



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

in collaborazione con



pro.guna.it www.guna.it

è lieta di invitarLa alla tavola rotonda:

“TEMPESTA DA RENDICONTAZIONE SOCIALE”

**Uso e abuso dei report sociali e integrati nelle aziende:
rendicontazione o “lifting”?
*Sustainability report,
or thinly veiled public relations documents...***

*Mercoledì 27 maggio 2015 – ore 16:45 -> 19:00
Milano, sala meeting Laboratori GUNA – Via Palmanova n° 69
a 50 mt. dalla fermata MM Cimiano linea verde*

Modera

Luca Testoni – Direttore della testata ETicaNews.it

Tavola rotonda con

Toni Muzi Falconi – Professore ed esperto internazionale di RP

Michele Tesoro-Tess – Direttore del Reputation Institute per Italia e Medio Oriente

Luca Poma – Giornalista, docente, autore Gruppo Sole 24 Ore

Silvio di Girolamo – Gruppo Autogrill

Stefano Peruzzotti – Fondazione Don Gnocchi

Ambrogio Picolli – Presidente Commissione Bilancio ARGIS

Michele Riva – PKF Revisione e Certificazione di Bilancio

Elisa Menuzzo - Came S.p.a.

Ingresso gratuito – prenotazione obbligatoria: a.zaghini@guna.it - +39 02.28018202

Sono previste domande dal pubblico ai relatori e dibattito

Al termine dell'evento verrà offerto un rinfresco

ATTI DELLA TAVOLA ROTONDA

[Libera trascrizione di quanto rappresentato nel corso della Tavola Rotonda di Maria Vittoria Franceschelli]

Introduce i lavori **Alessandro Pizzoccaro**, fondatore di *Guna* Laboratori Spa e ospite della Tavola Rotonda. Pizzoccaro rileva come, allo stato attuale, tutti gli indicatori, *in primis* il PIL, non misurino lo stato di benessere (o malessere) delle persone o delle comunità. Subito dopo affronta il problema della rendicontazione, segnalando come questa possa avere un risvolto ambientale. Viene ricordato che le ONLUS infatti agiscono sempre con un'ottica economica ma il "profitto" viene devoluto a utilità sociali.

Il primo intervento è di Luca Poma. Poma presenta il caso di eccellenza di Guna: il bilancio integrato *on line* aggiornato in tempo reale, rivolto a diverse categorie di *stakeholder* è caratterizzato da assoluta trasparenza. Rileva anche, che attraverso il bilancio *on line* la società si scopre, forse, troppo verso l'esterno, ma in compenso, mantiene sempre stretto il rapporto con i clienti.

Silvio di Girolamo presenta la situazione di Autogrill.

Inizialmente l'attività di rendicontazione aveva finalità interne.

Per lo sviluppo della stessa si possono distinguere quattro fasi:

1. la prima fase è stata quella di convincere che la rendicontazione fosse utile anche all'esterno; occorre quindi procedere rendendo pubblica la *social responsibility* del gruppo;
2. segue la fase di misurazione;
3. la terza fase di *management*: essa consiste nel darsi obiettivi di miglioramento sulla sostenibilità al fine di trasmettere il concetto che la responsabilità è utile a tutti, e quindi anche alle singole attività manageriali;
4. segue la quarta ed ultima fase in cui la sostenibilità non dev'essere considerata come un elemento collaterale, perché è necessario chiudere il *gap* con un piano di sostenibilità. Occorre anche tener conto del problema della disponibilità dei dati e quindi della misurazione dei fatti o di quello di trovare una *partnership* come è successo con lo *slow food* o con associazioni vegetariane.

Stefano Peruzzotti racconta il caso della Fondazione Don Gnocchi, presente in nove regioni italiane.

Inizialmente vi era una sorta di "repulsione" per la rendicontazione sociale, già comunque obbligatoria. I dati erano scarsi e quindi la rendicontazione era considerata inadeguata. La sfida, nonché l'obiettivo, sono stati quelli di far diventare la rendicontazione sociale una strategia, ovvero di trasformarla in uno strumento di gestione (utilizzando parametri sociali, costi specifici, etc.).

Ambrogio Piccoli: Siamo in un periodo dell'anno in cui tipicamente vengono approvati i bilanci: non solo quelli delle società che hanno gli azionisti e che distribuiscono i dividendi, ma anche quelli degli enti non profit che rendicontano le loro prestazioni.

Cercherò di trattare nei cinque minuti disponibili due aspetti: a) la presentazione della rendicontazione e b) i contenuti della rendicontazione.

Mi è capitato, in questo periodo, di partecipare a qualche consiglio di ente che approvava, appunto, il proprio rendiconto. Desidererei citarne uno emblematico in cui veniva presentato nel rendiconto gestionale, quanto era stato acquisito in termini di risorse finanziarie: l'importo era di 2.000,00 euro e di queste risorse ne erano state impiegate 2.100,00 euro, con un risultato gestionale negativo di 100 euro.

Si è poi passati alla lettura della relazione di missione dove venivano indicate una serie di iniziative che mal si conciliavano con i valori espressi nel rendiconto gestionale. Che cosa mancava in questa rendicontazione? Mancava l'espressione delle risorse che erano state utilizzate da questa associazione e che erano state messe gratuitamente a disposizione della stessa. Si trattava di spazi e di professionalità che erano state messe a disposizione per realizzare proprio quello che nella relazione di missione era stato descritto con una certa analisi.

Credo di avere riportato un caso, sicuramente minimo, ma emblematico di una situazione che riguarda un grande numero di enti non profit che si limitano a rilevare contabilmente solo valori che hanno una natura od origine finanziaria, mentre non vengono invece indicate le risorse messe a disposizione gratuitamente che, pure, hanno un valore economico. Del resto senza queste risorse le associazioni o gli enti non riuscirebbero a prestare quei servizi, e a rendere quelle prestazioni, che consentono loro di perseguire le proprie finalità istituzionali. Qui si introduce la problematica relativa alla *misurazione* che il Dott di Girolamo ha introdotto nel suo intervento: al riguardo ci sono gli strumenti ma di questo ne parleremo nei prossimi interventi.

