

SUPSI

Bilancio Sociale

Conoscenza e utilizzo di questo rendiconto tra le PMI ticinesi



Studentessa

Giovanna Alfieri

Relatrice

Ornella Piana

Corso di laurea

Economia Aziendale

Indirizzo di approfondimento

Accounting & Controlling

Tesi di Bachelor

Luogo e data di consegna

Manno, ottobre 2015

Bilancio Sociale

Conoscenza e utilizzo di questo rendiconto tra le PMI ticinesi

Autrice: Giovanna Alfieri

Relatrice: Ornella Piana

Tesi di Bachelor

Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana

Dipartimento Economia Aziendale, Sanità e Sociale

Manno, ottobre 2015

“L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”.

ABSTRACT

In un contesto globale sempre più sensibile ai diritti umani e ad un'economia rispettosa dell'ambiente, la tematica del bilancio sociale è una realtà che non può essere trascurata dai governi e dagli attori del mondo economico. In Svizzera, come nel nostro Cantone, la composizione del tessuto economico aziendale è principalmente caratterizzata dalla presenza delle Piccole e Medie Imprese (PMI), motivo per cui attraverso questa ricerca si è voluto appurare il loro grado di conoscenza e sensibilità alla *Corporate Social Responsibility*. Mediante lo studio della letteratura esistente sono state gettate le basi per lo svolgimento di una ricerca qualitativa, composta essenzialmente dalle testimonianze di imprenditori locali e di altre entità coinvolte in ciò che circonda l'azienda. I risultati ottenuti dimostrano che non tutte le PMI ticinesi interpellate conoscono la tematica, seppur quasi la totalità dispone di solide basi organizzative dalle quali poter sviluppare un bilancio sociale, qualora non fosse ancora presente.

Indice

ABSTRACT	II
INDICE	III
INDICE DELLE ILLUSTRAZIONI	IV
1. Introduzione	1
1.1. Domanda di ricerca	2
1.2. Obiettivi della ricerca	2
1.3. Strumenti e metodi della ricerca	2
2. La responsabilità sociale d'impresa	4
2.1. Vantaggi e svantaggi della CSR	5
3. Bilancio sociale	8
3.1. Scopo.....	9
3.2. Struttura ed allestimento del Bilancio Sociale	10
3.3. Vantaggi, svantaggi e rischi.....	13
3.4. Rapporto costi/benefici.....	13
3.5. Standard di rendicontazione.....	14
3.5.1. Global Reporting Initiative (GRI).....	15
3.5.2. Standard GBS	16
3.6. Stakeholder	16
3.6.1. Stakeholder primari e secondari.....	17
3.7. Indicatori principali	19
3.7.1. Indicatori ambientali	19
3.7.2. Indicatori sociali.....	20
3.7.3. Indicatori economici	22
4. Situazione attuale in Ticino	24
4.1. Introduzione	24
4.2. Obiettivo delle interviste e selezione delle controparti	24
4.2.1. Strutturazione delle interviste	25
4.2.2. Approccio durante le interviste	26
4.3. Elaborazione delle domande	26
4.4. Risultati e dati raccolti	30
4.4.1. Risultati delle imprese che hanno pubblicato un bilancio sociale.....	30

4.4.2. Risultati delle imprese che non hanno un bilancio sociale	31
4.4.3. Risultati delle entità esterne alle aziende.....	33
4.5. Analisi delle informazioni raccolte.....	38
5. Conclusioni e raccomandazioni	41
Bibliografia.....	43
Fonti elettroniche	44
Allegato – Scheda Progetto Tesi di Bachelor	45

Indice delle illustrazioni

Figura 1: Ciclo di Deming (PDSA).....	9
---------------------------------------	---

1. Introduzione

La conduzione di un'azienda ha subito considerevoli mutazioni negli ultimi tempi, si è passati da una realtà di mercato locale ad un contesto, anno dopo anno, sempre più globale, il quale ha portato ad una maggiore concorrenza e ad un'esigenza di asimmetria informativa quasi nulla. Questa nuova situazione di mercato spinge l'azienda a dare una certa importanza alla propria immagine in modo da distinguersi dai molteplici concorrenti. La reputazione di un'azienda percepita dal cliente è strettamente legata alle tendenze attuali in ambito ambientale e sociale, motivo per cui, l'impresa si deve adoperare per lavorare in modo consono alle aspettative di tutti gli attori che sono toccati dalla sua attività.

L'asimmetria informativa viene gestita in modo molto diverso a dipendenza del genere di azienda su cui ci si focalizza, nel caso di una grossa multinazionale la trasparenza è in parte imposta dagli *standard* internazionali, al contrario, più l'impresa è piccola e locale, più è libera di scegliere se voler presentare una rendicontazione sociale all'insegna della trasparenza, per esempio sotto forma di bilancio sociale.

Il bilancio sociale è uno strumento attraverso il quale inibire l'asimmetria informativa, che mostra la responsabilità sociale d'impresa (RSI o CSR in inglese) rappresentandola nelle tre seguenti dimensioni: sociale, ambientale ed economica.

In Svizzera il tema della responsabilità sociale d'impresa è piuttosto "recente" ed è riconosciuto dallo Stato, tanto che il 1° aprile 2015 la Confederazione ha approvato un documento programmatico denominato "Piano d'azione sulla responsabilità sociale d'impresa" con il quale intende rendere note le sue aspettative in ambito di CSR.

La Confederazione intende incoraggiare una maggiore responsabilità sociale e ambientale sia a livello nazionale che internazionale, creando delle condizioni quadro che permettono agli imprenditori la redazione e messa in pratica della CSR. A tale proposito ha definito quattro metodi per diffondere questa best practice legata alla CSR (Confederazione Svizzera, 2015, p. 3):

- Partecipare alla creazione di condizioni quadro che permettono di implementare la CSR;
- Sensibilizzare e sostenere le imprese svizzere in questo ambito;
- Incoraggiare la CSR nei paesi in via di sviluppo;
- Promuovere la trasparenza nelle imprese.

Per mezzo di questo documento la Confederazione rende noto quanto andrà a fare prossimamente attraverso i quattro orientamenti strategici sopra elencati e altre determinate misure concrete, con le quali aspira inoltre ad incoraggiare le imprese a cercare nuovi prodotti, servizi e modelli di affari innovativi che contribuiscono alla prosperità della società in generale e alla creazione di impieghi più produttivi e di valore aggiunto. Le aziende agiscono in maniera responsabile in un'ottica di CSR quando, coscientemente o involontariamente, creano degli

impieghi basati su dei rapporti equi, contribuiscono alla formazione e al perfezionamento di questi nuovi lavoratori, proteggono l'ambiente, adempiono ai loro obblighi fiscali e rinunciano a quelle pratiche che limitano la concorrenza. (Confederazione Svizzera, 2015, p. 5)

Alla luce degli ultimi avvenimenti in materia di responsabilità sociale d'impresa a livello svizzero, sarà interessante attraverso la stesura di questa tesi capire il coinvolgimento attuale e futuro da parte delle aziende attive nel nostro Cantone, con particolare attenzione alle PMI.

1.1. Domanda di ricerca

Quali sono le motivazioni che spingono una PMI ticinese a redigere un bilancio sociale, quali benefici traggono e quali costi aggiuntivi genera questa rendicontazione? Quali sono i motivi per cui molte PMI non redigono una rendicontazione sociale?

1.2. Obiettivi della ricerca

- Fornire una panoramica della struttura e dei vantaggi del bilancio sociale;
- Comprendere il livello di consapevolezza sulla rendicontazione sociale presso le PMI ticinesi;
- Capire come le associazioni di categoria supportano le aziende nella rendicontazione sociale;
- Comprendere i benefici e i costi percepiti dalle PMI che hanno implementato un bilancio sociale;
- Individuare i principali motivi per cui molte imprese non redigono tale rendiconto.

1.3. Strumenti e metodi della ricerca

La strategia di ricerca utilizzata per la stesura di questo rapporto è di tipo qualitativo, in quanto si è andati a comprendere l'evoluzione del tema "bilancio sociale" sul suolo ticinese.

Attraverso la letteratura è possibile comprendere ed esporre concetti chiave relativi al bilancio sociale e alla struttura che lo circonda, con l'esposizione di alcune nozioni generali in merito.

Lo strumento principale della ricerca è però costituito dalle interviste strutturate e dalle interviste semi-strutturate indirizzate principalmente ad aziende ticinesi che hanno redatto o meno un bilancio sociale, a studi fiduciari, alla Camera di Commercio, alle società di revisione, alla Segreteria di Stato dell'Economia (SECO) e da ultimo alle autorità cantonali potenzialmente legate alla tematica.

L'utilizzo delle interviste strutturate e semi-strutturate permette di capire quante aziende conoscono il tema del bilancio sociale e quante aziende si sono informate o hanno richiesto aiuto

per redigere una rendicontazione sociale, quali sono i motivi che le hanno spinte verso una responsabilità sociale d'impresa e in che modo, se del caso, hanno potuto impiegare i dati ricavati dal bilancio sociale. A complemento delle risposte alle domande sopra esposte, alle aziende che rinunciano alla redazione di un bilancio viene richiesto il motivo di questa loro scelta.

2. La responsabilità sociale d'impresa

Il tema della *Corporate Social Responsibility* (CSR), in italiano responsabilità sociale d'impresa (RSI), negli ultimi anni ha acquisito sempre più importanza e consensi da parte delle imprese di tutto il mondo, tanto da influenzare la loro attività operativa e portarle a considerare maggiormente le tematiche sociali e ambientali ad essa connesse.

Le definizioni di responsabilità sociale d'impresa sono molteplici e sono mutate nel corso degli anni, per lo più in relazione alle pressioni promosse dalle associazioni ambientaliste e dalla politica, che dedica maggiore attenzione a queste problematiche. La loro applicazione dipende anche dalla percezione del concetto di CSR e da cosa questo significa per la tradizione locale, per esempio la tradizione europea percepisce la CSR come il comportamento da adottare nello svolgere le proprie attività, per contro quella americana considera la CSR in termini di modello filantropico (Fossati, Luoni & Tettamanzi, 2009, p. 13). La Commissione Europea definisce la responsabilità sociale d'impresa come "l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività produttive e nella loro interazione con gli altri portatori d'interesse. Essere socialmente responsabile significa non soltanto far fronte alle attese della legge ma anche andare al di là del soddisfacimento degli obblighi e investire di più nel capitale umano, nell'ambiente e nelle relazioni con i portatori d'interessi" (2011, cit. in Gandolfi, Cereghetti, Longhi, Nosetti & Valenti, 2006, p. 8).

Il tema della CSR ha assunto importanza anche alle nostre latitudini, la Confederazione Svizzera ha infatti preso posizione sulla tematica e ha espresso la volontà di vedere implementare dalle aziende un comportamento più responsabile a livello ambientale e sociale, essa incoraggia difatti l'applicazione di una CSR e sostiene le imprese svizzere nella sua messa in opera. Il Consiglio federale reputa questo nuovo modo di "fare azienda" una vera e propria strategia aziendale, che nel lungo periodo porta ad un miglior posizionamento a livello imprenditoriale ed al successo. La CSR è concepita infatti come un contributo da parte delle singole aziende allo sviluppo durevole del mercato svizzero. (Confederazione Svizzera, 2015, p. 3)

Quando si parla di responsabilità sociale d'impresa è indispensabile parlare di responsabilità in senso ampio, poiché un'impresa responsabile, secondo un approccio CSR, ha un comportamento riguardevole allo stesso tempo verso più *stakeholder* (il termine verrà specificato in seguito in un capitolo dedicato) e non si focalizza solo sugli azionisti (*shareholder*), come capita in altri approcci manageriali che si trovano in letteratura e in diverse realtà aziendali.

L'azienda deve perseguire i suoi obiettivi e la sua missione considerando il sistema sociale, ambientale ed economico che la circonda. Questo sistema è formato da tutti i portatori d'interesse detti *stakeholder*, che hanno nei confronti dell'azienda delle aspettative a cui lei stessa deve rispondere in modo soddisfacente per non mettere a repentaglio i rapporti con quest'ultimi e quindi la sua sopravvivenza a livello economico (Chirieleison, 2001, cit in Fossati et al., 2009, p.58).

La società in generale ha delle aspettative nei confronti delle imprese, infatti considera impliciti alcuni comportamenti che queste dovrebbero avere nei suoi confronti (Carroll, 1979, p. 500).

La variabile economica a cui si riferisce la CSR fa riferimento alla capacità dell'azienda di soddisfare le attese degli azionisti e degli investitori, attuando una strategia trasparente per governare l'impresa, con un occhio di riguardo verso tutti i partner commerciali, tra cui le autorità di controllo. La variabile sociale contempla l'ottenimento di consensi duraturi da parte di tutti gli attori coinvolti nella gestione aziendale, sia internamente all'azienda che esternamente, e nello specifico nei confronti delle comunità locali, dei lavoratori e dei clienti.

Da ultimo non bisogna dimenticare la variabile ambientale oggetto della CSR. Le aziende che applicano la responsabilità sociale d'impresa s'impegnano a gestire la loro attività perché abbia il minimo impatto ambientale, prestando di conseguenza le dovute attenzioni alla preservazione delle risorse naturali. (Fossati et al., 2009, p. 12)

2.1. Vantaggi e svantaggi della CSR

L'adozione dei principi della CSR porta a molteplici vantaggi per le imprese che la implementano, che possono essere di natura finanziaria, relativi ai costi o inerenti al posizionamento sul mercato. Gandolfi et al. (2006, pp. 9-10) identificano i seguenti **vantaggi** della CSR:

- Miglioramento dell'accesso al finanziamento: un'azienda con un profilo di rischio contenuto e conosciuto ha un accesso facilitato a crediti e finanziamenti rispetto ad un'azienda che opera in modo meno organizzato e trasparente, andando quindi incontro a dei potenziali rischi. Un comportamento responsabile porta ad una maggior conoscenza, identificazione e gestione dei rischi connessi all'attività aziendale, motivo per cui migliora di conseguenza l'accesso al mercato dei capitali, onde ottenere con più facilità dei finanziamenti;
- Risparmio sulle risorse: l'azienda che implementa la CSR beneficia di una visione più dettagliata del proprio apparato produttivo, con un conseguente diretto vantaggio a livello di pianificazione aziendale, che le permette di allocare meglio le risorse;
- Riduzione dei costi legali e da multe: il rischio di incorrere in problemi giuridici è maggiore quando l'impresa non adotta un comportamento responsabile verso l'ambiente e la società in generale. Con la CSR si può quindi risparmiare sui costi legali ed evitare dei gravi danni d'immagine dovuti a delle attività poco trasparenti e irrispettose dell'ambiente;
- Identificazione di aree di miglioramento organizzative: la CSR funge anche da strumento interno per la pianificazione aziendale, permette infatti di identificare delle potenziali aree/settori in cui è necessario un miglioramento;
- Miglioramento della motivazione dei collaboratori: in un contesto di CSR l'azienda analizza gli aspetti e le dinamiche sociali del proprio organico interno, con la possibilità di migliorare

il clima di lavoro. Questo si ripercuote positivamente sulla motivazione, la fedeltà e la produttività del collaboratore;

- Maggiore attrattività sul mercato del lavoro: l'immagine e la reputazione che l'azienda si crea sul mercato del lavoro è importante agli occhi delle persone che sono in cerca di un lavoro, in modo particolare una buona fama permette di attirare più personale altamente qualificato, come pure di evitare delle problematiche con le parti sociali (sindacati e autorità cantonali);
- Fidelizzazione dei clienti al marchio (*brand value*): il consumatore di oggi è più sensibile alla protezione dell'ambiente e al contesto sociale rispetto al consumatore di ieri, ragione per la quale è molto importante curare l'immagine dell'azienda, in quanto una scarsa reputazione associata al proprio brand ha delle ripercussioni economiche dirette sui profitti;
- Miglioramento della reputazione dell'azienda nell'opinione pubblica: l'azienda che si mostra responsabile di fronte all'opinione pubblica evita il propagarsi di movimenti di persone che contestano attraverso delle manifestazioni o degli scioperi l'attività imprenditoriale della stessa;
- Elemento di differenziazione nel mercato: l'azienda che svolge la propria attività con un occhio di riguardo ai principi di CSR si dota di un valore aggiunto che le permette di differenziarsi dai suoi concorrenti;
- Prodotti più mirati e innovativi: nell'ambito della CSR l'azienda si presenta in modo trasparente ai suoi *stakeholder*, instaurando dei rapporti di collaborazione che le permettono di capire meglio le esigenze di questi ultimi, adattando di conseguenza l'offerta alle necessità esterne. In questo modo l'impresa ha delle buone opportunità di ampliare la propria presenza sul mercato;
- Crescente pressione dei grandi clienti: un comportamento più responsabile presuppone che lungo tutta la filiera in cui opera l'azienda ci sia la medesima filosofia. In un'ottica di CSR volta a garantire uno sviluppo duraturo dell'azienda, lei stessa si occupa di fare le dovute pressioni perché i propri fornitori adottino un comportamento più leale verso i propri *stakeholder*.

