

## **CAPITOLO II**

*Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance  
sociale dell'azienda*

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

### 2.1 *La strategia aziendale*

#### 2.1.1 Il concetto di strategia

L'impostazione strategica di un'impresa (gestione strategica) ed il modo in cui essa viene fatta funzionare (gestione operativa) sono molto importanti per le aziende, affinché riescano a competere efficacemente sul mercato, a rispondere alle attese sociali e ad essere redditizie<sup>1</sup>.

L'impostazione strategica o strategia di un'impresa è un concetto introdotto nella disciplina aziendale solo all'inizio degli anni '60. Il primo studio organico sulla strategia aziendale è stato condotto da Chandler, il quale ha definito la strategia come:

- la determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa;
- l'allocazione di risorse e l'adozione di azioni idonee al conseguimento degli obiettivi<sup>2</sup>.

Di poco successivo a *"Strategy and Structure"* di Chandler è il primo contributo di Igor Ansoff (1965), che propone un approccio alternativo rispetto a quello classico harvardiano: la "strategia in senso stretto". Essa non comprende la definizione degli obiettivi da perseguire, ma si limita alle modalità con cui perseguirli. In questo caso, dunque, la strategia si configura come l'insieme di norme decisionali che si vanno a sommare agli obiettivi (*input* formulati a monte), i quali da soli non bastano a guidare l'azione del soggetto economico. Si

---

<sup>1</sup> Cfr. Coda, 1988, p. 24.

<sup>2</sup> Cfr. Beretta Zanoni A., *Strategia e politica aziendale*, 1997, p. 36.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

avrà, perciò, una strategia fortemente strumentale, che assume numerose analogie con gli studi militari, nei quali, infatti, non si ricercano le motivazioni e le opportunità di una guerra (gli obiettivi), ma solo le modalità per vincerla (gli strumenti). In questo senso, chi elabora la strategia in azienda sarà paragonato ai generali, i quali non dichiarano guerra, ma decidono con quale strategia combatterla<sup>3</sup>.

Il concetto di strategia, che verrà utilizzato in questa sede, sarà quello sviluppato da Chandler, in quanto sottende una concezione organicistica - diversa da quella ingegneristica di I. Ansoff - e più attenta agli aspetti umani dell'impresa.

### 2.1.2 La strategia in senso ampio

Il concetto di strategia aziendale, inteso in senso ampio, include l'orientamento strategico di fondo (OSF) e le politiche che permettono di realizzarlo. Il primo è costituito dalle idee, dai valori e dai convincimenti, impliciti ed impalpabili, degli attori chiave e degli altri collaboratori. Queste *guiding beliefs*, che fanno parte dell'orientamento strategico di fondo, riguardano il dove, il come e il perché essere impresa. Più in dettaglio si riferiscono al campo di attività cui l'impresa si ritiene vocata, alla filosofia gestionale ed organizzativa e, infine, ai fini e agli obiettivi di fondo. Il concetto di orientamento strategico di fondo è molto utile per delineare i profili di "eccellenza" o di "mediocrità" imprenditoriale.

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 61.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Le politiche di realizzazione dell'orientamento strategico di fondo vengono analiticamente individuate in strategie: di portafoglio; economico-finanziarie; sociali; organizzative; funzionali di gestione tipica (produzione, ricerca e sviluppo, marketing )<sup>4</sup>.

### 2.1.3 L'armonica sinergia fra obiettivi economici, competitivi e sociali.

Le strategie di successo si caratterizzano per il fatto di essere finalizzate ad assicurare la funzionalità duratura dell'impresa e per essere il risultato di un apprendimento continuo che affina sempre più l'impostazione imprenditoriale e, all'occorrenza, sa rinnovarla radicalmente. Nell'orientamento strategico di fondo delle imprese “eccellenti”:

- il management pone l' attenzione sullo sviluppo durevole dell'impresa; tale sviluppo va inteso non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche qualitativo, cioè come fattore di promozione umana e sociale oltre che di crescita economica;
- Il profitto è un fine - mezzo inserito in una concezione non piramidale, ma circolare del sistema di finalità aziendali;
- l'orizzonte temporale del management è di lungo periodo;
- la propensione all' investimento è sistematica e costante;
- la tensione all' economicità costituisce una sollecitazione permanente;

---

<sup>4</sup> Cfr. Coda, 1988, pp. 25-57.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

- l'apprendimento è continuo ed impegna in vario modo tutti i collaboratori d'azienda;
- la trasparenza è un valore base, necessario per ottenere l'adesione convinta e matura dei vari interessati alla combinazione produttiva<sup>5</sup>.

L'impresa così intesa contempera dinamicamente le esigenze economiche e le necessità umane. In questo modo essa esplica la funzione di produzione di ricchezza, la quale, oltre ad avere un ruolo economico, ha pure un valore sociale, perché tende a migliorare il livello di vita dei consumatori<sup>6</sup>. Così, per le aziende EdC fare impresa significa produrre ricchezza da ridistribuire tra i soggetti che intervengono lungo la catena del valore, in maniera rispettosa dei diritti umani e dell'ambiente e dando una prima testimonianza della rinuncia agli utili da parte del gruppo promotore<sup>7</sup>. Non bisogna, perciò, incorrere nell'errore di considerare le aziende in questione come aziende dagli obiettivi puramente sociali, che tendono a declassare il profitto e che rischiano di diventare - in contrasto con i loro dichiarati propositi- antisociali. Infatti, se i fini sociali concorrono a spegnere la tensione permanente all'economicità, l'unità economica tende ad operare in modo improduttivo e, conseguentemente, antisociale.

---

<sup>5</sup> Cfr. Coda, 1988, pp.264-265.

<sup>6</sup> Cfr. Nibale G., L'economia e l'etica d'impresa, Cacucci ed, 1991, p.178.

<sup>7</sup> Cfr Bianchini G., Concorrenza, regole, strategia aziendale, Franco Angeli ed., 2001, p.182.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

### *2.2 La strategia sociale*

Fino alla metà del XX secolo il principio della libera impresa era accettato anche dalla società, in cui l'impresa operava. In parte era accettato perché la libertà d'impresa era considerato un elemento essenziale delle libertà democratiche; in parte perché la libera concorrenza sembrava il modo ottimale, per raggiungere l'obiettivo di un rapido sviluppo economico.

E' diventato, però, nel tempo sempre più evidente che un comportamento privo di vincoli da parte delle imprese produce gravi ingiustizie sociali. Per reagire a ciò, la società ha imposto una serie di vincoli (leggi sul lavoro infantile, sicurezza industriale, salari minimi, leggi *anti-trust* ...), che hanno provocato, dalla metà del XX secolo in poi, un aumento della pressione esterna sulle imprese, non solo da parte dei governi, ma anche da parte dei consumatori che sono diventati dei critici avversari. L'impresa ha cercato di difendersi da questi vincoli in vari modi:

- attivando campagne informative sul funzionamento della libera impresa attraverso i mezzi di comunicazione di massa;
- incoraggiando l'insegnamento della microeconomia nelle scuole secondarie;
- istituendo cattedre di libera impresa nelle università;
- mediante programmi di "responsabilità sociale": verifiche sociali, miglioramenti nelle condizioni della vita lavorativa...

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Tale difesa, però, non ha funzionato e, dalla seconda guerra mondiale in poi, la società ha imposto controlli su quasi tutti gli aspetti dell'impresa.

Per più di un secolo le aziende sono state lo strumento principale e soddisfacente del progresso economico e sociale. Esse sono nate in un ambiente sociale favorevole, in cui i valori fondamentali erano la proprietà privata e la libertà individuale per il progresso economico. Inoltre erano sostenute dalla teoria del *laissez - faire* di Adam Smith, che sostiene che la libertà di ciascuno di perseguire il proprio interesse economico egoistico, attraverso una mano invisibile, produce il massimo benessere economico per la società. Tutto questo ha portato ad un aumento della ricchezza nazionale, ma la distribuzione è rimasta diseguale.

Lo sviluppo è stato accompagnato da inquinamento ecologico, sociale e politico e da frequenti fluttuazioni dalla prosperità alla recessione. Inoltre, nei periodi di minori controlli sembrava che l'impresa "mordesse la mano che la nutriva", eliminando la concorrenza, creando monopoli e, quindi, distruggendo la "mano invisibile" che era stata la giustificazione originaria della libertà di concorrenza.

Nel corso degli anni si sono accumulati sottoprodotti negativi della libera impresa (Vedi successiva tabella n.1); sottoprodotti tollerati dalla società in nome del progresso; quando però negli anni '60 si è raggiunto un livello di vita che ha completamente soddisfatto le esigenze economiche dei cittadini più influenti, la società è passata da un atteggiamento benigno ad uno ostile. L'attenzione si è

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

spostata dai contributi economici dell'impresa ai suoi difetti. I governi e l'opinione pubblica si sono coalizzati in un'azione tesa a ridurre i sottoprodotti negativi delle imprese<sup>8</sup>.

Da quanto è stato scritto, si evince che le imprese devono cercare di sopravvivere e, per farlo, devono ridefinire il proprio ruolo. Tale ruolo non riguarda solo la gestione degli affari, ma ha a che fare anche con l'ambiente economico, sociale e politico in cui le aziende operano. Bisogna avere ruoli validi e praticabili, che siano accettabili non solo dalla direzione e dagli azionisti, ma anche da chi partecipa direttamente o indirettamente all'azienda.

E' da qui che nasce la necessità di una strategia sociale, preposta all'ottenimento di un consenso duraturo da parte dei diversi *stakeholders*. Essa è prima di tutto strategia di selezione degli interlocutori sociali con cui sintonizzarsi e poi strategia di comunicazione e di interazione con gli stessi. Naturalmente il fulcro di tale strategia, cioè il soddisfacimento delle attese dei vari interlocutori, deve integrarsi con quello competitivo ed economico - finanziario, altrimenti ci sarebbe lo snaturamento dell'impresa (laddove, ad esempio, prevalesse una malintesa socialità)<sup>9</sup>.

In quest'ottica, dunque, diventa di sostanziale importanza la qualità del rapporto tra l'impresa e gli interlocutori dei diversi sottosistemi ambientali. A tal

---

<sup>8</sup> Cfr. Pastore R., *Strategia sociale dell'impresa. L'azienda, i suoi antagonisti e i suoi interlocutori*, Etas Libri, 1984, pp. 3-9.

<sup>9</sup> Cfr. Coda, 1988, p. 55.



Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

proposito, nel paragrafo successivo si cercherà di descrivere i sistemi con i quali l'azienda interagisce.

**Tabella 1: cosa non funziona più nell'impresa**

*(Tabella riadattata da Pastore)<sup>10</sup>*

<b>Sottoprodotti negativi</b>	<b>Esempi</b>
1. Scarse reazioni alle esigenze dei clienti	Fissazione monopolistica dei prezzi; false descrizioni dei prodotti; merci scadenti; atteggiamento da “acquirente sta attento”.
La concorrenza non funziona come dovrebbe	Scarsissima vera massimizzazione del profitto; concentrazione oligopolistica; crescita per amore della crescita; resistenza alle innovazioni.
Le imprese violano le norme di comportamento sociale	Accordi sui prezzi; eliminazione della concorrenza; corruzione; influssi politici; disonestà.
Sottoprodotti sociali dannosi e indesiderabili	Condizioni di lavoro disumane; distribuzione diseguale della ricchezza; inquinamento ambientale; squilibri ecologici; esaurimento delle risorse naturali.
Interferenze nella politica nazionale	Interessi commerciali contro la politica estera; le multinazionali contro lo stato nazionale; complessi industriali – militari contro la politica di difesa.
Le imprese non rispondono alle esigenze sociali prioritarie	Case a basso costo; trasporti pubblici; igiene e sanità; degrado urbano.

2.2.1 Sistema degli *stakeholders*

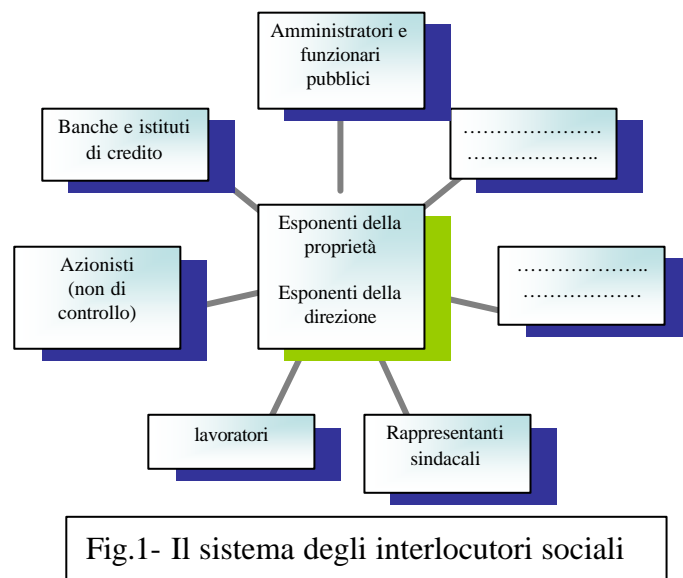
L'insieme dei detentori d'interessi convergenti nell'impresa (*stakeholders*) è costituito da due sistemi: il sistema degli interlocutori sociali e il sistema competitivo.

