

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PARMA

Dottorato di ricerca in “Determinazione e
Comunicazione del Valore nelle Aziende”

Ciclo XXIV

L'IMPRESA SOCIALE *MULTISTAKEHOLDER*:
GOVERNANCE E ACCOUNTABILITY.
IL CASO STUDIO DELLE MAG.

Coordinatore:
Chiar.mo Prof. Stefano Azzali

Tutor:
Chiar.ma Prof. Federica Balluchi

Dottoranda: Mariangela Belloni

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1: La metodologia della ricerca	
1.1 Premessa	6
1.2 Il quadro di riferimento teorico e gli obiettivi della ricerca	7
1.3 Le fasi della ricerca	10
Capitolo 2: La responsabilità sociale d'impresa: concetti introduttivi	
2.1 La responsabilità sociale di impresa: aspetti definitori	14
2.2 Il concetto di <i>stakeholder</i> e di <i>corporate governance</i> allargata: cenni	24
2.3 L' <i>accountability</i>	33
Capitolo 3: L'impresa sociale	
3.1 Premessa	42
3.2 L'impresa sociale: aspetti definitori e caratteristiche qualificanti	46
3.2.1 Verso una definizione	46
3.2.2 L'intervento del legislatore	52
3.3 Gli <i>stakeholder</i> e la <i>governance multistakeholder</i> delle imprese sociali	58
3.4 L' <i>accountability</i> delle imprese sociali	65
3.4.1 L' <i>accountability</i> come strumento di <i>stakeholder engagement</i>	65
3.4.2 Il D.Lgs. n. 155	68
3.4.3 Gli strumenti: cenni	70
Capitolo 4: Le realtà della finanza etica	
4.1 Premessa	76
4.2 La finanza etica	78
4.2.1 Definizione e caratteristiche	78
4.2.2 La microfinanza e il microcredito	80
4.2.3 Le banche cooperative a carattere mutualistico	83
4.2.4 La Banca Popolare Etica	85
4.3 Gli attori della finanza mutualistica e solidale	86
4.3.1 Definizione e caratteristiche	86
4.3.2 Le MAG	94
Capitolo 5: Analisi di casi	
5.1 Metodologia della ricerca empirica	102
5.2 La <i>governance multistakeholder</i> delle MAG	105
5.3 L' <i>accountability</i> delle MAG	112
Conclusioni	121
Bibliografia	127
Allegati	137

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi decenni profonde trasformazioni sociali, economiche, ambientali e tecnologiche, hanno radicalmente cambiato il modo di vivere e lavorare, diversificando e aumentando i bisogni delle persone. Anche i sistemi di *welfare* sono stati caratterizzati da processi di trasformazione e, a seguito di questo si è assistito a un'evoluzione quantitativa e qualitativa significativa delle organizzazioni non *profit*. Il ruolo del non *profit* si è trasformato e le istituzioni e la società hanno formulato aspettative e richieste sempre più precise: esigono efficienza ed efficacia dei servizi a fronte di trasparenza e rispetto degli interessi della collettività.

Le organizzazioni espressione dell'economia civile hanno assunto nel tessuto economico e sociale del Paese una sempre maggior importanza, sia in termini di sviluppo numerico, sia in termini di "peso" economico e sociale, venendo ad acquisire le caratteristiche di vere e proprie aziende. In questo scenario sono sorte e stanno rivestendo un ruolo sempre più importante le *imprese sociali*.

In Italia, l'esperienza della cooperazione sociale ha avviato riflessioni che hanno portato alla definizione di questo nuovo tipo di impresa, riconosciuto a livello internazionale sia dagli studiosi che vi stanno dedicando un crescente numero di lavori scientifici, che dalle istituzioni che vi fanno sempre più spesso riferimento nei loro documenti. Lo sviluppo delle imprese sociali è la conseguenza di una crescente crisi del sistema del *welfare* e del decentramento dei poteri pubblici: la loro nascita vuole soddisfare e dare risposta a bisogni nuovi, trascurati dalle imprese *profit* e a cui la pubblica amministrazione riesce sempre meno a far fronte in modo soddisfacente.

La crescita del settore non *profit* italiano è collegato al funzionamento dei meccanismi di natura finanziaria: vale a dire dall'esistenza di realtà che sostengono finanziariamente le strutture del terzo settore, soprattutto quando si ritrovano in difficoltà ad accedere ai grandi circuiti nazionali del credito tradizionale. La nascita e lo sviluppo della finanza etica diventa rilevante in questo contesto, in quanto negli anni, gli intermediari di questo settore sono riusciti, grazie a motivazioni etiche, a canalizzare il risparmio di una parte della collettività, verso impieghi in attività tipiche delle organizzazioni non *profit*.

In particolar modo l'esperienza delle cooperative finanziarie MAG (Mutue Autogestione), operanti in Italia dagli anni '70 nella finanza mutualistica e solidale, un ramo della finanza etica, rivestono un ruolo significativo nello sviluppo delle imprese sociali.

Queste riflessioni rappresentano le ragioni fondanti della scelta di questo argomento di ricerca. In questo lavoro si analizzano le caratteristiche di queste imprese, da un punto di vista dei modelli di *governance* e degli strumenti di *accountability*, per evidenziare il carattere *multistakeholder* di queste realtà.

L'analisi delle imprese sociali, infatti, implica lo studio del governo societario, che deve essere ricondotto a una visione *multistakeholder*, in cui la gestione dell'impresa è orientata dalla presenza e dall'influenza di una pluralità di soggetti portatori di interesse (soci, lavoratori, volontari, *stakeholder* esterni), con la previsione di una partecipazione diretta alla gestione.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di discutere le possibili declinazioni del governo societario delle imprese sociali tramite l'analisi di casi studio sviluppati attraverso la somministrazione, all'universo delle cooperative MAG che operano in Italia, di un questionario semi-strutturato, nonché tramite un colloquio con i responsabili delle realtà analizzate e l'esame dei documenti aziendali reperibili su internet, a dimostrazione della propensione della trasparenza di queste realtà.

Nella prima parte teorica, viene approfondito l'orientamento alla responsabilità sociale delle aziende, di cui l'*accountability* rappresenta una espressione del rapporto tra azienda e ambiente: il bilancio sociale è il principale strumento di rendicontazione sociale e pertanto ne viene analizzato il significato e gli aspetti definitori. In considerazione di tale rapporto si analizza l'evoluzione della relazione tra l'azienda e i propri *stakeholder* attraverso i concetti tipici della *stakeholder theory* e la *corporate governance* allargata. Questi aspetti (*governance* e *accountability*) sono analizzati anche nel caso specifico delle imprese sociali. Questa sezione si propone come strumento di supporto teorico alla comprensione dell'analisi delle cooperative oggetto di analisi, tramite il metodo dei casi, presente nell'ultima parte della tesi.

In questa sede, colgo l'occasione per esprimere la mia sincera riconoscenza alla Prof.ssa Federica Balluchi, con la quale ho iniziato questo percorso di lavoro, e che ha seguito con competenza e disponibilità lo svolgersi di questa tesi, con osservazioni e suggerimenti fondamentali.

La mia curiosità verso un'economia sostenibile, più equa e attenta alle persone, mi ha portato a conoscere la realtà MAG: grazie a loro, il mio interesse verso la finanza critica e la responsabilità sociale, non solo come obiettivo, ma come caratteristica intrinseca all'attività di impresa, è cresciuto ed ha portato alla realizzazione di questo lavoro. Ringrazio, a tal proposito, gli operatori delle Cooperative MAG coinvolti nel progetto, in particolare Chiara Lasala, Luca Iori, Barbara Aiolfi, Cinzia Armari, Elisabetta Pezzi, Giulia Pravato e Francesca Sandonà, per la collaborazione, la disponibilità e l'attenzione fornitami.

CAPITOLO PRIMO

LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

SOMMARIO:

- 1.1. Premessa
- 1.2. Il quadro di riferimento teorico e gli obiettivi della ricerca
- 1.3. Le fasi della ricerca

1.1. Premessa

Una ricerca di carattere scientifico, prevede, anzitutto, un'analisi teorica primaria attraverso la quale si giunge alla delimitazione del campo d'indagine e alla elaborazione delle ipotesi di base¹; queste ultime, costituiranno il punto di partenza per lo svolgimento della successiva indagine empirica che deve essere realizzata secondo un impianto logico che ne giustifichi la coerenza di fondo².

L'obiettivo primario è l'oggetto fondamentale della ricerca, inizialmente percepibile in via intuitiva e generica, ma che successivamente attraverso l'indagine teorica, e la delimitazione del campo d'indagine, prende forma. La *research question* deve avere la potenzialità di offrire della nuova conoscenza e costruire le proprie ipotesi sulla base dello stato dell'arte, facendo un preciso riferimento alla letteratura su cui si innesta. La scelta di una *research question* molto mirata deve essere bilanciata da un'analisi della letteratura: è importante che la rassegna sistematica della letteratura si concentri sul legame con gli obiettivi della ricerca e con le specificità della *research question*. È importante fare chiarezza sulla domanda di ricerca, in quanto gli studi, le riflessioni e le indagini realizzate sono rivolti alla sua soddisfazione.

L'indagine teorica si avvale delle teorie della Dottrina economico-aziendale indispensabili all'individuazione degli strumenti conoscitivi per l'interpretazione dei fenomeni: gli approfondimenti teorici, necessari per elaborare i presupposti oggettivi della ricerca, traggono origine dall'interesse e dalle riflessioni, svolte sull'oggetto di studio. La definizione del *framework* di riferimento è funzionale all'individuazione dei temi da indagare all'interno della ricerca empirica. L'approccio sistematico alla letteratura aiuta non solo a individuare al meglio l'inquadramento teorico, ma anche a focalizzare la *research question*. Secondo Zappa «i principi, i concetti, gli schemi composti dall'astrazione teorica sono fecondi non tanto per i risultati ai quali

¹ L'ipotesi guida «sintetizza i risultati dell'indagine teorica, in quanto riunisce insieme la delimitazione del campo oggetto di investigazione, la scelta dei contenuti, gli aspetti e i metodi ritenuti funzionali rispetto al processo di ricerca», Ferraris Franceschi R. (a cura di), *Il modello della ricerca*, Giuffrè, Milano, 1990, pag. 8 e 9.

² Il tema della metodologia della ricerca costituisce un argomento ampiamente dibattuto in Dottrina. A tal riguardo, tra gli Altri, si rinvia per approfondimenti: Ferraris Franceschi R. (a cura di), *Il modello della ricerca*, op. cit.; Ferraris Franceschi R., *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano, 1998; Onida P., *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Milano, Giuffrè, 1951; Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano, 2005; Huff A.S., *Designing research for publication*, Sage, Londra, 2009.

direttamente pervengono, quanto perché rafforzano la capacità di indagare, consentono di rendersi ragione dei metodi già seguiti e ne stimolano l'applicazione a nuove e più fruttuose ricerche»³.