La presentazione, è il secondo aspetto di cui volevo parlare. Attualmente la presentazione è troppo condizionata dal riferimento al modello di rendicontazione proposto dall'Agenzia per le Onlus, poi del terzo settore, e ora inglobata nel Ministero per le politiche sociali.

Essa ha indicato nel suo *Atto di indirizzo* una struttura di *rendiconto gestionale* (quindi parliamo di quello che per una società di capitali è l'equivalente del conto economico dove vengono indicati i costi e i ricavi e poi l'utile netto che l'assemblea approva in questi giorni per poi deliberare eventualmente una distribuzione di dividendo). Il punto è che risulta una struttura di rendiconto gestionale troppo aderente a quella prevista dal codice civile per le società di capitali che, devono determinare sia l'utile netto di esercizio, da mettere eventualmente a disposizione degli azionisti come distribuzione dei dividendi, sia l'importo delle imposte dovute.

Tale struttura di rendicontazione, però, non riflette quello che è il ciclo economico tipico di un ente non profit. In cosa consiste la gestione di un ente non profit? Consiste nell'acquisizione di risorse che in parte devono essere utilizzate per mantenere in vita la propria struttura, perché l'ente non è un soggetto astratto in quanto l'ente ha bisogno di operare attraverso persone, utilizzando servizi, mezzi e risorse ed è quindi necessario realizzare un processo di organizzazione della struttura con costi che sono indispensabili per la sopravvivenza dell'ente stesso.

Quindi, dopo aver acquisito le risorse dall'esterno una parte viene utilizzata per il mantenimento della propria struttura, ed il residuo (cioè l'importo netto) sarà quello che viene messo a disposizione per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali. Ciò che viene realizzato attraverso il sostenimento di costi di acquisizione di immobilizzazioni, di costi del personale, di servizi, ecc.

L'insieme di tutti questi costi assumono qui un significato diverso da quello dei costi di un'impresa commerciale. Questi costi, per gli enti, rappresentano infatti le erogazioni delle risorse acquisite al netto delle risorse per il mantenimento della propria struttura e rappresentano, quindi, il *dividendo* corrisposto ai destinatari delle proprie attività istituzionali. Tali "costi" hanno quindi sicuramente un diverso significato e per questo la struttura del rendiconto gestionale di cui parlavo non è adatta a rendicontare efficacemente la gestione degli enti non profit. In estrema sintesi, il rendiconto gestionale di un ente non profit dovrebbe avere una forma scalare, non a sezioni contrapposte dove si vedono costi e ricavi e si possono fare dei collegamenti (questo costo è servito per questo ricavo ecc.).

In tale struttura ideale, si dovrebbero rappresentare le risorse acquisite e sottrarre le risorse impiegate per il mantenimento delle strutture, per esporre il valore delle risorse che sono state erogate ai beneficiari delle attività istituzionali. Per richiamarmi ai contenuti delle risorse acquisite, queste devono comprendere non solo le risorse che hanno avuto una manifestazione finanziaria, cioè contributi in denaro, ma devono essere prese in considerazione anche quelle messe a disposizione dell'ente gratuitamente, siano esse beni o prodotti o prestazioni di volontari per la cui valorizzazione si potrà parlare nel prosieguo.

Michele Tesoro: Secondo 20.000 italiani c'è una fortissima attesa sull'impegno che le aziende mettono sulle tematiche di CSR sostenibilità. Infatti secondo uno studio, il 40% della reputazione dipende da questo aspetto; 1) e questo è un primo elemento.

2) Il secondo elemento che desidero rilevare è che se viene chiesto loro: "ma sapete esattamente cosa fanno le aziende in questo ambito?" essi non sanno rispondere. Infatti da un lato c'è una forte attesa di conoscenza, ma più della metà non sa dove le aziende hanno operato. Quindi alla domanda iniziale o provocazione titolo dell'evento, la CSR o la tempesta, è usata a fine di marketing? è esattamente il contrario: essa non viene proprio utilizzata a fini di marketing, poiché se fosse utilizzata a tal fine, il consumatore se ne renderebbe conto e probabilmente riconoscerebbe un impegno da parte delle aziende in questo ambito.

3) Terzo punto: da una parte le aziende sono tenute a certificare ciò che fanno, nel senso che ormai per legge, dal 2017, lo dovranno fare tutte.

Esistono diversi indici e molte società sono certificate sul *Dow Jones*. L'anno scorso abbiamo fatto uno studio per capire se le aziende che sono leader in questi ambiti, quindi nel *Dow Jones*, poi siano effettivamente percepite all'esterno dal consumatore come aziende capaci di fare quell'attività. La risposta è negativa.

Due esempi: *Nestlé* e *Abbott*, sono due aziende che nei rispettivi settori sono nella top ten in termini di ranking sul *Dow Jones*. Se andiamo a guardare quanto viene percepito dal consumatore di *Nestlé* e di *Abbott*, *Nestlé* si colloca al 21esimo posto nel mondo in termini di percezione, mentre nel ranking era nei top ten. *Nestlé* ha un punteggio di 69 su 100 ma il 53% dei suoi consumatori non sa cosa fa *Nestlé* in termini di CSR. Ne consegue che per gli specialisti, che sono informati, *Nestlé* fa tutto ed è virtuosa; ma il consumatore che manifesta un'attesa molto forte da questo punto di vista, non sa valutare ciò che la società fa a riguardo. In questo momento si constata quindi che le aziende dedicano molte risorse a questo aspetto della loro attività o ai fini di certificazione, o perché obbligati dalle discipline in vigore (e in prospettiva ciò sarà ancor più richiesto). Tuttavia si dovrà investire anche in termini di marketing perché altrimenti gli investimenti al riguardo otterrebbero solo un *timbro*, senza benefici sulla capacità di attrarre clienti che, non essendo le imprese delle Onlus, è ciò che può assicurare ad esse la continuità aziendale.