---

<sup>10</sup> Cfr. Pastore, 1984, p. 7.

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

- Il sistema degli interlocutori sociali è formato da soggetti apportatori di risorse, consensi e contributi di cui l'impresa ha necessità; essi si compongono in uno schema, che vede gli esponenti della proprietà e della direzione in posizione centrale, i lavoratori, gli azionisti non di controllo, i rappresentanti sindacali, gli istituti di credito, gli amministratori e i funzionari pubblici intorno ad essi. Le categorie sopra menzionate sono tanto più coese agli esponenti, quanto più questi ultimi sanno ispirare fiducia e credibilità (Vedi fig.1).



- Il sistema competitivo è formato da cinque categorie di soggetti in relazione tra di loro. Essi sono i concorrenti, tra i quali si creano rapporti di rivalità e/o collaborazione; i clienti e i fornitori che

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

hanno con l'impresa rapporti di forza contrattuale e di integrazione; i produttori di prodotti sostitutivi, con i quali si creano rapporti di sostituzione, ed infine gli entranti potenziali, verso i quali l'impresa erge delle barriere (Vedi fig.2)<sup>11</sup>.

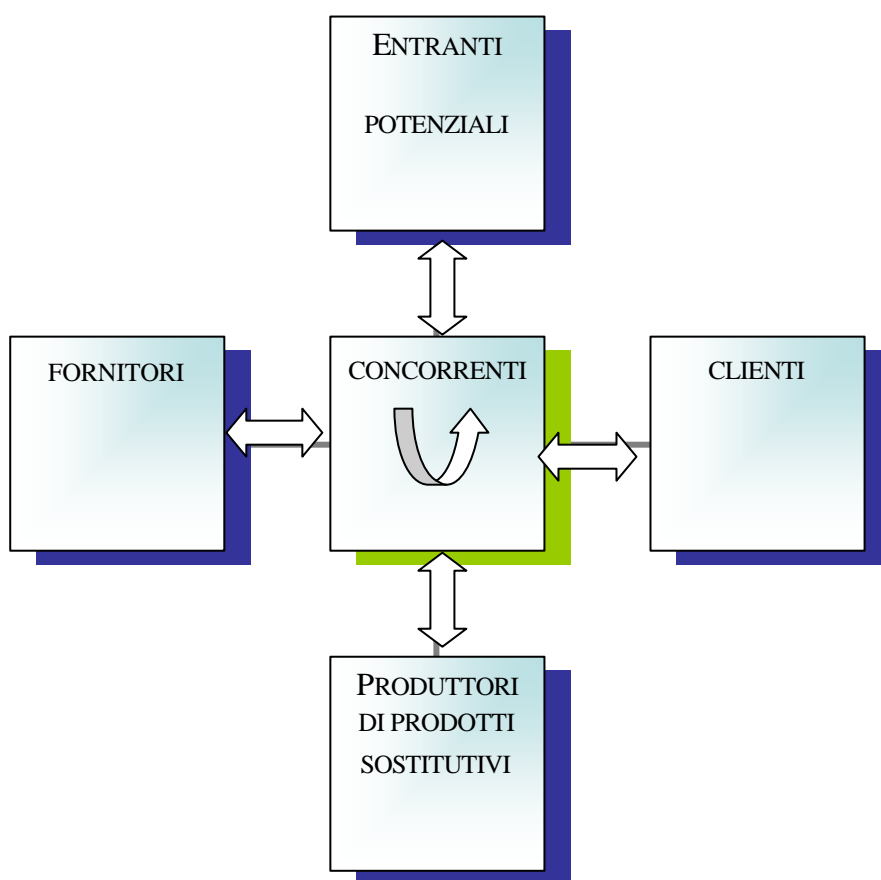


Fig. 2: Attori del sistema competitivo (adattato da Porter)

<sup>11</sup> Cfr. Coda, 1988, pp. 13-19.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Da quanto detto fin ora si evince che l'impresa è al centro di una molteplicità di relazioni dalle quali è possibile creare valore. Ciò si può ottenere, però, solo se i rapporti sono di tipo relazionale e non contrattuale. Nel primo caso gli *stakeholders* sono considerati dei *partners* con i quali si instaurano rapporti di collaborazione in un'ottica di lungo periodo. Nel secondo caso, invece, tutti gli *stakeholders* diventano dei nemici da cui liberarsi non solo con l'innovazione ma anche con potenza e furbizia. In una tale visione, i clienti sono persone da sfruttare, i concorrenti nemici da abbattere, le Istituzioni fonti di difficoltà e vincoli. In siffatta situazione prevarrà il breve periodo<sup>12</sup>.

Nel caso specifico dell'EdC, le relazioni interne sono improntate alla comunione, quelle esterne sono orientate più alla collaborazione che al conflitto, più a procurare una soddisfazione reciproca, che al calcolo di convenienza di breve periodo. In particolare, per quanto riguarda i clienti come consumatori finali, si tratta di fare promozione e cultura, attraverso strumenti appropriati di comunicazione, per far emergere una sensibilità anche sul modo con il quale i beni sono prodotti<sup>13</sup>.

### 2.3 *La responsabilità sociale dell'azienda*

Da ciò che è stato detto nel paragrafo precedente si evince che l'azienda è in continua relazione con i vari sistemi presenti nell'ambiente esterno (sistema finanziario, sindacale, bancario, politico e via dicendo). Ciò significa che

---

<sup>12</sup> Cfr. Bianchini, 2001, p. 158.

<sup>13</sup> Cfr. *Ibid.*, p. 184.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

all'impresa non è più richiesta solo la produzione di ricchezza, ma anche la responsabilità sociale ed il pieno rispetto dei valori umani. In altri termini, occorre conciliare l'interesse particolare dell'unità produttiva con l'interesse generale dell'intera collettività<sup>14</sup>.

Il concetto di responsabilità sociale può essere paragonato a quello di responsabilità delle democrazie rappresentative: come i membri dei governi democraticamente eletti devono render conto delle loro scelte, dei loro comportamenti e delle conseguenze delle loro azioni a tutti i cittadini, non solo ai loro elettori, così si ritiene per estensione che il *top management* delle aziende debba render conto delle proprie decisioni non solo agli azionisti e ai finanziatori, che forniscono il capitale, e ai collaboratori, che forniscono il lavoro, ma a tutti coloro che risentono degli effetti positivi e negativi delle attività aziendali<sup>15</sup>.

Terzani fa riferimento ad una responsabilità interna e ad una esterna. La prima è rivolta ai soggetti interni all'impresa, tra i quali i lavoratori e gli azionisti; la seconda ai consumatori, all'intera collettività e alle pubbliche autorità.

I dipendenti richiedono al *management* notizie riguardanti: il mantenimento dei posti di lavoro e la creazione di nuovi; le condizioni di igiene e di sicurezza degli stabilimenti; la retribuzione; la formazione e così via.

---

<sup>14</sup> Cfr Terzani S., Responsabilità sociale dell'azienda, in Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, luglio – agosto, n° 7 – 8., 1984, p. 286.

<sup>15</sup> Cfr. Chiesi A., Il bilancio sociale, Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa, Il Sole 24 ore, 2000, p.23.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Nei confronti degli azionisti l'azienda ha la responsabilità di fornire chiarimenti in merito alla ripartizione del reddito prodotto e alla situazione della stessa impresa nel campo sociale.

I consumatori sono interessati alla qualità e alla sicurezza del prodotto, come pure all'assenza di caratteristiche nocive.

Verso tutti gli altri soggetti esterni l'azienda ha la responsabilità sociale di contribuire allo sviluppo economico, di ridurre l'inquinamento, di economizzare le risorse in via di esaurimento e di diffondere messaggi pubblicitari leali<sup>16</sup>.

In risposta a questa esigenza di maggiori e più rigorose informazioni sui criteri gestionali e sugli effetti sociali generati dall'attività imprenditoriale, nell'ultimo decennio un numero crescente di imprese ha realizzato bilanci ambientali, rapporti sociali e altre forme di rendicontazione etica e sociale d'impresa. Questa tendenza delle imprese a rafforzarsi con un'immagine di attenzione verso problematiche sociali ha trovato uno strumento di accreditamento nella Certificazione SA 8000, che sarà meglio sviluppata nel prossimo paragrafo<sup>17</sup>.

### 2.3.1 Il sistema di *Social Accountability* SA 8000

SA 8000 è il primo *standard* in materia di etica d'impresa, che utilizza un meccanismo di implementazione e procedure di *auditing* del tutto simili a quelli previsti dai sistemi di Assicurazione qualità (ISO 9000) e di Gestione ambientale

---

<sup>16</sup> Cfr. Terzani, 1984, p. 288.

<sup>17</sup> Cfr. Chiesi, 2000, p. 12.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

(ISO14000). Tale norma, anche se di recentissima istituzione, sembra suscitare un certo interesse in quanto essa diventa uno strumento efficace per testimoniare la gestione etica di un'organizzazione.

Questa certificazione è nata, principalmente, per aiutare le imprese a selezionare i propri fornitori. La responsabilità di un'impresa, infatti, non può limitarsi a considerare la correttezza di politiche, procedure e comportamenti all'interno dell'azienda; tutta la catena produttiva è sempre più oggetto di valutazione etica da parte dei consumatori e degli altri *stakeholders* interessati. Se il fornitore di un'impresa presente sui mercati internazionali svolge la propria attività in condizioni di lavoro assai carenti dal punto di vista della sicurezza e della salute dei lavoratori, utilizzando per esempio il lavoro minorile o, comunque, assumendo comportamenti “socialmente irresponsabili”, i prodotti finali dell'impresa, che si avvale di tali fornitori, potranno essere considerati “socialmente irresponsabili”, sebbene il *management* non possa essere accusato di atteggiamenti scorretti in prima persona.

Basta pensare a grandi imprese, quali Nike, Reebok e Benetton, che, proprio per problemi di tale natura, sono state al centro dell'attenzione dei media, sperimentando direttamente quanto possa essere alto, in termini di perdita di reputazione, il costo associato al verificarsi di questi episodi.

Per l'impresa diventa difficile controllare la moltitudine di fornitori, dal momento che essa non possiede diritti di proprietà e non partecipa direttamente

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

alla gestione delle aziende fornitrici di beni e servizi, ecco perché è stata istituita la Certificazione SA 8000<sup>18</sup>.

I requisiti sociali previsti dalla norma riguardano le seguenti aree:

- **Lavoro infantile:** l'azienda deve impegnarsi a non utilizzare il lavoro infantile, sia non usufruendone che non favorendone l'utilizzo;
- **Lavoro forzato:** la norma vieta all'azienda di usufruire o di favorire l'utilizzo di lavoro forzato;
- **Salute e sicurezza sul lavoro:** l'ambiente di lavoro deve essere sicuro e salubre; in esso occorre predisporre tutte le iniziative, atte a prevenire incidenti e malattie, anche attraverso la formazione e l'addestramento dei lavoratori e l'individuazione di un responsabile aziendale della sicurezza e della salute;
- **Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva:** l'azienda deve rispettare i sindacati ed il diritto dei lavoratori a riunirsi insieme;
- **Discriminazioni:** l'azienda non deve applicare né sostenere forme di discriminazione basate su razza, età, sesso, religione, disabilità e idee politiche, nelle fasi di assunzione, formazione, promozione o nel licenziamento;

---

<sup>18</sup> Cfr. Chiesi, 2000, pp. 29 – 30.



Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

- **Procedure disciplinari:** l'azienda non deve attuare né favorire la pratica di punizioni corporali, coercizioni mentali o fisiche ed abusi verbali;
- **Orario di lavoro:** l'azienda deve adeguarsi alle leggi in vigore e agli standard di settore sull'orario di lavoro; in ogni caso, al personale non deve essere richiesto di lavorare oltre le 48 ore settimanali e deve essere garantito almeno un giorno di riposo per ogni periodo di 7 giorni. L'azienda deve anche assicurare che lo straordinario sia retribuito con un pagamento maggiorato e che non sia superiore alle 12 ore settimanali;
- **Criteri retributivi:** Le retribuzioni debbono essere in linea con le norme locali e settoriali ed essere, in ogni caso sufficienti a soddisfare i bisogni basilari dei lavoratori; una parte restante dovrebbe essere usata a loro discrezione. L'azienda deve evitare ogni disposizione o il ricorso al lavoro nero e a falsi schemi di apprendistato, allo scopo di evitare di conformarsi agli obblighi verso i lavoratori.