L'indagine empirica, sulla base delle ipotesi guida, si è basata sull'identificazione del settore significativo, sulla raccolta delle prime informazioni sulle realtà prescelte e sull'indagine effettuata sul campo, attraverso il questionario, l'interviste mirate e l'analisi di documenti aziendali significativi in merito agli aspetti teorici analizzati. L'indagine tramite questionari riveste un ruolo primario nelle scienze sociali: è spesso il principale strumento per comprendere gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone ed è alla base di numerose tecniche di analisi quantitative e qualitative. In economia aziendale l'utilizzo di questionari e di interviste sono fondamentali per indagare il lato umano e sociale che caratterizza le vite delle aziende.

L'indagine empirica si è sviluppata attraverso l'analisi dei casi⁴: il caso studio è una tipologia di ricerca finalizzata alla formazione, spesso collegata a una storia, un esperimento o una simulazione, non necessariamente riconducibile a un particolare tipo di evidenza empirica o metodo di raccolta dati. Questo metodo di ricerca individua un'unità complessa, la indaga in modo approfondito e fornisce una sua rappresentazione. Il metodo dei casi circoscrive l'oggetto di interesse a una o poche unità, indagando diverse variabili; è possibile, come in questo lavoro, studiare più casi all'interno dello stesso disegno di ricerca e usare il metodo della comparazione.

1.2. Il quadro di riferimento teorico e gli obiettivi della ricerca

A causa del contesto politico, economico e culturale in cui si colloca l'economia sociale, il sistema del *welfare* negli ultimi anni ha subito la crisi del sistema economico attuale, indebolendo la propria sostenibilità economica e finanziaria. Questo aspetto ha implicato la diffusione di nuove forme non *profit* per la produzione e la realizzazione di servizi a scopo sociale: si può affermare che la diffusione delle imprese sociali è la conseguenza di una crescente difficoltà del sistema del *welfare* a far fronte ai bisogni

³ Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956, pag. 31.

⁴ Per approfondimenti si veda Christensen C.R., Hansen A.J., *Teaching and the case method: Text, cases, and readings*, Harvard Business School Press, Boston, 1986; Yin R.K., *Case study research*, Sage, Thousand Oaks, 1984 e Ferraris Franceschi R., *L'indagine metodologica in Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.

sociali e del decentramento dei poteri pubblici. Negli anni, le cooperative e in generale le imprese sociali, si sono fatte carico di nuove esigenze sociali della popolazione, rispondendo ai bisogni della comunità. In questo ambito è intervenuta anche la finanza etica, cercando con le proprie realtà operative, di rispondere ai bisogni di una collettività sempre più ampia, spesso in condizioni di difficoltà o di impossibilità nell'accesso al credito tradizionale.

Partendo da queste considerazioni iniziali, il lavoro di tesi ha approfondito anzitutto i principali contributi nazionali e internazionali sui temi oggetto dell'indagine (impresa, responsabilità sociale, *corporate governance*, *accountability*); sono stati poi approfonditi i concetti di impresa sociale (considerata comunemente dalla letteratura come un'organizzazione *multistakeholder*), modelli di governo, approccio *multistakeholder*, e processi e strumenti di *accountability* tipici di questa tipologia di impresa.

Le imprese sociali sono state studiate partendo dalla definizione di impresa e di ambiente e dagli aspetti definitori di responsabilità sociale, per richiamare il carattere sociale ed etico, implicito in questa tipologia di impresa. Non è stata intenzione della scrivente presentare un'accurata spiegazione della concezione sistemica dell'azienda, per questo sono state inserite soltanto alcune opere specifiche nelle note bibliografiche.

Nello svolgimento della sua attività, l'impresa, operando nell'ottica della responsabilità sociale, si pone al centro di una serie di rapporti con differenti soggetti, gli *stakeholder*, che ripongono in essa precise aspettative, cercando di influenzarne i comportamenti. L'analisi degli *stakeholder* si collega allo studio della *corporate governance* e di processi di *accountability*; esaminare la *governance*, infatti, rappresenta un'azione fondamentale per comprendere al meglio le scelte di gestione e di responsabilità nei confronti degli interlocutori e dell'impresa stessa. Anche sui concetti di *governance* e di *accountability* esistono molteplici contributi elaborati sia dai precursori dell'economia aziendale che dagli studiosi contemporanei, opportunamente citati in bibliografia.

Lo studio delle imprese sociali si è sviluppato attraverso l'analisi di queste due grandi tematiche, e delle loro peculiarità se applicate nell'ambito delle imprese sociali. È importante sottolineare che nella presente ricerca, l'impresa sociale rappresenta un

modello organizzativo volontario che prescinde dalla forma giuridica prescelta, e dalla definizione del legislatore, nonostante si sia cercato di illustrare in sintesi alcune delle più significative definizioni per avere un quadro esemplificativo della letteratura di riferimento, e, per completezza, il modello di impresa sociale previsto dal D.Lgs. n. 155 del 2006. Le definizioni proposte nel corso del Capitolo 3, non possono ritenersi esaustive di tutto ciò che l'impresa sociale è, ma si è cercato di analizzare gli aspetti definitori, tenendo presente le caratteristiche del contesto in cui operano.

L'impresa sociale è una realtà complessa e versatile, a cui è difficile dare una lettura unitaria: non tutte le definizioni si prestano ad essere utilizzate, dal punto di vista della ricerca, al fine di monitorare le molteplici dimensioni del fenomeno. Alla luce dell'analisi delle varie definizioni fornite sul concetto di "impresa sociale", è stata selezionata quella del network EMES, che ha permesso, all'interno dell'analisi dei casi, di delimitare il campo di indagine, individuando una tipologia particolare di impresa sociale. Gli aspetti rilevanti tenuti in considerazione nella scelta della definizione sono stati:

- la struttura di *governance* democratica, allargata e *multistakeholder*,
- la partecipazione nella *governance*, per far sì che l'impresa sia nel tempo espressione organizzata della società civile;
- la *mission* e i valori finalizzati al raggiungimento di obiettivi sociali ben definiti e coerenti.

Questa ricerca propone spunti di riflessione in merito ai meccanismi di governo delle imprese sociali, analizzando il caso studio delle MAG (Mutue AutoGestione), cooperative operanti nella finanza etica, che attraverso la raccolta di capitale sociale, erogano prestiti a persone fisiche e a realtà collettive, che pongono al centro la qualità della vita dell'uomo, dell'ambiente e non il profitto fine a se stesso. In sintesi le MAG, svolgono attività d'intermediazione finanziaria richiedendo garanzie fiduciarie e non patrimoniali, garantendo trasparenza nella determinazione dei tassi di interesse applicati e nella gestione della struttura e nelle decisioni relative alla concessione dei finanziamenti, svolgendo attività di interesse generale per la comunità, fondandosi sui principi di solidarietà e basandosi sulla relazione con le persone e sulla fiducia.

In altri termini, l'obiettivo del lavoro è stato quello di discutere le possibili declinazioni del governo societario delle imprese sociali tramite l'analisi di un caso di studio e di analizzare gli aspetti relativi all'attività di coinvolgimento degli *stakeholder* svolta dalle cooperative oggetto di indagine della tesi, attraverso lo studio della *governance* e degli strumenti di *accountability*.

In definitiva, le *research questions* a cui si è cercato di dare una risposta sono le seguenti:

- a) le cooperative MAG possano essere definite imprese sociali *multistakeholder*?
- b) La teoria di *corporate governance* allargata tipica delle imprese *multistakeholder* è coerente con le caratteristiche delle realtà prese in considerazione?
- c) Quali strumenti di *accountability* vengono realmente utilizzati in modo adeguato per fornire le informazioni necessarie agli *stakeholder*, per conoscere le aspettative e le esigenze di questi ultimi, e verificare il loro grado di soddisfazione sui risultati conseguiti?

1.3. Le fasi della ricerca

La ricerca si è sviluppata lungo diverse fasi di seguito elencate:

- *framework* teorico, in particolar modo, sul tema delle imprese sociali e della *corporate governance* e *accountability*;
- analisi del tema della finanza etica e dell'attore individuato come oggetto di indagine dei casi studi, nell'ottica dell'impresa *multistakeholder*, e dei meccanismi di governo societari applicati;
- analisi delle Cooperative MAG, tramite studio dei casi, attraverso un questionario semi-strutturato, interviste e analisi documenti disponibili;
- riflessioni conclusive.

Le diverse fasi riflettono la composizione del presente lavoro. In particolare, nella prima parte (Capitolo 2), la ricerca, richiamando i principali contributi teorici sul tema dell'impresa, ne ha analizzato le connotazioni sociali illustrando le caratteristiche della responsabilità sociale. Collegandoci a questi temi, si è esaminato, dunque, sinteticamente il concetto di *stakeholder*, di *corporate governance* allargata e di *accountability*.

Successivamente (Capitolo 3) sono stati approfonditi i concetti di impresa sociale, e i suoi meccanismi di governo, nell'ottica *multistakeholder* e gli strumenti di *accountability* tipici di questa tipologia di impresa, con riferimento allo *stakeholder engagement*.

Dopo questi approfondimenti teorici, nel Capitolo 4, si è cercato di delineare il campo di indagine, analizzando il settore di azione delle imprese sociali oggetto dei *case studies*: la finanza etica e in particolar modo la finanza mutualistica solidale, e i loro attori.

Terminata la parte teorica, il Capitolo 5 è incentrato sull'analisi dei casi studio, sviluppata attraverso un'indagine con un questionario semi-strutturato rivolto alle cooperative MAG, nonché tramite un colloquio con i responsabili delle realtà analizzate e l'esame dei documenti esistenti. Il questionario è costituito da domande relative a diversi temi, suddivisi nelle seguenti sezioni: organi decisionali, base sociale, assetto organizzativo, partecipazione alla gestione e strumenti di comunicazione. In questo capitolo vengono date risposte alle domande della ricerca⁵ attraverso le informazioni ottenute dalle cooperative. Infine nell'ultimo capitolo sono illustrate le riflessioni conclusive in merito alle imprese sociali con *governance multistakeholder* e in particolar modo sui meccanismi di governo delle cooperative analizzate.

⁵ «La verifica dell'asserzione formulata [...] dovrebbe essere attuata ricercando situazioni reali in cui alle premesse in questione non facciano seguito le conseguenze ipotizzate; la validità del principio dovrebbe essere garantita nel caso in cui stati del genere non siano reperibili. Se non emergerà alcun andamento capace di "falsificare" il giudizio formulato, questo potrà essere accettato come uniformità rappresentativa dei fatti esaminati, sempre che non subisca alterazioni il complesso di condizioni circostanti», Ferraris Franceschi R., *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, op. cit., pag. 41.