Le nostre ricerche e i nostri dati dicono che al crescere di 5 punti reputazionali (dove ricordo che di questi 5 punti il 40% è legato alle tematiche della CSR) cresce la propensione all'acquisto del 7% (+5 punti in reputazione = 7% di propensione all'acquisto da parte del consumatore), per non parlare delle verifiche e delle conferme dagli andamenti dei titoli di borsa.

Quindi la leva reputazionale è una leva di business molto forte perché muove il consumatore a comprare di più. Se il 40% di questo andamento è dettato dal CSR, il mio invito a tutti è: utilizziamolo come strumento di marketing altrimenti lo stiamo facendo solo per una questione certificatoria. Basta? La risposta la lascio al prossimo giro.

C'è un altro tema importante, il consumatore non è informato come noi, ed è molto meno consapevole di ciò che le aziende fanno. La rendicontazione è uno strumento obbligatorio, lo sarà nel 2017 per le aziende che hanno più di 500 dipendenti, quindi c'è un'ampia discrezionalità anche per le aziende quotate italiane. Perché le aziende non riescono a

valorizzare tutto ciò? Perché le aziende che riescono a valorizzarlo sono quelle che riescono a legare in modo del tutto cristallino le attività di CSR al prodotto che vendono. Se l'attività di CSR non c'entra con ciò che l'azienda fa, non viene riconosciuta dal consumatore perché non ne coglie il nesso.

Porto come esempio due aziende: BMW e FIAT. È una tematica difficile sono 10 anni che se ne parla e non se ne è ancora venuti a capo.

Volevo portare un'azienda di un settore dove il tema della CSR è sempre stato totalmente legato al prodotto, e che quindi ha portato un beneficio enorme: è il settore dell'automotive.

Nel 2002, lavoravo in BMW e c'era stato il lancio della serie 7 BMW ad idrogeno davanti al Teatro alla Scala. Non è necessario spiegare come BMW abbia implementato strategie sostenibili o legate a tematiche ambientali. Ciò è infatti più facile da testimoniare nel mondo dell'automotive. Non a caso se andiamo a guardare i risultati del settore auto come vengono percepiti dagli italiani, questi hanno un indice, in senso lato, di CRS di 73 su 100, dove coloro che non sanno valutare sono il 48% e coloro che danno un giudizio negativo sono il 5%, ovvero una quota assolutamente irrilevante. Prendendo in considerazione due estremi del settore auto (BMW e Fiat) otteniamo i seguenti risultati: BMW ha un punteggio di 77 su 100 con una quota di persone che non la sanno valutare del 45% e negativi del 2%. Nello stesso settore Fiat non viene percepita così bene: ha un punteggio di CSR di 53 su 100, ha una quota di persone che non sanno valutarla del 58% e una quota di negativi del 17%. Ora io non so se Fiat abbia o no una macchina a idrogeno o una elettrica, ma non mi ricordo abbia mai fatto un'attività direttamente legata al prodotto.

Silvio di Girolamo: Credo che stiamo perdendo di vista un ambito rilevante: stiamo parlando di cittadini o di *consumer*? Questo tema è rilevante perché quando si parla di CSR, vi sono una serie di stakeholder; in questo momento mi sembra che stiamo guardando il *consumer*.

Molto spesso, negli ultimi anni, le persone sono viste come consumatori, per dare loro la connotazione di chi agisce invece che di cittadini. Allora se lo guardiamo dal punto di vista dei cittadini non basta sapere che la BMW ha fatto una macchina a idrogeno, perché se l'ha fatta produrre in Cina utilizzando schiavi e lavoro minorile, allora non è un'azienda sostenibile perché la percezione è quella dal punto di vista del consumatore che valuta le sue scelte di consumo, quindi esclusivamente legate alle proprie scelte di tipo "decisione di acquisto". Allora qui si apre un'altra riflessione molto più ampia: qual è la nostra capacità come cittadini di valutare la capacità di un'impresa di essere sostenibile? Anche su questo, io per primo, credo di non essere preparato a sufficienza. Ho maggiori informazioni rispetto ad altri ma non tutti siamo in grado di essere preparati a sufficienza per valutare il grado reputazionale di un'impresa dal punto di vista delle sostenibilità.

Michele Tesoro: Come facciamo a distinguere tra consumatore e cittadino?

Silvio di Girolamo: Non è un discorso teorico ma un discorso pratico.

Moncler: tutti l'hanno attaccata per il discorso delle piume d'oca, ma qualcuno si è occupato di capire dove e come venivano prodotti quei piumini? Ora so che lo stanno facendo.

Luca Poma: Una delle prime domande che ci siamo posti e a cui abbiamo cercato di rispondere, in relazione al *social lab*, è stata <che cosa non siamo riusciti a fare?>. Mi collego a quello che diceva **Gianfranco Negri-Cementi**: quanto tempo e quanto spazio abbiamo davanti da percorrere, ovvero cosa non siamo riusciti a fare? Quali sono gli obiettivi mancati? E questo include anche "ho scoperto che il progetto non è performante come pensavo, ho scoperto magari che una cosa che sto facendo nel mio ciclo di produzione non va bene", e dovrò in qualche modo cercare di raccontarla e spiegare come ho rimediato.

Trovo davvero fastidiosi i *report* che dipingono il fantastico mondo di Walt Disney, dove sono tutti bravissimi, svolgono attività benefiche e di volontariato ma poi, conclusa la conferenza stampa, mettono i *report* in un cassetto, ed il problema non si ripropone più fino all'anno dopo. Inoltre è interessante capire a chi risponde la persona che ripone il *report* nel cassetto. È differente infatti se risponde all'usciera o all'AD, in quanto anche da questo si valuta quanto è sentito il tema all'interno dell'azienda e quanto sia visto come preoccupazione strategica.