Aderire alla norma SA 8000 è una scelta “volontaria” da parte dell'impresa, ma una volta che tale scelta è stata effettuata, occorre che l'impresa sia rispettosa delle procedure previste<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Cfr. Bianchini, 2001, pp. 164-165.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

### 2.4      *Variabile ambientale: un'opportunità per le imprese?*

La questione ambientale costituisce - ed in futuro costituirà sempre più - una delle sfide strategiche per l'impresa; occorrerà trovare delle soluzioni che riescano a conciliare sviluppo economico e tutela ambientale. Larga parte del sistema industriale è oggi consapevole che l'ambiente non è solo un vincolo, ma anche un'opportunità di nuovi e diversi sviluppi<sup>20</sup>.

L'atteggiamento delle imprese, nei confronti della variabile ambientale, ha subito un'evoluzione nel corso del tempo.

Negli anni '60 l'ambiente era visto come un problema, un fattore di insuccesso più che di successo. La sicurezza e la tutela dell'ambiente erano considerate alla stregua di tasse: dovevano perciò essere prescritte.

Gli anni '70 hanno visto un maggior interessamento dell'industria verso il movimento ambientalista ed i problemi riguardanti l'ambiente, la sicurezza e la salute. Nonostante tutto, la maggior preoccupazione per le imprese era quella di difendersi dalle continue nuove normative ambientali anziché pensare a iniziative volontarie anticipatorie.

E' solo negli anni '80 che l'interesse pubblico e le forze ambientaliste, divenuti fattori di pressione più forti nei confronti del sistema industriale, determinano l'avvio di un mutamento da parte del *management*, che comincia a considerare la percezione dell'opinione pubblica nei confronti dell'impresa nel suo

---

<sup>20</sup> Cfr. Malaman R. e Bartolomeo M., La strategia ambientale d'impresa; Tecnologia, organizzazione, marketing, Il Sole 24 Ore Libri, 1996, p. IX.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

insieme o nei confronti di particolari impianti; in questo modo hanno inizio i primi reali confronti tra l'impresa e i soggetti ad essa esterni<sup>21</sup>.

Osservando il comportamento delle imprese industriali in questo orizzonte temporale, si nota uno spostamento progressivo del mondo industriale dal primo atteggiamento (ambiente come problema) al secondo (possibilità) e dal secondo al terzo (*mission*).

Essere attenti alle problematiche ambientali può portare a dei vantaggi per l'impresa, in termini di competizione nei confronti di altre imprese, di maggiori prezzi - ricavi nei confronti di consumatori, sensibili al problema ambientale e "disposti a pagare", per contribuire alla sua migliore soluzione, ed, infine, in termini di riduzione di costi di produzione diretti o indiretti.

Un *management* che assume la conservazione dell'ambiente come uno dei valori di riferimento e non come semplice strumento di competizione è in grado di :

- ampliare la credibilità e la legittimazione sociale della propria impresa;
- suscitare, quindi, una maggiore fiducia e una maggiore condivisione sociale delle proprie scelte;
- aumentare il livello di identificazione delle persone nell'impresa e il loro grado di motivazione.

---

<sup>21</sup> Cfr. Bertolini F. e Troilo G., Green management; l'ecologia come vantaggio competitivo per l'impresa, Egea, 1996, p. 10.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Sono queste condizioni positive che si riflettono positivamente sulla "competitività" dell'impresa ma, dalla diversa motivazione di fondo, nascono scelte aziendali e stili di *management* assai diversi.

Nel caso di evoluzione guidata dalla convenienza, le politiche aziendali nei confronti dell'ambiente sono caratterizzate:

- da interventi prevalentemente di recupero ambientale;
- da una grande disponibilità ad adattarsi alle normative ambientali - comportamento positivo rispetto ai comportamenti di elusione delle norme-;
- da una grande flessibilità rispetto alla modificazione delle condizioni competitive, che non consentono più all'impresa di conservare posizioni dominanti.

Nel caso di evoluzione guidata dalla considerazione dell'ambiente come valore per la società, le politiche aziendali nei confronti dell'ambiente sono caratterizzate:

- da un grande rilievo dato agli interventi di prevenzione del danno ambientale;
- da interventi di tutela ambientale che sono proposti indipendentemente dalla normativa vigente e che anzi spesso servono a formulare norme di tutela ambientale più efficaci e più realistiche, perché fondate su significative esperienze;

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

- da azioni attive miranti a modificare il quadro competitivo tramite l'assunzione del rischio, che è sempre insito nei comportamenti anticipatori.

L'attenzione ai problemi ambientali può essere considerata come semplice elemento, che nella logica dei *manager* si aggiunge agli elementi di valutazione dei fattori competitivi e agli elementi di calcolo della convenienza economica, o invece come una componente di un sistema di "etica economica o etica manageriale", che cerca di contemperare equilibri economici particolari dell'impresa con equilibri economici, sociali e ambientali.

Dunque, il *manager* può adottare diversi atteggiamenti nei confronti della variabile ambientale, egli può:

- "usare" il fattore ambiente solo per creare un'immagine positiva dell'azienda nei confronti dei diversi *stakeholders* e, poi, concretamente, impegnarsi solo a rispettare i limiti delle norme, quando non si cerca di eluderli;
- considerare i danni ambientali una conseguenza delle scelte aziendali, di cui altri, non l'impresa, devono occuparsi in base alla divisione delle funzioni per cui l'impresa produce ricchezza e l'ente pubblico le pone vincoli e preserva i beni collettivi, tra i quali l'ambiente;
- valorizzare l'ambiente, traendo da esso beni (come nel caso di sostanze naturali con effetti curativi, rese disponibili dalla conservazione delle biodiversità) e indicazioni di processi produttivi, che generano una

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

maggior utilità e, quindi un maggior valore rispetto ai beni e ai processi tradizionali.

I primi due comportamenti possono provocare boicottaggi da parte dei consumatori, multe e ammende che, a loro volta, possono in vari modi danneggiare l'impresa: basta pensare che le spese ambientali raggiungono ormai in alcuni settori anche il 20% del *budget* degli investimenti.

Infine il *manager*, che agisce secondo uno stile di valorizzazione dell'ambiente:

- impregna tutte le funzioni aziendali del concetto della tutela ambientale;
- informa i clienti della migliore gestione ambientale dei prodotti acquistati;
- introduce una continua educazione ambientale del personale;
- richiede ai propri fornitori *standard* ambientali di pari livello;
- inserisce valutazioni ambientali prima dell'avvio di ogni nuova attività produttiva;
- trasferisce le tecnologie pulite ad altre imprese, ad altri settori e al settore pubblico;
- redige un rapporto ambientale, sintesi della *performance* ambientale d'impresa<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Cfr. *Ibid.*, pp. 12 -15.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Le imprese che dedicano maggiore attenzione alle politiche ambientali sono soprattutto quelle operanti nei settori, le cui attività hanno largo impatto sul sistema ecologico, come quelli della chimica e dell'energia. Il modo di comunicare tali politiche varia da azienda ad azienda, ma l'approccio più usato è quello discorsivo. Esso consiste nella descrizione dei criteri guida e dei principali interventi sui quali l'impresa è impegnata<sup>23</sup>.

Le aziende che aderiscono al progetto EdC sono molto attente all'aspetto ambientale, il loro atteggiamento si avvicina al terzo descritto sopra. In esse si cerca di coinvolgere tutta la struttura aziendale in una dimensione d'impegno e di coscienza ecologica, andando ad incidere sui comportamenti dei singoli operatori, per costruire un sistema di gestione ambientale, nel quale siano chiari gli obiettivi e le responsabilità, le procedure e le risorse, utilizzabili per rendere concreta la scelta di uno sviluppo sostenibile.

Qui di seguito si riporterà l'esperienza di un'azienda EdC che adotta questo stile di *management*.

### FARIA E IRMAOS LDA

La Faria e Irmaos Lda, fondata a Leira nel 1957, produce stampi di plastica per calzature. Nonostante sia situata al centro della nazione<sup>24</sup>, costituisce la più significativa realtà portoghese, con 2.700.000 dollari di fatturato, clientela e

---

<sup>23</sup> Cfr. Molteni M., Bilancio e strategia; L'annual Report come occasione per comunicare strategia e risultati a tutto campo, Egea, 2000, p. 96.

<sup>24</sup> L'industria della calzatura si trova tradizionalmente nel nord del Portogallo.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

*partnership* commerciali a livello internazionale (da tutta Europa al Sudamerica sino alla Cina e al Giappone).

Gli stampi per scarpe sono in polietilene, pertanto non biodegradabili e, poiché contengono anche componenti metallici, il processo per il loro recupero è decisamente complesso.

Per far fronte ad un'esigenza di produzione attenta all' ambiente e coerente con i principi ecologici, la Faria e Irmaos Lda ha acquistato i macchinari necessari ai riciclaggio degli stampi, che i clienti devono sostituire, evitando che vadano così in discarica. Questo processo, avviato per motivazioni di tipo ecologico e mediante l'investimento di ingenti capitali, è diventato a poco a poco un vero processo produttivo economicamente molto significativo, che ha dato vita ad un nuovo settore d'affari, nel quale la Faria e Irmaos è oggi pioniere e *leader* di mercato<sup>25</sup>.

### 2.5 *Informazione sociale d'impresa*

#### 2.5.1 Il bilancio sociale

Conoscere e valutare sistematicamente i risultati dell'attività aziendale nella loro dimensione sociale, ambientale ed etica, e renderne conto pubblicamente in modo accurato, completo e accessibile sta diventando un requisito imprescindibile dell'impresa capitalistica moderna<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Cfr. Golin E e Parolin G., Per un'impresa a più dimensioni; strategie e bilancio secondo il metodo *RainbowScore*, Città Nuova ed, 2003, p. 91.

<sup>26</sup> Cfr. Chiesi, 2000, p. 11.



## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Già molti anni fa Cassandro si occupò di questo tipo di informativa, facendo riferimento al bilancio oggettivo. Scriveva, infatti: <<Se l'impresa - come non è certo dubbio - svolge un' importante funzione sociale, se l'imprenditore ha responsabilità verso i suoi collaboratori e verso l'intera collettività....è necessario che si dimostri in termini di valore, se e in che modo quella funzione sociale e quelle responsabilità siano state assolte.>><sup>27</sup> Ciò significa che la redazione del solo bilancio d'esercizio rivolto al soggetto aziendale non è più sufficiente per un'informazione completa ed è, dunque, necessario comporre un bilancio "oggettivo", che dimostri quale è stato il risultato economico (detto anche reddito oggettivo o sociale o valore aggiunto) per l'intera collettività.

Questo bilancio, sostanzialmente, non è costituito da dati diversi da quelli contenuti nel bilancio normale, ma rielabora quei dati, presentandoli in modo che essi possano direttamente informare il lettore su quello che l'azienda ha realizzato nei riguardi della collettività.

Oltre a questo, però, la redazione del bilancio sociale comprende, generalmente, la definizione dei valori di fondo, dell'identità culturale, della missione e degli obiettivi strategici, dell'assetto istituzionale e delle strutture organizzative dell'impresa.

La fondamentale importanza che si attribuisce ai valori e agli obiettivi che si intendono perseguire, si riscontra anche dalla loro collocazione nella parte

---

<sup>27</sup> Cfr. Cassandro P.E., Il bilancio oggettivo dell'impresa, in Rivista dei dottori commercialisti, n°2, Milano, 1972, p. 463,.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

introduttiva del bilancio sociale in modo che siano portati subito a conoscenza del lettore.

Esternare tali principi pubblicamente diventa una responsabilità per l'azienda nei confronti di tutti coloro che nell'impresa hanno degli interessi o delle aspettative.

La redazione del bilancio sociale comprende, anche, sia il calcolo della distribuzione del valore aggiunto per i diversi *stakeholders* sia, la valutazione delle attività socialmente rilevanti in relazione agli impegni assunti nel piano strategico aziendale<sup>28</sup>.