CAPITOLO SECONDO

RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA: CONCETTI INTRODUTTIVI

SOMMARIO:

- 2.1 La responsabilità sociale di impresa: aspetti definitivi
- 2.2 Il concetto di *stakeholder* e di *corporate governance* allargata: cenni
- 2.3 L'*accountability*

2.1 La responsabilità sociale di impresa: aspetti definitori

Le imprese sono soggetti dinamici, in continua relazione e interscambio con l'ambiente e con i propri interlocutori; nei confronti di questi hanno perciò obblighi di natura morale, che vanno aldilà del semplice rispetto delle leggi. Questi doveri sempre più ampi e diversificati si possono riassumere nel concetto di responsabilità sociale di impresa (RSI) (o *corporate social responsibility* - CSR): l'azienda, nello svolgere la propria attività economica, svolge anche un ruolo sociale, contribuendo a sviluppare sia il sistema economico che quello sociale.

L'aspetto relazionale con l'ambiente e la comunità di riferimento è sempre stato posto in luce dagli studiosi di economia aziendale⁶, ma se negli ultimi anni tale argomento è maggiormente dibattuto lo si deve principalmente al verificarsi di diversi fenomeni, tra cui la globalizzazione e lo scontento morale che questa ha generato; l'effetto serra e i cambiamenti climatici; il largo consenso attribuito ai diritti umani e dei lavoratori dalle organizzazioni internazionali; l'integrazione dei mercati finanziari; l'affermarsi del consumatore attento e responsabile e, infine, gli scandali e i fallimenti aziendali. Questi fenomeni economici e sociali non solo influenzano i sistemi a livello macroeconomico, ma alimentano spinte al cambiamento in termini di responsabilità sociale. Infatti, per fare fronte a questi fenomeni si è cercato di cambiare modo di fare impresa e affermandosi negli anni i concetti di responsabilità sociale e di sviluppo sostenibile.

Non esiste una definizione univoca e largamente condivisa di RSI e non è facilmente individuabile. Negli ultimi decenni l'attenzione di diversi studiosi si era dapprima concentrata sulla definizione di CSR e sull'identificazione dei comportamenti socialmente responsabili e successivamente sul tema dell'*accountability*, a partire dalle esperienze di numerose imprese⁷.

⁶ Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1968, pag. 8 e Andrei P., *Valori storici e valori correnti nel bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 2004, pag. 52. Per approfondimenti si vedano inoltre: Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1962; Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971; Airolti G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

⁷ Rusconi G., *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, CLUEB, Bologna, 1997; Sacconi L., *Economia, etica e organizzazione*, Laterza, Roma, 1997; Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002; Gabrovec Mei O., "Economia, etica e valori d'impresa", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993; Sacconi L., *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005; Rusconi G., Dorigatti M., *Impresa e*

Nel 1953 Bowen⁸ per la prima volta parla di responsabilità sociale d'impresa: la sua opera è stata definita come il primo studio generale sulla formazione di una coscienza sociale degli uomini d'affari⁹. Secondo l'Autore la responsabilità sociale si riferisce «agli obblighi dei *businessman* di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e di seguire quelle linee di azione che siano desiderabili in rapporto agli obiettivi e valori della nostra società»¹⁰.

Negli anni '60 – mentre si diffonde anche in Italia il dibattito sui rapporti tra socialità ed equilibrio economico – si afferma l'espressione “*corporate social responsibility*” e si assiste ad una crescita notevole dei contributi in materia. Si delinea progressivamente una responsabilità dell'impresa che va oltre gli obblighi economici e legali.

Alla fine del decennio un altro studioso americano¹¹, approfondisce aspetti della CSR concernenti il ruolo delle imprese e degli uomini d'affari nella società: oltre a fornire diversi modelli di analisi, precisa che la responsabilità sociale implica un certo grado di volontarietà dell'azione e l'accettazione di costi per i quali potrebbe non essere possibile definire e misurare nessun diretto ritorno economico.

Un'altra definizione abbastanza condivisa individua nella responsabilità sociale «la tensione dell'impresa di soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche dei vari portatori di interesse interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività»¹². Questo allargamento conduce alla logica della cosiddetta *triple bottom line*¹³, secondo la quale l'impresa deve raggiungere una *performance* complessiva valutata non solo in termini economici, attraverso la capacità di generare reddito e ricchezza, ma anche sociali, attraverso la garanzia di condizioni di benessere e opportunità di crescita

responsabilità sociale, Franco Angeli, Milano, 2006.

⁸ Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York, 1953.

⁹ Chirieleison C., “L'evoluzione del concetto di *corporate social responsibility*”, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 84. Chirieleison nel definire Bowen scrive «Bowen è unanimemente riconosciuto come il padre della *Corporate Social Responsibility*».

¹⁰ Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, op. cit., pag. 6.

¹¹ Si veda per approfondimenti Walton C.C., *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth, Belmont, 1967.

¹² Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004, pag. 4.

¹³ Per approfondimenti si veda Elkington J., *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capstone, London, 1997.

equamente distribuite, oltre al rispetto dei diritti umani e del lavoro, ed aspetti ambientali di salvaguardia delle risorse naturali e la possibilità dell'ecosistema di assorbire e tollerare gli impatti.

Anche a livello europeo, sono state prese delle posizioni in merito al tempo della CSR. L'Unione Europea, nel 2001, dà una prima definizione ufficiale di CSR nel libro Verde della Commissione Europea, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese". Viene proposta una visione della CSR come integrazione su base volontaria, da parte delle imprese degli aspetti sociali e ambientali nelle operazioni di *business* e nelle relazioni con gli *stakeholder*¹⁴.

Gli obiettivi sottostanti al *Green Paper* sono:

- portare l'attenzione sul tema e diffonderne la conoscenza;
- illustrare la politica europea in ambito di RSI e proporre una strategia comunitaria di promozione;
- promuovere la conoscenza dei benefici di cui le imprese e i paesi possono fruire grazie alle RSI;
- aumentare lo scambio delle migliori pratiche tra imprese e tra Stati membri;
- sostenere le capacità di gestione della RSI;
- incoraggiare le piccole e medie imprese ad adottare strategie di RSI;
- rafforzare la trasparenza delle pratiche e gli strumenti di RSI;
- creare un Forum plurilaterale a livello comunitario;
- integrare la RSI nelle altre politiche comunitarie.

Gli elementi che caratterizzano la CSR per le istituzioni europee sono perciò la volontarietà; il concetto di sostenibilità declinato secondo l'approccio *triple bottom line*; il riferimento agli *stakeholder* e il richiamo alle imprese ad adottare atteggiamenti di apertura al dialogo e di cooperazione, trascurando l'autoreferenzialità.

La volontarietà avviene quando l'adozione di comportamenti responsabili deriva da una scelta consapevole dell'impresa e non tramite l'imposizione dall'alto da parte di

¹⁴ Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001, pag. 7.

leggi e norme; si ha perciò con discrezionalità a seconda di fattori interni ed esterni, come il contesto sociale, economico, culturale e politico nel quale l'azienda opera¹⁵.

La responsabilità sociale dovrebbe perseguire dunque in modo sistemico una condotta, non occasionale, socialmente responsabile, in una duplice ottica: esterna e interna rispetto all'azienda. La dimensione esterna coinvolge *stakeholder* esterni, quali le comunità locali di riferimento, i *partners*, i clienti/utenti ed i fornitori, ma anche valori, quali i diritti umani e le preoccupazioni per la tutela dell'ambiente. Da un punto di vista esterno la CSR può essere valutata secondo una visione economica, che prima di qualsiasi analisi deve tenere in considerazione le caratteristiche economiche e sociali del sistema di riferimento. Il tessuto economico e i costumi etici variano a seconda del contesto, pertanto anche la CSR tenderà ad assumere sfumature differenti.

Nell'ottica della responsabilità sociale di impresa (soprattutto negli ultimi venti anni), le imprese tendono ad una visione in cui le finalità di carattere sociale vengono direttamente inglobate nell'orientamento strategico di fondo¹⁶, si riconosce quindi alla responsabilità sociale un impatto strategico: missione e valori dovrebbero concretizzarsi e sfociare negli anni, in un insieme coerente di azioni manageriali che producono risultati positivi dal punto di vista competitivo, reddituale, sociale e ambientale. Un'azienda se vuole ottenere questi risultati positivi nel lungo periodo, deve integrare gli obiettivi economici con quelli ottenuti dal dialogo con gli *stakeholder* che si relazionano nell'ambiente interno ed esterno.

L'azienda non può più preoccuparsi di ottimizzare un solo obiettivo, ma ha una molteplicità di obiettivi da realizzare in quanto si trova al centro di un sistema dinamico di soggetti, con cui interagisce in modo continuativo.

La responsabilità sociale di impresa è anche presentata come modello di governo delle imprese, in quanto si basa su doveri fiduciari differenti, verso molteplici *stakeholder*. Sacconi definisce la RSI come «modello di *governance* allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri

¹⁵ Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, McGraw-Hill, Milano, 2009, pag. 11.

¹⁶ Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002, pag. 91. Per approfondimento sull'orientamento strategico di fondo di una impresa si veda: Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1995.

fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*»¹⁷. La RSI è rilevante per ogni tipo di impresa, indipendentemente dalla sua forma giuridica, e anche la teoria che la RSI si possa identificare ad un modello di *governance* allargato dell'impresa è valida per ogni tipo di impresa al di là della sua struttura di proprietà e controllo. In questo modo si estende il concetto da una prospettiva *mono stakeholder*, in cui l'unico detentore di interesse è il proprietario, ad una prospettiva *multistakeholder*¹⁸.

Assumere comportamenti socialmente responsabili presuppone il sostenimento di costi; questi sono diversi a seconda dell'intervento; in certi casi, tali costi sono facilmente misurabili mentre in altri casi la misurazione risulta più complessa. A titolo esemplificativo si possono individuare i seguenti costi¹⁹:

- investimenti effettuati per soddisfare le attese di ordine sociale e ambientale, come gli interventi per ridurre le emissioni inquinanti nell'acqua o nell'aria, effettuati in misura superiore a quanto previsto dalla legge);
- incrementi di costi di funzionamento che hanno l'obiettivo di soddisfare le istanze degli *stakeholder* (offerta di servizi aggiuntivi ai dipendenti);
- impiego di risorse aziendali non monetarie come risorse tangibili, intangibili (marchio, competenze commerciali) e risorse umane (tempo dei collaborati dedicate a cause sociali);
- impiego di tempo e impegno del *top management* / imprenditore e dei *manager* di livello intermedio;
- limitazione delle alternative strategiche (non entrare in certe aree di business in quanto caratterizzate da processi produttivi inquinanti; non operare investimenti in aree geografiche ritenute incompatibili per motivi politici, culturali e giuridici; non stringere alleanze con partner considerati non etici, ecc.).

Ancora più difficile risulta la misurazione dei benefici connessi ad interventi di RSI, per questo motivo è significativo analizzare le variabili che intercorrono tra RSI e risultati economici dell'impresa. Gli interventi socialmente responsabili, se ben gestiti,

¹⁷ Sacconi L., "Responsabilità sociale come *governance* allargata di impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione", in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale di impresa*, op. cit., pag. 112

¹⁸ Sacconi L., "CSR: verso un modello allargato di *corporate governance*", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, op. cit., pag. 115.

