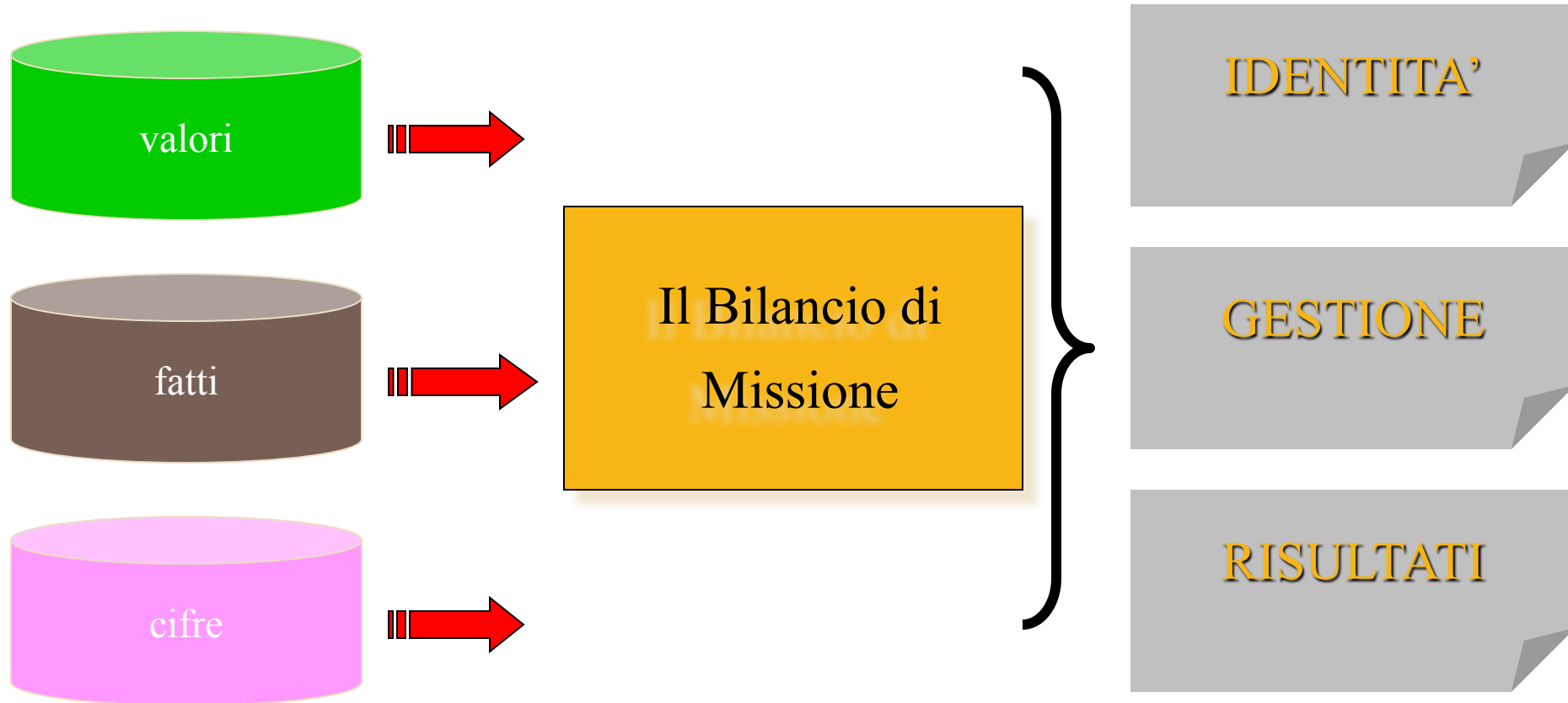
*"il Bilancio di Missione è il Bilancio Sociale delle organizzazioni non profit, ovvero lo strumento attraverso il quale esse comprendono e comunicano come e quanto sono state capaci di realizzare la propria mission"*

# Riassumendo...

	<b>TIPOLOGIA DI IMPRESA</b>	<b>STRUMENTO</b>	<b>VALENZA</b>
<b>RENDICONTAZIONE SOCIALE</b>	<b>IMPRESA PROFIT ORIENTED</b>	<b>BILANCIO SOCIALE</b>	<b>VALORE ETICO/ STRUMENTO DI COMUNICAZIONE</b>
	<b>IMPRESA NON PROFIT</b>	<b>BILANCIO DI MISSIONE</b>	<b>LEGITTIMAZIONE SOCIALE/ STRUMENTO DI GESTIONE E COMUNICAZIONE/FATT. COMPETITIVO</b>