Il risultato oggettivo<sup>29</sup> o sociale dell'impresa è l'insieme delle remunerazioni che, direttamente o indirettamente, vanno a favore di tutti coloro che in vario modo sono legati alla produzione dell'impresa. Con una formula si può dire che tale reddito è formato da:

$$R_s = U_e + S_e + I_e + T_e$$

dove con  $R_s$  si indica il reddito sociale, con  $U_e$  il reddito netto d'esercizio, con  $S_e$  il complessivo ammontare dei salari, degli stipendi ed altri eventuali compensi corrisposti ai dipendenti aziendali, con  $I_e$  gli interessi corrisposti sui vari capitali di prestito e con  $T_e$  le varie imposte e altri oneri sociali, corrisposti allo Stato o ad altri enti pubblici.

---

<sup>28</sup> Cfr. Chiesi, 2000, p. 23.

<sup>29</sup> In quest'ultima parte del paragrafo si seguirà l'impostazione di P.E. Cassandro, Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa, in Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, luglio – agosto, n°7 – 8, pp.290 – 300, 1989.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Quindi per ottenere il valore aggiunto occorre aggiungere ad U gli elementi S, I e T che nel bilancio d'esercizio rappresentano dei costi, cioè la ricchezza consumata per ottenere l'utile netto d'esercizio. Tutti gli altri costi aziendali (comprese le imposte indirette ed altri tributi) rimangono tali.

Il risultato oggettivo dell'impresa è espresso in un bilancio pubblico, il quale informa non solo le categorie di persone che hanno diretti rapporti con l'azienda (le stesse a cui interessa il normale bilancio d'esercizio), ma anche altre quali lo Stato e gli altri enti pubblici, le associazioni di azienda e gli studiosi interessati alla conoscenza dei rapporti e dei legami che si stabiliscono fra l'azienda e l'ambiente nel quale essa svolge la propria attività.

Delle quattro grandezze componenti il reddito sociale, il reddito d'esercizio dipende da stime e previsioni; le altre tre sono oggettive. La politica di bilancio adottata dalla direzione dell'impresa condiziona tali stime e previsioni, le quali influenzano la misura del reddito d'esercizio, e quindi anche quella del reddito sociale.

Il bilancio sociale sarà composto dalle due parti in cui solitamente è diviso il bilancio ordinario di esercizio, cioè la parte patrimoniale e quella economica. Avremo perciò i seguenti schemi di Situazione patrimoniale e di Conto economico:

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

Schema di situazione patrimoniale

Investimenti	Finanziamenti
<p><b>A) In atto</b></p> <p>1) <i>di natura tecnica</i></p> <p>1a) a lungo termine (terreni, edifici, attrezzature, mobili, ecc.)</p> <p>1b) a medio e breve termine (veicoli, materie, prodotti, ecc.)</p> <p>2) <i>di natura finanziaria</i></p> <p>2a) a lungo termine (partecipazioni, prestiti a lunga scadenza, ecc.)</p> <p>2b) a medio e breve termine (crediti verso clienti, ecc.)</p> <p><b>B) Realizzati</b> (denaro in cassa o presso banche, e altre disponibilità)</p>	<p><b>A) Ottenuti da terzi</b></p> <p>1) <i>con scadenza a lungo termine</i> (prestiti obbligazionari, mutui passivi, ecc.)</p> <p>2) <i>con scadenza a breve termine</i> (debiti verso clienti, verso banche, ecc.)</p> <p><b>B) Forniti dal soggetto aziendale</b> (capitale proprio conferito, fondi di riserva, ecc.)</p> <p><b>C) Formatasi nell'impresa, per effetto della sua attività operativa</b> (fondi di riserva, utili non distribuiti, ecc.)</p>

Conto economico

Componenti negativi	Componenti positivi
<p><b>Beni e servizi consumati nel periodo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materie prime</li> <li>▪ Servizi e beni vari</li> <li>▪ Ammortamenti pe beni durevoli</li> </ul> <p><b>Reddito sociale prodotto dall'azienda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salari e stipendi e oneri vari ad essi collegati</li> <li>▪ Interessi e altri oneri per finanziamenti ottenuti</li> <li>▪ Imposte ed altri oneri fiscali</li> <li>▪ Utile dell'azienda</li> </ul>	<p><b>Beni e servizi prodotti nel periodo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produzione di beni e servizi collocata nel periodo</li> <li>▪ Produzione di beni e servizi non ancora collocata</li> </ul>

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

La situazione patrimoniale dimostra quali sono gli investimenti dell'azienda, in atto alla fine del periodo, mentre il conto economico indica le variazioni che la produzione, attuata nel periodo, ha apportato al complesso degli investimenti stessi.

In particolare nella situazione patrimoniale, l'impresa evidenzia l'insieme degli investimenti di natura tecnica o di natura finanziaria, oltre che le disponibilità finanziarie, derivanti da realizzi di precedenti investimenti, e destinate ad essere reimpiegate in tutto o in parte, secondo le decisioni del soggetto aziendale.

Nel conto economico, invece, vi è la comparazione tra ciò che l'impresa ha prodotto nel periodo e quanto essa ha dovuto consumare nel periodo stesso, per l'attuazione della produzione; la differenza che ne risulta rappresenta l'apporto produttivo che l'azienda ha fornito alla collettività nella quale opera. Tale apporto è il reddito sociale.

In definitiva, il bilancio sociale deve mirare a far conoscere, nel modo più oggettivo possibile, quale è stato il valore totale della nuova ricchezza creata dall'impresa nel periodo di tempo a cui il bilancio si riferisce, e il modo in cui tale ricchezza è stata distribuita fra i diversi *stakeholders*.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

### 2.5.2 Il bilancio sociale nelle aziende EdC

A Milano è stata creata la Commissione dell'EDC, che segue l'andamento delle 41 aziende presenti in Lombardia, con lo scopo di sostenerle e diffondere la cultura del dare che vi sta dietro<sup>30</sup>. Essa è composta da 13 persone: due commercialisti, un esperto finanziario, alcuni imprenditori industriali e agricoli e uno studente.

Tale commissione ha posto una particolare attenzione alla definizione del “bilancio sociale o ideale”<sup>31</sup> per rispondere all'esigenza sentita da alcuni imprenditori di poter integrare il bilancio d'esercizio con un documento che sia la lettura della vita dell'azienda alla luce dei criteri dell'EdC, in una visione che non tiene conto solo della ripartizione degli utili, ma anche dell'armonia dell'ambiente di lavoro, della cura dei collaboratori e della capacità di favorire la crescita del personale.

In sintesi il bilancio sociale, “bilancio ideale” pensato dalla commissione analizza i seguenti punti<sup>32</sup>:

#### **1. Economia e lavoro**

- Solidarietà, promozione di iniziative diverse in favore di situazioni di bisogno (es. prestiti o aiuti diretti a dipendenti in necessità, soccorsi o contributi per indigenze sociali);

---

<sup>30</sup> Cfr. Spreafico M., Una commissione a servizio dell'EdC, in Rivista EdC, n° 7, 1997, p.14.

<sup>31</sup> Per la redazione di tale “bilancio ideale” si fa riferimento alle Linee guida per condurre un'impresa EdC presentate nel capitolo 1 al paragrafo 1.4.1.

<sup>32</sup> Fonte: Associazione per un'Economia di Comunione, Milano, 1995.

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

- creazione di nuovi posti di lavoro;
- conciliando le diverse esigenze aziendali, possibilità di destinare parte degli utili per il progetto dell'economia di comunione.

## **2. Rapporti**

Partendo dal presupposto che è “l'uomo” al centro e non il lavoro, è opportuno verificare tra l'altro:

- se la struttura aziendale favorisce i rapporti umani interni;
- se si sono creati rapporti significativi con clienti, fornitori, soci o altre persone venute in contatto con l'azienda;
- se il modo di gestire l'azienda, ispirato a questa cultura “nuova”, suscita interesse e stimola la richiesta di conoscenza delle motivazioni.

## **3. Etica e economia**

È bene analizzare lo sforzo fatto per mantenere, nello svolgersi della vita aziendale, un corretto rapporto:

- con le istituzioni (fisco, ispettorato del lavoro, sindacati);
- con i concorrenti;
- con il personale dipendente (equa ed adeguata retribuzione ecc.).

## **4. Salute**

La salute fisica dei collaboratori deve essere oggetto di particolari attenzioni, e non solo perché ne migliora il rendimento. È opportuno verificare se:

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

- si è svolta un'attività di prevenzione per la tutela della salute ed un adeguamento alle norme vigenti in materia di sicurezza sul lavoro;
- si è tenuto conto delle esigenze o difficoltà fisiche dei collaboratori (esempio: ambiente ben aerato, illuminazione, pulizia, rumori, posizione di lavoro comoda senza sottovalutare i dettagli, come un tavolo troppo alto, una sedia poco ortopedica, ecc.);
- sono previsti turni di lavoro che permettano adeguati periodi di riposo.

**5. Armonia e ambiente**

Un clima di accoglienza e di serenità presuppone anche un ambiente adeguato. È bene verificare se:

- vi sono spazi all'interno dei propri ambiti di lavoro che rispondono ad esigenze concrete, quali locali di ricevimento, di ritrovo, mensa;
- l'ambiente è, pur nella semplicità, adatto ad “accogliere” i collaboratori, così che ciascuno si possa sentire a “casa”.

**6. Studio e aggiornamento professionale**

- Iniziative intraprese per il miglioramento e la crescita professionale dell'intero corpo aziendale e all'interno dei singoli settori (produttivo, amministrativo, commerciale, ecc.);
- partecipazione a corsi di formazione e spazi dedicati all'aggiornamento e allo studio.



Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

**7. Comunicazione**

- Partecipazione dei dipendenti alle decisioni aziendali, confronto e ascolto delle loro esigenze e delle loro proposte;
- analisi delle iniziative intraprese perché all'interno vi sia una tensione alla collaborazione fra tutti, evitando che le persone si occupino solo del loro "pezzettino di lavoro"<sup>33</sup>.

Tenere presenti tutti questi punti nella redazione del bilancio sociale non è sicuramente facile, soprattutto se si pensa ai numerosi momenti di difficoltà che si incontrano durante l'intensa e frenetica vita economica – aziendale. Superare quei momenti tenendo fede ai propri valori ed ai propri principi, senza scendere a compromessi, può sembrare a volte una sfida insormontabile se non addirittura impossibile. Per questo gli imprenditori che aderiscono a tale progetto hanno espresso la necessità di incontrarsi tra loro per potersi confrontare sulle decisioni prese, su come si sono risolti certi problemi, come si sono superate certe difficoltà e talvolta si è arrivati ad instaurare delle collaborazioni tra imprese con produzioni complementari. In ogni caso, questi incontri servono a rinnovare quella vicinanza d'intenti e quel sostegno morale che è importante per riuscire a superare eventuali momenti di crisi andando controcorrente. Altri momenti di confronto e di dialogo sono quelli in cui si incontrano non solo gli imprenditori,

---

<sup>33</sup> Nell'appendice 1 di questo capitolo viene riportato per intero il Bilancio Sociale redatto dalla Unilab informatica Srl che nell'aprile 2002 è diventata un gruppo aziendale, comprende 5 aziende specializzate: Unilab Holding srl che controlla ad oggi Unilab Consulting srl, Id Com.net srl, Xcogito srl e la Rainbow Consultino srl. Il bilancio riportato è del 1998, ma è significativo per capire, a titolo esemplificativo, cosa trova la giusta collocazione in esso.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

ma anche studiosi e docenti di economia e di altre discipline economiche. Simili occasioni d'incontro (*workshop*, conferenze e via dicendo) hanno favorito la presa di coscienza da parte degli imprenditori del fatto che non sono i soli a credere e ad attuare un progetto economico ancora in fase sperimentale. Al tempo stesso si è consentito a chi ha voluto saperne di più, di toccar con mano un fenomeno che rischia di essere etichettato nei modi più strani.

### 2.5.3 Necessità di nuovi schemi contabili<sup>34</sup>

Tutto quanto è stato detto finora, ci fa capire che il valore complessivo dell'impresa dipende solo in parte dalle componenti monetarie. Basti pensare a ciò che è stato detto sull'opportunità di esplicitare gli "*intangibles*" all'interno del bilancio, sulla necessità di gestire e misurare i risultati sociali ed ambientali per rispondere in modo proattivo e non solo difensivo alla domanda di sviluppo sostenibile, all'esigenza di cogliere le stimolazioni di tutti gli *stakeholders* e rispondere così in modo efficace, garantendo un ottimale equilibrio fra aspettative e risultati.

Sembra allora sensato e necessario ampliare l'orizzonte strategico e sviluppare uno schema contabile a più dimensioni, rispondendo così alle molteplici esigenze appena ricordate.