¹⁹ Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, op. cit., pagg. 70 e 71.

alimentano il patrimonio di risorse intangibili dell'impresa, ovvero l'insieme dei beni di natura immateriale fondamentali per la creazione di valore e, pertanto, indispensabili nel medio e lungo periodo alla generazione di flussi di reddito: il capitale organizzativo, umano e relazionale sono le tre classi di risorse intangibili²⁰. Alcuni benefici riscontrabili sono:

- miglioramento della reputazione e valorizzazione di immagine;
- maggiore visibilità;
- acquisizione di competitività (fidelizzazione / acquisizione clienti);
- miglioramento dei rapporti con la comunità locale e con le istituzioni;
- innalzamento del grado di motivazione e delle competenze del personale;
- innalzamento dei livelli di salute e sicurezza sul lavoro;
- maggiore attrattività per la forza lavoro;
- miglioramento del clima interno con riflessi sulla produttività;
- miglioramento dei processi aziendali;
- miglioramento dei sistemi di controllo interno;
- ripensamento della strategia e comunicazione più adeguata.

L'utilizzo di standard, modelli e linee guida possono rendere maggiormente agevole la gestione, la rilevazione e la comunicazione degli aspetti sociali delle imprese. supportare le imprese a intraprendere un percorso di corretta gestione, rilevazione e comunicazione degli aspetti sociali della propria attività economica. Gli standard possono definirsi come insieme di linee guida elaborate al fine di dettare regole e norme concernenti le modalità di implementazione di interventi di RSI.

Possono classificarsi in²¹:

- standard di processo: regolano il processo di miglioramento verso una gestione economicamente e socialmente responsabile (per esempio AA 1000);

²⁰ Per approfondimenti in tema di risorse intangibili si rimanda a: Vicari S., *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, 1995; Liberatore G., *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata. Riflessioni per uno schema di analisi economico-aziendale*, Cedam, Padova, 1996; Invernizzi G., Molteni M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica. Strumenti per valutare posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile*, Etas Libri, Milano, 1990; Fellegara A.M., *I valori delle immobilizzazioni immateriali nelle sintesi di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1995; Balluchi F., "Bilancio sociale e informativa sulle risorse intangibili", in Andreass M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, Milano, McGraw-Hill, 2007; Lev B., *Intangibles*, Etas Libri, Milano, 2003.

²¹ Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli,

- standard di contenuto: individuano il contenuto effettivo dei documenti a carattere sociale, pur non negando che essi siano frutto di un percorso basato sul dialogo con gli *stakeholder* (per esempio GRI e GBS);
- standard a valenza nazionale: sono emanati da soggetti nazionali e hanno una diffusione nazionale;
- standard a valenza internazionale: sono emanati da soggetti internazionali e hanno una diffusione internazionale.

Lo standard SA8000 (*Social Accountability*)²² è stato emanato dalla *Social Accountability International*, un'organizzazione internazionale istituita nel 1997 con l'obiettivo di dare ai consumatori e agli investitori gli strumenti necessari per comprendere e dare una valutazione alle *performance* sociali delle imprese. Tale norma si propone di assicurare nelle aziende eque condizioni di lavoro, un approvvigionamento giusto di risorse e un processo indipendente di controllo per la tutela dei lavoratori. È applicabile volontariamente in aziende di qualsiasi dimensione e settore produttivo. Lo standard delinea nove fondamentali requisiti di responsabilità sociale (lavoro minorile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritti di contrattazione collettiva, discriminazione, azioni disciplinari, orario di lavoro, remunerazione, sistemi di gestione) per consentire alle imprese di sviluppare e implementare un sistema di gestione corretto²³.

Gli standard della serie AA1000 sono stati sviluppati dall'*Institute of Social and Ethical Accountability* e sono il risultato dell'evoluzione dei processi di bilancio, di *auditing* e di *reporting* etico. Questi standard hanno come obiettivo il miglioramento continuo dei processi di accounting, auditing e *reporting* sociale ed etico: sono strumenti validi per incoraggiare l'utilizzo degli strumenti di qualità e per rafforzare il rapporto con gli *stakeholder*²⁴.

Milano, 2004, pagg. 37 e 38.

²² SA 8000 nasce dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) emanazione del CEP (Council of Economic priorities), istituto statunitense fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori, strumenti informativi per analizzare le *performance* sociali delle aziende.

²³ Chiesi A.M., Martinelli A., Pellegatta M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale di impresa*, Il sole 24 ore, Milano, 2000, pagg. 29-32.

²⁴ Rusconi G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, EDIESSE, Roma, 2006, pag. 138 e segg.. Per approfondimenti si veda: AccountAbility, *AccountAbility1000 framework: standard, guidelines and professional qualification*, ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), London,

Il *Global Reporting Initiative* (GRI), è lo standard più diffuso a livello internazionale. Nasce nel 1997 su proposta del CERES²⁵ (*Coalition for Environmentally Responsible Economics*) in partnership con l'UNEP²⁶ (*United Nation Environment Programme*), e con il coinvolgimento di imprese, ONG, associazioni di esperti contabili, organizzazioni imprenditoriali e altri *stakeholder* a livello internazionale, allo scopo di sviluppare e promuovere linee guida, applicabili a livello globale, per la redazione di un rapporto di sostenibilità, ovvero di un documento pubblico e credibile che descriva gli impatti di natura economica, ambientale e sociale che l'impresa o l'organizzazione genera attraverso le proprie attività. Nel 2006 vi è stato l'ultimo aggiornamento delle linee guida (G3)²⁷. Il *GRI Reporting Framework* è un modello universalmente accettato per il *reporting* della *performance* economica, ambientale e sociale di un'organizzazione. Il modello include considerazioni pratiche comuni a diversi tipi di organizzazioni, dalle imprese più piccole a quelle di maggiori dimensioni, localizzate in diverse aree geografiche. Le linee guida per il *reporting* di sostenibilità sono costituite dai principi che individuano il contenuto del *report* e garantiscono la qualità delle informazioni fornite. Inoltre, includono l'informativa standard composta da indicatori di *performance* e di altra natura, e indicazioni su argomenti tecnici specifici sulla redazione del *report*. Per ciascun indicatore di *performance* esistono dei protocolli di indicatori che forniscono definizioni, guide alla compilazione per assistere coloro che redigono il *report* e per assicurare coerenza nell'interpretazione degli indicatori di *performance*. Esistono anche i supplementi di settore che integrano le linee guida con interpretazioni e consigli e comprendono indicatori di *performance* specifici di settore. Infine si trovano i protocolli tecnici che forniscono consigli su specifici aspetti relativi al *report*: affrontano le problematiche più interessanti per la maggior parte delle organizzazioni durante il processo di *reporting*²⁸.

1999.

²⁵ CERES è una associazione di gruppi ambientalisti, imprese e fondi pensione, uniti per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. Per approfondimenti si veda: www.ceres.org.

²⁶ L'UNEP è lo strumento delle Nazioni Unite nel settore della protezione ambientale. Per approfondimenti si veda: www.unep.org.

²⁷ Attualmente sono in corso i lavori per la redazione delle linee guida G4.

²⁸ GRI, *Linee Guida per il Reporting di Sostenibilità*, 2006, pag. 5 e segg.

A livello nazionale è doveroso menzionare il GBS²⁹ (Gruppo di studio sul Bilancio Sociale), nato in Italia nel 1998 grazie al contributo di studiosi ed esperti di varie discipline, negli anni è diventato lo standard di riferimento delle più importanti imprese del nostro Paese. La qualità del processo di formazione del bilancio sociale secondo il modello GBS e delle informazioni in esso contenute è garantita dal rispetto dei seguenti principi di redazione³⁰:

1. *responsabilità*: occorre identificare delle categorie di *stakeholder* a cui render conto della propria attività;
2. *identificazione*: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardante la *governance* aziendale, con il fine di identificare le responsabilità connesse. Necessario è evidenziare il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione);
3. *trasparenza*: tutti i destinatari devono poter comprendere l'*iter* di formazione del bilancio e il documento nella sua interezza;
4. *inclusione*: nella formazione del bilancio sociale bisogna coinvolgere - direttamente o indirettamente - tutti gli *stakeholder* identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di *reporting* adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;
5. *coerenza*: devono poter coincidere gli obiettivi dell'impresa con quanto effettivamente realizzato e dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del *management* ai valori dichiarati;
6. *neutralità*: il bilancio sociale deve essere imparziale e indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni;
7. *competenza di periodo*: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non quando vi è l'effettiva uscita economica;

²⁹ Per approfondimenti: Vermiglio F., "Il modello GBS", in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

³⁰ Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, 2001, pagg. 14 e 15.

8. *prudenza*: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo veritiero senza sopravvalutazioni o sottovalutazioni della realtà aziendale. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo;
9. *comparabilità*: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto;
10. *comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità*: le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili, pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito;
11. *periodicità e ricorrenza*: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo;
12. *omogeneità*: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto;
13. *utilità*: è indispensabile indicare solo i dati utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza;
14. *significatività e rilevanza*: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti;
15. *verificabilità dell'informazione*: il lettore deve poter sempre verificare quanto indicato nel bilancio sociale;
16. *attendibilità e fedele rappresentazione*: deve prevalere la sostanza sulla forma, senza errori e forzature. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali;
17. *autonomia delle terze parti*: non devono esserci contaminazioni di terze parti coinvolte nella redazione del bilancio sociale. (In presenza di valutazioni, giudizi e commenti di terze parti incaricate, questi formeranno oggetto di apposito allegato).

Le tre sezioni fondamentali del bilancio sociale GBS sono³¹:

- identità aziendale;
- produzione e distribuzione del valore aggiunto³², che rappresenta il principale tramite di relazione con il bilancio di esercizio e che rende evidente l'effetto economico che l'attività d'azienda ha prodotto sulle principali categorie di *stakeholder*;
- relazione sociale, che espone sinteticamente i risultati ottenuti in relazione agli impegni e ai programmi e agli effetti sui singoli *stakeholder*.

2.2 Il concetto di *stakeholder* e di *corporate governance*: cenni

Nello svolgimento della sua attività, l'azienda si pone al centro di una serie di rapporti con differenti soggetti; tutti questi soggetti sono portatori di interessi, che ripongono in essa precise aspettative, perseguono proprie finalità cercando di condizionarne gli obiettivi generali o in generale di influenzarne i comportamenti: questi sono gli *stakeholder*. Il concetto di *stakeholder* può essere interpretato in modo restrittivo, considerando un interlocutore aziendale che intrattiene rapporti contrattuali con l'impresa e che, pertanto, corre dei rischi, sopporta sacrifici e ha diritto a benefici dal funzionamento azienda; estensivo, quando si considerano *stakeholder* tutti coloro che possono essere influenzati e possono influenzare il funzionamento dell'impresa.