Luca Testoni: Questo mi aiuta a riportare il tema sulla tematica di partenza, ovvero la tempesta di rendicontazione, e quindi in questo discorso sulla discrepanza tra l'aspettativa dell'azienda e quanto viene poi percepito dal consumatore/cittadino, che si integrino o no, riporterei la discussione sul reporting facendo una domanda breve: quanto conta la reportistica? È uno strumento di manipolazione o no? C'è lì la fase manipolatoria o no?

Toni Muzi Falconi: Sì, ma non solo lì.

Intanto vorrei dire che se è vero che la reputazione è quello che gli altri dicono di noi ad altri e se il confronto tra reputazione e opinione dei consumatori sulla CSR sono due cose completamente scorrelate, nel senso che i dati sulla reputazione per un'azienda sono fondamentali ma i dati rispetto alle politiche e alle pratiche di responsabilità sociale no, allora sono scollegate. Collegare le due attività per dire che le aziende devono fare più attività di marketing mi sembra irresponsabile.

Michele Tesoro: Hai portato un tema al quale stavo pensando prima: non viviamo in un mondo fatto a silos dove io parlo con lo stakeholder che poi parla con un altro stakeholder e così via. Voglio dire, lo strumento del bilancio sociale/rendicontazione è fondamentale per un certo gruppo di stakeholder.

Luca Testoni: Quali sono, secondo te, gli stakeholders più interessati al bilancio sociale?

Michele Tesoro: Tutti quegli stakeholder che stanno attorno al tavolo e guardano che effettivamente le pratiche adottate siano quelle giuste: stiamo parlando di video maker, istituzioni. Il bilancio sociale non è guardato dai media, quindi non so come questo possa essere lo strumento per arrivare al consumatore. Infatti, secondo me, non lo è assolutamente. Molte aziende mi chiedono: se io investo "X" su questo tema, serve o non serve? I dati mi dicono che serve.

Ho finito da poco un progetto dove un'azienda mi ha fatto esaminare l'impatto delle loro attività di CSR su quello che poteva essere l'attrattività di nuovi clienti, se cioè questa attività poteva essere portata più alla luce.

Ambrogio Piccoli: Il titolo del convegno è *tempesta di rendicontazione*. Quando parliamo di rendicontazione si parla di qualcosa che si conta, che si enumera, parliamo in particolare del bilancio che è lo strumento che serve per le imprese commerciali e per gli enti non commerciali per rendicontare la loro attività.

Ora, il bilancio, per entrambi, è lo strumento per rappresentare la situazione patrimoniale finanziaria ed economica e non si può attribuire al bilancio altre finalità. Lo stato patrimoniale per esempio è la fotografia degli elementi patrimoniali ad una determinata data. Il rendiconto gestionale o "conto economico" per le imprese è espressivo della modalità di formazione del risultato.

In sostanza lo strumento (bilancio) è unico ed è valido per entrambe. È la rappresentazione che dev'essere adeguata alla specifica modalità di gestione dell'impresa commerciale o dell'ente non commerciale, con i problemi di misurazione che per gli enti non commerciali

sono in proporzione molto più rilevanti rispetto a quelli di un'impresa commerciale dove tutto si manifesta finanziariamente con un debito o con un credito. Per gli enti non profit vi sono infatti rilevanti componenti gratuite che debbono essere stimate con attendibilità.

Luca Poma: La misurazione va ben oltre al bilancio economico e finanziario.

Gianfranco Negri-Clementi: Scusate, il mio intervento sarà brevissimo: hanno parlato esperti per la maggior parte di formazione economica: bilancio; contabilità; rendicontazione ecc. Ma c'è un discorso di fondo che a mio avviso va fatto, e lo faccio in qualità di giurista: non sono comparabili, noi dobbiamo rivendicare l'esclusione dalla nostra considerazione tutti quelli che agiscono in un mondo di illegalità. Quando si parla del minorenne o del prodotto che è stato estratto chissà come, dobbiamo prendere questi come soggetti di raffronto. Quando si fanno ricerche di avanguardia, si sopportano costi particolari per osservare un comportamento legale, morale, tecnicamente e eticamente conforme al precetto del lavoratore e del datore; se hanno costi superiori non vuol dire che sia un'azienda peggiore di quella con costi inferiori perché lavora con orari e personale di un'altra estrazione. Cioè dobbiamo responsabilizzare tutti i soggetti che non operano in ambiente legalitario, bisogna rivendicare la legalità. Ciascuno quando si alza la mattina faccia un pensiero dicendo "cosa faccio fare, e questo è conforme al rispetto delle regole di un'ordinata società?" Questo non è un discorso di tipo cattolico religioso, ma di pura civiltà che noi dobbiamo sempre tenere a mente. Non è un discorso neanche politico ma umano dal mio punto di vista.

Luca Testoni: Voi che fate questo esperimento unico al mondo di bilancio dinamico e condiviso minuto per minuto, è uno strumento che vi aiuta anche sul prodotto?

Luca Poma: Non c'è una risposta a questa domanda perché questo è uno strumento in divenire. È pervasivo, sta sempre di più entrando nel DNA dell'azienda. Farei retorica se dicessi che il *SocialLab* di Guna è lo strumento perfetto che permette di verificare l'efficienza. Invece esso è uno strumento indipendente dall'azienda che sta superando man mano il periodo di rodaggio e per il quale auspichiamo che nel tempo possa evidenziare le sacche di inefficienza e possa essere più pervasivo nel rapporto tra CSR e prodotto.