---

<sup>34</sup> In questo paragrafo si seguirà l'impostazione di Golin e Parolin, 2003.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Il *RainbowScore* rappresenta una proposta metodologica elaborata attraverso contributi accademici ed esperienze d'impresa, per cogliere in modo integrato le diverse dimensioni della creazione di valore.

Questo strumento potrebbe essere inquadrato nell'analisi dell'informativa supplementare, da affiancare alla tradizionale presentazione dei documenti di fine esercizio, al fine di comprendere la *mission* e la *vision* aziendali. Esso può anche essere accostato al sistema delle *Balanced Scorecard* (BSC), che richiede la conoscenza approfondita della realtà e della cultura aziendale. La BSC è un approccio che permette di misurare le *performances* globali dell'impresa, individuando le attività che producono valore e le componenti che ne sostengono la creazione. Queste ultime non sono gerarchizzate, ma sono messe in relazione, infatti attraverso la BSC si cerca di integrare

- risultato economico - finanziario;
- indici di soddisfazione dei clienti;
- indici di efficienza dei processi interni;
- indici di innovazione.

Altre metodologie hanno cercato di ampliare e definire valori diversi da quello economico monetario. Sicuramente non è facile cercare di ricondurre completamente la strategia in sistemi contabili o modelli matematici, anche se questi permettono di rappresentare la realtà in modo semplice e immediato. Per ora occorre accogliere quelle condizioni miste che mettono insieme gli indicatori contabili con la descrizione testuale dei risultati.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

### 2.5.3.1 Metodo del *RainbowScore*

*RainbowScore* è un supporto organizzativo per la definizione, programmazione e valutazione delle *performances* sia economiche che di tipo etico - valoriale. Sono stati individuati sette macro aspetti della vita e della gestione aziendale, assegnando ad ogni aspetto un colore dell'arcobaleno: da qui il nome *Rainbow*.

La proposta di *RainbowScore* considera diverse variabili che contribuiscono alla creazione del valore, non solo per un momento di bilancio - dando visibilità e quantificazione alla molteplicità dei fattori che concorrono a creare valore -, ma anche e soprattutto come strumento di controllo e di programmazione.

Come tale, esso può essere utilizzato come uno strumento strategico di impostazione e disegno organizzativo, andando a sostenere proprietà e dirigenza nella formulazione della *mission* aziendale.

Le sette variabili considerate da questo metodo sono:

- capitale economico
- capitale relazionale
- cultura aziendale
- qualità socio – ambientale
- capitale umano, struttura e immagine aziendale
- formazione e innovazione

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

- comunicazione e coinvolgimento

Si cercherà, ora, di approfondire ognuna di queste dimensioni.

### 1) CAPITALE ECONOMICO

Questo primo aspetto comprende diverse componenti:

a) *fatturato aziendale* : esso permette di focalizzare l'attenzione sulla redditività dei singoli prodotti e dà l'idea di quali siano i prodotti trainanti e quali, invece, lo siano meno. La selezione dei prodotti, però, non deriva matematicamente dalla loro immediata redditività, ma anche da altri elementi, quali ad esempio l'esigenza di esprimere idee, valori o filosofie di vita. Si pensi a tutto il mondo del settore biologico, fiorente solo da qualche anno, o al circuito del commercio equo e solidale, che in Italia è arrivato a migliaia di punti vendita. Da qui si intuisce subito come i prodotti di un'azienda ne esprimano la strategia di fondo e la cultura orientante più di quanto i dati di bilancio possano fare.

b) *creazione di posti di lavoro* : questo elemento, coerentemente con la possibile redditività aziendale, costituisce un indicatore particolarmente positivo per esprimere la ricchezza generata dall'impresa. Tale indicatore, però, non considera solo il numero degli addetti e il suo incremento nel tempo, ma tiene conto anche del valore del lavoro percepito dai dipendenti;

c) *redditività del lavoro* : questo indicatore è influenzato da elementi riferiti ai lavoratori:

- età dei lavoratori;

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

- professionalità e competenza;
- responsabilità;
- motivazione;
- condizione extra professionale;
- ambiente e contesto lavorativo;
- altro.

La redditività, dunque, deriva non solo dall'imprenditore e dai dirigenti, che fanno fruttare tutte le risorse e i talenti presenti nel contesto aziendale, ma anche dal contributo specifico di ciascun lavoratore. Ecco perché il concetto di redditività deve comprendere anche gli investimenti in formazione, conoscenza e sviluppo umano.

d) *retribuzione del lavoro*: in questa dimensione bisogna considerare non soltanto il compenso finale, ma anche tutti quegli elementi che esprimono lo stile di trattamento del personale (*bonus*, incentivi o gradini di avanzamento di carriera e via dicendo).

e) *proprietari e azionisti*: si fa riferimento al ruolo degli azionisti nell'azienda. Se questi ultimi assumono un atteggiamento “passivo” (semplici investitori) significa che non si assumono alcuna responsabilità e sono interessati esclusivamente alla quantità di utili ricavati dal loro investimento imprenditoriale. Un atteggiamento “attivo” della proprietà, invece, porta all'intenzionale esplicitazione ed espressione di una visione strategica: le scelte riguardanti la distribuzione degli utili e l'eventuale condivisione degli stessi per il

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

finanziamento di iniziative di vario tipo (donazioni o erogazioni liberali), per quanto avvengano a valle del processo produttivo orientano e finalizzano la produzione stessa.

f) *solidarietà interna ed esterna all'azienda*: la solidarietà interna si ha quando l'azienda è vista come una comunità di lavoro. E' la dimensione della comunità, infatti, che permette e sostiene processi di scambio e condivisione materiale e immateriale. Basti pensare allo scambio di conoscenze e competenze, ai momenti di aiuto e sostegno reciproco (lavori di squadra nei momenti *clou*) e alla reale condivisione dei beni materiali, come lo scambio di materiale e vestiario per bambini tra colleghe mamme. Questa esperienza di "reciprocità" interna all'azienda può estendersi al di fuori della vita aziendale, coinvolgendo una molteplicità di soggetti vicini o lontani dal contesto d'impresa. Qui si fa riferimento alla possibilità di accogliere forme di solidarietà o impegno civile a livello locale o "planetario", ma anche forme di solidarietà tra imprese, per la collaborazione e la condivisione di risorse materiali e tecnologiche.

g) *ripartizione del valore aggiunto*: partendo dai dati del conto economico è possibile riclassificare le voci, allo scopo di evidenziare la formazione del valore aggiunto e la sua distribuzione tra gli *stakeholders* interni all'impresa e lo Stato ( Vd. fig. 3).

Nella figura appare evidente come l'*input* principale sia originato dal flusso dei ricavi fatturati ai clienti, cui corrispondono le spese per materie prime e semilavorati, necessari al processo produttivo, fatturati dai fornitori. Il risultato

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

Fig.3

Fatturato netto	totale%		
		_____	Clienti
Acquisti materiali			
Costi diversi per servizi di esercizio		_____	Fornitori
<b>Valore aggiunto</b>			
Personale e collaborazioni		_____	Personale
<b>Margine lordo</b>			
Ammortamenti ordinari			
<b>Risultato operativo</b>			
Oneri finanziari			
Proventi finanziari		_____	Finanziatori
<b>Saldo gestione finanziaria</b>			
Proventi diversi			
Oneri diversi			
<b>Saldo gestione straordinaria</b>			
<b>Reddito lordo</b>			
Oneri tributari		_____	Pubblica Amministrazione
<b>Reddito netto</b>		_____	Azionisti



## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

della differenza tra ricavi totali (vendita dei prodotti finiti) e costi necessari alla produzione è il valore aggiunto lordo.

Per attribuire i flussi di valore economico a tutti gli *stakeholders* occorre disaggregare alcune poste del bilancio civilistico, allo scopo di attribuire i valori a *stakeholders* differenti. Ad esempio, all'interno della voce "costo del lavoro", gli oneri sociali rappresentano una posta che non può essere direttamente attribuita ai lavoratori, poiché in un sistema previdenziale di tipo prevalentemente redistributivo, come quello italiano, le trattenute versate annualmente agli enti previdenziali non vengono accantonate in favore di chi ha subito la trattenuta, ma vengono direttamente spese per le pensioni correnti; così pure le imposte sul reddito, comprese nella voce "costo del lavoro", vengono trattenute dalla direzione e versate all'erario. Infine, lo schema a valore aggiunto mostra come lo stesso profitto, indicatore sintetico del risultato aziendale, sia frutto non solo dell'andamento del mercato, ma anche della strategia di ripartizione del valore aggiunto tra i diversi interlocutori, coinvolgendo gli stessi nella strategia d'impresa<sup>35</sup>.

### 2) CAPITALE RELAZIONALE

Questo aspetto fa riferimento a tutto il patrimonio di rapporti, contatti e collaborazioni esterne all'azienda. Si possono distinguere tre tipi di capitale relazionale:

---

<sup>35</sup> Nell'appendice 2 di questo capitolo è riportato uno schema sulla distribuzione del valore aggiunto fra gli *stakeholders* individuati dall'Unilab Informatica Srl.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

capitale relazionale diretto, necessario agli scambi monetari dell'impresa (partecipazione ad una fiera);

- capitale relazionale indiretto, riferito alle relazioni che accrescono la reputazione dell'azienda (donazioni alla comunità);
- beni relazionali, riferiti a tutto ciò che riguarda esclusivamente le persone in quanto tali, quindi svincolato dall'immediato interesse economico (l'amicizia che si sviluppa tra colleghi).

In tale dimensione si effettua l'identificazione degli *stakeholders* e dunque la definizione del portafoglio clienti, del parco fornitori dell'azienda ecc.

Caratteristiche dell'aspetto in esame sono:

### a) *relazione impresa – ambiente:customer satisfaction*

Il cliente assume sempre più un ruolo importante all'interno dell'impresa e diviene il protagonista dell'attività produttiva. Diventa, quindi, fondamentale individuare gli indicatori di soddisfazione del cliente, che non riguardano più solo la valutazione della qualità del prodotto e dei suoi componenti, ma anche la percezione della qualità del processo produttivo, l'identificazione del ruolo dell'azienda nel mercato e nella società civile e, infine, l'individuazione delle linee guida dell'azienda. Questi indicatori rappresentano per l'impresa degli elementi importanti al fine di orientare la strategia aziendale sia verso una più piena risposta dei bisogni del cliente, sia verso una preparazione del cliente stesso ad un consumo consapevole.

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

*b) relazione impresa – fornitori*

L'analisi del rapporto tra impresa e fornitori deve tener conto delle politiche di selezione dei fornitori stessi, sulla base dei criteri di efficienza produttiva dei semilavorati e delle materie prime, ma anche dei principi etici fondamentali. L'impresa socialmente corretta, infatti, deve evitare di incoraggiare fornitori che, per raggiungere più alti livelli di efficienza, violano le norme di sicurezza dei loro impianti, sfruttano la manodopera minorile, non rispettano i diritti dei lavoratori previsti nel Paese dove questi vengono impiegati o acquistano, comunque, beni e servizi in Paesi, dove viene violata la dignità dei lavoratori e i diritti della persona.

In questo ambito si può instaurare una rete di *partnership* con i diversi fornitori, con i quali si può arrivare a condividere strategie di sviluppo e a costruire sistemi di collaborazione. Solo unendo forze e impegno per raggiungere obiettivi comuni si potranno avere esperienze consortili e di associazione temporanea d'impresa (ATI).

*c) relazione impresa – comunità locale e società civile*

Questo tipo di relazione si può concretizzare attraverso una serie di azioni, differenti in rapporto a gruppi specifici. Ad esempio, per i cittadini della comunità locale si possono attivare convegni pubblici e manifestazioni fieristiche. Con la Pubblica Amministrazione l'azienda può instaurare relazioni attraverso contatti con i rappresentanti comunali, provinciali o regionali; agli istituti scolastici e formativi può dare la disponibilità ad effettuare visite aziendali, *stage*, seminari e

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

incontri formativi. Infine, nei riguardi della comunità allargata, può partecipare attivamente ad azioni di solidarietà nei Paesi in via di sviluppo (invio di denaro, materiali, prodotti, macchinari) o a livello locale.

### 3) CULTURA AZIENDALE

Questa dimensione è collegata al tema dell'etica aziendale, che in questi ultimi anni ha portato alla diffusione dei codici etici o di autodisciplina, codici comportamentali e carte dei valori, comitati di controllo e garanti etici. In realtà essa esprime l'identità aziendale e fa riferimento a quelle scelte, che non sono chiamate a mutare nel tempo e che sono coerenti con la *mission* di fondo. Tra queste, pertanto, bisogna considerare le scelte connotate dal punto di vista etico, come ad esempio l'adesione a forme di finanza etica o di rifiuto di alcune condizioni "non etiche" (tangenti, raccomandazioni, lavoro nero).