Per quanto concerne gli svantaggi legati all'implementazione della rendicontazione sociale in azienda, la letteratura menziona il noto economista Friedman quale principale sostenitore di tesi contrarie alla CSR. L'economista sottolinea quanto sia essenziale abolire tutte quelle attività che sottraggono risorse alla vera e propria attività di produzione di beni e servizi dell'impresa, sottolineando quanto sia già complicato fare l'imprenditore senza crearsi ulteriori ostacoli con delle rendicontazioni supplementari e che non portano ulteriore reddito all'attività (Friedman, 1970, cit. in Rusconi, 2013, p. 25).

Oltre a quanto ci segnala la letteratura, è opportuno promuovere delle riflessioni sull'essenzialità di tale rendicontazione in rapporto alla dimensione dell'azienda stessa. Nello specifico, può essere utile portare l'esempio di un'azienda di limitate dimensioni, la cui direzione dovrebbe conoscere da vicino le dinamiche interne ed avere sotto controllo il business aziendale anche senza bilancio sociale; al contrario, il *management* di una PMI con 250 dipendenti probabilmente non riesce ad analizzare le singole dinamiche sociali, ambientali e finanziarie della propria impresa, motivo per cui può essere comunque interessante investire nell'implementazione della rendicontazione sociale relativa all'attività imprenditoriale in modo da avere un quadro globale della situazione.

3. Bilancio sociale

L'obiettivo primario della responsabilità sociale d'impresa consiste nel ridurre al minimo l'assenza di informazioni che dovrebbero arrivare a tutti gli attori coinvolti dall'azienda e dalla sua attività. Nel concreto le aziende che adottano un approccio di responsabilità sociale d'impresa devono munirsi di nuovi strumenti capaci di soddisfare questa esigenza informativa, ed è in questo contesto che "nasce" l'utilizzo di questo documento denominato bilancio sociale, mezzo attraverso il quale si formalizza la CSR. Questo documento inoltre nasce come tentativo di superare i limiti della rendicontazione economica che per quanto più strutturata e meno complessa, non integra l'importante *triple bottom line* (dimensione economica, sociale e ambientale) e non riesce quindi a valorizzare e contabilizzare il contributo di quei valori intangibili, etici, che determinano il successo dell'impresa (Hinna, 2002, pp. 72-73).

Matacena (1984, p.99) definisce il bilancio sociale come "il complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, ha come scopo di offrire informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta". Quindi un insieme di documenti volto a:

- "Definire gli ambiti di assunzione di responsabilità in termini di relazioni poste in essere con i diversi gruppi sociali e l'ambiente e di effetti dell'operare aziendale su tali ambiti;
- Offrire dati quali-quantitativi sulle strategie sociali perseguite dall'azienda e sui risultati ottenuti dalla medesima".

La Commissione Europea definisce il bilancio sociale come "uno strumento potenzialmente straordinario, che rappresenta la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che, perseguendo il proprio interesse prevalente, contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito. La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica" (www.bilanciosociale.it, cit. in Fossati et al., 2009, p. 54).

Il bilancio sociale è uno strumento di gestione strategica, uno strumento di gestione operativa e uno strumento di comunicazione che si sta divulgando in modo molto importante all'interno della reportistica aziendale. Questo documento è anche molto apprezzato dalle istituzioni pubbliche e dalle entità che promuovono la trasparenza in ambito socio-ambientale.

Nei prossimi capitoli verranno delineate e descritte le componenti principali del bilancio sociale, il suo ruolo e gli effetti che derivano dalla sua implementazione.

3.1. Scopo

Il bilancio sociale riassume in primis l'impegno sociale e ambientale che l'azienda ha deciso di assumersi nei confronti della società in generale, adottando l'approccio di responsabilità sociale d'impresa.

Rispetto alle tradizionali rendicontazioni, viene messo in risalto il *modus operandi* di un'azienda nell'esercitare la propria attività, in particolare viene mostrato l'impatto sull'ambiente, le persone e le economie. Da un bilancio sociale si possono ricavare indicazioni circa la gestione e le strategie adottate che sono alla base delle scelte aziendali, ma non solo, questo documento spinge ed esorta le persone addette alla sua redazione a riflettere sul tema dell'ambiente circostante ed interno all'azienda sul lungo periodo. guardando ad un'ottica di lungo periodo e sostenibilità nel tempo (Vercelli, 2003).

A tale proposito si può delineare la sua funzione gestionale come mezzo di controllo e miglioramento, infatti se rivolto verso l'interno il bilancio sociale può evidenziare potenziali punti critici e rendere consapevole il *management* aziendale dei propri punti forti e meno forti. Per apportare gli eventuali dovuti cambiamenti è utile poi dotarsi di uno strumento efficace per la loro applicazione. A questo proposito si porta l'esempio dell'utilizzo di alcuni modelli esistenti e molto utilizzati, come il ciclo di Deming (o PDSA), definito come "modello di procedimento per implementare misure di miglioramento in un'organizzazione". (Gandolfi et al., 2006, p. 24)

Il ciclo di Deming si concretizza in quattro principali fasi:

Figura 1: Ciclo di Deming (PDSA)



- **Plan:** pianificare l'ottimizzazione del processo;
- **Do:** mettere in pratica le misure di cambiamento;
- **Study:** verificare i risultati ottenuti tramite il nuovo processo ed analizzare il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- **Act:** sulla base dei risultati nella fase Study, si procede con la messa in atto di misure correttive ed eventuali aggiustamenti degli obiettivi. (www.deming.org, 2015)

Fonte: The W. Edwards Deming Institute

Il bilancio sociale funge anche da strumento di verifica, infatti grazie a questo documento gli *stakeholder* possono rendersi conto di ciò che l'azienda ha profuso a parole circa la sua missione e visione, e quanto concretamente in realtà è stato fatto. Con riferimento a questa rendicontazione supplementare, subentrano poi le società di *auditing* che promuovono il passo successivo, ovvero quello di rilasciare una certificazione etica, esprimendosi e confermando, o smentendo, ciò che è stato riportato sul bilancio sociale in relazione al comportamento effettivo avuto dall'azienda.

Il Global Reporting Initiative (GRI), che viene presentato nei seguenti capitoli, mette a disposizione delle linee guida aggiornate per tutte le organizzazioni che vogliono redigere o revisionare un bilancio sociale. Queste linee guida nascono per creare "un modello universalmente accettato per il reporting della *performance* economica, ambientale e sociale di un'organizzazione". Il GRI, tra le altre cose, ritiene che lo scopo del bilancio sociale "consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (*accountability*) nei confronti di *stakeholder* sia interni sia esterni, in relazione alla *performance* dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile". (GRI, 2000-2011, p. 3)

3.2. Struttura ed allestimento del Bilancio Sociale

Con il termine bilancio sociale si intende qualcosa di differente rispetto a quello che rappresenta il bilancio di esercizio dell'azienda, i due documenti contengono informazioni differenti, sono indipendenti e complementari tra loro. Secondo Petrolati (1999, p. 25) l'ideale infatti è affiancarli quando si presenta a persone terze il proprio conto annuale. Le informazioni che sono contenute nel bilancio sociale non devono essere riportate nella normale rendicontazione, poiché questa è redatta seguendo determinati principi contabili che permettono di dare una panoramica dell'attività primaria dell'azienda sulla base di numeri e cifre prettamente finanziarie.

Il bilancio sociale è un documento indirizzato sia a soggetti interni che esterni all'azienda, nel primo caso vengono esposte informazioni relative alla sua struttura interna e che concernono da vicino chi è direttamente attivo al suo interno, nel secondo caso, saranno esposte informazioni che toccano argomenti di natura economica, sociale ed ambientale correlati al mondo esterno all'impresa. I modelli più classici di bilancio sociale comprendono le tre dimensioni, definite già in precedenza *triple bottom line*. A livello pratico il bilancio sociale è suddiviso infatti in tre principali capitoli, riferiti alle tre dimensioni di responsabilità: economica, sociale ed ambientale. Ogni dimensione comprende al suo interno gli indicatori di riferimento attraverso i quali l'azienda comunica gli impatti della sua attività in rapporto alla casistica analizzata (vedi capitolo relativo agli indicatori).

La stesura di un bilancio sociale segue un processo ben definito e seppur ve ne sono di diverso tipo, di seguito viene presentato il modello elaborato da The Copenhagen Charter, gruppo di

professionisti che emana degli *standard* di rendicontazione in ambito di *Corporate Governance* e di tutti gli argomenti ad esso legati (www.copenhagencharter.com, 2015). Le direttive da loro fornite prevedono l'implementazione del bilancio sociale in otto fasi (Hinna, 2002, pp.89-104):

1) Decisione da parte del *management* di instaurare un rapporto con gli *stakeholder*.

Si tratta di una fase delicata e incentrata su determinate riflessioni della direzione, che in primo luogo deve capire se è pronta a gestire internamente ed esternamente gli esiti di un bilancio sociale, che potrebbero evidenziare punti deboli e fattori negativi relativi alla gestione dell'azienda, creando potenzialmente un effetto contrario a quanto auspicato. La trasparenza è un fattore molto importante, tuttavia si dev'essere coscienti della situazione etica dell'azienda ed agire per eventualmente migliorare le condizioni quadro che verrebbero poi riprese in un bilancio sociale. Non si deve poi tralasciare che il costo in termini di risorse dedicate può anche essere piuttosto elevato a dipendenza della struttura e della grandezza dell'impresa stessa.

2) Riconoscere gli *stakeholder* principali:

Tra tutti i portatori di interesse legati all'impresa è indispensabile identificare quelli che consentono e permettono all'azienda di svolgere la propria attività attraverso il loro consenso. L'azienda deve cogliere i valori ai quali quest'ultimi sono più sensibili ed i fattori critici di successo (FCS) relativi a ogni gruppo di *stakeholder*, in modo da evitare che si scontrino con gli interessi dei propri partner andando ad indebolire di conseguenza i rapporti commerciali.

3) Instaurare un dialogo duraturo con gli *stakeholder*.

L'obiettivo di fondo della rendicontazione sociale è quello di costruire un dialogo costante con gli *stakeholder* principali legati all'attività dell'azienda, in modo da strutturare dei rapporti commerciali solidi, trasparenti e di lunga durata. Un continuo coinvolgimento degli *stakeholder* permette di instaurare dei dialoghi costruttivi che portano l'impresa a migliorare sotto più aspetti i propri rapporti intra- e interaziendali.

4) Selezione degli indicatori per le singole dimensioni:

Nella quarta fase il *management* deve analizzare e selezionare un paniere di indicatori da integrare nelle tre dimensioni presenti nel bilancio sociale. Gli indicatori dovranno tenere in considerazione i fattori critici di successo ai quali gli *stakeholder* sono attenti e sensibili, e hanno l'obiettivo di rappresentare sotto un differente punto di vista i dati inerenti l'attività aziendale, nello specifico andando a toccare aspetti etici, filantropici, ambientali e relativi al valore aggiunto creato e distribuito.

Gli indicatori devono essere efficaci, comprensibili, chiari, definiti, misurabili ma soprattutto è opportuno che siano capaci di soddisfare le esigenze informative degli *stakeholder*. Il presente processo d'implementazione prevede che suddetti indicatori vengono integrati nell'apparato manageriale dell'azienda, così da permettere un'automatizzazione della raccolta e dell'elaborazione dei dati utili alla redazione periodica del bilancio sociale. A tal proposito è consigliato designare un responsabile che coordini questo processo di raccolta ed elaborazione dei dati, che sia anche in contatto costante con tutti gli *stakeholder* principali.

5) Sistema di rilevamento e di controllo:

In questa fase si devono misurare e controllare in modo costante e attendibile la *performance* e la coerenza degli indicatori in relazione agli obiettivi che si è posta l'azienda. È molto importante che non vengano trascurate tutte le questioni alle quali gli *stakeholder* sono particolarmente sensibili, come per esempio le dinamiche socio-ambientali dell'impresa. Un buon sistema di controllo garantisce stabilità e continuità, entrambi sono condizioni essenziali per operare in modo sano con i propri *stakeholder*.

6) Identificare ed applicare azioni correttive:

La direzione deve implementare uno strumento di sorveglianza che fornisce al *management* degli indicatori strategici, i quali permettono una risposta veloce a eventuali opportunità e/o conflitti di vario genere interni all'azienda, nonché al tempestivo riconoscimento di modifiche ai processi per ottenere una maggiore efficienza ed un miglioramento globale.

7) Stesura, verifica e pubblicazione del bilancio sociale:

Questa fase consiste nell'elaborazione, nella verifica e nella diffusione del *report* finale, che è stato eventualmente certificato e controllato da una società di *auditing* esterna.

8) Rielaborazione e raccolta di feedback:

L'obiettivo di questa fase è quello di raccogliere le opinioni dei portatori d'interesse, per poi verificare se vi sono dei potenziali miglioramenti da mettere in atto. Questa fase è anche intesa come una "approvazione del bilancio sociale" da parte degli *stakeholder*.

La direzione deve valutare se utilizzare degli strumenti per il ritorno delle informazioni, contattando per esempio degli *opinion leaders* delle categorie di *stakeholder* e/o promuovendo delle interviste, sottoponendo dei questionari, come pure organizzando degli incontri di gruppo (*focus group*).

La fase dei feedback è quella che deve consentire al *management* di percepire e ricevere dei suggerimenti per impostare il ciclo successivo.

La presentazione del bilancio sociale da parte di un'impresa ha un valore rappresentativo e una struttura caratterizzata dalla continuità nella rendicontazione se viene stilato a cadenze regolari, di solito annualmente, in modo da permettere il confronto nel tempo dei risultati aziendali ottenuti per ognuna delle tre dimensioni citate precedentemente e oggetto della CSR.

3.3. Vantaggi, svantaggi e rischi

L'implementazione della CSR e lo sviluppo di un bilancio sociale comportano sicuramente dei vantaggi, come pure un ingente sforzo e impiego di risorse finanziarie, sociali e materiali che rappresentano un costo ed un rischio economico per l'azienda. È un dovere del *management* analizzare in modo preciso tutti gli aspetti legati all'implementazione della rendicontazione sociale.

Tali aspetti relativi al bilancio sociale sono piuttosto simili a quelli già menzionati nel capitolo precedente per la CSR (2.1 – Vantaggi e Svantaggi), motivo per cui non vengono ripresi. Tuttavia è opportuno citare la letteratura per quanto attiene ai rischi di un utilizzo non consone allo scopo del bilancio sociale, nello specifico Rusconi (2013, p. 93) esprime i suoi dubbi in merito a un eccessivo uso di questo documento ai fini di immagine, reputando che lo sviluppo della rendicontazione sociale è messa in pericolo da diversi fattori.

Nello specifico, sussiste il rischio che il *management* dell'azienda utilizzi il bilancio sociale esclusivamente per un fine di marketing, senza realmente preoccuparsi di promuovere una comunicazione completa, trasparente verso gli *stakeholder* e inerente all'attività aziendale. Inoltre, a dipendenza dell'importanza e della forza contrattuale degli *stakeholder*, il bilancio sociale potrebbe venir ridefinito per fornire delle informazioni selezionate a quest'ultimi, tralasciando nettamente le esigenze informative di quei portatori d'interesse meno influenti e che non possono mettere in pericolo l'attività aziendale con un loro eventuale dissenso.

In entrambi i casi, la problematica potrebbe essere ovviata grazie alla revisione e alla certificazione del bilancio sociale da parte di un *auditing* esterno indipendente, il quale può garantire l'imparzialità delle informazioni fornite.