Possono distinguersi in³³:

- primari: si intendono i gruppi senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere; solitamente fanno parte di questa categoria gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, le istituzioni pubbliche e la comunità che forniscono infrastrutture e mercati, le cui leggi e regolamenti devono essere rispettate, a cui si può dover pagare le tasse e verso cui si hanno una serie di obblighi.

³¹ Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Principi di redazione del bilancio sociale*, op. cit., pag. 18.

³² Il valore aggiunto corrisponde alla ricchezza (misurata in termini economici) prodotta dall'azienda nell'esercizio, e destinata a remunerare il complesso degli interlocutori interni. Il valore aggiunto è strettamente legato al bilancio d'esercizio. Il processo di calcolo riclassifica i dati del conto economico in modo da evidenziare la produzione e la successiva distribuzione del valore aggiunto agli *stakeholder* di riferimento. Il valore aggiunto viene rappresentato in due distinti prospetti: il prospetto di determinazione del Valore Aggiunto, individuato dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi intermedi; il prospetto di riparto del Valore Aggiunto, ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni all'azienda e delle liberalità esterne. Per approfondimenti si veda: Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *I principi di redazione del bilancio sociale*, op. cit., pag. 21.

³³ Clarkson M.B.E, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 1995, pagg. 106 e 107.

La sopravvivenza e il successo duraturo dell'impresa dipendono anche dalla capacità dei suoi *manager* di creare sufficiente ricchezza, valore o soddisfazione per coloro che appartengono ad ogni gruppo di *stakeholder* primari;

- secondari: si intendono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza, come per esempio i *mass media* ed una vasta gamma di particolari gruppi di interesse. Essi hanno la capacità di mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro le *performance* di un'impresa e possono tuttavia provocare gravi danni ad essa, ma non sono essenziali per la sopravvivenza di un'azienda e non esercitano un'influenza diretta sull'impresa stessa.

Gli *stakeholder* possono essere classificati anche in:

- interni, quei soggetti che agiscono all'interno del sistema impresa (ad esempio la proprietà, la direzione, e le risorse umane aziendali);
- esterni, coloro che esercitano dall'esterno un'influenza sulle vicende dell'impresa (ad esempio lo Stato, i sindacati, l'opinione pubblica).

Le finalità degli *stakeholder* (clienti, fornitori, dipendenti, finanziatori, comunità locale, istituzioni, soci, ecc.) sono tra loro contrastanti e convergenti allo stesso tempo e chi governa un'impresa deve essere consapevole del fatto che le sue decisioni influenzeranno il rapporto tra questi portatori di interesse e l'azienda.

Il concetto di *stakeholder*³⁴ o portatore di interesse compare per la prima volta pubblicamente nel 1963 in un *memorandum* dello *Stanford Research Institute*³⁵ per indicare quei gruppi senza il cui appoggio un'impresa non può sopravvivere; appare come elemento fondamentale del paradigma economico-aziendale italiano sin dalle sue origini. In particolare, è stato analizzato e ripreso con riferimento alle problematiche relative all'individuazione del soggetto economico d'azienda e alla definizione del

³⁴ Il termine *stakeholder* fu inizialmente coniato nell'ambito degli studi sulle strategie aziendali «per indicare quei gruppi senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere. Con il termine *stakeholder* si intendono tutti coloro che (volenti o no) hanno uno *stake* (posta, scommessa) nell'azienda e sono in qualche modo interessati alla sua attività», Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988, pag. 33.

³⁵ Melis A., *La qualità dell'informazione esterna. Principi contabili ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, 2008, pag. 13. Si veda a riguardo: Stewart R., Allen J., Cavender J., "The strategic plan", *Research Report* n.138, Stanford Research Institute, Long Range Planning Service, Industrial Economics

modello soggetti-contributi-ricompense, sotteso all'assetto istituzionale³⁶. L'uso sistematico di questo concetto risale agli inizi degli anni '80, quando si allarga la visione delle responsabilità e degli interessi di chi guida l'impresa, passando da un'ottica unicamente *shareholder* (rivolta cioè ai soli azionisti), a quella *stakeholder*, cioè nei confronti di tutti coloro che sono in grado di influenzare o sono influenzati dall'attività di impresa. Già Masini alla fine degli anni '70 definisce l'impresa allargando le finalità da perseguire da parte di chi la guida, fa riferimento a tutte le persone che fanno parte dell'istituto economico e di ciò che gli ruota attorno³⁷.

Spostando l'attenzione dagli azionisti, si sottintende che la gestione non è più esclusivamente concepita sui rapporti di scambio economico finalizzato al profitto. La vera sfida del *manager* consiste nel mantenere in equilibrio le relazioni di tutti gli *stakeholder* (clienti, dipendenti, fornitori, finanziatori, società di riferimento, etc.), coordinando e massimizzando gli interessi di tutti³⁸. In entrambi i casi il profitto rimane comunque al vertice delle finalità di impresa; sottovalutarne l'importanza o equipararlo ad altri obiettivi e fini rischierebbe di compromettere la tensione all'economicità che è uno dei requisiti necessari per una corretta gestione aziendale³⁹: questi sono i presupposti della teoria degli *stakeholder*⁴⁰, pubblicata da Freeman negli anni '80, che vuole affiancare alla sfera economica anche la sfera sociale, ambientale e etica nella consapevolezza che trattare bene i portatori di interessi porterà benefici anche nel lungo periodo.

Division, Menlo Park, 1963.

³⁶ Si veda Airoldi G., Amatori F., Invernizzi G., *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano, 1995, pagg. 139-155. Per una rassegna completa dei significati attribuiti al concetto di *stakeholder* si veda Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007; Andrei P., Azzali S., Bisaschi A., Fellegara A.M., *Le aggregazioni di impresa*, Giuffrè, Milano, 1999; Galassi G., *Lo sviluppo delle imprese tra opportunità e vincoli*, Giuffrè, Milano, 2000.

³⁷ Masini C., *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, 1979, pag. 16.

³⁸ Dalledonne A., Battaglioli M., *La responsabilità sociale delle imprese*, IPSOA, Milano, 2006, pag. 45.

³⁹ Per approfondimenti si veda in particolare Freeman E.R., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

⁴⁰ La teoria citata è introdotta nell'ambito degli studi di economia aziendale agli inizi degli anni ottanta al fine di ampliare le prospettive di analisi della gestione strategica d'impresa. Per approfondimenti si vedano Freeman E.R., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, op. cit.; Froomean J., "Stakeholder Influence Strategy", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, 1999; Gray R.H., Owen D., Adams R., "Standards, Stakeholders and Sustainability", *Certified Accountant*, March, 1995; Donaldson T., Preston L., "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *The Academy of Management Review*, 1995, pagg. 65-91; Phillips R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2003; Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, op. cit.; Sciarelli S., *Etica e responsabilità sociale*

La *stakeholder theory* è il primo lavoro che si discosta dal paradigma della separazione tra proprietà e controllo: Freeman sostiene che «chi governa l'impresa deve prendere in considerazione i diritti, gli interessi e le aspettative di tutti coloro che possono essere influenzati dalle decisioni manageriali e che possono esercitare la loro influenza sui risultati di tali decisioni»⁴¹; proprio per tale teoria si punta alla soddisfazione delle attese di più *stakeholder* o non solo l'interesse degli azionisti e la massimizzazione del valore azionario. Questa teoria sostiene che le imprese non possano limitarsi a perseguire la soddisfazione dell'interesse dei soli azionisti e la massimizzazione del valore azionario, ma che debbano soddisfare le attese di più *stakeholder*.

La *stakeholder theory* studia la gestione dell'impresa e definisce *stakeholder* tutti coloro che “volenti o nolenti” sono collegati all'attività dell'impresa e che pertanto sono, direttamente o indirettamente, condizionati dalla sua attività (vedi Figura 1). Secondo questa teoria chi elabora le strategie dell'impresa considera la complessità del concetto di *stakeholder* e non soltanto l'azionista. In particolare, l'obiettivo della gestione è la massimizzazione del benessere non solo economico, ma anche relazionale, spirituale, psicologico, culturale di tutti gli *stakeholder* nel lungo periodo; si ha interdipendenza tra azione di *business* e azione etica. In conclusione, l'impresa è pensabile come un sistema di *stakeholder* (e non solo di *shareholder*) che interagiscono fra di loro⁴². In tal senso, coinvolgendo i portatori di interesse, essa trarrà non solo benefici economici, ma anche sociali. Il dialogo tra l'azienda e i portatori di interesse comporta un confronto ed un riconoscimento reciproco degli interessi, di cui ciascuna parte è espressione. In questo modo si tende a stimolare e consolidare la fiducia e la collaborazione tra le parti, incentivandone i comportamenti virtuosi. L'organizzazione che è in grado di gestire al meglio tali relazioni, anche in termini di comunicazione, può sfruttare la ricchezza relazionale prodotta in termini di reputazione e vantaggio competitivo.

nell'impresa, Giuffrè, Milano, 2007.

⁴¹ Freeman E.R., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, op. cit., pag. 46.

⁴² Rusconi G., “Teoria degli *Stakeholder*”, in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, 2009, pag. 737. Per approfondimenti Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, op. cit., pagg. 14 e 15.

Figura 1. *La teoria degli stakeholder.*

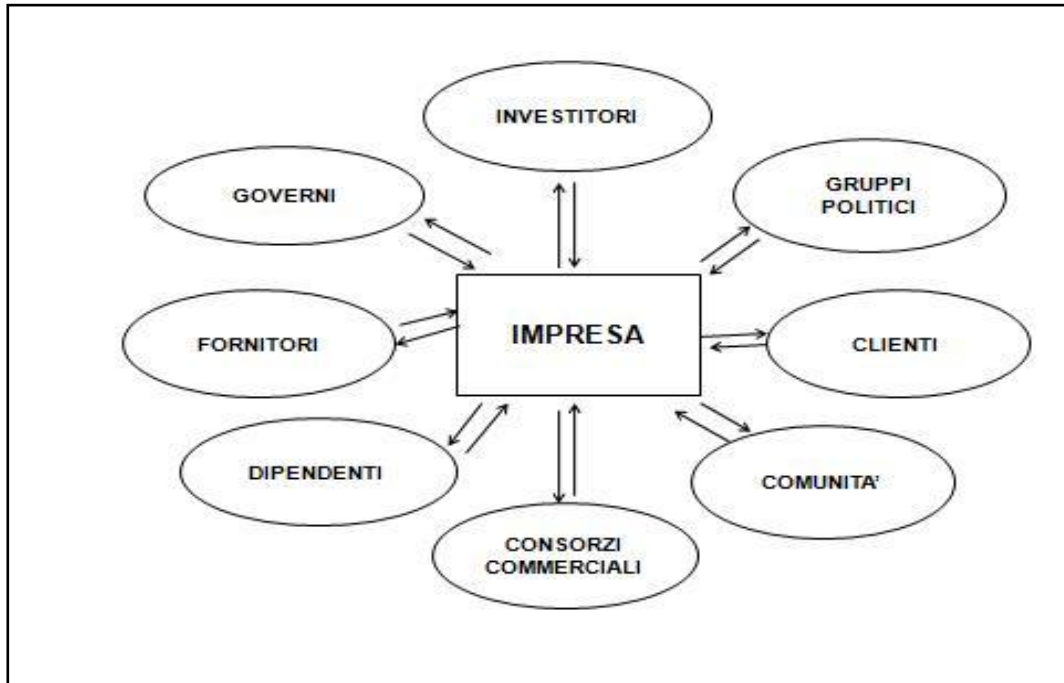


Figura 1. Fonte Donaldson T., Preston L. (1995)

La teoria degli *stakeholder* andrebbe interpretata in modo dinamico, in quanto nel tempo, e con il susseguirsi dei vari stadi di vita dell'impresa, potrebbero mutare diversi aspetti, come i rapporti di importanza tra i vari partecipanti e potrebbero sorgere nuovi *stakeholder* (per esempio associazioni di consumatori, gruppi di interesse, autorità di sorveglianza)⁴³.