# Le tipologie di informazione del Bilancio di Missione

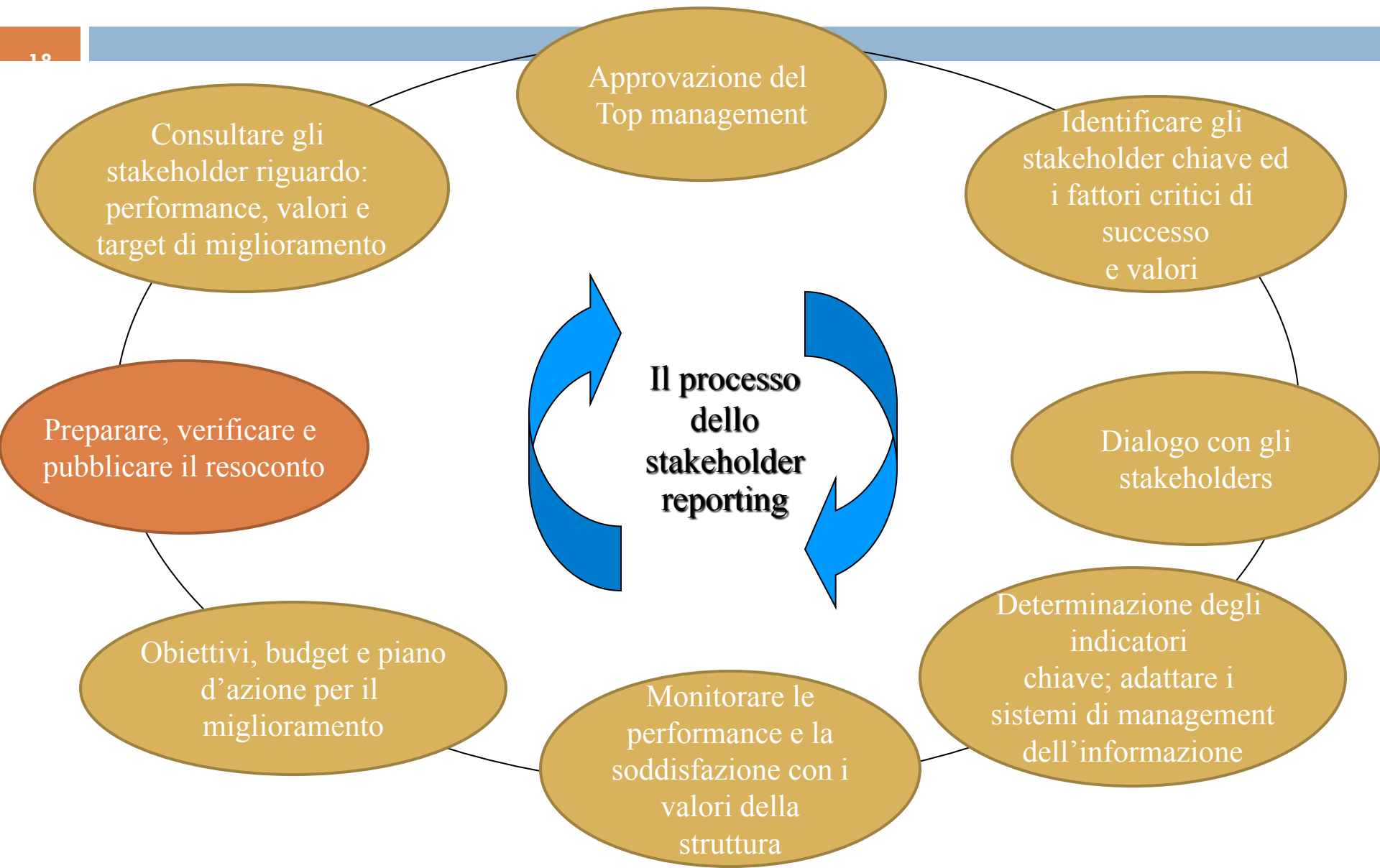
16





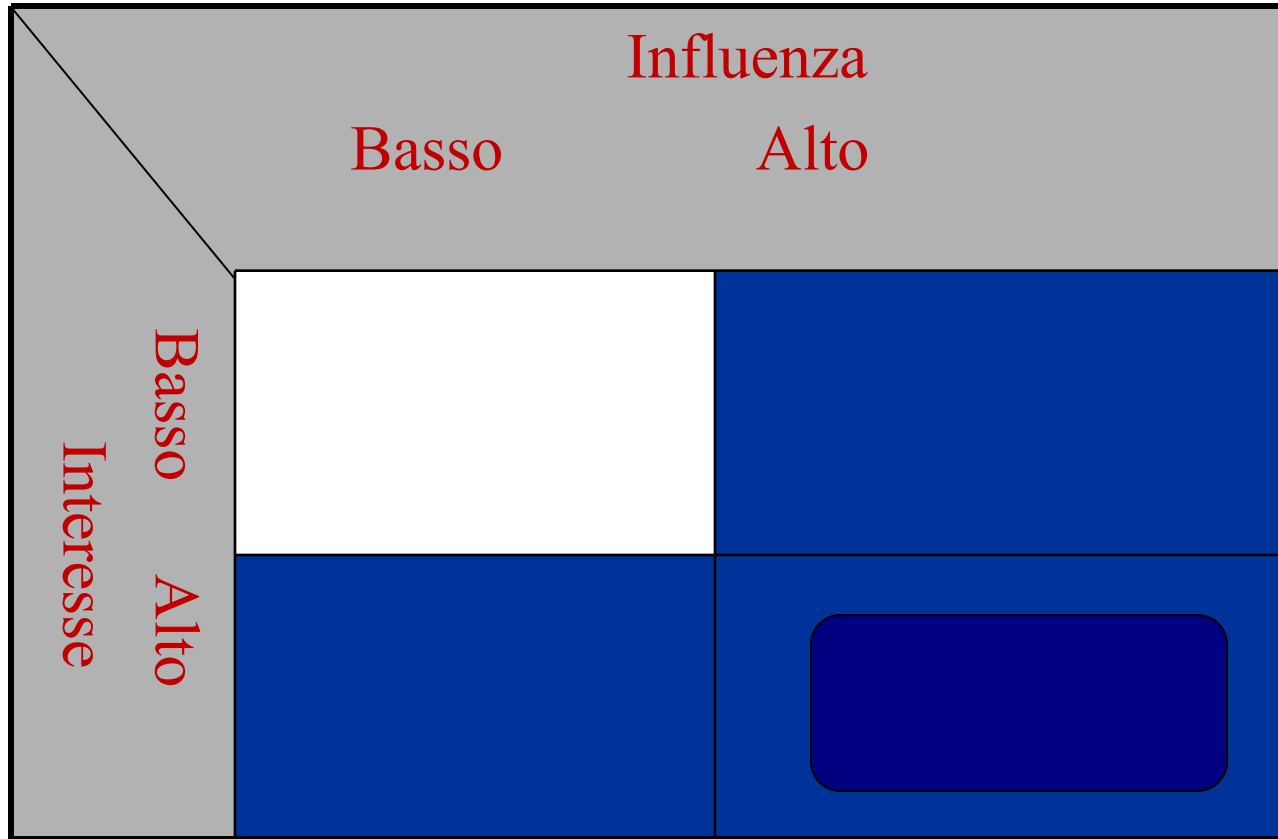
# Il Bilancio sociale: da documento a processo

# Il processo di formazione del bilancio di missione: il passaggio da documento e processo



# L'identificazione degli stakeholder chiave

19



# Le criticità delle fasi del ciclo per la realizzazione di un sistema di rendicontazione sociale

FASI	CRITICITÀ	EFFETTI	SUGGERIMENTI
<b>Fase 1: Approvazione del top management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Il <i>top management</i> non è “intimamente” convinto dei valori della responsabilità sociale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Non vengono assegnate risorse idonee</li><li>– Alla prima difficoltà il processo si blocca; si fa un solo report e non si continua</li><li>– Non si assegna al progetto la persona migliore</li><li>– La struttura percepisce che la sponsorizzazione del progetto è debole</li><li>– Si dà in <i>outsourcing</i> il progetto perdendo completamente la grande valenza interna</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Non iniziare il ciclo se non si è convinti</li><li>– Confrontarsi con chi ha già realizzato qualcosa</li><li>– Acculturarsi sul tema attraverso seminari incontri convegni, prima di avviare il progetto per la prima volta</li><li>– Utilizzare consulenti, ma non delegare tutto per avere un prodotto 2chiavi in mano”</li></ul>
<b>Fase 2: Identificazione degli stakeholder chiave</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Difficoltà ad assegnare delle gerarchie</li><li>– Identificazione fatta in maniera troppo veloce</li><li>– Coinvolgimento di poche persone (interne ed esterne)</li><li>– Difficoltà nell’identificare i “valori” degli stakeholder (visione autocentrata)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sono tutti stakeholder chiave e non è possibile “discriminarli”</li><li>– Scoprire alla fine di aver tagliato fuori soggetti importanti</li><li>– Si rischia di rendicontare valori giusti a stakeholder sbagliati</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Prendere tempo per questa fase</li><li>– Predisporre una lista di potenziali stakeholder</li><li>– Coinvolgere più soggetti all’interno e fare qualche verifica sull’esterno utilizzando la lista</li><li>– Mantenere la lista aggiornata nel tempo come una carta di lavoro</li></ul>