3.4. Rapporto costi/benefici

I benefici che si possono trarre dal vantaggio competitivo, in termini di reputazione, spingono le aziende a redigere un documento come il bilancio sociale, in modo particolare seguendo le linee guida reputate idonee dagli *stakeholder*. In certi casi l'azienda si trova costretta a munirsi di tale documento per non svantaggiare la sua posizione sul piano competitivo e quindi intercorrere in conseguenze negative sui mercati, considerato che spesso la concorrenza cerca di distinguersi e di predominare puntando su temi sentiti ed emozionali come l'ambiente e la socialità.

Le persone che in azienda hanno la responsabilità di prendere determinate scelte, prima o dopo devono affrontare la questione relativa alla pubblicazione o meno del proprio bilancio sociale, in quanto nonostante questo *report* non sia al momento obbligatorio, bensì redatto su base volontaria, spesso è richiesto proprio dai singoli *stakeholder* per motivi legati al rafforzamento dei rapporti commerciali all'insegna della trasparenza.

Per quanto riguarda i costi relativi all'implementazione della rendicontazione sociale, la letteratura non fornisce delle indicazioni precise a tal riguardo, in quanto è evidentemente impossibile generalizzare un simile concetto per le diverse realtà imprenditoriali. Tuttavia è noto che questo processo potrebbe comportare degli svariati costi supplementari, difatti creare da zero un bilancio sociale vuol dire scegliere più persone fidate e interne all'azienda preposte per tale scopo, se queste persone non sono presenti all'interno bisogna assumerle ed i costi del personale aumenterebbero. Il coinvolgimento dei lavoratori per la misurazione degli indici riferiti alla dimensione sociale potrebbe portare inizialmente a una riduzione della produttività e quindi a una conseguente riduzione dei ricavi. Un documento di questo tipo, nel quale si investono energie, ha maggior valenza se viene certificato, per cui bisogna ingaggiare e pagare una società di revisione che fornisca tale certificazione. (Hinna, 2002)

Come accennato precedentemente la trasparenza porta a rivelare punti forti e punti deboli, quest'ultimi potrebbero tradursi inizialmente con un abbandono dei presenti *stakeholder* e trovare nuovo consenso in altri che abbracciano la vera identità e politica dell'azienda. Si potrebbe incorrere quindi in una prima fase di contrazione della cifra d'affari, potenzialmente seguita da una fase di consolidamento dell'identità aziendale, con esiti positivi sui rapporti con i propri partner, come pure con un miglioramento degli affari sin dai primi anni dopo la pubblicazione del documento.

Tutti questi costi e potenziali benefici allo stadio attuale possono solo essere oggetto di ipotesi e previsioni, che solo con l'implementazione vera e propria di un bilancio sociale vengono effettivamente quantificati, motivo per cui saranno oggetto di approfondimenti nei capitoli seguenti, dove con il supporto delle interviste strutturate e semi-strutturate alle PMI ticinesi, verrà fornita una panoramica più precisa ed attuale della percezione di tale tematica, sia da parte di imprese che hanno sperimentato in prima persona il passaggio alla rendicontazione sociale, per il tramite della presentazione di un bilancio sociale aziendale, che di altre non munite di tale documento.

3.5. Standard di rendicontazione

La crescente importanza del tema del bilancio sociale ha spinto molte aziende a redigere questo documento, ragione per la quale si è cercato da subito un modo per fornire degli *standard* che

facilitassero la comparabilità tra le singole imprese, sia a livello di struttura che di qualità dei dati riportati tramite gli specifici indicatori.

Gli *standard* di rendicontazione sono molteplici e di diverso tipo, suddivisibili tra *standard* di processo e *standard* di contenuto, entrambi emanati da organismi nazionali e internazionali (Fossati et al, p. 68).

Tra gli *standard* di processo ritroviamo i documenti aventi come obiettivo primario la standardizzazione dei processi e delle informazioni inerenti le dimensioni sociali, ambientali ed economiche di un'azienda. Lo *standard* di processo attualmente più diffuso in questo ambito è l'AccountAbility 1000 (AA1000) Framework, che fornisce, tra le altre cose, delle indicazioni ben precise circa la pubblicazione delle *performances* relative alle varie dimensioni (www.accountability.org, 2015).

Tra gli *standard* di contenuto, che uniformano le componenti effettive del documento, rileviamo tra i più importanti e maggiormente utilizzati quelli forniti dal Global Reporting Initiative (GRI) e dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS). Queste due entità, come già riportato in precedenza, si adoperano con dedizione a fornire delle linee guida utili a delineare concetti e linguaggi *standard*, onde permettere la chiarezza e la trasparenza nella comunicazione indirizzata agli *stakeholder* per il tramite del bilancio sociale.

3.5.1. Global Reporting Initiative (GRI)

Il GRI, già menzionato nei precedenti capitoli, è nato da un'iniziativa promossa nel 1997 dalla Coalition for Environmentally Responsible Economy (CERES) e l'United Nations Environment Programme (UNEP) con lo scopo di fornire a tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla loro dimensione, dal loro paese o dal loro settore d'attività, delle linee guida per la redazione del bilancio sociale (Fossati et al., 2009, p.83). Le prime linee guida, denominate *Reporting Framework*, sono state pubblicate dal GRI nel 1997, che da allora si è adoperato a eseguire dei costanti aggiornamenti delle stesse all'insegna del progresso. La versione più recente (3.1) alla quale oggi si fa riferimento risale al 2010-2011, ed è stata implementata secondo la più attuale definizione di bilancio sociale da parte del GRI.

Il miglioramento di questo documento è riconducibile alla preziosa collaborazione di un ampio gruppo di esperti appartenenti alle diverse categorie di *stakeholder* che collabora continuamente con quest'entità. (GRI, 2010-2011, pp. 2-3).

Le linee guida GRI sono strutturate in tre principali categorie: la prima fornisce delle indicazioni in merito ai principi di definizione del contenuto, oltre che trattare dei principi di garanzia della qualità e di guida alla definizione del perimetro del rendiconto; la seconda categoria contempla l'informativa *standard* e nello specifico consiglia la struttura e il contenuto che dovrebbe avere un

bilancio sociale secondo le Linee Guida GRI; la terza ed ultima categoria fornisce delle indicazioni di carattere generale sul *report*. (GRI, 2010-2011).

3.5.2. Standard GBS

Lo *standard* GBS nasce dalla collaborazione di esperti, studiosi di economia aziendale e di comunicazione, professori universitari e rappresentanti di società di revisione che insieme hanno formato il Gruppo di Studio per la statuizione dei Principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS). Attraverso questo documento il GBS ha voluto definire, nel 2001, “le caratteristiche di uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali consenta alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale” (GBS, 2007, p.7). Affinché un bilancio sociale sia ritenuto plausibile, deve rispettare delle ben precise norme di contenuto minime che garantiscono la completezza del *report*. Anche il GBS mira alla completezza e alla trasparenza del documento, per cui le informazioni pubblicate nel *report* devono essere assolutamente chiare e ben definibili. Le direttive GBS presentano tre importanti capitoli che fanno riferimento a principi e valori riconosciuti: il primo è dedicato all’identità aziendale e permette di giudicare la connessione tra *performance* aziendale e valori assunti; il secondo informa sulla produzione e distribuzione del valore aggiunto e indica come instaurare dei collegamenti tra il bilancio sociale e quello finanziario classico; il terzo fornisce informazioni di carattere qualitativo e quantitativo in merito alla relazione sociale dell’impresa e gli effetti sui singoli *stakeholder* (GBS, 2007, pp. 38-40).

3.6. Stakeholder

Il capitolo relativo agli *stakeholder*, termine più volte menzionato in precedenza, è di fondamentale importanza nel contesto del bilancio sociale. Nel corso degli anni, il sistema di approccio applicato dai *management* aziendali si è evoluto, transitando dalla *shareholder theory* alla *stakeholder theory*, ampliando sostanzialmente i gruppi di interesse dell’azienda. In una fase precedente si poneva esclusivamente l’attenzione sugli azionisti e poche altre persone, per poi in un secondo momento orientarsi a tutta una serie di entità interne ed esterne considerate parte integrante del processo imprenditoriale. Lo sviluppo di un documento che non riporta solo dei dati statici e finanziari, come il classico bilancio finanziario, è anche dovuto a questo cambiamento culturale, creando così un legame molto forte tra il concetto di *stakeholder* e del bilancio sociale. (Hinna, 2002, pp. 7, 20-21).

Edward Freeman, massimo esponente della *stakeholder theory*, definisce con il termine *stakeholder* ogni gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dalla realizzazione degli obiettivi dell’organizzazione (Freeman, 1984, cit. in Di Antonio et al., 2012, p. 24).

Quest'ultimi sono quindi molto importanti e rilevanti, in quanto permettono di instaurare delle relazioni durature che giovano alla lungimiranza e alla stabilità dell'azienda sul lungo periodo. (Carobene, 2012, pp. 15-16)

3.6.1. Stakeholder primari e secondari

La *stakeholder theory* di Freeman, pone come obiettivo di fondo quello di identificare i portatori di interesse e i legami presenti tra loro e l'attività dell'azienda. La letteratura presenta diversi modelli d'identificazione e classificazione degli *stakeholder*, il più diffuso e quello preso in considerazione nel presente lavoro suggerisce una distinzione in gruppi primari e secondari.

I primi sono quelli strettamente legati alla sopravvivenza dell'azienda, senza i quali l'attività imprenditoriale potrebbe essere influenzata negativamente. Essi vengono identificati negli azionisti, negli investitori, nei dipendenti, nei clienti e nei fornitori.

I governi e le comunità, seppur non direttamente menzionate nella categoria degli *stakeholder* primari, sono direttamente coinvolti e possono creare degli ostacoli rilevanti ai fini dell'esistenza dell'impresa (Freeman, 2010, p. 26).

Gli *stakeholder* secondari non sono considerati essenziali alla sopravvivenza dell'azienda, in quanto non hanno un'influenza diretta su di essa, ricoprono tuttavia un ruolo importante dal momento in cui sono in grado di influenzare gli *stakeholder* primari, condizionando la reputazione dell'azienda. Nella categoria rientrano i gruppi di individui che avranno solo in futuro un potenziale rapporto diretto con l'impresa, come per esempio le generazioni future. (Clarkson, 1984, cit. in Fossati et al., 2009, p. 6)

Di seguito verrà fornita una panoramica delle diverse categorie di *stakeholder* e delle relative esigenze informative.

Collaboratori

I collaboratori sono gli *stakeholder* più importanti in assoluto poiché contribuiscono direttamente al vantaggio aziendale. Senza il loro impegno e contributo l'azienda potrebbe riscontrare dei seri problemi a livello produttivo-qualitativo. Il loro continuo contributo rappresenta uno dei punti di forza di ogni realtà imprenditoriale (Carobene, 2012, p. 17).

In cambio della manodopera fornita, sono remunerati e beneficiano di eventuali opportunità di crescita all'interno dell'impresa.

L'azienda socialmente responsabile offre delle buone condizioni salariali, promuove la formazione continua e sostiene la sicurezza e la salute del proprio collaboratore, che è sempre più sensibile al trattamento riservatogli dal suo datore di lavoro. Le aziende sono chiamate ad un importante e costante impegno sul fronte delle risorse umane onde garantire continuità e stabilità al proprio processo produttivo. (Fossati et al., 2009, pp. 33-36)

Azionisti

Gli azionisti, definiti anche *shareholder* (proprietari delle azioni), sono i portatori del fattore produttivo del capitale e in cambio ricevono delle prestazioni di natura finanziaria, normalmente sotto forma di dividendi. Questo gruppo di interesse è molto sensibile e attento alla strategia aziendale, in quanto apportando capitale in azienda si assume un rischio di perdita potenzialmente elevato. Pretendono una gestione trasparente, continua e regolare dell'azienda nel rispetto delle normative vigenti e senza danneggiare in nessun modo la società civile ed i suoi componenti (Fossati et al., 2009, pp. 36-37).

Gli azionisti non si accontentano di prendere atto del risultato finanziario presentato dall'azienda, in quanto sono interessati a comprendere il metodo di creazione del valore aggiunto e del profitto, che può emergere esclusivamente da un bilancio sociale. (Fossati et al., p. 44)

Clienti

I clienti sono la fonte di reddito dell'azienda e sono disposti a pagare un prodotto o un servizio che soddisfa le loro aspettative. Sono accomunati nel gruppo degli *stakeholder* primari in quanto condividono la necessità di trasparenza da parte dell'azienda, magari per motivi culturali e ambientali, come pure per dei motivi strettamente legati alla qualità del processo che porta ad avere un prodotto o un servizio migliore di altri.

È un gruppo d'interesse molto sensibile che può sostenere ma al contempo distruggere la reputazione dell'azienda.

Fornitori

I fornitori sono la fonte d'approvvigionamento di beni utili al processo produttivo (materie prime, prodotti semi-lavorati, prodotti finiti, macchinari,...), quindi sono in grado di condizionare in modo quasi diretto il risultato qualitativo dell'output aziendale. Il rapporto che l'azienda instaura con questo gruppo di interesse dev'essere stabile, continuo e duraturo, ma soprattutto in linea con il comportamento socialmente responsabile adottato dall'impresa.

Istituzioni Pubbliche

Lo Stato e le istituzioni pubbliche in genere, possono essere indirettamente o direttamente legate al processo produttivo dell'azienda: nel primo caso esercitano la loro influenza per il tramite delle leggi e delle norme alle quali sottostanno tutte le imprese; nel secondo caso possono essere dei clienti dell'azienda. Questo gruppo di interesse è legato per natura all'impresa, che è chiamata ad instaurare un rapporto trasparente e collaborativo con lo Stato, il quale oltre ad essere un cliente può assumere il ruolo di entità che sussidia finanziariamente il comportamento socialmente responsabile dell'azienda. (Condosta, 2008, cit in Fossati et al., 2009, p. 45).

3.7. Indicatori principali

Una delle parti più importanti che compongono il bilancio sociale è quella in cui figurano gli indicatori riferiti alle tre dimensioni della CSR, si parla infatti di indicatori ambientali, indicatori sociali e indicatori economici. All'interno dello *standard* GRI, descritto nel capitolo precedente, sono forniti degli indicatori che possono essere destinati a qualsiasi tipo di azienda, per contro ogni singola realtà imprenditoriale, in base alla sua attività e dimensione, può decidere se adottare solo parte di questi indicatori e/o aggiungerne degli altri più consoni alla propria struttura e situazione. Per ogni dimensione si possono classificare gli indicatori in principali e secondari, definiti in base alla loro importanza per l'azienda che gli utilizza.

Siccome nel prossimo capitolo verrà esposta un'analisi della situazione delle PMI in Ticino, nel presente si vuole dare una breve spiegazione di quegli indicatori che più si adattano a queste piccole e medie realtà aziendali, facendo riferimento al gruppo di indicatori forniti da Gandolfi et al. (2006, n.d.), risultati i più adatti nell'ambito di uno studio effettuato su due aziende ticinesi.

3.7.1. Indicatori ambientali

Questi indicatori si riferiscono alla dimensione ambientale di un'azienda, in modo particolare forniscono una panoramica sulla *performance* aziendale riferita alla sostenibilità e all'impatto ambientale che la sua attività ha sull'intero ecosistema. Le imprese hanno interesse a mostrare le loro misure a favore dell'ambiente, in quanto sono solitamente ben apprezzate dal pubblico e dagli *stakeholder* in generale. I possibili indicatori riferiti a questa dimensione e più idonei alle PMI vengono suddivisi per macro aree. Di seguito vengono elencate le macro aree e i relativi indicatori di riferimento.

Materiali

- Consumo di materie prime: esprime in quantità il consumo di materie prime dell'azienda. Questo indicatore permette anno dopo anno di rilevare l'impegno dell'azienda nel ridurre il consumo delle stesse preservando così le risorse naturali;
- Quantità di materiale riciclato utilizzato: permette di verificare la diminuzione nel rifornimento delle materie prime e della diretta conseguenza sui costi in generale.

Energia

- Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica: la scelta dell'approvvigionamento energetico si riflette in modo diretto sulle emissioni di gas ad effetto serra, ragione per la quale le aziende cercano di fare determinate scelte sulle fonti energetiche da utilizzare, impegnandosi e contribuendo con misure a favore dell'ambiente.