Per esplicitare la cultura aziendale si possono distinguere tre tappe:

1. mostrare chiaramente e in modo articolato i principi ed i valori guida, che hanno motivato l'avvio dell'impresa;
2. ricerca di modalità – sia a livello normativo che esperienziale – che permettano la traduzione dei valori esplicitati in prassi gestionale; in concreto occorre definire le regole e le condizioni di permanenza nel mercato.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

3. Condividere i principi palesati con tutto il personale, anche se i primi a condividerli devono essere i *managers*, in quanto portatori e garanti di questi valori all'esterno.

Uno strumento, che garantisce il perdurare nel tempo della cultura aziendale, è la formazione di *managers* e lavoratori ai principi ed ai valori che la sostengono.

Un obiettivo del *RainbowScore* è quello di elaborare una cultura aziendale condivisa, perciò esso prevede la diffusione in azienda delle sette dimensioni, che in questa sede si stanno analizzando. La possibilità, infatti, di informare e formare tutte le risorse umane su tali aspetti aumenta efficienza ed efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di ciascuna dimensione.

Tale diffusione si può avere attraverso un programma formativo chiamato *Rainbow Training*, che ha l'obiettivo di armonizzare i valori personali con quelli dell'organizzazione di appartenenza. Questo programma consiste in un percorso di gruppo sui sette aspetti chiave della vita lavorativa, nel quale ciascun partecipante esplicita valori e obiettivi personali, per confrontarli e sintonizzarli con *mission* e *vision* aziendali, mediante la costruzione di piani di azione operativi. I gruppi, a cui è riferito il programma, sono formati da 10 - 15 lavoratori e la durata del "corso" va dai tre ai sette giorni.

Questo programma costituisce un investimento in cui i ritorni hanno diverse tipologie di valore:

1. migliore comprensione e condivisione della cultura aziendale;

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

2. crescita dell'efficacia nella dimensione professionale;
3. la creazione di un clima aziendale più armonioso e partecipativo;
4. attivazione di processi e reti di fiducia interni ed esterni all'azienda.

Un altro aspetto molto importante nella dimensione della cultura aziendale fa riferimento alla trasparenza ed alla legalità. Carta valori e codice etico sono degli strumenti utilizzati dalle aziende per esprimere le priorità, che orientano il successo dell'impresa. Il primo di questi due documenti mostra i principi che orientano le scelte imprenditoriali, mentre il secondo individua e codifica le modalità comportamentali, che guidano l'attività d'impresa e le singole scelte quotidiane di gestione. Esso si riferisce alla trasparenza (nell'amministrazione, nella programmazione delle attività e nel raggiungimento dei risultati), alla correttezza (nei confronti degli interlocutori interni ed esterni) e alla legalità.

Naturalmente questi strumenti non possono essere imposti dall'alto, ma devono essere il risultato della condivisione e dell'esplicitazione della cultura aziendale.

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

4) QUALITA' SOCIALE ED AMBIENTALE

Di questo aspetto fanno parte vari elementi tra i quali la tutela della salute dei lavoratori, la sicurezza, la salute psicofisica, il benessere emotivo e l'impatto ambientale della produzione aziendale<sup>36</sup>.

Più in particolare:

a) *sicurezza*

L'attenzione alla dimensione della sicurezza da parte dell'azienda esprime la capacità di quest'ultima di farsi carico e prendersi, in qualche modo, cura dei suoi lavoratori, in quanto considerati come persone nella loro specificità e differenza, non solo come strumenti per la produzione di *business*.

b) *clima aziendale*

Avere un clima aziendale positivo e costruttivo è il risultato della qualità delle relazioni interpersonali. La volontà di avere un clima di questo tipo, però, deve partire innanzitutto dalla dirigenza.

In questa dimensione si inseriscono attività ricreative tra dipendenti, come cene aziendali, partite di calcetto tra divisioni aziendali ecc.

L'aspetto strategico di siffatta dimensione (clima aziendale) si esprime nel senso di appartenenza dei lavoratori e dei collaboratori, che ha conseguenze sulla fedeltà all'azienda e sulla permanenza al suo interno.

---

<sup>36</sup> Di questo aspetto si è già parlato ampiamente nel paragrafo 2.4.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Per capire quali siano le componenti, che permettono di avere un ambiente di lavoro eccellente bisogna far riferimento a tre tipi di relazioni, che devono avere determinate caratteristiche:

- relazione dipendente – azienda, che deve essere basata sulla fiducia. L'azienda esprime fiducia nei confronti del dipendente, delle sue competenze e delle sue idee; il dipendente ricambia, offrendo tempo e risorse per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- relazione dipendente – lavoro, nella quale occorre correttezza, competenza e responsabilità da parte del lavoratore; tale condizione si può più facilmente verificare, se la mansione è espressa in modo chiaro;
- relazione dipendente – colleghi, per la quale assume una certa importanza l'equità e l'imparzialità tra i lavoratori.

### 5) CAPITALE UMANO: STRUTTURE E IMMAGINE AZIENDALE

Questo aspetto considera il valore aggiunto che la comunità di lavoro nella sua organizzazione formale ed informale, così come nell'impatto con l'esterno, porta all'attività d'impresa.

#### *a) organizzazione aziendale*

L'organizzazione aziendale è l'insieme delle strutture e delle attività, che compongono l'azienda. Essa comprende l'infrastruttura ed i processi; la prima fa



## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

riferimento agli strumenti, ai locali, alle conoscenze e alle risorse umane, che l'azienda possiede. La seconda, invece, comprende le modalità di funzionamento dell'infrastruttura stessa. E' importante definire l'organizzazione, ma è altrettanto importante mantenerla e ciò dipende dal tipo di relazione esistente tra i componenti.

Un'organizzazione efficace tende, in genere, ad assumere una forma reticolare in cui ognuno assume il ruolo di donatore e recettore. Si hanno, così, relazioni tendenti alla reciprocità.

Un'organizzazione rigida e tendenzialmente verticistica difficilmente può promuovere un senso di comunità, quanto un'organizzazione in cui le relazioni siano prevalentemente orizzontali e, come tali, promotrici di condivisione.

### *b) sedi e uffici aziendali*

Se all'interno dell'azienda è la persona ad essere al centro dell'attenzione, sarà naturale cercare di avere degli ambienti di lavoro armoniosi.

Le sedi di lavoro dovrebbero essere accoglienti, ordinate, funzionali e personalizzate. E' ormai cosa nota che un luogo di lavoro confortevole aiuta nella concentrazione e nella capacità produttiva: l'interesse può focalizzarsi su vari elementi, dalla scelta dell'arredamento e la disposizione dei mobili all'attenzione ai colori ed alla localizzazione dei punti luce.

Ciò che conta è che, nella scelta e nella gestione degli ambienti, l'azienda esprima la sua identità, rendendo visibile ciò che per essa è veramente importante,

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

le modalità relazionali e le scelte organizzative, perciò la definizione dei luoghi di lavoro non è solo di tipo estetico, ma coerente con la logica e la filosofia organizzative – gestionali dell'impresa.

### *c) immagine aziendale*

L'immagine aziendale non è solo ciò che l'azienda vuol far vedere di sé all'esterno, ma è anche ciò che l'esterno percepisce della stessa. E' vero che l'immagine è "creata" dall'azienda, basti pensare al logo, al materiale promozionale e alle varie forme di comunicazione all'esterno, ma è anche vero che i comportamenti aziendali influiscono molto sull'immagine e se sbagliati, possono provocare perdita di reputazione.

## 6) FORMAZIONE E INNOVAZIONE

Questo aspetto fa riferimento al valore che, all'interno dell'azienda, viene dato alla conoscenza e, più precisamente, alle modalità di sviluppo, miglioramento e innovazione di questa dimensione.

Il sapere, le informazioni e l'esperienza sono materiale intellettuale, che può essere messo a frutto per creare ricchezza e che si può far rientrare nel concetto di capitale intellettuale.

Il modo e l'abilità, con cui un'azienda riesce a ricavare valore dall'organizzazione del suo capitale intellettuale, rappresenta la capacità intellettuale aziendale; con questa chiave di lettura l'azienda tende ad essere un

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

luogo produttivo ed economico, in cui i perni dell'innovazione e dell'apprendimento continuo sono le persone e la loro continua possibilità di costruire l'azienda.

Le persone che condividono e sviluppano il proprio *know – how* e le proprie risorse culturali, possono dare forma e sostanza al capitale intellettuale, rendendolo chiaro e fruibile in processi organizzativi economicamente rilevanti.

Affinché questo capitale possa diventare patrimonio utilizzabile, da capitalizzare, sviluppare e diffondere, occorre, dunque, identificare, descrivere ed ordinare, in una forma coerente e comprensibile, tutte le sue componenti.

Rendere visibile il valore portato e prodotto singolarmente e in gruppo dalle persone è importante per bilanciare l'approccio, che considera i lavoratori solo dal punto di vista del costo del lavoro.

Per sviluppare, migliorare ed innovare la dimensione della conoscenza occorre la formazione, che può essere trasversale e tecnica.

La prima attiva l'insieme delle risorse e delle competenze a carattere generale dei soggetti in formazione. Le forme, attraverso le quali i lavoratori vengono coinvolti nello sviluppo di tali competenze, sono molto varie; quelle utilizzate sono di tipo esperenziale: affiancamento dei lavoratori *junior* da parte di personale *senior*, inserimento in gruppi di lavoro, partecipazione a momenti di informazione collettivi, ecc.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Tutti questi momenti spesso non vengono percepiti nella loro funzione strategica e formativa, ma contribuiscono, in modo decisivo, alla diffusione del patrimonio intellettuale e produttivo. Questo tipo di formazione avviene soprattutto in caso di ristrutturazione o di forte espansione dell'azienda.

La seconda tipologia di formazione sopra nominata è quella tecnica, che ha un ruolo di specializzazione di competenze e conoscenze. E' utilizzata soprattutto nell'eventualità di evoluzione delle modalità produttive e di cambiamenti organizzativi dell'azienda. La modalità di implementazione della formazione tecnica nel percorso professionale è, generalmente, di tipo addestrativo ed esplicitamente legato al ruolo del personale.

Un'ultima componente del sesto aspetto di *RainbowScore* è l'innovazione, che assume ruoli diversi in base all'area e alla tipologia di prodotti e servizi erogati dall'azienda. Essa può costituirsi in una vera e propria divisione organizzativa (quando assume ruoli di ricerca e sviluppo) o essere diffusa all'interno dell'azienda, legata all'impegno e all'iniziativa dei lavoratori. In ogni caso il *know – how* dell'azienda è sempre legato e dipendente dal *know – how* delle persone. Ecco che la conoscenza di un'azienda deriva dalla volontà di valorizzare contributi e idee e dalla capacità di sperimentare ed innovare, precedendo tempi e mode.

Un altro punto fondamentale riguardo allo sviluppo di *know – how* è la condivisione dello stesso. Ciò vuol dire riuscire a costruire e a far parte di reti di

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

relazioni, al cui interno siano possibili lo scambio e la condivisione della conoscenza stessa. Concludendo, si concorda che la nuova ricchezza non sia legata tanto a ciò che si possiede, quanto a ciò che si conosce. Informazione e formazione diventano perciò, di sostanziale importanza.

### 7) COMUNICAZIONE E COINVOLGIMENTO

Quest'ultima dimensione comprende tutte le azioni, che garantiscono la circolarità delle informazioni in azienda e i processi di comunicazione esterna delle proprie attività.

Gli strumenti, di cui l'azienda può dotarsi per garantire la piena circolarità delle informazioni, possono essere vari. Sicuramente uno di questi è il dialogo tra dirigenti e dipendenti, che cerca di mettere tutti gli operatori nelle stesse condizioni informative. All'interno di questo rapporto risulta molto importante la disponibilità di incontro e confronto, anche personale, degli operatori con i dirigenti.

Altro strumento è la comunicazione nella quotidiana attività lavorativa. Essa non costituisce solo un mezzo di relazione e socializzazione, ma ha valore produttivo, in quanto permette il coordinamento tra le azioni dei singoli operatori, garantendo un'unitarietà di contenuti del servizio reso.

Tutto questo diventa strumento di promozione di una cultura collaborativa, che sfocia in capacità di collaborazione, in maggiore velocità di

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

risoluzione dei problemi e nel generale miglioramento della *performance* individuale e di gruppo, andando così a formare un capitale conoscitivo di tecniche ed esperienze condivisibili e riutilizzabili.