# Le criticità delle fasi del ciclo per la realizzazione di un sistema di rendicontazione sociale

21

FASI	CRITICITÀ	EFFETTI	SUGGERIMENTI
<b>Fase 3: Attivazione di canali di dialogo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Si tende a trascurare questa fase e non si attivano canali nuovi</li> <li>– Si ritiene erroneamente che i canali già esistenti siano sufficienti (in realtà sono per soggetti con rapporti giuridici stretti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Si perde il grande vantaggio della <i>relationship</i></li> <li>– Si perde la possibilità di avere in tempo reale la misurazione dell'attenzione degli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificare canali esistenti per tipologia di stakeholder e verifica della copertura</li> </ul>
<b>Fase 4: Individuazione degli indicatori chiave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Non si identificano indicatori ma elementi qualitativi non misurabili e quantificatori (idee invece che indicatori)</li> <li>– Non sono chiari, semplici e a prova di stakeholder</li> <li>– E' necessaria un'attenzione fluttuante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impossibilità di rendicontare con la “dittatura delle cifre”</li> <li>– Anche se gli indicatori sono rilevati gli stakeholder non li comprendono</li> <li>– La lista è troppo limitata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creare una lista</li> <li>– Mantenerla aggiornata</li> <li>– Verificarne costantemente la misurabilità e la comprensibilità</li> </ul>
<b>Fase 5: Monitoraggio delle performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Non si assegna una persona al monitoraggio</li> <li>– Le frequenze non sono idonee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Di fatto nessuno svolge monitoraggio</li> <li>– Farlo in ritardo spesso significa sostenere i costi senza avere i risultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assegnare risorse</li> <li>– Fissare un calendario dei momenti di monitoraggio</li> <li>– Definire un reporting e follow up della fase precedente</li> </ul>

# Le criticità delle fasi del ciclo per la realizzazione di un sistema di rendicontazione sociale

22

FASI	CRITICITÀ	EFFETTI	SUGGERIMENTI
<b>Fase 6: Piano di azione per il miglioramento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La capacità di reazione è lenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Si perde tutto il vantaggio del “sistema dell’avvertimento anticipato”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Legare il monitoraggio alla funzione marketing e strategia</li> <li>– Seguire bene il follow up della fase precedente</li> </ul>
<b>Fase 7.1: Predisposizione del report di rendicontazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rischio di scegliere tra le varie forme quella non idonea alle esigenze del momento e caratteristiche dell’impresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La rendicontazione perde di efficacia</li> <li>– Si vanifica l’investimento</li> <li>– Si perdono le valenze interne ed esterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Scegliere la forma in funzione delle esigenze specifiche</li> <li>– Evitare di copiare gli altri</li> <li>– Analizzare i vari modelli esistenti e “inventare” il proprio</li> </ul>
<b>Fase 7.2: Social audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Funzione non attivata</li> <li>– Scegliere l’auditor giusto per lo scopo sbagliato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Non si esce dalla trappola dell’autoreferenzialità, ma si rischia di accentuarla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Scegliere tra le varie possibilità quella più idonea e non la più semplice o la più comoda</li> </ul>
<b>Fase 7.3: Pubblicazione del documento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Si predispone ma non si divulga</li> <li>– Si sbaglia il canale di divulgazione</li> <li>– Non si usano tutti i canali a disposizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Si perde tutta l’efficacia della rendicontazione: si è responsabili socialmente, ma gli altri non lo sanno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Affidarsi a strutture professionali specializzate per la divulgazione o gestione dell’evento</li> <li>– Evitare di rovinare tutto alla fine del ciclo</li> </ul>
<b>Fase 8: Consultazione degli stakeholder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Funzione spesso non attivata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Si perdono occasioni di miglioramento e di rafforzamento del consenso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestire la cosa con attenzione</li> <li>– Promuovere indagini specifiche con l’utilizzo di idonei supporto</li> <li>– Promuovere l’assemblea degli stakeholder</li> </ul>

# Il processo di formazione del bilancio di missione

# Le principali ipotesi di base

24

- Contestualizzazione del modello rispetto al settore non profit, al mondo delle fondazioni in generale e delle fondazioni bancarie in particolare, nonché alla singola realtà analizzata
- Atto di indirizzo del Tesoro come punto di partenza e non di arrivo
- Enfasi sulle valenze di organizzazione, comunicazione e, nell'ambito di questa, di rendicontazione
- Costante confronto con le best practices contribuendo ad alimentarne il sistema
- Enfasi sulla professionalità a rete (contabile, sociologica, di comunicazione, etc. ..)
- Gli indicatori nel contesto del non profit si riferiscono oltre che alle cifre anche ai fatti, alle performance realizzate, che non sono espressi in termini economici, ma che vanno attentamente quantificati per imprimere poi in sede di rendicontazione una efficacia informativa a tutta l'attività svolta