Acqua

- Consumo totale di acqua: questo indicatore permette di tenere sotto controllo il consumo di acqua, risorsa molto preziosa e carente in molte parti del mondo, incentivandone l'utilizzo efficiente, riducendo di conseguenza anche la voce dei costi. Un'azienda comprende il proprio livello di dipendenza da questa risorsa ed i rischi che ne derivano da un consumo eccessivo qualora quest'ultima dovesse venire a mancare.

Emissioni in atmosfera

- Emissioni totali di sostanze che contribuiscono all'aumento dell'effetto serra: attraverso questo indicatore si può monitorare il volume di emissioni, che sono la prima causa di inquinamento legata ai cambiamenti climatici. La tematica sulle emissioni è diventata di portata rilevante e la sua gestione è stata attribuita alle Nazioni Unite, che tramite il Protocollo di Kyoto hanno profuso l'impegno per ridurre le emissioni di gas ad effetto serra delle varie nazioni;
- Emissioni di sostanze che danneggiano lo strato di ozono atmosferico: permette di verificare in che misura l'azienda soddisfa i regolamenti nazionali e internazionale sulle emissioni delle sostanze che deteriorano lo strato di ozono, evidenziando se un'azienda è prettamente sensibile alla tematica.

Rifiuti

- Quantità totale di rifiuti per tipo e destinazione: questo tipo di informazione, se tenuta nel tempo, mostra lo sviluppo della quantità di scarti generati. L'azienda comprende se ci sono manovre di miglioramento da apportare al processo produttivo, che si ripercuote inoltre sui costi di smaltimento e produzione;
- Volume complessivo e composizione delle acque di scarico: l'impatto ecologico dipende tra le altre cose dalla quantità e dalla qualità delle acque di scarico, un miglioramento qualitativo di questo indicatore permette una riduzione dei costi di smaltimento e/o legati ad interventi dovuti all'inquinamento della flora e la fauna circostante. Le conseguenze di un inquinamento della zona circostante possono essere devastanti a livello di reputazione e di rapporti con la popolazione limitrofa.

3.7.2. Indicatori sociali

Questi indicatori si riferiscono alla dimensione sociale dell'azienda e comprendono tutto quanto concerne i propri clienti, la comunità, i dipendenti ed il relativo trattamento finanziario (assicurazioni sociali, stipendi, gratifiche,...). Tali indicatori per le PMI si suddividono nelle seguenti principali macro aree.

Pratiche di lavoro

- Numero di personale impiegato, suddiviso per sesso, tipologia di impiego, grado, provenienza: questo indicatore permette di ottenere diverse informazioni circa la composizione del personale dell'azienda, tra cui la creazione netta di posti di lavoro, come pure il numero di collaboratori impiegati a tempo pieno e parziale;
- Benefit, contributi per il personale oltre il minimo previsto per legge: il presente indicatore permette di constatare il riconoscimento da parte dell'azienda nei confronti del personale, fornendo sufficienti dati per esprimersi circa la soddisfazione e la motivazione dei collaboratori;
- Numero e percentuale di apprendisti: l'apprendista rappresenta il futuro della nostra società lavorativa, motivo per cui è interessante poter valutare l'impegno dell'azienda nel sostegno e nella formazione delle nuove leve;
- Casi di conflitto con il personale: il presente indicatore contempla tutte quelle informazioni relative a delle gravi problematiche avute con i propri dipendenti, come pure i giorni di sciopero del personale. Quest'analisi consente di fare delle previsioni piuttosto precise in merito a dei rischi finanziari legati ad un malessere del personale, come un clima di lavoro non positivo.

Salute, sicurezza e sviluppo del personale

- Fluttuazione del personale (*turnover*) e assenteismo: è un indicatore che consente di accertare il clima di lavoro nell'impresa e la conseguente qualità del lavoro svolto dai propri dipendenti;
- Sicurezza sul luogo di lavoro: numero di iniziative portate avanti dal *management* per migliorare le condizioni quadro di lavoro;
- Giorni di formazione e relativi investimenti per collaboratore: è statisticamente provato che la formazione continua permette di accrescere il know-how dei propri collaboratori, con diretti benefici sul business aziendale;
- Soddisfazione dei collaboratori: trattasi di uno degli indicatori più importanti in quanto l'azienda pone direttamente le domande del sondaggio al dipendente, che in modo anonimo può liberamente esprimere il proprio disappunto su determinate situazioni.

Società

- Sostegno alla comunità: importo totale distribuito in beneficenza e a titolo di sponsor ad associazioni e gruppi ricreativi locali, considerando anche altri aiuti di vario genere quali l'assunzione di portatori di handicap, l'assunzione di personale in disoccupazione ed il volontariato dei propri collaboratori per delle buone cause.

Responsabilità verso il cliente

- Soddisfazione dei clienti e reclami: per il tramite di inchieste regolari e/o interviste alla clientela e il numero di reclami pervenuti, si può misurare e migliorare la soddisfazione dei clienti, potenziando i servizi offerti per il contatto con il cliente e la propria disponibilità nei loro confronti così da garantire un rapporto duraturo.

3.7.3. Indicatori economici

Questi indicatori sono parte della dimensione economica dell'impresa, che si avvale di questi ultimi per meglio mostrare il suo contributo al sistema economico ed i relativi effettivi benefici che i propri risultati economici portano agli *stakeholder* coinvolti.

Nel caso specifico delle PMI, si possono rilevare i seguenti indicatori chiave per la dimensione economica:

- Trasparenza e completezza delle informazioni economico-finanziarie: da questo indicatore emerge quale *standard* viene utilizzato per la redazione del conto annuale;
- Ricavi da forniture e prestazioni: questa voce può fornire diverse informazioni a dipendenza dell'interpretazione dei dati che fornisce, ad esempio quando viene suddivisa in gruppi di clienti permette di individuare se esistono o meno rischi legati alla diversificazione, per contro se viene suddivisa per i diversi mercati è possibile rilevare la ricchezza conseguita nella regione in cui l'azienda opera;
- Crediti da forniture e prestazioni: è opportuno ordinare i crediti secondo la loro scadenza, questa suddivisione consente di dare all'azienda una panoramica sulla qualità dei crediti in essere;
- Termine medio di pagamento dei clienti: indica eventuali insoddisfazioni da parte dei clienti, un'analisi più approfondita permette in seguito di chiarire quale sia la vera causa delle lunghe tempistiche di pagamento delle fatture emesse;
- Perdite su debitori: fornisce informazioni circa la qualità dei clienti e il grado di rischio che deriva dalle vendite a credito ad essi connesse;
- Termine medio di pagamento ai fornitori: espone il comportamento dell'azienda verso i suoi fornitori ed il relativo termine di pagamento;
- Return on Equity: l'azienda è in grado di confrontarsi con le imprese del settore che svolgono un'attività analoga, da questa analisi possono emergere eventuali lacune a livello di redditività e conseguenti potenziali margini di miglioramento.

Gli indicatori appena elencati si riferiscono in buona parte dei casi agli indici calcolati nell'ambito della normale rendicontazione finanziaria. In un bilancio sociale, si devono poi ricavare le informazioni che non vengono espresse dalle cifre.

In aggiunta agli indicatori sopra esposti nella dimensione economica, viene presentato come strumento più efficace il calcolo del valore aggiunto, che permette di ripartire la ricchezza creata dall'azienda secondo i rispettivi soggetti beneficiari, esprimendo l'impatto sull'economia locale. Secondo Vermiglio infatti "il valore aggiunto serve per ancorare il bilancio sociale ai dati contabili, i quali hanno una loro autonoma valenza sociale che non traspare dal bilancio d'esercizio e che deve essere comunque esplicitata" (Vermiglio, cit in Hinna, 2002, p. 468). Questo concetto viene soprattutto spiegato all'interno dello *standard* GBS, dove viene anche espressa l'importanza di affiancare a normali indicatori previsti dal GRI, il conto del valore aggiunto. Il calcolo del valore aggiunto è formato da due singole parti: la prima indica come viene formato il valore aggiunto creato dall'azienda e la seconda indica in che modo è stata eseguita la ripartizione di questo valore aggiunto tra gli *stakeholder* e tra le persone coinvolte.

Il valore aggiunto può essere calcolato partendo dai valori di mercato di quanto prodotto e offerto dall'impresa, sottraendo al suddetto importo il costo di quanto è stato acquistato dall'esterno e relativo al processo produttivo. Il risultato che ne deriva consiste nella ricchezza creata dall'azienda che nella maggior parte dei casi viene distribuita a diversi gruppi di beneficiari: l'azienda stessa, i collaboratori, l'ente pubblico, finanziatori terzi e proprietari dell'azienda.

Ogni gruppo di beneficiari partecipa a questa ricchezza in modo differente, per l'azienda questa partecipazione consiste nell'utile capitalizzato, per contro i collaboratori la vedono concretizzarsi in stipendi, salari, gratifiche e oneri sociali. L'ente pubblico vi partecipa reclamando il pagamento delle imposte, siano queste dirette o indirette, invece i finanziatori si aspettano una remunerazione sotto forma di interessi sui capitali prestati all'azienda, ed infine i proprietari ne beneficiano ricevendo tale valore aggiunto sotto forma di dividendi, ovvero nella forma classica di distribuzione degli utili. (Hinna, 2002, pp. 383-392)

Tra i beneficiari della ricchezza prodotta dall'azienda, che confluisce nel circuito economico, talvolta si può anche considerare la comunità in generale, poiché sempre più spesso le aziende contribuiscono ad iniziative benefiche e/o partecipano con delle sponsorizzazioni e dei contributi alle associazioni sportive e ricreative locali, come pure a progetti culturali, sociali, ma anche alla ricerca e allo sviluppo che portano un beneficio globale al progresso tecnologico.

4. Situazione attuale in Ticino

4.1. Introduzione

Nei capitoli precedenti si è potuto prendere conoscenza della letteratura e degli aspetti teorici inerenti la responsabilità sociale d'impresa e il bilancio sociale. Nella presente fase della ricerca ci si focalizza sulla tematica nel suo insieme, in modo particolare con l'obiettivo di rilevare la percezione, la conoscenza e l'applicazione effettiva del bilancio sociale a livello di PMI ticinesi.

Questa parte della ricerca è quindi rivolta all'aspetto empirico della CSR e viene sviluppata grazie al prezioso contributo di molti professionisti del settore che sono o saranno potenzialmente coinvolti, facenti parte dell'organico di aziende (PMI), fiduciarie, uffici di revisione e società di consulenza, della Segreteria di Stato dell'Economia (SECO) e del Dipartimento delle Finanze e dell'Economia del Cantone Ticino (DFE). Trattandosi una tematica di attualità, non è stato possibile consultare degli studi o facsimili inerenti la situazione alle nostre latitudini, motivo per cui il tutto è stato concentrato sulle interviste alle persone/entità sopra menzionate.

Nel corso dei prossimi sottocapitoli viene presentato il metodo e l'approccio utilizzato nella raccolta del materiale utile alla presente analisi, come pure vengono esposte le domande effettuate durante le interviste e le relative risposte degli intervistati.

4.2. Obiettivo delle interviste e selezione delle controparti

L'obiettivo principale dell'analisi, come già anticipato in precedenza, è quello di comprendere il punto di vista delle imprese e la loro conoscenza della CSR e del bilancio sociale. Chiaramente non sono solo le aziende ad essere coinvolte nello sviluppo della CSR, motivo per cui la selezione delle controparti da intervistare è stata elaborata pensando a tutti quegli attori che potessero essere coinvolti dal piano d'azione che il Consiglio federale ha approvato con un documento programmatico sulla responsabilità sociale d'impresa il 1° aprile 2015.

Il primo di questi attori coinvolti è la Segreteria di Stato dell'Economia (SECO), selezionata per un'intervista in quanto coordina per conto della Confederazione la messa in opera e lo sviluppo continuo del piano d'azione con i rappresentanti dei gruppi di interesse (imprese, associazioni, organizzazioni di lavoro, organizzazioni non governative).

La scelta di intervistare una persona all'interno del Dipartimento DFE è avvenuta di conseguenza, poiché è lecito ipotizzare che l'applicazione di questo programma non avverrà direttamente per mano della Confederazione/SECO bensì per il tramite delle autorità subordinate.

La selezione delle controparti è proseguita identificando tutte quelle entità d'appoggio e di riferimento per il *management* di un'azienda a livello di normale rendicontazione finanziaria. Quindi

sono state contattate delle fiduciarie e delle società di revisione ampiamente conosciute sulla piazza ticinese, in modo da poter sondare la domanda e l'offerta di un servizio relativo alla rendicontazione sociale.

Per quanto concerne le aziende, si è innanzitutto rivisitato il concetto di "Piccola e Media Impresa", estendendolo per quest'analisi anche a due aziende para-statali che non rientrano nella definizione teorica di PMI, ma che rispettano uno dei tre criteri previsti, ovvero quello del limite massimo di 250 dipendenti a tempo pieno, in quanto in Svizzera non vige l'obbligo di pubblicare i dati contabili che solitamente sono utili per definire gli altri due criteri (cifra d'affari e somma di bilancio).

Con il supporto della Camera di Commercio ticinese, seppur quest'ultima non abbia potuto fornire indicazioni precise circa le aziende che disponessero o meno di un bilancio sociale, è stato possibile accedere alla banca dati swissfirms.ch, tramite la quale si è potuto eseguire la ricerca secondo i parametri relativi al limite di dipendenti definiti in precedenza.

La selezione delle singole imprese è poi stata effettuata prendendo in considerazione quelle caratterizzate da un settore di attività che per sua natura potrebbe essere poco conosciuto e/o in contrasto con un profondo senso di ecologismo e socialità. Queste aziende potrebbero quindi essere interessate a presentare un bilancio sociale per infondere maggiore trasparenza verso i suoi *stakeholder*.

Alcune delle aziende interpellate hanno richiesto di mantenere l'anonimato, ragione per la quale si è scelto di non procedere alla pubblicazione delle interviste come neppure nominare gli intervistati. Le nove aziende interpellate sono attive in settori che spaziano dalla fornitura di energia elettrica, la fornitura di gas naturale, la fornitura di servizi finanziari e bancari, al settore dei trasporti.

4.2.1. Strutturazione delle interviste

Uno dei quesiti fondamentali è stato quello di definire il metodo di contatto e di approccio con le controparti. Siccome l'obiettivo è quello di ottenere dei dati qualitativi, si è deciso che utilizzando l'intervista personale strutturata e semi-strutturata si sarebbero potute ottenere maggiori informazioni per l'analisi della situazione attuale in Ticino.

Le interviste permettono in modo particolare di avere l'accesso alle conoscenze, ai valori e alle percezioni delle persone interpellate, come pure di acquisire informazioni sensibili in maniera diretta, ma anche di approfondire degli aspetti specifici con una prospettiva interna all'azienda o all'entità intervistata. Il colloquio presuppone la creazione di una relazione di confidenza tra l'intervistatore e l'intervistato, la quale permette a quest'ultimo di sentirsi libero di parlare e di condividere degli insegnamenti e delle opinioni personali. L'idea è quella di costruire un'interazione dinamica e non interamente controllata del discorso, motivo per cui si parla anche di intervista semi strutturata.

L'intervistatore non conosce fino a che punto l'intervistato svilupperà la sua risposta, è difatti stata molto utile la preparazione delle domande chiave da sottoporre e di una linea guida da seguire, in quanto in base alle risposte ricevute si ha sempre avuto la possibilità di riposizionare il filo del

discorso, come pure di approfondire nuove tematiche senza abbandonare il senso e l'obiettivo specifico dell'incontro.

4.2.2. Approccio durante le interviste

La prima fase di contatto con le controparti è avvenuta via posta elettronica con l'invio di un messaggio strutturato a dipendenza del destinatario. Siccome l'incidenza delle risposte a questo tipo di contatti è meno efficace rispetto ad un contatto diretto personale, sono stati interpellati 20 interlocutori. I messaggi inviati contenevano in tutti i casi una breve presentazione personale e del percorso accademico presso la SUPSI, seguito da una introduzione riferita al tema scelto nell'ambito della stesura della presente ricerca. La scelta di approfondire la tematica già nel messaggio di richiesta di un incontro, è stata voluta per instaurare sin da subito un'interazione con la controparte.

La fase di contatto ha avuto un discreto successo, considerato che la maggior parte delle persone interpellate ha concesso il proprio tempo per un incontro, o comunque ha risposto per iscritto alle domande loro poste.