Ma non è la bacchetta magica, perché l'azienda è parte di una rete sociale complessa, ha relazioni con numerosi soggetti. I fatti intorno all'azienda accadono, che all'azienda piaccia o no, punto! Si tratta di capire se si vuole fare qualche sforzo per governare quello che succede attorno. Posso farlo tramite report, rendicontazione, ecc., ma la domanda è a monte: voglio poter governare ciò che mi sta attorno? Sì, e la rendicontazione è un buon strumento per dialogare in maniera personalizzata con alcuni stakeholder.

Questo *SocialLab* vuole farlo, *ma fosse anche solo* per il tema della crisi, possiamo fare fantastici report fino a che tutto va bene e non divulgarli, ma quando vengono fuori dei problemi come il caso di Moncler o di Dolce e Gabbana allora il settore delle comunicazioni va nel panico, e deve controllare cosa è stato detto prima ecc. Allora è più semplice iniziare a fare una rendicontazione trasparente ed instaurare un percorso di dialogo con i propri stakeholder e, se mai ci sarà un problema, lo si affronterà nella maniera più serena possibile. Sia chiaro, questo non lo dico io ma lo dicono studi accademici autorevoli: notoriamente i grandi picchi di crisi reputazionale hanno sempre qualcosa a che fare con ciò che non è stato detto e quindi le aziende avrebbero dovuto porsi il problema prima.

Luca Testoni: Voi della Autogrill avete un bilancio molto *consumer*, come utilizzate la reportistica?

Silvio di Girolamo: La cosa più importante non è occuparsi del fatto che il rendiconto possa diventare uno strumento per rappresentare la propria impresa.

Ormai lo sappiamo: le dinamiche sono in continuo movimento ed in continua trasformazione e se noi vogliamo parlare con il consumatore non ci riusciamo con il nostro report.

Credo che invece la rendicontazione sia un modo di narrare la propria impresa anche al proprio interno e partire da lì per raccontare e per fare meglio. Oggi il rapporto di sostenibilità è uno strumento di comunicazione interno ed è ancora diretto alla *financial community*, ad alcuni media e alle istituzioni. Noi parliamo di cose che sono già avvenute, è quindi un racconto del passato. Ci si può chiedere se al consumatore interessa davvero conoscere il passato e quello che è stato fatto. Molto spesso il tema rilevante è che noi poniamo attenzione sul tema della rendicontazione e del reporting, ma in realtà quello che davvero interessa è il management, cioè la gestione che è legata alla capacità creativa di reagire a certe sollecitazioni senza magari avere la capacità di anticiparlo e gestirlo.

Questo è il tema legato alla capacità di un'impresa non solo di gestire i rischi ma anche di gestire la fragilità del sistema. Avere cioè la capacità di modificarsi e di rispondere alle aspettative anticipandole e stando pronti. Molto spesso non è ancora così e per questo dico che non siamo ancora in grado di parlare con i consumatori in generale ed in particolare su cosa facciamo per la CSR.

Luca Testoni rivolto a **Stefano Peruzzotti:** Bene, il tema mi sembra abbastanza caldo, quindi anche una fondazione dovrebbe cominciare a chiedersi quale strumento impiegare?

Stefano Peruzzotti: Fondazione Don Gnocchi non comunica tendenzialmente con i consumatori perché nessuno sceglie di avere un evento traumatico nella sua vita. Difficilmente qualcuno si "compra" il servizio sanità, in particolare della sanità di cui si occupa Fondazione don Gnocchi dove non si parla di chirurgia plastica o interventi selettivi-elettivi ma di gravi disabilità (congenite o acquisite).

Si tratta perciò di un fenomeno di "non scelta".

Ciò mi permette di introdurre un tema che probabilmente è stato adombrato ma non ancora esplicitato: parlo dell'asimmetria informativa ovvero dell'impossibilità del soggetto a quale noi prestiamo un servizio di poterlo valutare.

Nel momento in cui fondazione comunica negli schemi e con la dotazione tecnico-scientifica propria, si pone in un piano di autocelebrazione, perché il cittadino a cui vengono erogate le cure, non è in grado di capire cosa si sta facendo, perché l'atto medico è un atto complicato e non sempre intellegibile; la scelta di una pastiglia piuttosto che di un'altra, o di un farmaco generico al posto di uno omeopatico, è un elemento difficile da spiegare alla persona a cui si sta erogando il servizio. E questo è un tema importante perché, secondo me, la prima base per comunicare è ricostituire il canale comunicativo, mentre molto spesso si ricade nella comunicazione unidirezionale. Altro spunto che colgo riguarda i sistemi informativi. Oggi l'ente non profit ha un problema di sistema informativo aziendale perché inficiato da un punto di vista fiscale da una normativa che lo costringe a assumere determinate quantificazioni monetarie. Dal punto di vista di prassi civilistica il bilancio dev'essere inserito nel contesto generale con le banche che ci guardano come istituzioni e se non presentiamo un bilancio quarta direttiva esse ci dicono: "cosa state facendo? Non capiamo nulla". Nel contempo abbiamo il problema del lavoro benevolo o liberalità.

Luca Testoni: E questo come lo contabilizzate?

Stefano Peruzzotti: Dal momento che si richiede di essere trasparenti, Fondazione Don Gnocchi non contabilizza il lavoro benevolo.

Noi abbiamo un sistema informativo ripartito su n grandezze ma la nostra rendicontazione sociale oggi manca per un problema di quadratura numerica, quadra con la visione civilistica, con la classificazione dei valori prevista dall'Atto *di indirizzo* [dell'ex Agenzia per terzo settore, n.d.r.], ovvero non è la reportistica gestionale interna dove in realtà questa grandezza c'è.

Per tornare all'esempio sulla quantificazione del costo dell'assistenza di un anziano, esso è dato dal costo del personale retribuito presente e dal personale complessivamente presente in quel reparto, considerando quindi anche i familiari, i volontari e quant'altri sono presenti in quella struttura.