Clarkson, nel 1999, propone nell'ambito dello *stakeholder management* i seguenti principi⁴⁴:

1. "I *manager* dovrebbero riconoscere e monitorare con continuità le aspettative di tutti gli *stakeholder* legittimi e dovrebbero tenere in giusta considerazione i loro interessi durante i processi decisionali nelle attività": questo presuppone l'identificazione e il riconoscimento degli attori coinvolti anche attraverso una mappatura degli stessi.

⁴³ Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005, pag. 163. In merito ai rapporti strategici con gli *stakeholder* si veda: Sciarelli S., *Economia e gestione*, Cedam, Padova, 1997, pagg. 106 e 107.

⁴⁴ Clarkson M.B.E., "I principi dello *stakeholder management*", in Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, op. cit, pagg. 104 -107. Per approfondimenti si veda: Clarkson Centre for Business Ethics, *Principles of Stakeholder Management*, Joseph L. Rotman School of Management, Toronto, 1999.

2. “I *manager* dovrebbero ascoltare e dialogare in modo aperto con gli *stakeholder* riguardo i rispettivi interessi, contributi e gli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell’azienda”: confrontandosi con i propri interlocutori, si ha la possibilità di individuare i loro interessi specifici.
3. “I *manager* dovrebbero adottare procedure e modalità di comportamento che siano sensibili alle aspettative e alle capacità di ciascun gruppo di *stakeholder*”: conoscendo i detentori di interesse, si può definire comportamenti differenziati e maggiormente adeguati per ogni tipologia di contesto ed esigenza, trasformandoli nel tempo per migliorarli costantemente.
4. “I *manager* dovrebbero riconoscere l’importanza del rapporto tra sforzo compiuto e remunerazione e dovrebbero cercare di raggiungere un’equa distribuzione dei benefici e degli oneri derivanti dall’attività dell’azienda, tenendo presente i rischi ed i punti vulnerabili di ciascuno *stakeholder*”, in questo modo può essere garantita maggiore collaborazione e continuità nelle relazioni.
5. “I *manager* dovrebbero lavorare in modo cooperativo con altri soggetti, sia pubblici che privati, per assicurarsi che i rischi e i danni derivanti dalle attività dell’impresa siano minimizzati e, laddove non sia possibile evitarli, siano ricompensati in modo appropriato”, infatti possono insorgere sia esternalità positive che negative. La collaborazione con altre imprese organizzazioni del settore privato e enti pubblici, potrebbe essere utile per monitorare e migliorare le conseguenze non desiderabili. I *manager* dovrebbero essere proattivi nello sviluppare contatti con gruppi rilevanti e nel creare collaborazioni allo scopo di ridurre gli impatti dannosi e ricompensare le parti danneggiate.
6. “I *manager* dovrebbero evitare attività che possano mettere a rischio i diritti umani fondamentali oppure generare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli *stakeholder* rilevanti”: i *manager* dovrebbero comunicare agli *stakeholder* i rischi che corrono nell’impresa legati al loro ruolo specifico e dovrebbero negoziare contratti ad hoc per la ripartizione dei rischi (o dei vantaggi), quando possibile.
7. “I *manager* dovrebbero saper riconoscere i conflitti potenziali esistenti fra:
 - il loro ruolo come *stakeholder* dell’azienda;

- le responsabilità legali e morali che hanno nei confronti degli interessi di tutti gli *stakeholder*, e dovrebbero essere in grado di gestire tali conflitti attraverso in dialogo aperto, sistemi di remunerazione e sistemi di incentivi e, laddove necessario, esami di terza parte”. Perciò anche i *manager* rappresentano un gruppo di *stakeholder*, il quale ha un accesso privilegiato alle informazioni e può influenzare in modo significativo le decisioni dell’impresa. Altri gruppi di *stakeholder* (gli azionisti e il consiglio di amministrazione, in particolare) hanno previsto una serie di disposizioni per allineare gli interessi dei *manager* a quelli dell’impresa nel suo insieme ed evitare l’opportunismo manageriale. Tuttavia, è inevitabile che si crei tensione fra gli interessi dei *manager* come *stakeholder*, da una parte, e quelli degli altri gruppi di *stakeholder* e dell’impresa stessa intesa come entità. I *manager*, consapevoli di ciò, responsabilmente incoraggeranno pratiche finalizzate al controllo di questa fonte di conflitto interno all’organizzazione; essi accrescono la loro credibilità quando stabiliscono procedure di monitoraggio delle loro prestazioni e facilitano l’esame di terze parti.

In sintesi un *manager* di successo deve anche verificare la volontà di dialogo e confronto con gli *stakeholder*, individuare gli strumenti e le modalità più idonee per dialogare e condividere le proprie aspettative e infine adottare strumenti di comunicazione trasparenti degli obiettivi perseguiti e dei risultati raggiunti attraverso la propria attività.

Occorre tuttavia ricordare che essendo gli *stakeholder* soggetti differenti, sia per il rapporto con l’impresa, sia per loro natura, e vista le diverse contingenze che si presentano durante la vita dell’impresa, è impossibile trattare in modo paritario i vari interlocutori e d’altra parte difficilmente le sorti dell’impresa sono influenzate in modo egualitario tra tutti gli *stakeholder*⁴⁵. L’importante è conservare una relazione fiduciaria in entrambe le direzioni, cercando di mantenere un impegno sostanziale verso tutti gli *stakeholder*, creando un compromesso tra i vantaggi economici di un gruppo e quelli di un altro. Questa modalità di “massimizzazione” degli interessi viene definita relazione “multi-fiduciaria”⁴⁶.

⁴⁵ Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Etica d’impresa*, op. cit., pagg. 161 e 162.

⁴⁶ Goodpaster K.E., “Etica d’impresa e analisi degli *stakeholder*”, in Freeman E., Rusconi G., Dorigatti

L'analisi degli *stakeholder* si collega allo studio della *corporate governance* e di processi di *accountability*; esaminare la *governance*, infatti, comporta l'analisi dei diversi soggetti coinvolti nella realtà e l'individuazione delle regole del governo aziendale, delle norme e delle relazioni, che riguardano il controllo dell'impresa, prendendo atto dei meccanismi, della struttura e dei processi che tendono a mantenere gli attori del sistema aziendale in equilibrio⁴⁷. L'analisi dell'assetto istituzionale di un'azienda rappresenta un'azione fondamentale per comprendere al meglio le scelte di gestione e di responsabilità nei confronti degli interlocutori e dell'impresa stessa.

Esiste un numero rilevante di contributi⁴⁸ sul tema del governo societario delle imprese proposti da studiosi appartenenti a diverse discipline, ma ad oggi non si è tuttora pervenuti ad una definizione condivisa di *corporate governance*. Il tema è molto ampio, ma in sostanza nel concetto di *governance* si possono ritrovare l'insieme delle teorie, delle norme, dei meccanismi e degli strumenti attraverso cui le imprese sono governate e gestite.

In generale, gli studi sulla *corporate governance* si muovono prevalentemente nella direzione di garantire il soddisfacimento di tutti gli interessi dei soggetti coinvolti e, fino agli anni '70, questi erano incentrati sostanzialmente nella difesa di quelli appartenenti ad un unico soggetto, lo *shareholder*⁴⁹. Con la *stakeholder theory*, si passa a un'ottica *multistakeholder*: adottare un sistema di governo aperto, capace di conciliare gli interessi delle varie parti interessate, affermando la propria responsabilità sociale e

M. (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, op. cit., pag. 90.

⁴⁷ Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, op. cit., pag. 38. Sull'assetto istituzionale di un'azienda si veda anche Airoldi G., Amatori F., Invernizzi G., *Proprietà e governo delle aziende italiane*, op. cit., pagg. 1-12.

⁴⁸ Il panorama degli studi è articolato e complesso. Di seguito si citano solo alcuni dei principali autori italiani che hanno trattato i vari aspetti del problema del governo d'impresa: Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit.; Onida P., *Economia d'azienda*, op. cit.; Coda V., *Proprietà, lavoro e governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1967; Saraceno P., *Il governo delle aziende*, Libreria Editrice Universitaria, Venezia, 1972; Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema operante*, Utet, Torino, 2002.

⁴⁹ Teoria manageriale classica studiata dagli autori Baumol W.J., *Business, Behaviour, Value and Growth*, Brace & World, New York, 1967; Marris R., *The economic theory of managerial capitalism*, McMillan, New York, 1964; Galbraith J.K., *The new industrial state*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1971. Teoria dell'agenzia elaborata da Jensen M., Meckling W., "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, n. 3, 1976, pagg. 305-360 e Fama E.F., Jensen M., "Agency problems and residual claims", in *Journal of Law and Economics*, n. 26, 1983, pagg. 327-349.

assumendo impegni nei confronti degli *stakeholder*⁵⁰, sono i presupposti per il passaggio da una prospettiva *mono stakeholder* a una prospettiva *multistakeholder*.

Diverse sono le definizioni di *corporate governance*: in questo lavoro è condivisa la posizione di chi definisce la *corporate governance* come l'insieme di regole che stabiliscono l'allocazione dei diritti di proprietà e di controllo, e i vari aspetti di organizzazione dell'impresa, come la struttura del capitale, le regole che definiscono la composizione dei consigli di amministrazione, la struttura organizzativa, le caratteristiche del mercato dei beni e di quello del lavoro⁵¹.

Anche la Commissione Europea, nel 2001, ha elaborato una definizione di *governance* nel "Libro Bianco sulla *Governance*" secondo la quale possono essere individuati cinque principi alla base del concetto di *corporate governance*⁵²:

- *apertura*: occorre "adoperarsi attivamente per spiegare meglio, con un linguaggio accessibile e comprensibile al grande pubblico, che cosa fa l'Unione Europea e in cosa consistono le decisioni che essa adotta";
- *partecipazione* nell'elaborazione e nell'attuazione delle politiche dell'Unione Europea per assicurare la qualità, la pertinenza e l'efficacia delle politiche;
- *responsabilità*, definita con maggior chiarezza e trasparenza all'interno dei processi legislativi ed esecutivi;
- *efficacia* delle politiche, per produrre risultati in base ad obiettivi chiari, alla valutazione del loro impatto futuro e dall'esperienza del passato;
- *coerenza* nella elaborazione e nella attuazione delle politiche europee.