Quanto alla comunicazione esterna, essa si esplicita non solo attraverso le campagne promozionali, ma in tutte le occasioni in cui l'azienda è chiamata a parlare di sé e a farsi conoscere. Il processo di comunicazione con l'esterno suscita partecipazione all'interno stesso dell'impresa, soprattutto quando non sono solo i proprietari e i dirigenti ad essere chiamati ad esprimersi, ma anche *managers* e lavoratori, in base alle loro possibilità e competenze.

*RainbowScore* è un metodo, che cerca di sostenere la definizione di scelte programmatiche e di investimenti in una visione di impresa a medio – lungo termine e coerente con l'identità aziendale. La ricchezza di contenuti, che esso propone, si presta ad essere utilizzata per diverse tipologie di *reporting* esterno, intendendo con questo la molteplicità di strumenti di comunicazione, che le aziende utilizzano per dare visibilità alla dimensione immateriale del valore prodotto.

La scelta di rendere visibile il capitale intangibile d'azienda rappresenta un'attenzione all'esigenza di trasparenza desiderata dalla molteplicità degli *stakeholders*, e, nella misura in cui tale comunicazione prova la coerenza

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

d'insieme dell'agire aziendale, diventa misura informativa e potenzialmente promozionale dell'impresa stessa.

Gli strumenti ed i sistemi di *reporting* esterno sono molteplici; essi vanno dai più noti ed utilizzati (nota integrativa al bilancio d'esercizio) ai più innovativi (carta di servizi, bilancio sociale).

Il metodo *RainbowScore* propone un “bilancio a più dimensioni” che, a differenza del bilancio sociale, il quale fa riferimento al ruolo sociale svolto dall'azienda nei confronti dei propri clienti, dei dipendenti e della comunità locale, comprende tutti gli aspetti dell'attività aziendale.

In tal modo vengono soddisfatte le aspettative di tutti gli *stakeholders* individuati, quali il personale, i soci, i clienti, i fornitori, la comunità locale e internazionale, le generazioni future ed i poveri. Questi ultimi sono considerati parte fondamentale delle aziende aderenti al progetto EdC<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Un esempio reale della molteplicità di ricchezza che l'azienda produce è il “bilancio a più dimensioni” redatto dall'Unilab Informatica nel 2001. La struttura di tale bilancio rispecchia quanto previsto nel codice etico redatto dalla stessa azienda e riportato nell'appendice 3 di questo capitolo.

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

**APPENDICE 1**

**UNILAB INFORMATICA S.R.L.**

**BILANCIO SOCIALE (1998)**

**(Ad uso dei soci *Unilab*)**

Carissimi Soci,

come già sapete, negli ultimi due anni la nostra azienda ha vissuto un periodo decisamente positivo per l'espansione delle attività produttive e per il contemporaneo consolidamento che si va operando a diversi livelli nelle strutture aziendali. Questi due processi sono tuttora in atto e dimostrano la vitalità dell'azienda e del mercato in cui essa si trova ad operare da ormai sette anni.

Dall'anno in corso ci aspettiamo anche una maggiore diversificazione del parco clienti e nuove efficaci sinergie con altre aziende di EdC, in vista di una maggiore stabilità della Unilab e dei suoi partner. Se è vero che un'azienda nasce e cresce sulla base delle opportunità che le si presentano, oggi queste opportunità sono per noi sempre più numerose e consistenti e uno degli sforzi che stiamo compiendo è proprio quello di dotarci di tutti gli strumenti e di tutte le risorse produttive utili per poterle cogliere e poter crescere insieme ai nostri partner.

Abbiamo tutti presente che ciò che più ha caratterizzato la nostra azienda fin dall'inizio, è stata la tensione di tutti noi soci, compresa poi la gran parte dei lavoratori e dei soggetti che sono stati coinvolti a vario titolo nella vita aziendale, a concretizzare le idee ed il progetto dell'Economia di Comunione. E proprio per rendere ancor più viva questa realtà di comunione, che si attua a partire da noi



## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

soci e presuppone una certa conoscenza comune dell'azienda, si è pensato quest'anno di predisporre il presente documento unitamente a copia del bilancio economico e dell'analisi su di esso condotta che, insieme, intendono offrire un quadro di aggiornamento dell'azienda a tutto il 1998, con alcuni cenni all'anno in corso.

Questo bilancio sociale, redatto alla fine del mese di luglio '99, tiene conto ovviamente anche degli sviluppi verificatisi in azienda nei primi mesi del nuovo anno.

Dopo aver abbandonato nel '97 l'attività commerciale relativa ai prodotti *hardware*, nel '98 la Unilab si è concentrata ancor più di prima nell'erogazione di servizi informatici relativamente alle aree *networking*, formazione, internet e *software*. Credo si possa affermare che l'esercizio si è chiuso molto positivamente sia per quanto riguarda l'aspetto economico sia per quanto riguarda il bilancio sociale.

Per le considerazioni sul bilancio economico rimandiamo all'acclusa analisi di bilancio commissionata allo Studio di Consulenza del Dott. G. Mazzanti di Bologna, evidenziando solamente alcuni dei risultati raggiunti: fatturato per servizi 718 milioni di lire (+120,2%), ROI (+24,8%), ROE (+44,2%), utile lordo 71 milioni di lire, utile netto 38 milioni di lire. Questi dati si accompagnano ad una crescita della redditività delle vendite, al continuo miglioramento della liquidità aziendale e al raggiungimento in definitiva di una certa solidità patrimoniale, che si conta di incrementare ulteriormente nell'anno in corso.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Per quanto riguarda gli utili prodotti, come ricorderete, nell'assemblea di approvazione del bilancio tenutasi nell'aprile di quest'anno si è deciso all'unanimità di deliberarne la destinazione in una successiva assemblea che sarà convocata nel prossimo autunno.

### 1. Economia e lavoro

La crescita economica verificatasi quest'anno ha portato naturalmente ad un crescente coinvolgimento di nuove risorse nei processi produttivi. Un buon numero di giovani (si è passati dai tre di fine '97 ad oltre venti a fine '98) ha trovato lavoro a tempo pieno in azienda con contratti di collaborazione coordinata e continuativa, che da gennaio '99 si stanno trasformando gradualmente in assunzioni.

Anche per gli incontri che si sono tenuti periodicamente con tutto il personale, si è andata delineando sempre meglio, mese dopo mese, una comunità di lavoro formata da persone che crescono professionalmente "insieme" e secondo la "cultura del dare". La partecipazione ai programmi e alle strategie aziendali ha favorito in gran parte dei collaboratori la consapevolezza dell'importanza del proprio lavoro per il cliente, ma anche per la crescita dello stesso gruppo di lavoro e per la stabilità dell'azienda.

Come negli anni passati si è puntato costantemente a costruire il "business" aziendale nel rispetto e per la promozione della "persona", cercando dove possibile di utilizzare al meglio le capacità di ciascuno e di valorizzare le

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

diverse professionalità già esistenti. Quest'ultimo obiettivo è risultato di più difficile raggiungimento nei confronti del personale dislocato presso i clienti, ma anche in questo caso si è cercato di fare qualcosa.

Per quanto riguarda il trattamento economico dei collaboratori, in più occasioni si è potuto verificare (anche su loro segnalazione) che i corrispettivi previsti per le attività di collaborazione sono risultati in media almeno un po' superiori a quelli del mercato. Per i dipendenti invece, puntando nel '99 ad allargare il più possibile le assunzioni, ci si sta ancora mantenendo un po' al di sotto della media di mercato, con l'obiettivo di alzare gli stipendi nel prossimo anno col raggiungimento di una maggiore stabilità.

Si è anche verificato due volte che la società si è trovata in difficoltà nel pagare puntualmente gli stipendi per il ritardato pagamento delle fatture da parte dei clienti. Alcuni collaboratori che ne erano a conoscenza hanno proposto loro stessi di rinviare il pagamento degli stipendi di un paio di settimane ed anche tutti gli altri, messi al corrente hanno atteso con forte spirito di solidarietà.

Come negli anni passati, anche quest'anno la Unilab si è impegnata nel costruire rapporti con altre aziende di EdC operanti nel settore informatico e dislocate un po' in tutta Italia. Alcuni di questi rapporti, caratterizzati in passato dalla semplice condivisione di problematiche e di principi, stanno generando sinergie produttive, logistiche e commerciali, mantenendo la caratteristica di relazioni ispirate alla cultura del dare, in cui ciascun "*partner*" guarda all'interesse dell'altra azienda e della propria nello stesso tempo.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Con una di queste aziende, la Global Informatica Srl di Prato, i buoni rapporti vanno avanti da ormai cinque anni e di recente siamo arrivati a dotarci entrambi di linee telefoniche dedicate e delle medesime strutture informatiche *hardware* e *software* e stiamo lavorando sempre più come una sola struttura, tanto che all'inizio dell'anno la Global ci ha offerto l'opportunità di rafforzare il legame esistente tra le due società mediante l'acquisto di una partecipazione del 20% nel loro capitale. Ora, insieme, stiamo progettando nuovi passi che oltre a noi potrebbero coinvolgere altre società di EdC.

### 2. Rapporti con clienti, fornitori, società civile e soggetti esterni

Verso tutti i clienti si è cercato anche quest'anno di avere una particolare attenzione nel capire le effettive necessità per poter poi trovare le soluzioni più efficaci.

Oggi la Unilab lavora anche per alcune grandi aziende ed enti di rilievo nazionale: InfoCamere, Ericsson Telecomunicazioni, Autorità per l'energia, ecc. Anche nei loro confronti si testimonia in varie forme il nostro modo di vivere la professionalità ed i rapporti di lavoro e non sono pochi gli episodi di apprezzamento e le referenze per altri lavori che sono scaturite da questi rapporti.

Per quanto riguarda i soggetti esterni, quest'anno l'esperienza della Unilab è stata presentata in numerose occasioni in cui si è parlato di Economia di Comunione, suscitando un ritorno di consensi che si è espresso talvolta anche attraverso concrete intenzioni di aderire quando possibile come nuovi soci.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Tra le occasioni di presentare all'esterno l'esperienza di EdC vissuta, quest'anno ricordiamo anche un seminario tenutosi nella Facoltà di Economia e Commercio dell'Università "La Sapienza" di Roma, e un'intervista in diretta all'emittente televisiva Sat2000.

Alcuni interessanti contatti si sono avuti anche con membri di altre organizzazioni impegnate nell'imprenditoria sociale o che mirano a sostenere principi comuni all'EdC nel campo economico (Banca Etica, Commercio Equo e Solidale, Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti, ecc.).

### 3. Etica

Anche quest'anno la Unilab si è impegnata ad operare nel rispetto delle normative vigenti e nonostante la complessità delle leggi in materia fiscale e di rapporti di lavoro, ci sembra di essere riusciti nell'intento. I nostri consulenti (commercialista, consulente del lavoro, consulente di organizzazione aziendale, avvocato) sono tutti professionisti che conoscono e condividono in vario modo le idee dell'Economia di Comunione.

### 4. Salute e valore della vita

Quest'anno la crescita notevole delle attività ha portato a picchi di lavoro durante i quali alcuni lavoratori sono andati oltre gli orari normali; ci sembra che questo sia sempre avvenuto per libera scelta di ciascuno e più per un desiderio di contribuire al bene comune dell'azienda che per ottenere maggiori guadagni. Nei

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

piani dell'azienda si cerca comunque, per quanto possibile, di evitare gli eccessi di lavoro.

E' comunque da rilevare che nonostante questi picchi che solitamente contribuiscono a deteriorare molti ambienti di lavoro, in Unilab il clima è stato sempre amichevole.

### 5. Armonia dell'ambiente di lavoro

Nel '98, come ricorderete, è stata migliorata la sistemazione dei nuovi uffici di Piazza dei Re di Roma. Chi li visita ne riceve in genere una buona impressione ed anche per chi vi lavora i locali sono abbastanza confortevoli, anche se da qualche tempo si comincia a stare un po' stretti a causa dello sviluppo delle attività.

Le pulizie sono gestite da una signora che condivide con noi i principi ispiratori dell'EdC e che ci sembra curi bene questo aspetto; con lei è stato stipulato un regolare contratto di collaborazione su base annuale.

Sempre nello scorso anno è stata avviata la ricerca di una sede aziendale a Milano (dove le attività crescono rapidamente) e sembra probabile un accordo per una sede in Via Alserio, in una zona abbastanza centrale e in un palazzo di uffici di proprietà di un ente bancario. Questa sede, di 150 mq sarà inizialmente subaffittata per metà ad altre tre ditte già individuate, una è un'azienda di EdC di Torino (Tecnes Consulting Srl). Già dall'inizio del '99 presso questi uffici è stata allestita ed inaugurata una nostra aula per i corsi di formazione.