Dal punto di vista del bilancio, è invece solo il personale retribuito perché non avrei altra modalità di inserirlo in un bilancio civilistico. Tuttavia, per la rendicontazione sociale non posso far sparire quel valore. Quindi anche per noi è molto vero quanto si stava dicendo prima: la nostra rendicontazione è strumento interno e non strumento di comunicazione.

Luca Muzi Falconi: Volevo dire a Peruzzotti che il tema dell'asimmetria informativa riguarda tutte le organizzazioni, ed esiste anche all'interno delle aziende.

Io so che i dati che Tesoro guarda sono falsi nel 90%, ma questo non può essere controllato. Quindi l'asimmetria informativa è il principio di una situazione permanente, le quantità di cause che ci sono in corso nelle aziende americane, tedesche, ucraine e anche italiane contro il falso in bilancio ecc., ci deve far partire dal presupposto che le informazioni che noi diamo ai nostri stakeholders sono assolutamente non verificabili. Poi *Guna* realizza questa idea e lì c'è la possibilità teorica, per ora, di verifica incrociata: il web da questo punto di vista è illusorio.

Michele Tesoro: Si parla di questa tematica dal 2004 circa e si sono fatti molti passi avanti fino ad oggi nel tema della rendicontazione e della certificazione.

Dieci anni fa si disponeva di un decimo solo degli strumenti, delle capacità e di risultati su "quanto le aziende sono brave a far ciò". Lo stimolo che vorrei lasciare, è che c'è molto di più dietro a quella che è la performance di questa area all'interno delle aziende. Oggi è una potenzialità inespresa: può avere un fine commerciale e i dati, anche se Muzio Falconi li definisce falsi, lo provano. Quindi c'è molto di più dietro al concetto di rendicontazione non perché non sia importante in se, ma perché è anche trasferibile all'esterno. Ad esempio il rendiconto proposto da *Guna*, che si può leggere in 5 o 15 minuti o in ore, è concettualmente diverso; non bisogna rivolgersi esclusivamente alla filiera (che risulta comunque importantissima), ma anche al mondo esterno in quanto si possono avere risvolti considerevoli.

Ambrogio Piccoli: Desideravo commentare l'intervento di Peruzzotti.

Quello che ha riferito Peruzzotti conferma che la rendicontazione, così come richiesta, non è efficace ma distorsiva della realtà economica della Fondazione Don Gnocchi.

È stato riferito, infatti, che tutto il volontariato - che è una risorsa economica che viene messa a disposizione della Fondazione e che viene immediatamente erogata agli assistiti - è rappresentata nella sua rendicontazione *interna* perché la Fondazione ha bisogno di queste informazioni.

Ma allora mi chiedo: se è fondamentale per la Fondazione avere queste informazioni, perché non metterle a disposizione anche degli altri nel rendiconto?

Gli enti non profit pur essendo soggetti diversi dalle imprese commerciali possono benissimo utilizzare i medesimi strumenti che adottano le imprese commerciali. Se un'impresa commerciale riceve una donazione non può far finta di niente, ma la deve rilevare nel bilancio valutandola con prudenza secondo i principi di misurabilità e verificabilità. Questi sono

concetti e strumenti utilizzabili anche da un ente non profit, non sono in esclusiva alle imprese commerciali.

Vorrei anche rilevare che il bilancio sociale, che viene redatto da molti enti non commerciali, non è necessario, perché il bilancio sociale lo farà un'impresa commerciale per comunicare al contesto sociale nel quale opera, l'impatto sociale che la sua attività ha comportato nella gestione. Il bilancio, così come richiesto dal codice civile, non comunica tali impatti sociali perché esso ha altre finalità informative: quella della determinazione degli utili a disposizione degli azionisti come dividendi e quella della determinazione delle imposte dovute. Per gli enti non profit tutta la loro attività è già direttamente finalizzata al sociale e, quindi, essa è già espressa nel loro bilancio e nella relazione di missione.

Per inciso, l'informativa del bilancio delle imprese commerciali è parametrata alle esigenze degli investitori, poiché soddisfacendo questi (che sono coloro che mettono a rischio il proprio capitale e quindi i più interessati alla conoscenza dell'impresa) si soddisfano implicitamente anche tutte le altre esigenze informative.

Negli enti non profit, sono i sostenitori, cioè coloro che erogano risorse all'ente, coloro che più di altri devono essere soddisfatti dalla rendicontazione e quindi questa dovrebbe essere parametrata alle loro esigenze riconoscendo nel conto economico o nello stato patrimoniale il valore economico anche di tutte le liberalità acquisite. Ciò consentirebbe di determinare con maggiore oggettività gli indici di efficienza e di efficacia che, altrimenti, risulterebbero falsati.

Alberto Salsi: Ascoltando Peruzzotti ho provato un disagio quando ha parlato di "repulsione". L'uso di quel termine esprime appieno la cultura del non profit verso il bilancio sociale o la reportistica sociale in generale.

Questo iato continua ad esserci, e per fortuna continua ad esserci perché il sistema del non profit ha una responsabilità del sociale che è naturale. Il sistema del for profit fagocita questo percorso e sta cercando un'identità che non ha in questo sistema, cioè è una responsabilità sociale artificiale che il for profit non ha ma sta cercando di darsi.

Stefano Peruzzotti: Su questo punto desidero fare una precisazione: la sfida poi è quella di far uscire il non profit da un circuito autoreferenziale per il quale la consapevolezza di avere una identità incisa negli atti costitutivi lo rende al di sopra di un sistema di misura oggettiva. Prima si diceva: cosa controlliamo?

A me capita di dire che controlliamo solo quello che non è successo, e per farlo abbiamo bisogno di dati e informazioni. Il non profit si basa esclusivamente sul fatto di essere non profit e quindi di non esporsi a un sistema di misurazione da parte di altri soggetti. Così facendo rischia l'autoreferenzialità, che è una deriva importante.