Lo svolgimento vero e proprio dell'intervista è stato pianificato per creare le basi di un incontro sì formale, ma allo stesso tempo strutturato più sotto forma di una discussione che di un interrogatorio. In questo modo si è potuto spesso ampliare la tematica e toccare degli argomenti collaterali alla rendicontazione sociale, ma pur sempre molto utili ed interessanti per contestualizzare la situazione attuale in Ticino.

Come già menzionato in precedenza, onde mettere ancor di più a proprio agio l'intervistato, sono state elaborate delle domande precise e consoni alla situazione della controparte. Da ultimo, con i dovuti adeguamenti a livello di lessico adottato, è stato possibile rendere ancor più naturale e quindi efficiente la raccolta delle informazioni.

4.3. Elaborazione delle domande

A seguito del dettagliato lavoro di analisi finora svolto, sono state elaborate le domande da porre alle singole persone intervistate. È stata presa la scelta di focalizzarsi su delle domande aperte e chiare, in modo da stimolare maggiormente la discussione ed agevolare di conseguenza la raccolta di informazioni, evitando situazioni ambigue e poco chiare che avrebbero potuto interrompere e confondere le risposte dell'interlocutore.

In una prima fase sono stati scelti i temi da approfondire durante le interviste, dopodiché si è proceduto dando un ordine di entrata alle singole tematiche in modo da creare un "file rouge" e una coerenza ad ogni domanda.

Di seguito viene fornita una panoramica delle domande poste ai differenti soggetti.

a) Domande poste al responsabile dello sviluppo economico del Cantone Ticino – DFE

Considerato che le autorità cantonali sono subordinate alla Confederazione si è domandato all'interlocutore se è a conoscenza di questo sostegno alle imprese da parte dello Stato nell'ambito di rendicontazione sociale e se le nostre autorità cantonali sono state contattate per la pianificazione e l'applicazione a livello regionale di questo progetto. È stata poi posta la questione in merito ad una possibile struttura ed organizzazione per la messa in opera a livello cantonale del piano d'azione predisposto dalle autorità superiori. Si è richiesta l'opinione dell'interlocutore in merito ai benefici di un bilancio sociale per le imprese, come pure sul modo in cui stimolerebbe nelle aziende la convinzione che l'elaborazione di un bilancio sociale porti a determinati benefici. Essendo una tematica di attualità alle nostre latitudini, è stato chiesto se a suo modo di vedere le aziende sono sufficientemente sensibilizzate sulla CSR e se conoscono la stessa. Da ultimo, si è cercato di capire se vi fossero già stati dei casi di aziende che si sono rivolte al DFE, in modo particolare al loro servizio, in quanto interessate alla stesura del bilancio sociale e/o alla tematica della CSR, e se del caso in che modo il loro ufficio sarebbe stato in grado di fornire un supporto in merito.

b) Domande rivolte alle fiduciarie

Inizialmente, si è domandato se ci fossero delle aziende (PMI e non) che di loro spontanea volontà si rivolgono a loro chiedendo supporto per la redazione di un bilancio sociale, se sì con quale frequenza e che percentuale del loro portafoglio clienti lo richiede. In seguito si è avuto modo di rilevare l'opinione personale delle persone intervistate in merito alla conoscenza della tematica e alla sensibilità delle imprese alla tematica della CSR.

Si è poi posto l'accento sull'importanza che sta acquisendo giorno dopo giorno la responsabilità sociale delle imprese, menzionando al contempo i potenziali vantaggi derivanti dalla redazione del bilancio sociale. A questo punto è poi stato chiesto se in qualità di fiduciarie viene offerto di propria iniziativa un servizio legato alla redazione di un bilancio sociale e/o una consulenza più generica in merito alla tematica, come pure se all'interno del loro organico, qualora un'azienda dovesse rivolgersi a loro con una simile richiesta, hanno delle persone formate per offrire una consulenza dettagliata in merito.

Indipendentemente dal fatto che offrano o meno questo servizio, si è domandato loro, in base all'esperienza professionale accumulata, quali costi e benefici avrebbero potuto trarre le PMI dall'utilizzo di un simile documento e quali motivi non incoraggiano la redazione dello stesso.

c) Domande rivolte alla persona di riferimento della SECO

Dapprima è stato chiesto se, nonostante il breve tempo trascorso dall'approvazione del programma del 1 aprile 2015, fosse già stato istituito un gruppo di lavoro dedicato al progetto, come pure quali obiettivi e tempistica sono stati prefissati in merito. Si è posto poi il quesito in merito ai potenziali canali di comunicazione e propaganda che saranno adottati per la diffusione del piano d'azione e per raggiungere le aziende, come pure in che modo la SECO intende rendere attrattiva e interessante la tematica del bilancio sociale.

In seguito, è stato chiesto se avesse un'idea dei costi che un'impresa deve sostenere per implementare la rendicontazione sociale e se in futuro avrebbe reso disponibile un "listino prezzi" e un elenco dei partner di fiducia ai quali rivolgersi.

Successivamente sono state richieste delucidazioni su un eventuale riscontro ottenuto a partite dal 1 aprile 2015. Si è chiesto inoltre se le autorità competenti si aspettano una forte adesione alla CSR o prevedono già sin d'ora un duro lavoro di convincimento delle imprese.

Concludendo, l'interlocutore è stato sollecitato a esporre le successive fasi che le imprese vivranno in prima linea (comunicazioni scritte, sondaggi, serate informative,...) affinché venga concretizzato il processo di implementazione del bilancio sociale.

d) Domande rivolte alle aziende

Le domande che sono state rivolte alle imprese, come già anticipato nei precedenti capitoli, sono suddivise in tre macro sezioni: aziende che non conoscono la tematica, aziende che conoscono la tematica e che redigono un bilancio sociale e da ultimo quelle che conoscono la tematica e che non redigono un bilancio sociale.

La prima domanda è volta a constatare la conoscenza della CSR e la presenza o meno di un bilancio sociale. Nel caso in cui non è conosciuta la tematica e non è presente un bilancio sociale, si è proceduto con una spiegazione da parte della sottoscritta dei concetti chiave relativi al bilancio sociale e alla responsabilità sociale delle imprese, come pure dei relativi vantaggi correlati, in modo che poi fosse possibile chiedere se, nonostante non conoscessero la tematica da un punto di vista teorico, nella loro azienda ci fosse comunque un occhio di riguardo alla dimensione economica, sociale e ambientale.

Qualora risulta evidente che l'attenzione per queste tematiche è presente, è stato chiesto se non è opportuno in qualche modo esporre il loro impegno per il tramite di un rendiconto da presentare pubblicamente a tutti i partner commerciali, e se reputano che tale pubblicazione possa portare dei vantaggi nei confronti della concorrenza e permettere loro di distinguersi quale azienda "sociale" e attenta all'ambiente.

In caso affermativo, si è discusso dei potenziali costi d'implementazione che prevedono di dover sostenere per poter raccogliere i dati e presentare un bilancio sociale.

Se l'azienda ritiene invece superfluo redigere un documento come il bilancio sociale, si è provveduto a chiarirne i motivi considerato che gli *stakeholder* danno sempre più importanza a questi aspetti.

Per quanto concerne la stesura del bilancio sociale, a questa categoria di imprese è stata accennata l'esistenza di *standard* di rendicontazione internazionali come il GRI e il GBS, che forniscono delle linee guida ben precise per l'elaborazione del documento. Da ultimo è stato domandato se in ottica di una futura redazione del bilancio sociale hanno dei partner di riferimento sui quali appoggiarsi e se hanno un'idea di chi potrebbe aiutarli nell'implementazione della CSR.

Qualora invece dalla prima domanda risulta una minima conoscenza della tematica, si è tralasciata la presentazione della CSR, procedendo direttamente con la domanda relativa all'eventuale conoscenza del programma approvato dalla Confederazione il 1 aprile 2015. Si è pur sempre chiesto se l'azienda abbia o meno una rendicontazione sociale, che non per forza viene espressa per il tramite di un bilancio sociale (è importante riferire che spesso le aziende utilizzano come strumenti di *management* degli indicatori anche presenti nella CSR, come pure sono solite a presentare su internet delle pagine dedicate al loro impegno sociale e ambientale). Si è comunque chiesto se ritengono che la presentazione di un bilancio sociale permette di distinguersi dalla concorrenza.

Alle aziende che rientrano nella categoria di quelle che redigono un bilancio sociale, è stato invece chiesto il motivo per cui avessero deciso di allestire tale documento, per esempio se l'attività da loro svolta implica l'esistenza di un grado elevato di trasparenza nei confronti degli *stakeholder*, come pure quali passi sono stati intrapresi per l'implementazione della CSR. Le domande poste in seguito mirano a comprendere se la redazione del bilancio sociale è stata promossa unicamente con risorse interne o se l'impresa si è appoggiata a dei consulenti e/o aziende specializzate esterne.

Infine si è passati a domande più tecniche inerenti i costi riscontrati, nello specifico è stato richiesto se questi ultimi sono stati ingenti e se l'azienda ritiene di poterli recuperare grazie ad un miglioramento della cifra d'affari connesso all'esistenza del bilancio sociale, affrontando quindi la tematica relativa ai costi-benefici.

Da ultimo, a tutte le aziende si è voluto domandare se si sentono ben supportate in ambito di rendicontazione sociale d'impresa e/o se credono che le associazioni di categoria, piuttosto che le autorità, soprattutto alla luce del piano d'azione approvato dalla

Confederazione il 1 aprile 2015, non debbano essere maggiormente presenti almeno per quanto concerne la promozione e l'informazione inerente alla CSR.

4.4. Risultati e dati raccolti

In seguito alla realizzazione delle interviste, nel presente capitolo vengono esposti i risultati ed i contributi ottenuti dalle controparti interpellate.

4.4.1. Risultati delle imprese che hanno pubblicato un bilancio sociale

Motivi che hanno condotto alla redazione di un bilancio sociale

Durante le interviste a questo gruppo di imprese, alla domanda *“Perché avete preso la decisione di allestire un bilancio sociale?”* la risposta non è stata medesima per tutte le aziende. L'azienda parastatale si è detta in un certo senso obbligata a pubblicare un bilancio sociale dal suo *stakeholder* principale, il Cantone, infatti nei mandati da esso conferitele, indirettamente rientra quello relativo alla trasparenza verso l'esterno. Per contro le altre due imprese intervistate hanno iniziato a redigere il bilancio sociale nell'ambito di un lavoro di “ricerca” in collaborazione con la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI), alla quale hanno ben volentieri preso parte considerata la loro predisposizione alla trasparenza nei confronti degli *stakeholder*. Inoltre, visto che entrambe sono già molto attive nel rispetto dei valori della CSR, è stato per loro utile poter esprimere il loro impegno che fino a quel momento era inespresso verso l'esterno.

Persone di riferimento e modifiche attuate per l'allestimento del bilancio sociale

Alla domanda *“Quando avete deciso di allestire un bilancio sociale, quali sono stati i passi che avete intrapreso? A chi vi siete rivolti o chi si è occupato di gestire questa rendicontazione?”* l'azienda para-statale, composta da un organico numeroso e con settori ben definiti ha riferito di essersi rivolta al suo team di marketing, che ha utilizzato come riferimento le linee guida GRI e un modello di bilancio sociale di un'azienda attiva nel medesimo settore ma con sede nella vicina Italia. Le altre due imprese sono state supportate da gruppi di 3-4 studenti e/o professori SUPSI, che nell'ambito del progetto sopra menzionato, hanno gettato le basi per l'elaborazione del documento.

Supporto e presenza di consulenti esterni per la redazione del bilancio sociale

Si è riscontrato un certo pensiero comune per la risposta alla domanda *“Ritenete che le imprese siano sufficientemente supportate e informate sul tema del bilancio sociale? Per esempio, nei panni di un'azienda che vuole implementare questo rendiconto supplementare, sapreste a chi rivolgervi?”*, le imprese hanno ammesso di non aver ricevuto informazioni da parte di associazioni

di categoria e altre entità a loro vicine in merito alla tematica, e che se non fosse stato per la situazione in cui si sono trovati a dover redigere questo documento, non avrebbero saputo muovere i primi passi in questa direzione, tenuto conto della totale assenza di istruzioni ben definite.

Costi interni ed esterni supportati per lo sviluppo del documento

La domanda “*Avete riscontrato costi elevati nella stesura di questa rendicontazione (interni e/o con partner esterni)?*” ha permesso di rilevare che i costi relativi all’implementazione di un bilancio sociale non sono elevati, tutt’altro, infatti le aziende che redigono un bilancio sociale hanno già una certificazione ISO9001, che prevede la presenza di processi interni ben strutturati e di un ventaglio di indicatori rilevanti le attività dell’azienda. Questi indicatori spesso sono condivisi con quelli messi a disposizione nei precedenti capitoli di teoria e che sono i più utilizzati dalle PMI. Un’azienda certificata detiene quindi già uno storico di informazioni che può utilizzare per la stesura del bilancio sociale. Una delle controparti intervistate ha pure espresso il proprio scetticismo affermando che in assenza di una certificazione ISO9001 sarebbe pressoché impossibile poter elaborare un bilancio sociale senza un dispiegamento consistente di risorse finanziarie.

Vantaggi legati alla presentazione del bilancio sociale

La domanda conclusiva per questa tipologia di aziende è stata “*Riscontrate dei benefici da quando presentate il vostro bilancio sociale? Ritenete che la vostra reputazione verso l'esterno sia migliorata?*”. L’impresa para-statale ha dichiarato di non aver ricevuto molti feedback che lasciassero presagire un beneficio direttamente riconducibile al bilancio sociale pubblicato. Le altre due imprese sostengono di non poter rilevare dei benefici diretti a livello finanziario, tuttavia hanno riscontrato un miglioramento della loro reputazione, che in alcuni casi specifici ha permesso loro di essere un passo avanti rispetto alla concorrenza. Per esempio, un’impresa ha menzionato il caso in cui un loro futuro collaboratore ben qualificato, si è trovato a dover selezionare più offerte di lavoro che aveva ricevuto, scegliendo infine loro per il senso di trasparenza percepito grazie al bilancio sociale.

4.4.2. Risultati delle imprese che non hanno un bilancio sociale

Come anticipato nei capitoli precedenti, questa tipologia di imprese può essere ulteriormente suddivisa in aziende che non conoscono la tematica ed aziende che la conoscono. Alla prima categoria di aziende sono stati spiegati concetti base che permettessero loro di capire di cosa si stesse parlando. Le spiegazioni fornite infatti sono servite per permettere all’interlocutore di rispondere, questo perché molto spesso le aziende applicano principi di CSR senza sapere di farlo.

Sensibilità alla Corporate Social Responsibility

A tale proposito a queste aziende è stata posta la seguente domanda *“Seppur non conosciate la tematica da un punto di vista teorico, nella vostra azienda lavorate con un occhio di riguardo alla dimensione sociale e ambientale? Nello specifico prestate attenzione a quello che sono le esigenze del vostro personale e alla salvaguardia dell’ambiente che viene coinvolto nel vostro processo produttivo?”*, le risposte sono andate nella medesima direzione: tutte le aziende intervistate prestano molta attenzione al proprio personale, promuovendo la loro formazione e considerando la loro soddisfazione all’interno dell’azienda; per quel che riguarda la parte ambientale sostengono di essere attente ad inquinare il meno possibile e a dotarsi di strumenti/veicoli con un basso impatto ecologico. Spesso sono stati esposti dei risultati di indicatori che fanno parte della certificazione ISO9001, come quelli citati nel capitolo precedente relativo alla teoria.

Percezione dei benefici del bilancio sociale

Successivamente è stata sottoposta la domanda *“Qualora prestate delle buone attenzioni alle tematiche sociali e ambientali sopra esposte, non ritenete opportuno in qualche modo esporlo per il tramite di un resoconto che potete presentare pubblicamente ai vostri partner? Vedete dei possibili vantaggi nei confronti della concorrenza nel poter distinguervi quale azienda sociale e attenta all’ambiente?”*, che ha avuto un riscontro positivo, infatti le aziende hanno riconosciuto l’importanza nel poter offrire tali informazioni a tutti gli *stakeholder* coinvolti dalla loro attività, in quanto di fatto, in molti dei casi esiste già un importante impegno concreto nello sviluppo di attività legate alla CSR.