Ognuno di questi principi è essenziale al fine di garantire lo sviluppo di una *governance* più democratica.

La *governance* allargata in questa prospettiva è il bilanciamento tra gli interessi dei vari attori economici, da cui discendono doveri fiduciari che chi stabilisce la strategia assume nei confronti degli attori stessi, i quali a loro volta decidono di

⁵⁰ Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.

⁵¹ Faillo M., Sacconi L., "La *governance* dell'impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, op. cit., pag. 471.

⁵² Commissione delle Comunità Europee, *La governance europea. Un Libro Bianco*, Bruxelles, 2001, pag. 10.

cooperare accettando di fatto l'autorità dell'imprenditore nel prendere le decisioni circa la combinazione degli apporti.

La responsabilità sociale, se vista in un'ottica strategica e gestionale, diventa, come detto in precedenza, una forma di *governance* che deve assicurare la possibilità e il diritto di decidere agli *stakeholder* più rilevanti per la vita dell'azienda e deve garantire i doveri fiduciari dell'impresa verso tutti gli *stakeholder*, in riferimento al godimento di esternalità positive, o di non subire quelle negative⁵³.

2.3 L'*accountability*

Il termine *accountability*, di derivazione anglosassone ed ampiamente diffuso a livello internazionale, è entrato a far parte della letteratura italiana verso la fine degli anni '70, con riferimento alle aziende intese in senso generale, comprendendo pertanto sia le aziende *profit oriented*, sia quelle non *profit*, sia le istituzioni pubbliche.

Con il termine *accountability* si vuole in generale indicare il dovere di rendere conto su ciò che si è fatto in relazione a determinate responsabilità⁵⁴, cioè l'esigenza di spiegare cosa si è fatto per adempiere ad una responsabilità nei riguardi di qualcuno e presentare agli interessati un quadro trasparente sulle proprie attività, dando visibilità a tutti i processi interni all'organizzazione e comunicando i risultati delle azioni intraprese. L'*accountability* non si può confondere con la semplice comunicazione o con il dialogo, in quanto è molto più strutturata e sistematica basata sulla fiducia e sulla reputazione; inoltre la mera informazione spesso è incentrata solo su alcuni aspetti sul quale si vuole rendere il pubblico informato.

Il tema dell'*accountability*, si sostanzia da una parte nell'ambito della tenuta della contabilità economico-patrimoniale (processi sistematicamente volti alla misurazione del risultato economico d'impresa – o avanzo di gestione dell'azienda non *profit* – e del capitale di funzionamento, nonché all'analisi della dinamica finanziaria) come il bilancio di esercizio (documento obbligatorio), dall'altra della *social accounting*, cioè dei processi aziendali che convenzionalmente attengono alla redazione di documenti formali per la comunicazione agli *stakeholder* interni ed esterni degli aspetti sociali ed

⁵³ Andreass M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, op. cit., pag. 109.

⁵⁴ Rusconi G., Dorigatti M., *La Responsabilità sociale d'impresa*, op. cit., pag. 154. Per approfondimenti si veda anche: Gray R., Adams C., Owen D., *Accounting and accountability: changes and challenges in*

ambientali dell'attività aziendale, come il bilancio sociale o di missione o di mandato (documento prevalentemente volontario). Questi sono i documenti di *accountability* per eccellenza perché presentano un contenuto dettagliato, con dati, informazioni e osservazioni puntuali e rendono conto sull'adempimento delle proprie responsabilità verso gli *stakeholder* in relazione agli impegni presi⁵⁵.

I documenti di *accountability* devono rispettare i principi di⁵⁶:

- *neutralità*, l'informazione deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari condizioni;
- *inclusione*, fare in modo di dar voce direttamente o indirettamente tutti gli *stakeholder* identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di *reporting* adottata; eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;
- *coerenza*, fornire una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati; e rappresentatività dell'attività aziendale.

Di seguito vengono elencate caratteristiche e peculiarità che possono aiutare nella comprensione del significato di *accountability* nelle sue forme.

Di rilevante significatività è l'*accountability* volontaria in quanto rappresenta un'assunzione di responsabilità sociale che va oltre gli obblighi di legge, e che risponde ad una esigenza sentita dal *management* di rendere conto dei valori, delle finalità, delle attività e dei relativi risultati economici, sociali ed ambientali espressi dall'azienda, nel corso di un determinato periodo di tempo.

L'*accountability* esprime la responsabilità informativa dell'azienda e viene rappresentata dal sistema trasparente di comunicazioni, interne ed esterne⁵⁷.

L'*accountability* può essere interna o esterna. Quella esterna è finalizzata a produrre informazioni destinate alle diverse categorie di *stakeholder*; al fine di permettere agli stessi di essere informati circa le decisioni d'impiego delle risorse, sui risultati conseguiti, sulla coerenza dell'attività svolta rispetto alla *mission* istituzionale.

corporate social and environmental reporting, Prentice Hall Upper Saddle River, NJ, 1996, pag. 38.

⁵⁵ Rusconi G., "Accountability", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pag. 20.

⁵⁶ Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, op. cit., pag. 21e Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Principi di redazione del bilancio sociale*, op. cit., pagg. 14 e 15.

⁵⁷ Mataracena A., "La responsabilità sociale e la comunicazione sociale delle aziende non profit", in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, op. cit., pagg. 133-167.

Questo tipo di *accountability* risulta influenzata da fattori esterni quali il contesto legislativo ed il contesto socio-culturale in cui opera. Quella interna invece è finalizzata a supportare il management aziendale nelle decisioni sull’allocazione e sull’impiego delle risorse, in merito alla definizione di autonomia e responsabilizzazione dei risultati. I fattori che la influenzano sono il contesto strategico ed il contesto organizzativo realizzati nell’azienda.

L’*accountability* può anche essere diretta o indiretta⁵⁸:

- è diretta quando si tratta del bilancio d’esercizio e bilancio sociale, documenti redatti a consuntivo per rendere visibile l’adempimento delle proprie responsabilità;
- è indiretta nei codici etici, quando cioè si danno spiegazioni e si illustra agli *stakeholder* sul come ci si pone per rispettare gli impegni. Infatti i codici etici non possono rendicontare direttamente, ma la verifica dei loro effetti avviene tramite il bilancio sociale. Il codice etico è l’insieme dei principi etici, dei valori fondamentali e delle regole generali di condotta, attraverso i quali l’impresa stabilisce le proprie responsabilità etico sociali nei confronti dei diversi portatori d’interesse (è particolarmente indirizzato ai dipendenti), e s’impegna pubblicamente a rispettarli⁵⁹.

⁵⁸ Rusconi G., “*Accountability*”, in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pagg. 19 e 20.

⁵⁹ Per approfondimenti sul tema del codice etico si rimanda all’ampia letteratura in merito. Per esempio si vedano: Benson G.C.S., “Codes of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, n. 8, 1989; Schwartz S. M., A “Code of Ethics for Corporate Code of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, n. 41, 2002; Schwartz S. M., “Effective Corporate Codes of Ethics: Perception of Codes Users”, *Journal of Business Ethics*, n. 55, 2004; Rusconi G., “L’*accountability* globale dell’impresa”, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, op. cit.; Sacconi L., De Colle S., “Il codice etico come strumento di gestione delle relazioni con gli *stakeholder*”, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa*, op. cit.; Rusconi G., *Etica e impresa. Un’analisi economico-aziendale*, op.cit.; Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Imprese e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano, 2006; Sacconi L., *Economia, etica e organizzazione*, op. cit.

Figura 2. *Rappresentazione dell'accountability.*

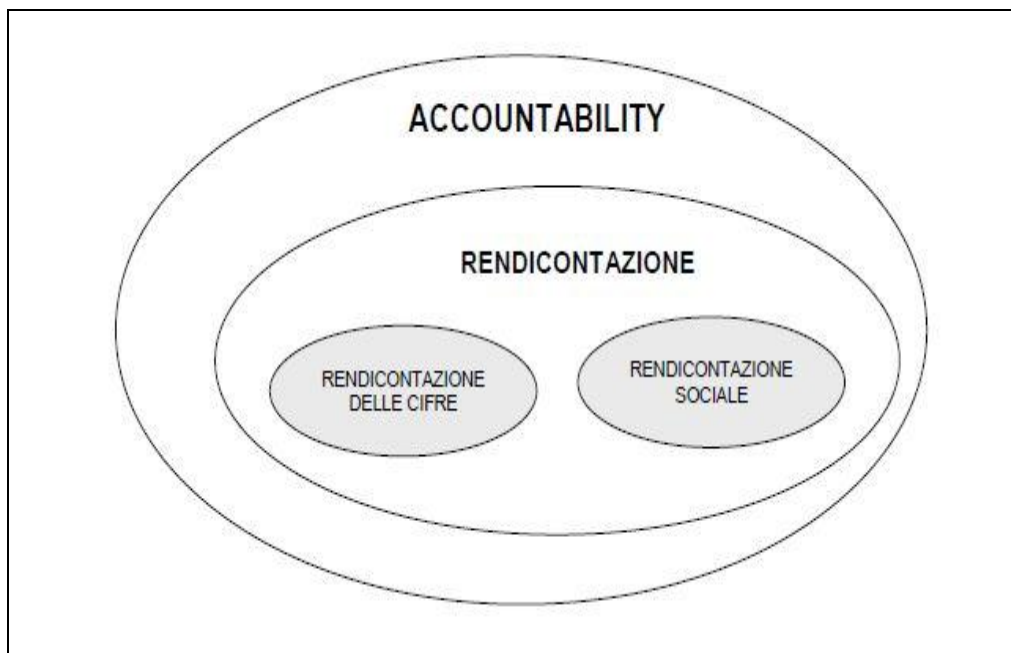


Figura 2: Fonte Hinna L., Monteduro F., (2005).

L'*accountability* comprende strumenti di rendicontazione economica e finanziaria⁶⁰ e socio ambientale, che permettono di esprimere ciò che è stato fatto, come è stato fatto e cosa bisogna fare. Nell'ultimo decennio si è cercato di favorire lo sviluppo di una rendicontazione di qualità, non autoreferenziale e in grado di rendere conto degli impatti rilevanti prodotti dall'impresa rispetto alle caratteristiche del suo processo produttivo, comparabile da organizzazioni diverse e in diversi momenti, e sono stati definiti criteri oggettivi di valutazione della reportistica prodotta.