Poi, che culturalmente occorra una spinta affinché il non profit possa elaborare un proprio posizionamento dei propri strumenti che spesso sono situati in modo poco critico rispetto all'esperienza profit dal punto di vista delle *technicalities*, questo è un dato.

Il fatto di distinguere una struttura che ottiene le proprie fonti finanziarie dalle donazioni o come la Don Gnocchi che oltre alle donazioni realizza 200 milioni di fatturato a seguito di scambi è importante perché si tratta di enti non profit diversi. Il fatto di non omologare queste realtà è una sfida culturale. Nel non profit servono metodologie che potrebbero anche essere quelle del profit ma che siano riviste ed reinterpretate alla luce del soggetto.

Silvio di Girolamo: Secondo me quello che è avvenuto negli ultimi anni nelle grandi imprese è stato sicuramente un percorso importante. Ma oggi un'impresa è in grado di occuparsi anche di aspetti che non riguardano il proprio profitto e quindi aspetti sociali ed ambientali? Io rispondo di sì, ovviamente, dicendo che ci sono diversi gradi di maturazione. Il fatto incontestabile è che negli ultimi 10-15 anni siamo in presenza di imprese che comunque

rispondono di una responsabilità non solo nella creazione dell'utile diretto agli azionisti ma anche nell'occuparsi di aspetti sociali e ambientali di cui prima non si occupavano affatto. Magari se ne occupavano ma non ne avevano consapevolezza, ciò che invece hanno oggi, facendo bene il proprio mestiere e rendendo conto di quello che si fa e gestendo aspetti che prima non venivano gestiti perché non ve n'era consapevolezza.

Luca Poma: Io non penso che non ci sia nessuna differenza tra fare business e fare CSR.

Infatti quando una *business school* fa ricerca e dimostra che tra 90 aziende che fanno CSR e 90 che non la fanno, il 100% delle 90 che la fanno ha il 25 di *over performance* rispetto a quelli che non la fanno, poniamoci delle domande: non è che le aziende ora hanno capito che devono preoccuparsi anche dell'ambiente o del sociale?

Ora questi aspetti fanno parte del business, cioè è un processo così come quello dei diritti delle donne.

Quando *Guna* ha aperto *SocialLab* ci siamo posti il problema dei dipendenti che hanno il loro profilo personale su Facebook, e poiché le tabelle hanno nome e cognome, è facilissimo sapere, per esempio, chi è il responsabile della logistica, lo si può contattare e chiedere se ciò che è esposto è vero o no. È inutile nascondersi dietro ogni cosa, ma questa è una tendenza irreversibile. È uno strumento collaborativo nel senso che tutti i dipendenti si mettono in gioco e mettono a disposizione informazioni, e si presume che entro certi limiti le inesattezze vengano fuori.

Silvio di Girolamo: C'è stata sicuramente un'evoluzione in questi ultimi anni.

Se noi parliamo di questi temi e vogliamo cercare di capire il processo evolutivo, dobbiamo considerare che se ne sono già occupati gli organi decisionali delle imprese.

Quindici anni fa di questi temi non si parlava affatto. Il CdA discuteva di profitti e perdite, ora invece ne parlano assumendosi anche le rispettive responsabilità. Di conseguenza questi temi sono entrati nelle agende delle più grandi imprese, e non solo.

Luca Testoni: La CSR non è una politica morale religiosa dell'azienda. Diventa uno strumento utilitaristico per l'azienda. Bisogna ricordare che come il bilancio di esercizio ha una firma, anche il bilancio sociale quando è firmato ha un valore legale.

Mi è arrivata una domanda di Santi: "la funzionalità di un report ha la funzione di soddisfare delle aspettative, quali e di chi?"

Ambrogio Piccolli: Io ho già fatto un accenno che per l'impresa commerciale l'informativa primaria da soddisfare è quella dell'investitore.

Per quanto riguarda il bilancio sociale, trovo che esso rappresenti una forma di comunicazione appropriata per l'impresa commerciale la cui attività prevalente è finalizzata a realizzare gli obiettivi dell'investitore in prima approssimazione, il profitto.

Il bilancio sociale, invece, è focalizzato a rappresentare l'impatto che l'impresa ha nel contesto sociale, ed è per questo che lo ritengo appropriato per le imprese commerciali perché consente di esprimere le loro tensioni e modalità di comportamento nell'ambito sociale che possono essere espresse solo con il bilancio sociale.

Il bilancio sociale è previsto nel non profit solo per 3 categorie:

1. le fondazioni bancarie;
2. le imprese sociali;
3. le cooperative sociali.

Per tutti gli altri enti non profit esso è facoltativo.

Nelle linee guida emanate nella premessa dall'ex Agenzia delle Onlus, il bilancio sociale viene raccomandato alle imprese non profit quando nella relazione di missione non sono indicate

esaustivamente tutte le caratteristiche della propria gestione. Sottolineo comunque che è nel DNA delle aziende non profit dedicarsi al soddisfacimento diretto di bisogni della collettività e quindi esse non hanno bisogno di dover esprimere attraverso il bilancio sociale ciò che per la loro natura fanno e che è già espresso nel loro bilancio d'esercizio e relazione di missione.

Michele Tesoro: Beh diverso è lo stakeholder, diverse sono le aspettative.

Quello che è contenuto nel bilancio sociale, se andiamo a vedere il numero di pagine, il tecnicismo e il gergo con il quale è scritto, possiamo concludere che non è certo destinato al consumatore.

Se dovesse essere per l'esterno, allora deve essere rivisto il canale. Poi c'è un altro tema: quanto costa fare il bilancio sociale (inteso come il processo di pubblicazione del bilancio)? Realizzare un'attività di comunicazione finalizzata a convincere i consumatori, costa "100X", è anche quindi una questione di costo.