Conoscenza di partner e/o entità di riferimento per lo sviluppo del documento

Questa riflessione ha portato alla domanda che chiude l’intervista *“In circolazione esistono delle indicazioni/standard ben precise/i per l’allestimento di questo rendiconto. Qualora riteneste interessante prendere questa direzione, sapreste a chi rivolgervi (fiduciaria, consulenti,...)?”*. La risposta è stata negativa, infatti molti degli interlocutori non hanno mai sentito parlare né del programma approvato dalla Confederazione né della tematica in generale, nonostante siano in costante contatto con i loro fiduciari e/o partecipino regolarmente alle riunioni delle varie associazioni di categoria.

Motivi legati alla non volontà di pubblicare il bilancio sociale

La seconda categoria conosce discretamente ciò che ruota attorno alla tematica del bilancio sociale, si è voluto infatti scoprire ciò che li porta a non redigere questo documento. È stato richiesto *“Per quale motivo nonostante conosciate la tematica della rendicontazione sociale, che riveste sempre più importanza anche nel rapporto con la clientela, avete deciso di non presentare un bilancio sociale?”*. Le aziende hanno risposto di gestire già una *reportistica* con al suo interno

dati sociali ed ambientali, ma di non essere in possesso di un documento completo identificabile in un bilancio sociale. Questi *report* sono soprattutto rivolti verso il proprio consiglio di amministrazione, è quindi emerso l'utilizzo di uno strumento interno simile ad un bilancio sociale. Il motivo principale che porta molte aziende a non redigere un bilancio sociale da presentare al vasto pubblico di *stakeholder*, è sostanzialmente il costo in termini di tempo e risorse che comporterebbe lo sviluppo e la gestione di questa documentazione supplementare, che dev'essere sempre aggiornata.

Percezione dei costi come svantaggio nell'implementazione della CSR

Alla domanda, sempre rivolta alla seconda categoria di aziende, *“Ritenete che sia un rendiconto superfluo e oneroso o credete che possa portare a dei reali benefici commerciali?”* la relativa risposta è stata accompagnata dai dubbi degli interlocutori che si dichiarano infatti molto scettici sui reali benefici che potrebbero trarre dall'utilizzo di questo documento, viene infatti considerato uno sforzo ancora troppo spropositato considerando i pochi ritorni monetari che potrebbe avere.

4.4.3. Risultati delle entità esterne alle aziende

Dopo aver esposto quanto ricavato dalle interviste alle aziende, di seguito vengono presentati i risultati delle interviste alle altre controparti.

Responso da parte delle fiduciarie

La conversazione avuta con due esponenti di due importanti fiduciarie attive sulla piazza finanziaria ticinese, ha permesso di richiedere se e quali servizi offrono in ambito di CSR, rispettivamente se vi sono delle aziende che si sono rivolte a loro richiedendo supporto in questo ambito. Gli interlocutori hanno risposto che la stesura di un bilancio sociale non è al momento un servizio né richiesto né offerto, anche perché attualmente non dispongono dei mezzi e delle conoscenze per fornire un adeguato supporto in questo ambito.

In aggiunta a quanto appena esposto, uno dei due interlocutori ha precisato che le fiduciarie spesso indirizzano le PMI verso la best practice in ambito contabile, constatando che molti imprenditori non si avvalgono di queste procedure in quanto non imposte dalla legge, risulta quindi ancora più difficile consigliare l'implementazione volontaria della CSR.

Responso da parte dell'ufficio di revisione

All'ufficio di revisione è stata sottoposta la seguente domanda *“Le aziende che redigono un bilancio sociale ritengono importante dare più valore a questo documento, ragione per la quale una volta redatto lo sottopongono ad un ufficio di revisione per la certificazione. A tale proposito, le aziende e le PMI si rivolgono a voi chiedendo la certificazione del loro bilancio sociale? Con quale frequenza e in che percentuale rispetto alla vostra clientela totale?”*. L'interlocutore ha potuto

ammettere che buona parte delle aziende che redigono un bilancio sociale lo sottopone a certificazione, per lo più si parla però di grandi aziende svizzere che utilizzano lo *standard* GRI e sono quotate in borsa, questa percentuale si attesta al 35% della loro clientela totale. Per quanto riguarda le PMI i numeri in Svizzera sono molto piccoli, si parla di poche società attive nei servizi pubblici in ambito idroelettrico e dell'energia, alcune organizzazioni non profit, qualche società di consulenza e poche altre. Tra queste solo alcune sottopongono a certificazione il loro bilancio sociale. È stato inoltre confermato da parte dell'interlocutore che i bilanci sociali conformi agli *standard* GRI in Ticino sono davvero molto rari. Successivamente è stata posta la domanda *“Dalla vostra esperienza, siete in grado di commentare il grado di sensibilità delle aziende alla rendicontazione sociale?”*, è risultato che il tema della sostenibilità sta diventando sempre più attuale presso le aziende svizzere di tutte le dimensioni. La rendicontazione sociale è in continuo aumento e riflette la maggior attenzione a questa tematica, ma c'è ancora molta strada da fare. A tale proposito è stato chiesto *“Disponete di persone formate in grado di certificare un bilancio sociale qualora i vostri clienti lo richiedessero, considerata l'importanza che sta acquisendo il tema, pensate di formare persone che si occupino principalmente di questa attività?”*. La società di revisione si è dichiarata al passo coi tempi, difatti in Svizzera, come nelle sue filiali estere, impiega un team di quattro persone che si occupa di sostenibilità, inclusa la certificazione della rendicontazione sociale. Inoltre la società di revisione ha sviluppato una metodologia di certificazione dei bilanci sociali basata su principi e procedure della certificazione finanziaria.

A questo punto è stato interessante chiedere *“Se i vostri abituali clienti venissero da voi a richiedere la rendicontazione sociale, verso chi indirizzate le aziende? Avete delle partnership con qualcuno che redige il bilancio sociale per le imprese?”*. L'interlocutore ha riferito che al momento non sono previste delle partnership in quanto l'ufficio di revisione svolge anche attività di consulenza a vari livelli sulla rendicontazione sociale (esclusa la parte di stesura del bilancio stesso), questo però preclude la certificazione da parte loro su bilanci in cui hanno avuto un ruolo attivo di consulenza.

Sulla base della loro esperienza è stato chiesto *“Quali benefici e costi potrebbero riscontrare le PMI se scegliessero di implementare un bilancio sociale?”*, la persona intervistata ha sostenuto che i costi legati alle attività di sostenibilità sono senza dubbio un ostacolo degno di nota. Tra i benefici si riconoscono invece quelli classici citati nella letteratura, tra i quali ritroviamo i benefici di immagine e di diverso interesse economico (l'azienda crea nuove linee di prodotti con un'impronta ambientale o sociale che permette di acquisire nuova clientela, generando ulteriore reddito). Infine è stato chiesto *“Cosa potrebbe spingere una PMI ticinese a non redigere un bilancio sociale?”*, con riferimento alla precedente domanda, è stato identificato il problema della percezione dei costi in relazione ai benefici.

Responso della Segreteria di Stato dell'Economia (SECO)

Alla persona di riferimento della SECO è stata posta in primo luogo la domanda *“Dopo il 1° aprile, data in cui è stato approvato il documento, avete già istituito un gruppo di lavoro che si occupa della tematica? Che canali di propaganda utilizzate per trasmettere il messaggio alle aziende ed in che modo vorreste far nascere nell'impresa l'esigenza o la convinzione che il bilancio sociale rappresenta una fonte importante?”* alla quale è stato risposto che la messa in opera del piano d'azione è seguita da un gruppo di lavoro coordinato dalla SECO, che comprende i dipartimenti e gli uffici federali direttamente ed indirettamente toccati dalla tematica. Per quanto concerne la tempistica del progetto, la SECO si limita a fornire una indicazione circa la consegna prevista tra due anni di un rapporto preliminare che fornirà alla Confederazione le indicazioni in merito all'avanzamento della messa in opera del piano d'azione.

La Confederazione ha l'obiettivo di informare e comunicare con le aziende, in modo da sensibilizzare le stesse sulla tematica della CSR, presentando e mettendo a disposizione degli strumenti per l'apprendimento degli *standard* e dell'offerta in materia di rendicontazione sociale.

Sostiene inoltre le imprese nella messa in opera della CSR ricorrendo a degli strumenti come i forum di dialogo con le stesse e i loro *stakeholder*, le partnership tra il pubblico ed il privato, le formazioni, gli scambi di best-practice e altre misure di informazione e di sensibilizzazione. Da ultimo, la Confederazione si mostra da esempio adottando un comportamento di impresa responsabile in quello che sono le sue attività, sia nel ruolo di datore di lavoro, d'investitore, di acquirente o di proprietario di imprese (aziende parastatali).

La SECO sostiene anche un concetto di sensibilizzazione alla CSR focalizzato sui gruppi di interesse, che permetterà la coordinazione di misure specifiche e mirate in funzione delle singole esigenze. Questo concetto non coinvolge solo le autorità federali, ma anche le associazioni economiche, le camere di commercio, Switzerland Global Enterprise, le reti svizzere del Patto mondiale delle Nazioni Unite, le scuole superiori e molti altri attori, poiché la trasparenza e la volontà di dialogare sono dei principi fondamentali della CSR, che contribuiscono sostanzialmente alla buona riuscita del piano d'azione.

Si è posta in seguito la domanda *“Nel documento programmatico avete esplicitato alcune delle utilità che traggono le aziende dall'adottare un comportamento responsabile, tuttavia non sono stati considerati alcuni aspetti importanti. Per esempio, quali costi pensate debbano affrontare le PMI per l'implementazione della CSR e la redazione di un bilancio sociale? Nel piano d'azione è previsto lo sviluppo di un servizio di consulenza per le aziende con un tariffario ben preciso? Ritengono che il costo possa essere un ostacolo importante per l'implementazione di questa rendicontazione all'interno di un'impresa?”*, l'interlocutore riferisce che dei costi precisi non sono stati stimati ma che il Consiglio federale precisa nel documento che implementare la CSR non deve indurre ad un carico amministrativo ed a costi spropositati, soprattutto per le PMI, che dovranno assumere la loro responsabilità sociale fissando dei principi e delle procedure che sono già parte integrante delle attività commerciali svolte. Al fine di promuovere la CSR tra le PMI, la

Confederazione accoglie iniziative dell'economia privata volte ad uno scambio di best-practices tra le stesse o tra le piccole e grandi imprese. In questo ambito le associazioni economiche hanno un ruolo importante. Successivamente si è chiesto *“Nel piano d'azione è previsto lo sviluppo di un servizio di consulenza per le aziende con un tariffario ben preciso?”*, alla presente domanda è stato risposto che è prevista la creazione entro il 2016 di un portale web centralizzato relativo alla CSR che fornirà importanti informazioni generali sull'impegno della Confederazione in questo ambito, sugli sviluppi internazionali, sugli strumenti relativi e sui mezzi a disposizione per implementare il piano d'azione. Saranno inoltre fornite delle informazioni dettagliate da parte degli uffici competenti che saranno accessibili tramite dei link in internet. Questo portale è destinato alle imprese, alle organizzazioni e alle persone interessate, che potranno sottoporre delle domande, le quali saranno indirizzate, in base al tema, ai servizi federali competenti. Questo portale sarà affiancato dagli strumenti citati in precedenza. In riferimento a quello che è l'informazione e la formazione è stato successivamente richiesto *“Il piano d'azione prevede una fase di formazione, informazione e sensibilizzazione sui temi legati alla RSI. In che modo intendete strutturare ed integrare i percorsi formativi considerando che molte persone sono attive nel mondo lavorativo da anni e probabilmente ignorano il tema? Le associazioni di categoria verranno coinvolte nella formazione? Per esempio in qualità di consulenti in ambito di rendicontazione sociale?”*, in risposta la SECO sostiene che la Confederazione sensibilizza e preme sull'integrazione di aspetti concernenti la CSR nei corsi di alta scuola e di formazioni professionali superiori.

L'ultima domanda rivolta alla persona di riferimento della SECO è la seguente: *“Ad oggi quali riscontri avete avuto in riferimento al Piano d'azione approvato (anche a livello di sinergie con i gruppi d'interesse)? Le aziende sono a conoscenza del Piano d'azione? Come pensate di “conteggiare” questa adesione ad una RSI da parte delle imprese? Prevedete che in futuro la rendicontazione sociale possa diventare obbligatoria?”*. In risposta a quanto richiesto la persona intervistata dichiara che visto il breve tempo trascorso dall'approvazione dello stesso vi sono stati dei riscontri piuttosto limitati, soprattutto se si considera la fascia delle PMI. Per quanto concerne le realtà aziendali di maggior rilievo, nel corso del mese di giugno 2015 Swissholding e Economisuisse hanno pubblicato una brochure informativa relativa alla CSR che contiene un punto di vista da parte delle aziende di maggior rilievo in Svizzera, eccetto quelle del settore della finanza. Questa pubblicazione non è un vero e proprio riscontro al piano d'azione approvato dalla Confederazione, tuttavia tratta della tematica della rendicontazione sociale d'impresa in quanto ritenuto tema di attualità.

Responso del Dipartimento delle Finanze e dell'Economia del Cantone Ticino

Alla persona di riferimento del Dipartimento delle Finanze e dell'Economia del Cantone Ticino è stato chiesto *“Quale grado di conoscenza avete sulla volontà della Confederazione di sostenere le imprese nell'ambito della rendicontazione sociale?”*, il quale in risposta ha voluto specificare che il Cantone promuove delle azioni in materia di CSR già da qualche anno, quindi prima che venisse

approvato il documento programmatico da parte del Consiglio federale. Queste attività si riferiscono a ricerca, formazione e servizi erogati per il tramite della SUPSI, in particolare in seno al Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (DEASS), il quale partecipa a numerosi progetti sul grado di percezione nelle aziende del tema della CSR, offrendo anche la consulenza e l'accompagnamento di diverse PMI ticinesi nell'implementazione di pratiche di CSR. Infine organizza corsi di formazione e conferenze pubbliche (in linea con quanto sostenuto dalla SECO – “divulgazione attraverso le scuole professionali superiori”). La SUPSI ha inoltre riferito alla Divisione dell'economia che negli ultimi anni la richiesta da parte degli studenti di apprendere il tema della CSR attraverso progetti in azienda e lavori di tesi, è notevolmente aumentata. Successivamente è stata posta la domanda *“Avete già pianificato in che modo applicare a livello cantonale questo piano d'azione predisposto dalla SECO/Confederazione? O siete stati direttamente sensibilizzati dalla Confederazione nel propagandare la tematica?”*. Siccome la premessa iniziale dell'interlocutore sottolineava che le misure adottate a livello cantonale sono state prese precedentemente a quanto scritto nel rapporto della Confederazione, ciò presagisce che non c'è stato un ordine da parte della Confederazione e che la Divisione dell'economia segue la sua linea in ambito CSR. La Divisione dell'economia e il DEASS, considerano che in Ticino la valorizzazione della tematica possa essere ben accolta dalle imprese, motivo per cui in data 27 giugno 2014 hanno deciso di avviare uno studio volto a raccogliere le best practice di CSR sul territorio, con l'obiettivo di capire quali strumenti adottare per stimolare al meglio la diffusione di tale approccio in Ticino. Questo studio, a detta dell'interlocutore, è in fase di elaborazione, (“ValoreTI. Valorizzazione della responsabilità sociale delle imprese in Ticino”) e costituisce un'occasione privilegiata per il DEASS e la Divisione dell'economia per affrontare la tematica dello sviluppo sostenibile come strumento di competitività per le imprese. Dallo studio, che non è ancora disponibile al pubblico, emergono una serie di raccomandazioni di cui il Cantone ha tenuto conto nell'ambito della stesura del Programma d'attuazione della politica economica regionale per il quadriennio 2016-2019, nel quale la tematica della responsabilità sociale d'impresa ricopre un ruolo piuttosto importante per quel che riguarda le innovazioni che toccheranno il mondo PMI. A tale proposito è stata posta la seguente domanda: *“In generale, a vostro avviso, come pensate di far sorgere nell'azienda la convinzione che l'elaborazione di un bilancio sociale porti a dei reali benefici?”*, alla quale è stato risposto che il Cantone prevede, insieme alle associazioni economiche che saranno le prime promotrici, di sostenere l'acquisizione e la diffusione sul territorio delle buone pratiche e delle competenze in ambito di CSR, di promuovere la formazione di nuove figure professionali in grado di integrare in azienda le pratiche più efficaci e in linea con l'evolversi delle aspettative degli *stakeholder*, e infine di sostenere la creazione di reti di collaborazione tra imprese, per permettere la condivisione di soluzioni a beneficio di altre persone e organizzazioni. Considerando quanto sopra esposto è stata posta la domanda *“Ritenete che le PMI ticinesi siano già sufficientemente sensibilizzate in questo ambito? Conoscono già la tematica?”*, per rispondere l'interlocutore ha fatto riferimento allo studio citato in precedenza e ha

affermato che sussiste un atteggiamento favorevole nei confronti della CSR, in modo particolare da parte di quelle aziende che per natura e scopo sociale svolgono delle attività già di per sé rispettose dell'ambiente. In altri casi invece la CSR viene percepita come tematica filosofica e troppo complicata, il tutto dipende molto dall'approccio dell'imprenditore e/o del *management*. In ogni caso rispetto a quanto potuto constatare nel 2006 in una precedente indagine, il grado di sensibilità e conoscenza di queste tematiche è molto cresciuto, questo perché sempre di più il consumatore è attento al comportamento dell'azienda, reputandolo un aspetto molto importante nella scelta del prodotto.