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

### 6. Formazione ed istruzione

In Italia e in Europa, secondo quanto affermano le statistiche ufficiali, i tecnici informatici sono numericamente molto al di sotto del necessario (si parla di decine di migliaia di tecnici in meno solo per l'Italia); anche noi ne abbiamo fatto esperienza. Nel '98 la difficoltà riscontrata nel reperire sul mercato del lavoro tecnici dotati di esperienza lavorativa adeguata alle esigenze dell'azienda e dei suoi clienti, nonché il desiderio di avere un buon numero di addetti che conoscessero e condividessero il progetto dell'EdC, ci ha portato in alcuni casi a “formare” noi stessi alcune risorse mediante corsi *ad hoc*. Si è partiti ovviamente da quelle persone che nei colloqui di selezione mostravano di possedere certi requisiti di base anche in termini di conoscenze tecniche. Per questa formazione si è attinto, oltre che ad alcuni collaboratori interni più qualificati, anche al personale della Global Informatica e di altre aziende *partner*. Questa iniziativa potrebbe avere sviluppi ulteriori anche in futuro.

Altre due iniziative sono in corso nell'ambito della formazione interna. La prima riguarda la formazione e l'aggiornamento tecnico permanente del personale dedicato alle attività produttive e la seconda riguarda la creazione di uno *staff* direttivo che avrà il compito di affiancare sempre più l'organo amministrativo nella direzione dei settori produttivi e degli uffici (per ora segreterie e contabilità).

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

Per entrambe le iniziative si è partiti da pochi mesi. L'aggiornamento tecnico del personale è iniziato con alcuni corsi interni e/o presso altre società specializzate ed è in via di elaborazione un piano formativo che sarà affidato al più presto al responsabile del settore formazione.

Per la creazione dello *staff* direttivo ci sta aiutando un consulente di organizzazione aziendale di Bologna (che condivide l'esperienza di EdC), che periodicamente viene a trovarci, dedicando metà della giornata a definire sempre più in dettaglio, con tutto lo *staff*, ruoli, profili professionali, metodologie di lavoro, ecc. La presenza di una persona esperta ed esterna all'azienda ha rappresentato sicuramente uno stimolo importante per il pieno coinvolgimento di tutto il gruppo di lavoro.

### 7. Comunicazione

Qualche osservazione. 1) La nostra realtà aziendale è nell'insieme in continua evoluzione sia per i rapidi mutamenti tecnologici che per le crescenti opportunità di lavoro sul mercato; 2) i quattro settori di produzione sono organizzati in modo tale da dover realizzare tra loro crescenti sinergie; 3) il personale è dislocato in più sedi alcune delle quali presso i clienti.

Per questi ed altri motivi la comunicazione rappresenta per la Unilab un elemento di straordinaria importanza, al punto da farci pensare che si potrebbe arrivare a considerarla più che un elemento lo stile stesso della vita aziendale. Essa si va attuando sempre più anche attraverso forme strutturate e momenti di



## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

incontro a tutti i livelli, che aiutano a mantenerla viva ed efficace. Ma si va attuando ovviamente anche attraverso gli strumenti informatici tipici della nostra attività produttiva.

Come nello scorso anno frequenti sono stati gli incontri (formali ed informali) a livello di soci. Attraverso questi incontri e attraverso quelli dello staff direttivo in formazione, l'organo amministrativo ha potuto individuare le strategie di fondo e affrontare le scelte più impegnative.

Gli incontri con i collaboratori hanno costituito invece le occasioni per condividere tali strategie e per realizzare la partecipazione di tutti anche attraverso una comunicazione aperta e sincera e uno scambio di idee tra "lavoratori con ruoli diversi".

Dal punto di vista degli strumenti informatici, nello scorso anno si è migliorata la struttura della "rete dati" interna alla nuova sede (*hardware* e cablaggi strutturati) e da alcuni mesi si è acquistata una linea dedicata e l'azienda si è registrata come Internet Service Provider. E' anche divenuto operativo un *software* (Lotus Notes) scelto proprio per le notevoli possibilità che esso offre a chi intende lavorare in gruppo.

Queste novità tecnologiche, se da un lato costituiscono investimenti mirati alla produzione di servizi per i clienti, dall'altro ci consentono di realizzare "servizi interni" di notevole qualità, per dialogare sempre meglio in futuro con tutto il personale che lavora all'interno e all'esterno delle sedi aziendali, ma

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

anche per mettere facilmente in contatto le due sedi Unilab di Roma e Milano tra loro e queste con la sede della Global Informatica di Prato.

Roma, luglio 1999.

L'AMMINISTRATORE UNICO  
Giorgio Del Signore

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

APPENDICE 2

La distribuzione del valore aggiunto fra gli *stakeholders* ( Unilab srl)

<div> <div>STAKEHOLDER</div> <div>VALORE AGGIUNTO</div> </div>	Personale	Soci	C'lienti Consu- matori Utenti	Fornitori	Comuni- ta' Locale	Comuni- ta' Naz.le e Int.le	Genera- zioni future	Poveri
Produzione di beni e servizi utili e di qualità			◆		◆	◆	◆	
Creazione del lavoro	◆				◆	◆	◆	
Produttività, efficienza e crescita sostenibili	◆		◆			◆	◆	
Retribuzione equa del lavoro	◆							
Condivisione di risorse e utili conseguiti		◆					◆	◆
Soddisfazione dei clienti			◆	◆	◆	◆	◆	
Creazione del tessuto produttivo con fornitori e partner					◆	◆	◆	
Un capitale relazionale per comunità locale e società civile		◆			◆	◆	◆	
Cultura aziendale forte e coesiva	◆		◆		◆			
Trasparenza e legalità	◆	◆	◆	◆	◆	◆		
Clima aziendale e qualità dei rapporti	◆		◆		◆			
Sicurezza e impatto ambientale					◆	◆	◆	
Organizzazione aziendale: ruoli, mansioni e procedure	◆		◆	◆				
Qualità dei rapporti nella comunità di lavoro	◆		◆	◆				
Armonia degli ambienti di lavoro	◆	◆	◆	◆	◆			
Formazione del capitale umano e tecnico –professionale del personale	◆		◆					
Sviluppo del know-how e delle certificazioni aziendali	◆		◆	◆	◆	◆	◆	
Partecipazione dei soci e dei lavoratori alla vita dell'azienda	◆	◆	◆					
Dialogo tra dirigenti e dipendenti	◆		◆					
Comunicazione tra i lavoratori nel quotidiano	◆		◆					

*Fonte aziendale*

### **APPENDICE 3**

#### **CODICE ETICO DI UNILAB INFORMATICA (ROMA)**

*1. Il valore aggiunto nella dimensione produttiva* sottolinea gli aspetti riguardanti:

1.1 Il bilancio economico, in cui il Gruppo Unilab afferma che “punta ad ottenere, nel rispetto delle positive logiche di mercato, la crescita economica e un profitto equo; e a diffondere e contribuire alle finalità del progetto di EdC”.

1.2 Produzione e produttività: Il Gruppo Unilab punta all’erogazione di servizi che possano soddisfare non solo bisogni reali ma anche esigenze umane dei clienti. Inoltre vuole realizzare dei servizi e prodotti in modo efficace ed efficiente nel rispetto dei valori che ispirano l’attività.

1.3 Creazione di lavoro gratificante: Il Gruppo desidera creare lavoro a livello quantitativo, come numero di dipendenti, ecc. e a livello qualitativo, promuovendo la crescita professionale e personale; inoltre cerca di favorire l’inserimento di categorie di lavoratori svantaggiati.

1.4 Retribuzione equa del lavoro: Il Gruppo prevede una determinazione equa della retribuzione in base al ruolo, alle responsabilità, all’esperienza ed alla professionalità.

1.5 Condivisione di risorse e utili conseguiti: Il Gruppo si impegna a promuovere e condividere esperienze di solidarietà secondo la logica del progetto di EdC partecipando a varie iniziative.

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

2. *Il valore aggiunto nella dimensione relazionale* si estrinseca nella:

2.1 Soddisfazione dei clienti e sviluppo del mercato: attraverso la costruzione di rapporti basati sulla fiducia e stima reciproca per favorire la reciprocità nel mercato.

2.2 Creazione del tessuto produttivo con fornitori e *partner*: per favorire il senso di appartenenza attraverso la condivisione della cultura aziendale.

2.3 Un capitale relazionale per comunità locale e società civile: favorito da un atteggiamento di dialogo ed i trasparenza verso la pubblica amministrazione.

3. *Il valore aggiunto nella dimensione etica*

3.1 Cultura aziendale forte e coesiva: il Gruppo vuole aderire e promuovere una nuova cultura aziendale nata dalle linee di conduzione di impresa del progetto di EdC. Per questo vengono promosse iniziative che coinvolgono la comunità di lavoro per favorire la condivisione.

3.2 Dalla logica del contratto alla reciprocità del dare: Il Gruppo cerca di favorire il dialogo evitando forme di contrapposizione.

3.3 Trasparenza e legalità: Il Gruppo costruisce i rapporti trasparenti e basati sulla legalità attraverso contratti chiari, bilanci dettagliati, non praticando evasione o elusione fiscale.

Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale  
dell'azienda

3.4 Finanza etica: Il Gruppo Unilab aderisce alla proposta di Finanza etica preferendo rapporti con banche che rendono possibile opzioni di tipo etico ed ampliando i rapporti con la Banca Etica.

4. *Il valore aggiunto nella dimensione ambientale*

4.1 Il clima aziendale e qualità del rapporto: La Unilab per costruire e mantenere un clima aziendale di fiducia e condivisione fra soci, dirigenti e lavoratori promuove riunioni, momenti di svago per accrescere la conoscenza fra i membri della comunità di lavoro.

4.2 Orari e ritmi di lavoro: la Unilab sostiene la salute, il benessere e il valore della vita per cui oltre ad applicare le normative sulla sicurezza del lavoro promuove un'organizzazione basata sulla flessibilità per soddisfare le esigenze dei dipendenti.

4.3 Sicurezza e impatto ambientale: Il Gruppo Unilab cerca di produrre beni e servizi sicuri, di rispettare le norme per lo smaltimento dei rifiuti e di praticare il risparmio di energia.

5. *Il valore aggiunto nella dimensione organizzativa*

5.1 Organizzazione aziendale: ruoli, mansioni, procedure:  
L'organizzazione è ispirata più alla condivisione che alla gerarchizzazione; ciò

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

viene attuato tramite la possibilità di accesso diretto ai dirigenti e la costruzione di gruppi di lavoro e un ruolo attivo dei referenti di area.

5.2 Apertura e eterogeneità della comunità di lavoro: L'armonia della comunità di lavoro è uno dei principi orientativi del gruppo; essa favorisce la qualità dei rapporti e la solidarietà all'interno dell'azienda.

5.3 Armonia degli ambienti di lavoro: Il Gruppo Unilab e i suoi membri s'impegnano affinché i locali aziendali siano puliti, ordinati e gradevoli

5.4 Immagine aziendale: Il Gruppo Unilab diffonde un'immagine unitaria pur nella specificità delle singole aziende che lo compongono.

### 6. *Il valore aggiunto nella dimensione formativa*

6.1 Formazione del capitale umano: il Gruppo dà la possibilità al proprio personale dipendente, di sviluppare le proprie potenzialità non solo dal punto di vista tecnico ma anche umano e culturale.

6.2 Formazione tecnico-professionale del professionale: Si propone di rinforzare il profilo professionale di ciascun dipendente/collaboratore secondo le sue esigenze e risorse, offrendo formazione.

6.3 Sviluppo del *know-how* e delle certificazioni aziendali: Il Gruppo punta a migliorare i prodotti e i servizi e a certificare i singoli costituenti del gruppo e a dare l'opportunità ai dipendenti di conseguire certificazioni

## Capitolo 2 .Strategia sociale e strumenti di misurazione della performance sociale dell'azienda

individuali. Le aziende del gruppo condividono idee, competenze a beneficio di ciascuna realtà aziendale.

### *7. Il valore aggiunto nella dimensione comunicativa*

7.1 Partecipazione alla vita dell'azienda: La comunicazione e la partecipazione dei soci e di tutta la comunità di lavoro è uno degli obiettivi del gruppo. Per questo è favorita la partecipazione dei soci e dei lavoratori alle scelte aziendali e alla soluzione dei problemi attraverso sistemi di comunicazione intra-aziendale.

7.2 L'esperienza aziendale suscita partecipazione: Il Gruppo, attraverso la propria esperienza aziendale, promuove il progetto EdC.