Toni Muzi Falconi: Volevo dire una cosa in tema di bilancio sociale.

Zamagni, quando c'era chi diceva che il non profit era la parte migliore della società italiana, ha detto: "ma perché il non profit dovrebbe essere diverso dalla criminalità organizzata, dalla droga..." Perché le aziende sono diverse? Come ci sono delle aziende serie e altre non serie, ci sono delle non profit serie e altre non serie, per cui non ha senso attribuire al non profit la caratteristica di "parte migliore". Abbiamo visto poco fa la questione della Caritas, quindi non facciamo distinzioni fra chi è tradito e chi non è tradito. Siamo tutti traditi e cerchiamo di farci non tradire.

Rispetto alla domanda: "quali sono le aspettative e a chi dobbiamo rispondere", la soluzione di *Guna*, risponde ad una esigenza condivisa da tutti quelli che si occupano seriamente di questo tema, ovvero che la rendicontazione dev'essere differenziata, multicanale, multiplatforma ecc

Per cui se sono un dipendente ho le informazioni che mi servono come dipendente, e poi, se mi serve essere consumatore, vado anche sulla parte dedicata al consumatore oltre a quelle che ho già consultato.

Quindi le aspettative differiscono per ogni singola categoria.

Se mi metto sulla linea di *Guna*, cioè rendicontazione continua, integrata, multistakeholder etc. devo sopportare la responsabilità di andare avanti considerando le differenti aspettative dei diversi stakeholder e quindi devo ascoltare le loro aspettative sia prima che durante che dopo (perché la rendicontazione è un processo continuo) e questo ovviamente richiede più impegno, più tempo, dedizione ecc. e quindi siamo tutti cittadini. Le cose che ci capitano intorno tutti i giorni ci fanno pensare, e noi dobbiamo considerarle perché siamo cittadini ma anche azionisti e consumatori. La responsabilità è di chi ha interesse come le aziende, e ora ne hanno più che ieri, e chi decide di investire considera anche la reputazione che non si basa sulla CSR ma su quello che gli altri dicono di noi, e ciò è importantissimo. È il 30% il valore della reputazione per l'azienda? Forse, questo è il dato che ci dà Tesoro (del valore di mercato delle aziende quotate il valore a libro è circa il 30%), il resto è quindi intangibile. Comunque la rendicontazione dev'essere *multistakeholder*.

Luca Testoni: Sinteticamente chiedo ad ognuno di voi tre stakeholder a chi vi riferite e quali sono le aspettative per loro.

Luca Poma: Noi stiamo ragionando sugli effetti delle azioni di *Guna* sugli stakeholder.

Se, come fornitore, non sei adeguato agli standard etici di *Guna* la prima cosa che mi viene in mente è "rescindo il contratto di fornitura", però così facendo sbatto 500 persone sulla strada, e questo non mi sta bene.

Se invece forniamo una consulenza gratuita sulla CSR per capire come alzare i tuoi standard, che tipo di effetti ha il nostro comportamento non solo sugli stakeholder di prossimità ma anche su quanto noi facciamo modificare il loro comportamento. Questo è il segreto del ruolo sociale della CSR come loro modificano la loro prassi commerciale e quindi come riesco a generare un impulso più ampio.

Anni fa il Ministro della Pennsylvania ha cambiato politica d'investimento e ha cessato l'acquisto di fondi di stato altamente discutibili anche se rendevano molto. Alcuni si sono opposti a questo cambiamento affermando che con gli alti profitti dei fondi si pagavano scuole ed ospedali e perciò si poteva "chiudere un occhio" se lo stato in questione aveva politiche non socialmente apprezzabili. Successivamente però divenne legge federale, il divieto di investire in questo genere di prodotti. Ecco quindi che all'azione consegue un eco maggiore di quanto si potrebbe prevedere.

Silvio di Gerolamo: Volevo aggiungere che è sicuramente importante il tema del *multistakeholder*, quindi non possiamo pensare di avere un'informativa che vada bene a tutti. Credo che un altro argomento da introdurre sia quello dell'*assurance* perché in riferimento al caso *Guna*, il fatto di poter avere un'informazione in tempo utile per tutti gli stakeholder, introduce il tema dell'*assurance* in modo concettualmente diverso rispetto al passato. Oggi si deve pensare quale tipo di attività può svolgere un revisore non più limitata al dato ma esteso anche al metodo e alla sua affidabilità per soddisfare lo stakeholder che lo legge.

Quindi: questo dato com'è prodotto? com'è messo in piedi? in che modo l'organizzazione si è premurata di capire se esso è in linea con i propri stakeholder? e in che modo c'è l'engagement dello stakeholder non solo sul dato ma anche sulla gestione e quindi sulla partnership?... E ritorno al tema della contaminazione. Per esempio noi con i fornitori continuiamo a fare delle partnership che portano spesso i piccoli fornitori ad avere quella capacità di poter importare modalità che non gli sono proprie perché mai utilizzate e questo gli dà la possibilità di entrare, magari, in nuovi mercati e nuovi scenari.

Luca Poma: I tre stakeholder per Fondazione sono i pazienti, i lavoratori e le famiglie. Fondazione ha un'incidenza delle donazioni sul bilancio movimentato del 3%, e questo esclude Fondazione dalla donazione italiana, dalla Caritas per il diritto statunitense.

Cosa si aspettano?

Le famiglie si aspettano un futuro perché hanno bisogno di capire se Fondazione è in grado di essere sostenibile nel processo di erogazione dei servizi, e questo è un tema delicato perché la programmazione aziendale è di breve termine; i lavoratori si aspettano tendenzialmente il welfare perché la maggior parte dei lavoratori "non sono professionali, perché sono ausiliari" con le relative problematiche, soprattutto in un momento come questo; il paziente si aspetta di capire il valore aggiunto del processo di cura di Fondazione.

Luca Testoni: Grazie per i vostri interventi. A presto.