Per concludere si è posta la seguente domanda *“Avete avuto dei casi di aziende che si sono rivolte a voi in quanto interessate alla stesura di un bilancio sociale? In genere, nel nostro Cantone vi sono degli enti che supportano le aziende in questo ambito? Voi siete in grado di fornire una consulenza in questo ambito?”* alla quale l'interlocutore ha risposto raccomandando di sottoporre direttamente la questione alla SUPSI (DEASS), che ha accumulato molta esperienza in questo ambito.

4.5. Analisi delle informazioni raccolte

Le interviste hanno permesso di ottenere una visione globale sul rapporto che le aziende hanno con la *corporate social responsibility* in Ticino. Nel presente capitolo verranno analizzati i dati e le informazioni raccolte, in modo da poter elaborare delle previsioni sullo sviluppo della tematica e fornire delle raccomandazioni mirate all'implementazione di misure concrete a sostegno delle PMI che vogliono intraprendere il percorso verso il bilancio sociale.

Dal punto di vista delle aziende, si è potuto rilevare che vi è una discreta conoscenza della rendicontazione sociale seppur spesso solo in modo parziale e/o piuttosto limitato. Nonostante ciò, solo una minima parte delle imprese prende spontaneamente le dovute misure e presenta un bilancio sociale.

Si è potuto constatare che molte imprese non conoscono nello specifico i termini “tecnici” che sono legati a questa tematica, ma che di fatto le loro attitudini e il loro modo di lavorare vanno verso un concetto di CSR. Tutte le aziende intervistate possono vantare uno storico di dati molto importante grazie al fatto che sono già certificate ISO9001, questo set di indicatori può essere considerato la base sul quale impostare un documento che si avvicini ad un bilancio sociale. Molte delle imprese in Ticino sarebbero infatti in grado di implementarlo. Delle nove imprese intervistate, alcune hanno già ottenuto o sono in fase d'ottenimento di certificazioni supplementari in ambito di sicurezza sul lavoro e di rispetto dell'ambiente (ISO45001 e ISO14001), cosa che le avvicina ancora maggiormente a tutti i requisiti richiesti per la redazione di un bilancio sociale.

È opportuno sottolineare che la scarsa conoscenza della tematica di alcuni imprenditori è data dall'assenza di supporto da parte di quei soggetti che dovrebbero guidare le imprese affinché queste implementino la CSR. Le fiduciarie locali ammettono l'assenza di mezzi e risorse per

fornire un'adeguata consulenza alle PMI, anche perché non ritengono che sia una tematica sufficientemente di attualità e quindi richiesta dai loro clienti, addirittura in una buona parte dei casi, nonostante la presenza di certificazioni di qualità ISO, i clienti non intendono dover investire risorse oltre quelle da dedicare per la rendicontazione minima necessaria prevista per legge o per prassi. La società di revisione intervistata dispone di un team a livello nazionale che si occupa prevalentemente di bilanci sociali per aziende multinazionali e di rado per PMI (siccome la loro adesione è relativamente bassa), è quindi pronta per la consulenza e certificazione ..lasciando un certo distacco e un margine di indipendenza alle aziende per quel che riguarda l'elaborazione effettiva del documento. Quello che traspare dalla società di revisione interpellata è che l'implementazione del bilancio sociale è attualmente adottata in una buona parte dei casi unicamente dalle aziende che sono pubblicamente esposte e/o che sottostanno a degli obblighi di rendicontazione supplementari in quanto operano a livello internazionale. La certificazione del bilancio sociale viene adottata quasi esclusivamente da quest'ultime aziende, in quanto hanno un interesse particolare nel poter disporre di una rendicontazione sociale affidabile e credibile, quindi certificata da società di *auditing* di prim'ordine. Le PMI non sono disposte ad accollarsi costi supplementari, si limitano ad adeguarsi alle novità e all'attualità pubblicando dei rendiconti talvolta anche semplificati ma che hanno il loro effetto e successo.

Per quanto concerne le autorità cantonali, nello specifico il Dipartimento delle Finanze e dell'Economia si è potuto constatare che, al contrario di quanto ritenuto da molte aziende e altri operatori del mercato ticinese (ad esempio le fiduciarie), il Cantone sostiene che attualmente la tematica è già diffusa ed è in fase di ulteriore espansione. Grazie alla collaborazione con la SUPSI, le imprese che sposano la CSR, disporranno a breve di maggior supporto per sviluppare la tematica. L'elaborazione e la messa in atto di maggiori strumenti volti a potenziare il già presente sostegno alle aziende è prevista con l'attuazione della politica economica regionale per il periodo 2016-2019, quando ipoteticamente vi saranno molte PMI che decideranno di fare il passo verso la rendicontazione sociale.

Si può quindi riscontrare un'asimmetria tra il supporto percepito dalle imprese e la convinzione del Cantone che le aziende dispongono già di adeguati mezzi per la stesura del bilancio sociale, in quanto da parte di quest'ultimo vi sono innumerevoli sforzi in corso pronti ad essere attuati per il promovimento della CSR.

È quindi evidente che la tematica dovrebbe finalmente e definitivamente prendere piede nel corso del prossimo biennio, anche se già nel 2005-2006 sull'onda dei trend in corso in altri paesi europei si pensava di dover affrontare un boom di questo genere, come confermato da una delle aziende intervistate dalla sottoscritta, che ha ammesso di aver preso parte al progetto poiché convinta, come la SUPSI, che la tematica si sarebbe sviluppata molto più rapidamente.

Le aziende dispongono quindi di buone basi su cui poggiare per elaborare un bilancio sociale a costi relativamente contenuti, anche se attualmente lo hanno sviluppato prevalentemente quelle

che hanno partecipato ad un progetto SUPSI. Le autorità si stanno adoperando per lo sviluppo di maggiori servizi e maggiore supporto alle imprese, motivo per cui nel corso dei prossimi anni ci dovrebbero essere le condizioni quadro che permetteranno alle imprese interessate di disporre dell'adeguato e più esteso supporto per lo sviluppo della CSR. È opportuno tuttavia che le fiduciarie e le società di consulenza provvedano a specializzarsi in questo ramo, in quanto attualmente sono in ritardo e non in grado di fornire supporto a chi lo dovesse richiedere.

5. Conclusioni e raccomandazioni

La *Corporate Social Responsibility* è una tematica centrale e presente in tutti i piani politici d'azione futuri, a partire da quello approvato dalla Confederazione il 1° aprile 2015, a quello relativo alla pianificazione della politica economica regionale del Cantone Ticino pubblicata negli scorsi mesi. Come previsto da entrambi i piani d'azione è di fondamentale importanza la creazione di piattaforme di discussione tra le varie imprese, anche per il tramite delle associazioni di categoria, in quanto senza lo sviluppo di una solida rete di contatti, la divulgazione della buona pratica e della cultura in ambito di CSR non verrebbe condivisa.

Dai dati ricavati dalla ricerca è emerso che una buona parte delle PMI ticinesi dispone già di una certificazione di qualità ISO9001, ragione per la quale si consiglia di sensibilizzare in primo luogo tali aziende, in quanto l'implementazione di un bilancio sociale per quest'ultime sarebbe poco onerosa. Le solide basi della certificazione ISO, come pure la quantità di dati storici presenti in azienda, facilitano l'elaborazione di questo documento. Inoltre, si consiglia di riconsiderare il ruolo del certificatore per gli *standard* ISO, il quale essendo in contatto con l'azienda potrebbe fungere da persona di riferimento che fornisce delle indicazioni e dei consigli legati allo sviluppo di questa nuova rendicontazione. Sul medesimo piano si possono integrare nei compiti del fiduciario quello di responsabilizzare le imprese in ambito di CSR, premesso che quest'ultima categoria promuova una formazione di nuove figure professionali in grado di fornire un'adeguata consulenza in questo ambito, oggi assente.

A sostegno degli obiettivi contenuti nei piani d'azione delle autorità, si consiglia di prendere in considerazione l'offerta di un servizio tramite il quale le aziende possano annunciarsi presso la Scuola universitaria professionale e l'Università della Svizzera italiana quali candidati per lo sviluppo di un proprio bilancio sociale. Al contempo si raccomanda l'integrazione nei percorsi formativi scolastici di laboratori durante i quali gruppi di studenti abbiano il compito di sviluppare un bilancio sociale per le imprese candidate.

Un'azienda è ancor più stimolata nell'adottare la rendicontazione sociale, oltre che per motivi di trasparenza, se questa venisse pubblicamente riconosciuta e le portasse dei benefici di natura economica nel breve termine. Nello specifico, le autorità potrebbero incentivare con dei contributi le imprese che redigono un bilancio sociale conforme a degli *standard* di qualità minimi, atti a coprire le spese sostenute, oppure sotto forma di concorsi durante i quali vengono premiati i migliori rendiconti sociali pubblicati per settore.

Da ultimo questo documento potrebbe assumere una tale importanza a livello reputazionale tanto da far sì che le banche ne tengano conto quale fattore di miglioramento del *rating* cliente e del *pricing* offerto in ambito creditizio.

Alla luce di quanto emerso nel presente rapporto si sottolinea che in Ticino esistono ottime basi sulle quali sviluppare la CSR, con l'appoggio e il sostegno delle autorità competenti.

Bibliografia

Banca Stato. (2013). *Bilancio sociale e ambientale*. Bellinzona: Banca Stato.

Carobene, A. (2012). *Il governo delle relazioni con gli stakeholder*. Milano: Ipsoa.

Carroll, A.B., (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4.

Confederazione Svizzera. (2015). *Comunicato stampa piano d'azione sulla responsabilità sociale d'impresa*. Berna: Confederazione Svizzera.

Confederazione Svizzera. (2015). *La responsabilité sociétale des entreprises – Position et plan d'action du Conseil fédéral concernant la responsabilité des entreprises à l'égard de la société et de l'environnement*. Berna: Confederazione Svizzera.

Dipartimento delle finanze e dell'economia. (2015). *Programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino – Base di discussione per l'allestimento della Convenzione di programma tra il Cantone Ticino e la Confederazione*. Bellinzona: Dipartimento delle finanze e dell'economia.

Dipartimento delle finanze e dell'economia. (2015). *Politica dell'innovazione – nuova Legge per l'innovazione economica (LInn) e staziamento di un credito quadro di fr. 20'000'000.—per il periodo 2016-2019 (Messaggio 7060)*. Bellinzona: Dipartimento delle finanze e dell'economia.

European Commission. (2011). *Communication from commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions - a renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.

Fossati, S., Luoni, L. & Tettamanzi, P. (2009). *Il Bilancio Sociale e la comunicazione con gli stakeholder*. Milano: Pearson.

Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory - The stato of the art*. New York: Cambridge University Press.

Gandolfi, A., Cereghetti, N., Longhi, R., Nosetti, O. & Valenti, P. (2006). *Comunicare con la società - Manuale per la redazione di un Bilancio Sociale*. Manno: SUPSI.

- GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. (2007). *Il bilancio sociale – Standard*. Milano: Giuffrè.
- Global Reporting Initiative. (2000-2011). *Linee Guida per il Reporting di Sostenibilità - Versione 3.1*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Global Reporting Initiative. (2014). *Pronti per il report? – Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Hinna, L. (2002). *Il bilancio sociale*. Milano: Il Sole 24 ore S.p.A.
- Matacena, A. (1984). *Impresa e Ambiente – Il bilancio sociale*. Bologna: CLUEB.
- Petrolati, P. (1999). *Il Bilancio Sociale di impresa verso i lavoratori; la risorsa umana e l'informativa aziendale*. Bologna: CLUEB.
- Rusconi, G. (2013). *Il bilancio sociale delle imprese - Economia, etica e responsabilità dell'impresa*. Roma: Ediesse.
- Sterchi, W., Mattle H. & Helbling M. (2013). *Sistema dei conti svizzero PMI*. Traduzione e adattamento in lingua italiana a cura di Ornella Piana e Thomas Ernst. Lugano: Edizioni FCPC.
- Società Elettrica Sopracenerina. (2014). *Rapporto di sostenibilità 2013*. Locarno: SESamo.
- Vercelli, A. (2003). Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa. *Notizie di Politeia*. N.72.

Fonti elettroniche

- AccountAbility. (2015). Setting the Standard for Corporate Responsibility and Sustainable Development. Recuperato il 10 luglio 2015, da <http://www.accountability.org/>
- Copenhagen Charter. (2015). Recuperato il 25 luglio 2015 da <http://www.copenhagencharter.com/>
- Segreteria di Stato dell'economia SECO. (s.d.). Corporate Social Responsibility. Sito della Confederazione Svizzera. Recuperato il 12 aprile 2015, da <http://www.seco.admin.ch/themen/00645/04008/index.html?lang=it>
- The W. Edwards Deming Institute. (2015). The PDSA Cycle. Recuperato il 25 luglio 2015, da <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>

Allegato – Scheda Progetto Tesi di Bachelor

SCHEDA – PROGETTO TESI DI BACHELOR

Generalità e contatti studente e relatore				
	Nome	Cognome	E-mail	indirizzo
Studente	Giovanna	Alfieri	giovanna.alfieri@stud ent.supsi.ch	Via delle Scuole 21 6532 Castione
Relatore	Ornella	Piana	ornella.piana@supsi. ch	- - -

La scelta del tema di tesi

Breve descrizione della genesi dell'idea e delle motivazioni che l'hanno sostenuta (es. interessi professionali, problemi da risolvere, motivo per cui si svolge il lavoro, ...).

L'idea di redigere un bilancio sociale è legata alla mia attività lavorativa, lavoro infatti in banca e nello specifico mi occupo di consulenza alla clientela commerciale-aziendale, sono quindi giornalmente confrontata con i bilanci d'esercizio delle aziende. I bilanci d'esercizio però non danno espressione alla componente ambientale e sociale dell'impresa stessa e visto il mio interesse personale per le tematiche che riguardano le condizioni di lavoro dei collaboratori e la cura dell'ambiente in cui viviamo, ho scelto di approfondire e sviluppare un lavoro di ricerca sul bilancio sociale. L'oggetto di attenzione rimane sempre l'azienda, però con una focalizzazione della stessa su tre diverse dimensioni: quella economica (relativamente breve dal momento che sussiste già un bilancio d'esercizio), quella ambientale e quella sociale.

La Consulenza

Indicare il/i docenti con il/i quale/i avete discusso la vostra scheda e i suggerimenti/problemi principali emersi dal colloquio. Se lo studente ha discusso solamente con il proprio relatore, lasciare in bianco.

-

Particolarità

Spazio per esprimere eventuali aspetti da conoscere e da considerare per meglio comprendere il progetto di tesi e la sua fattibilità. Se non ci sono particolari degni di nota, lasciare in bianco.

-

Titolo provvisorio (ma anche no...)

La formulazione del titolo, anche se suscettibile di continue modifiche, richiede uno sforzo di chiarezza, di sintesi e di capacità di generare interesse.

Bilancio sociale – conoscenza e utilizzo di questo rendiconto tra le PMI ticinesi

La focalizzazione del tema

Prima di giungere alla formulazione della domanda di ricerca (obiettivi) è necessario inquadrare bene la situazione iniziale dalla quale nasce il lavoro. In questa sezione deve trasparire una chiara visione del contesto generale e delle problematiche che si vogliono affrontare. A prescindere dal tema di tesi è molto importante fare riferimento alla letteratura esistente in materia o ai concetti teorici rilevanti per la tesi.

Negli ultimi anni la Corporate Social Responsibility (CSR), in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), ha portato le aziende a considerare maggiormente le tematiche sociali e ambientali relative alla loro attività imprenditoriale. Le definizioni di responsabilità sociale d'impresa sono molteplici e sono mutate nel corso degli anni, pressoché in relazione alle pressioni promosse dalle associazioni ambientaliste e dalla politica che dedica maggiore attenzione a queste problematiche. La loro applicazione dipende anche dalla percezione del concetto di CSR e da cosa questo significa per la tradizione locale, per esempio la tradizione europea percepisce la CSR come il comportamento da adottare nello svolgersi delle proprie attività, per contro quella americana considera la CSR in termini di modello filantropico (Fossati, Luoni & Tettamanzi, 2009, p. 13).

La responsabilità sociale è stata definita dalla Commissione Europea come "l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività produttive e nella loro interazione con gli altri portatori d'interesse. Essere socialmente responsabile significa non soltanto far fronte alle attese della legge ma anche andare al di là del soddisfacimento degli obblighi e investire di più nel capitale umano, nell'ambiente e nelle relazioni con i portatori d'interessi" (Gandolfi, Cereghetti, Longhi, Nosetti & Valenti, 2006, p. 8).

Un'impresa responsabile secondo un approccio CSR ha un comportamento responsabile allo stesso tempo verso più stakeholder e non si focalizza solo sugli azionisti (shareholder), come capita in altri approcci manageriali che si trovano in letteratura e in diverse realtà aziendali.

L'azienda deve perseguire i suoi obiettivi e la sua missione considerando il sistema sociale, ambientale ed economico che la circonda. Questo sistema è formato da tutti i portatori d'interessi che hanno verso l'azienda delle aspettative a cui lei stessa deve rispondere in modo soddisfacente per non mettere a repentaglio la sua sopravvivenza. La società infatti considera impliciti alcuni comportamenti che la società dovrebbe avere nei suoi confronti (Carroll, 1979, p.500).

L'obiettivo della responsabilità sociale dell'impresa consiste nel ridurre al minimo l'assenza di informazioni che dovrebbero arrivare a tutti gli attori coinvolti dall'azienda e dalla sua attività. (Fossati et al., 2009, p. 25)

Uno degli strumenti in cui si concretizza la responsabilità sociale d'impresa è il bilancio sociale, che permette di far trasparire molte informazioni verso l'esterno, in modo particolare ai relativi stakeholder, oltre che ad essere utile internamente quale strumento manageriale per prendere decisioni e per evidenziare punti forti e punti di debolezza dell'azienda. La rendicontazione sociale funge da strumento complementare

agli usuali bilanci d'esercizio e si compone di tre dimensioni: responsabilità economica, responsabilità ambientale e responsabilità sociale. (Gandolfi et al., 2006, p. 11)

L'esigenza di operare in modo responsabile e di disporre di un bilancio sociale è nata nel contesto in cui ci troviamo, caratterizzato da una forte espansione economica e da una maggiore globalizzazione, un contesto che porta a nuove opportunità di crescita e ad una possibilità sempre più ampia di scelta tra le tante disponibili. La trasparenza sugli impatti sociali, ambientali ed economici diventa quindi un punto focale al quale mira la rendicontazione sociale e che va ad influenzare la reputazione aziendale, oltre al "comportamento" sociale e ambientale reale dell'impresa. ("Linee guida per il reporting di sostenibilità", 2000-2011)

L'importanza di questo documento è dimostrata dalla moltitudine di aziende che ogni anno dedicano tempo e risorse per affiancare al bilancio d'esercizio questa rendicontazione sociale, in quanto riuscire a coinvolgere gli stakeholder per quanto riguarda le loro attese e il saper ascoltare i propri collaboratori portano l'azienda ad una strategia vincente che le permette di ottenere una crescita costante in termini di produttività sul lungo periodo. (Coda, 1988)

Ci sono molteplici modelli che aiutano a stilare questo documento, uno dei più importanti è quello redatto da Global Reporting Initiative (GRI), che fornisce delle linee guida alle aziende che intendono redigere un bilancio sociale indipendentemente dalla loro dimensione, con l'obiettivo di uniformare la redazione di questa analisi aziendale e poter fare dei paragoni a livello settoriale o regionale/geografico. ("Linee guida per il reporting di sostenibilità", 2000-2011)

In Svizzera il tema della CSR è piuttosto "recente" ed è riconosciuto dallo Stato, tanto che il 1° aprile 2015 la Confederazione ha approvato un documento programmatico denominato "Piano d'azione sulla responsabilità sociale d'impresa" con il quale intende rendere note le sue aspettative in ambito di CSR.

La Confederazione vuole incoraggiare una maggiore responsabilità sociale sia a livello nazionale che internazionale creando delle condizioni quadro che permettono agli imprenditori la redazione e messa in pratica della CSR. A tale proposito ha definito quattro metodi per diffondere la CSR (Confederazione Svizzera, 2015):

- Partecipa alla creazione di condizioni quadro che permettono di implementare la CSR;
- Sensibilizza e sostiene le imprese svizzere in questo ambito;
- Incoraggia la RSI nei paesi in via di sviluppo;
- Promuove la trasparenza nelle imprese.

Alla luce degli ultimi avvenimenti in materia di responsabilità sociale d'impresa a livello svizzero, sarà interessante attraverso la stesura di questa tesi capire il coinvolgimento attuale e futuro da parte delle aziende attive nel nostro Cantone, con particolare attenzione alle PMI.

Obiettivi (la domanda di ricerca)

Formulare in modo chiaro la domanda di ricerca che si vuole indagare.

Indicare quindi l'obiettivo generale del lavoro seguito da una serie di obiettivi specifici (e verificabili) che il lavoro intende raggiungere

Domanda di ricerca:

Quali sono le motivazioni che spingono una PMI ticinese a redigere un bilancio sociale, quali benefici traggono e quali costi aggiuntivi provoca questa rendicontazione? Quali sono i motivi per cui molte PMI non redigono una rendicontazione sociale?

Obiettivi principali del lavoro di tesi:

- Fornire una panoramica della struttura e dei vantaggi del bilancio sociale;
- Comprendere il livello di consapevolezza sulla rendicontazione sociale presso le PMI ticinesi;
- Capire come le associazioni di categoria supportano le aziende nella rendicontazione sociale;
- Comprendere i benefici e i costi percepiti dalle PMI che hanno implementato un bilancio sociale;
- Individuare i principali motivi per cui molte imprese non redigono tale rendicontazione.

Metodologia

In questa sezione lo studente deve sforzarsi di spiegare COME intende raggiungere il proprio scopo. Occorre quindi descrivere quali strumenti si utilizzeranno e perché si ritiene siano adeguati per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Le semplici dichiarazioni di seguire un approccio quantitativo o qualitativo non sono sufficienti, perché non aiutano a comprendere attraverso quali fasi e passaggi si riuscirà ad indagare la domanda di ricerca.

La strategia di ricerca utilizzata per la stesura di questo rapporto sarà quella qualitativa, in quanto si andrà a comprendere l'evoluzione del tema bilancio sociale sul suolo ticinese.

Attraverso la letteratura sarà possibile comprendere ed esporre concetti chiave relativi al bilancio sociale e alla struttura che lo circonda, con l'esposizione di alcune nozioni generali in merito.

Lo strumento principale della ricerca sarà però costituito dalle interviste strutturate e dalle interviste semi-strutturate indirizzate principalmente ad aziende che hanno redatto un bilancio sociale (indipendentemente dalla loro dimensione), a studi fiduciari, a EconomieSuisse, alla Camera di commercio e da ultimo anche direttamente alle PMI ticinesi.

L'utilizzo delle interviste strutturate e semi-strutturate permetterà di capire quante aziende conoscono il tema del bilancio sociale e quante aziende si sono informate o hanno richiesto aiuto per redigere una rendicontazione sociale, quali sono i motivi che le hanno spinte verso una responsabilità sociale d'impresa ed in che modo, se del caso, hanno potuto impiegare i dati ricavati dal bilancio sociale. A complemento delle risposte alle domande sopra esposte, alle aziende che rinunciano alla redazione di un bilancio verrà richiesto il motivo di questa loro scelta.

Analisi delle risorse bibliografiche iniziali

In questa sezione occorre riportare un elenco ragionato di fonti, debitamente commentate in funzione del contributo atteso rispetto alla propria tesi.

Banca Stato. (2013). *Bilancio sociale e ambientale*. Bellinzona.

Confederazione Svizzera. (2015). *La responsabilité sociétale des entreprises – Position et plan d'action du Conseil fédéral concernant la responsabilité des entreprises à l'égard de la société et de l'environnement*. Berne: Confederazione Svizzera

European Commission. (2011). *Communication from commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions - a renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.

Economiesuisse (2014). *Swiss code of best practice for corporate governance*. Zürich: Economiesuisse.

Fossati, S., Tettamanzi, P. & Luoni, L. (2009). *Il Bilancio Sociale e la comunicazione con gli stakeholder*. Milano: Pearson.

Freeman, E. R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory - The stato of the art*. New York: Cambridge University Press.

- Gandolfi, A., Cereghetti, N., Longhi, R., Nosetti, O. & Valenti, P. (2006). *Comunicare con la società - Manuale per la redazione di un Bilancio sociale*. Manno: SUPSI.
- Global Reporting Initiative. (2000-2011). *Linee Guida per il Reporting di Sostenibilità - Versione 3.1*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Hinna, L. (2002). *Il bilancio sociale*. Milano: Il Sole 24 ore S.p.A.
- Petrolati, P. (1999). *Il Bilancio Sociale di impresa verso i lavoratori; la risorsa umana e l'informativa aziendale*. Bologna: CLUEB.
- Rusconi, G. (2013). *Il bilancio sociale delle imprese - Economia, etica e responsabilità dell'impresa*. Roma: Ediesse.
- Segreteria di Stato dell'economia SECO. (s.d.). Corporate Social Responsibility. Sito della Confederazione Svizzera. Recuperato il 12 aprile 2015, da <http://www.seco.admin.ch/themen/00645/04008/index.html?lang=it>
- Società Elettrica Sopracenerina. (2007). *Bilancio sociale*. Locarno: SESamo.

Fattibilità

In questa sezione si deve discutere la disponibilità delle risorse necessarie alla buona riuscita (ex-ante) della tesi. In particolare bisogna riflettere: sulla disponibilità di dati e/o informazioni sufficienti e sulla concreta possibilità di accesso alla documentazione, sul livello di complessità e/o di ampiezza del tema in rapporto al tempo a disposizione. Individuare gli ostacoli è il primo passo, necessario, ma non sufficiente.

Discutere la fattibilità significa infatti individuare anche le strategie per affrontare gli ostacoli in modo da potersi ragionevolmente attendere il raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissati.

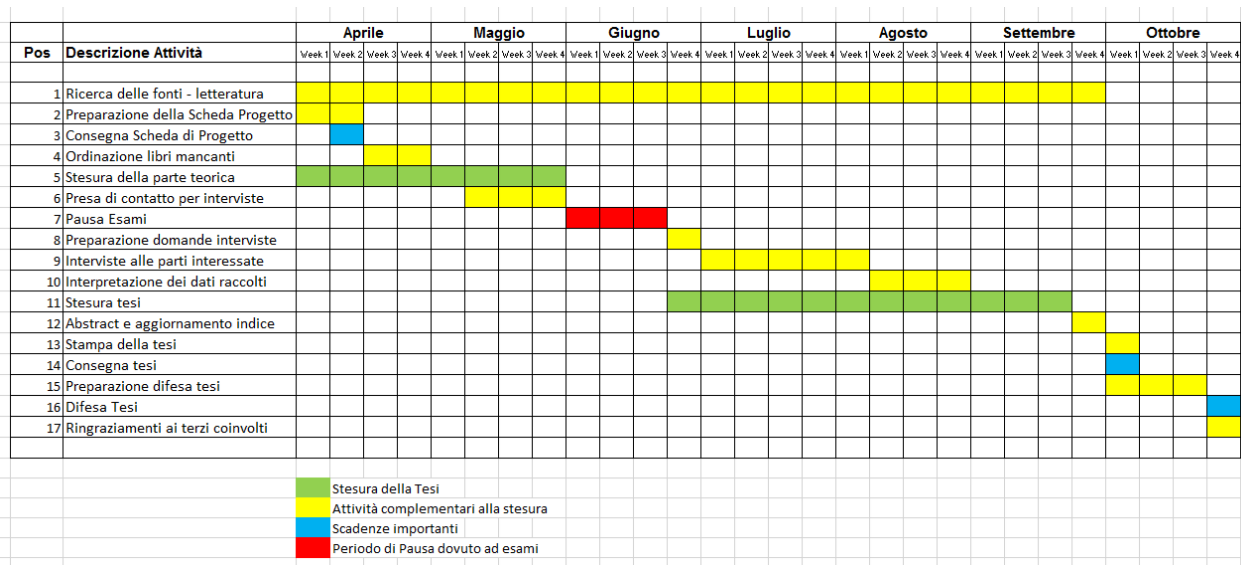
La parte di ricerca e di consultazione di testi di letteratura non sarà caratterizzata da particolari problemi, in quanto l'importanza che riveste il bilancio sociale ha reso di moda il tema, ed ha incrementato gli studi e la redazione di nuovi testi di letteratura ad esso connessi.

Per contro le interviste potrebbero destare qualche problema, in quanto alcune aziende potrebbero non dare informazioni utili ai fini della ricerca per motivi di riservatezza. La moltitudine di aziende presenti sul territorio però dovrebbe permettere di aggirare questa problematica, potendo appunto disporre di un campione piuttosto ampio di alternative.

Pianificazione delle attività

Si richiede una breve descrizione del piano di lavoro. Si tratta di spiegare a grandi linee le fasi che caratterizzeranno lo svolgimento della tesi: quali attività, in quale ordine e con quale metodo.

In aggiunta alla pianificazione “concettuale” delle attività è necessario definire una linea del tempo e riflettere accuratamente sulla tempistica e le interconnessioni delle singole attività (es. diagramma di Gantt).



Struttura della tesi

Prima ancora che nasca la tesi, deve esserci un'idea preliminare di come organizzare gli argomenti e i contenuti per raggiungere gli obiettivi, secondo un piano di comunicazione efficace. Concretamente si tratta di pensare ad un indice, NECESSARIAMENTE provvisorio, che permetta di capire la sequenza logica degli argomenti (capitoli) e dei contenuti (paragrafi).

L'indice è uno strumento dinamico (lavorare continuamente sull'indice mentre la tesi avanza) che ci permette di riflettere, PRIMA di scrivere, su quali contenuti inserire nella tesi e su come organizzarli.

1. Introduzione
 - 1.1 Domanda di ricerca
 - 1.2 Obiettivi della ricerca
 - 1.3 Strumenti e metodi della ricerca
2. La responsabilità aziendale d'impresa - evoluzione
 - 2.1 Scopo
 - 2.2 Vantaggi e svantaggi
 - 2.3 Bilancio sociale
 - 2.3.1 Scopo
 - 2.3.2 Com'è strutturato
 - 2.3.3 Vantaggi, costi e limiti
 - 2.3.4 Rapporto costi/benefici
 - 2.3.5 Standard (GRI e GBS)
 - 2.4 Stakeholder
 - 2.4.1 Stakeholder primari
 - 2.4.2 Stakeholder secondari
 - 2.5 Indicatori principali
 - 2.5.1 Indicatori ambientali
 - 2.5.2 Indicatori sociali
 - 2.5.3 Indicatori economici
3. Analisi della situazione in Ticino
 - 3.1 Imprese che hanno pubblicato un bilancio sociale
 - 3.1.1 Panoramica generale delle PMI che redigono il bilancio sociale
 - 3.1.2 Motivi che hanno portato alla redazione del bilancio sociale
 - 3.1.3 Quali vantaggi traggono da questo documento
 - 3.1.4 Quali costi hanno supportato per la redazione del documento
 - 3.2 Imprese che non hanno un bilancio sociale
 - 3.2.1 Motivi che hanno portato a questa scelta
4. Misure a sostegno delle PMI nell'introduzione di questo documento
5. Raccomandazioni e conclusioni
6. Bibliografia