Uno strumento di rendicontazione socio ambientale è il bilancio sociale. Per mezzo del bilancio sociale, si vuole misurare *ex post* le ricadute sociali della gestione: la rendicontazione sociale dell'attività è legata alla missione dell'ente e alla operatività⁶¹.

⁶⁰Per ottenere una sintetica rappresentazione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale si redige il bilancio d'esercizio, che rappresenta un insieme di informazioni utili per comprendere la capacità dell'impresa di produrre reddito in un determinato periodo. L'informativa di bilancio e le tematiche connesse, sono state oggetto di interesse e di studio da parte di numerosi studiosi dell'area economico aziendale. Per esempio si vedano: Allegrini M. (a cura di), *L'adozione degli IAS/IFRS in Italia: impatti sostanziali e formali sul bilancio*, Giappichelli, Torino, 2007; Amaduzzi G., *Il bilancio d'esercizio delle imprese*, Utet, Torino, 1986; Catturi G., *La redazione del bilancio di esercizio secondo la dottrina, la normativa comunitaria, civilistica e fiscale*, Cedam, Padova, 1988; Quagli A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino, 2006.

⁶¹ Hinna L., "Bilancio sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pag. 119.

I contributi in dottrina sono numerosi⁶². Gli aspetti che vengono messi in evidenza nel descrivere questo particolare strumento sono le diverse caratteristiche e funzioni; il bilancio sociale in definitiva deve:

- fornire informazioni sulla proprietà dell'impresa e sul suo governo;
- evidenziare le caratteristiche della cultura aziendale e comunicare il sistema di valori di riferimento della propria organizzazione;
- far risaltare l'azienda come organismo utile alla collettività, operante nel rispetto delle condizioni ambientali e delle aspettative degli interlocutori interni ed esterni;
- illustrare il valore aggiunto prodotto e la sua distribuzione tra coloro che hanno contribuito al processo produttivo;
- far conoscere i mezzi impiegati per la valorizzazione delle azioni sostenibili (come quelle rivolte verso la centralità della persona, verso la tutela ed il rispetto dell'ambiente naturale, l'igiene e la sicurezza sul lavoro), per la prevenzione dei rischi, l'innovazione tecnologica del processo produttivo, l'occupazione e l'attività di formazione del personale dipendente, al fine di porre come base ulteriore della missione aziendale l'implementazione della qualità della vita.

Il bilancio sociale non è standardizzato, può variare in relazione alle caratteristiche delle aziende (settore, dimensioni, grado di internazionalizzazione, aspetto di *corporate governance*, appartenenza a un aggregato aziendale, ecc.), alla concezione d'impresa di cui il bilancio sociale è espressione, agli scopi prioritari perseguiti, ai modelli standard (relativi ai contenuti e al processo di elaborazione) assunti come riferimento, alle scelte di stile operate dall'alta direzione⁶³.

La redazione del bilancio sociale ha carattere volontario⁶⁴, ma nel momento in cui un'azienda, date le sue particolari condizioni, ritiene che pubblicare un bilancio sociale attendibile e veritiero possa costituire un vantaggio competitivo, si verifica un effetto di

⁶² Per esempio si vedano: Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2005; Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, op. cit.; Sacconi L., *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, op. cit.; Hinna L. (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, op. cit.; Rusconi G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, op. cit.

⁶³ Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, op. cit., pag. 131.

⁶⁴ Documento volontario ad eccezione per le imprese sociali iscritte all'albo secondo il D.Lgs. n. 155/2006 e il *bilan social* francese, che viene redatto secondo la formulazione legislativa prevista dalla legge 77/769 del '77. Il *bilan social* è un documento che si occupa del personale indagandone la dinamica

trascinamento che potrà spingere la concorrenza a fare altrettanto, allontanandosi dai meccanismi di volontarietà.

Sebbene nella teoria non si faccia grande distinzione, il bilancio sociale dell'azienda *profit* e di quella non *profit* tendono a due obiettivi differenti: la prima vuole evidenziare se e come sia socialmente responsabile la propria attività, la seconda invece, essendo già socialmente responsabile per definizione, deve dimostrare “quanto” essa abbia operato nel rispetto della sua missione⁶⁵.

Per il non *profit* vi è una disposizione normativa che rende obbligatoria la redazione del bilancio sociale per le imprese sociali: in base alle previsioni dell'art. 10, comma 2, del D.Lgs. n. 155, 24 marzo 2006 e del relativo Decreto ministeriale di attuazione, è stato imposto l'obbligo di redazione del Bilancio Sociale, anche su base consolidata, secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, dell'Agenzia per il terzo settore. Anche le fondazioni bancarie, devono redigere un documento più circoscritto, il “bilancio di missione” e inserirlo in una specifica sezione della relazione al bilancio. Infine, in alcune regioni sono stati previsti principi, elementi informativi e i criteri minimi di redazione del bilancio sociale per le cooperative sociali. Sono stati definiti anche la tempistica per l'adeguamento all'obbligo di redazione del bilancio sociale, quale condizione per l'accesso agli incentivi regionali, all'accreditamento per la stipulazione di contratti con il sistema pubblico o il mantenimento dell'iscrizione all'Albo.

Per questo motivo l'Agenzia per il Terzo Settore⁶⁶, in assenza di un modello di rendicontazione sociale univoco per il settore non *profit*, suggerisce delle linee guida, a livello nazionale ed internazionale. Queste linee guida, redatte con ALTIS⁶⁷, e approvate nel 2011 con riferimento alle Linee Guida della GRI, e ai “Principi di redazione del Bilancio Sociale” del GBS, descrivono il significato e il contenuto informativo essenziale, nonché le modalità di redazione del bilancio sociale e ne individuano

relazionale, l'andamento delle remunerazioni, delle condizioni di igiene e di sicurezza, la formazione, ecc.

⁶⁵ Hinna L., “Bilancio sociale”, in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pag. 127.

⁶⁶ L'Agenzia per il Terzo Settore (fino al 2011 denominata Agenzia per le Onlus) è un ente di emanazione governativa di diritto pubblico istituita nel 2000, che opera sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

⁶⁷ ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società), sorta nel 2005, è una delle sette Alte Scuole che compongono il sistema di formazione post-graduate dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, con sede a Milano.

contenuti minimi, al fine di garantire agli *stakeholder* informazioni utili, chiare ed attendibili circa l'organizzazione che redige il documento: le informazioni devono permettere agli *stakeholder* un'efficace valutazione delle attività svolte e dei risultati raggiunti dalla organizzazione non *profit*, rivelandosi anche comparabili nello spazio e nel tempo⁶⁸.

⁶⁸ Agenzia per il terzo settore, *Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit*, 2011.

CAPITOLO TERZO

L'IMPRESA SOCIALE

SOMMARIO:

- 3.1 Premessa
- 3.2 L'impresa sociale: aspetti definitori e caratteristiche qualificanti
 - 3.2.1 Verso una definizione
 - 3.2.2 L'intervento del legislatore
- 3.3 Gli *stakeholder* e la *governance multistakeholder* delle imprese sociali
- 3.4 L'*accountability* delle imprese sociali
 - 3.4.1 L'*accountability* come strumento di *stakeholder engagement*
 - 3.4.2 Il D.Lgs. n. 155
 - 3.4.3 Gli strumenti: cenni

3.1 Premessa

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di analizzare il concetto di "impresa sociale", richiamando, seppur in maniera riduttiva, la definizione di "azienda" e, successivamente, evidenziandone il carattere sociale che in essa è implicito.

La Dottrina economico-aziendale in merito agli aspetti definitori del concetto di azienda è molto ampia⁶⁹; in questo lavoro viene ripreso il pensiero di Masini⁷⁰ che definisce l'azienda come un istituto economico *sociale* che produce redditi e capitali, di norma per la remunerazione di chi in essa presta lavoro e di chi in essa investe a titolo di capitale. In questo senso, è evidente come l'esistenza dell'impresa non sia basata esclusivamente sull'investimento di capitale e sugli interessi economici, ma come in essa convergano anche altri interessi⁷¹; pertanto definire la realtà aziendale implica un'analisi del comportamento delle persone e di istituti quali la famiglia, gli Enti Pubblici, lo Stato, che direttamente o indirettamente sono legati ad essa da vincoli economici ed extra-economici. In generale, riprendendo la definizione *zappiana*⁷², le aziende sono da considerarsi istituti economico-sociali che, nell'ambito di processi economici di produzione e consumo di ricchezza, perseguono anche un fine di interesse generale che è individuabile nel «soddisfacimento dei bisogni umani» e, aggiungiamo, nella capacità delle imprese di «concorrere, per molteplici vie, alla promozione della persona umana»⁷³. In questo senso, le finalità economiche dell'azienda coesistono ("ordine economico dell'istituto") e condizionano le scelte al pari delle finalità politiche, etiche e sociali di ogni istituto⁷⁴, tanto che queste ultime possano assumere una notevole rilevanza come nel caso delle *imprese sociali*, le quali, negli attuali sistemi economici, assumono ormai un ruolo fondamentale.

Secondo il pensiero di Zappa, l'economicità⁷⁵ e la socialità dell'azienda «[...] non

⁶⁹ Per approfondimenti si vedano tra gli altri: Masini C., *La struttura dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1964; Masini C., *Lavoro e Risparmio*, op. cit.; Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit.; Onida P., *Economia d'azienda*, op. cit.; Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, op. cit.; Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, op. cit.

⁷⁰ Masini C., *La struttura dell'impresa*, op. cit., pag. 47.

⁷¹ Masini C., *Lavoro e Risparmio*, op. cit., 1979, pag. 50 e segg.

⁷² Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., pag. 37.

⁷³ Masini C., *Lavoro e Risparmio*, op. cit., pagg. 42 e 43.

⁷⁴ «Tra i fini immediati dell'impresa rientra anche il soddisfacimento delle attese non economiche (concorso alla realizzazione della persona) di chi presta lavoro partecipando in essa con la propria personalità globale», Masini C., *Lavoro e Risparmio*, op. cit., pag. 16.

⁷⁵ Secondo Masini (Masini C., *Lavoro e risparmio*, op. cit., pag. 240), per economicità si intende la

dovrebbero mai procedere con metodi e per fini contrastanti, o tanto difforni da addurre a risultati non compatibili e non riducibili ad unità d'insieme»⁷⁶. L'operare secondo economicità fa sì che sussista un equilibrio nei flussi dei valori economici e monetari, presenti nella relazione interdipendente tra ambiente e mercato. Questi equilibri, assieme al raggiungimento della condizione di efficienza e di efficacia⁷⁷, rappresentano i presupposti necessari perché un'impresa possa esistere in condizioni di economicità aziendale. Le aziende *profit* o non *profit* che non riescono a operare in condizioni di efficienza, distruggono ricchezza e non perseguono le proprie condizioni di esistenza, dimostrando incapacità di operare; tali realtà aziendali possono rilevarsi «[...] antisociali e pertanto prive di qualsiasi attitudine a perseguire il bene comune, nonostante la presenza di “superiori fini” che implicino “sollecitudine” a perseguire il bene della collettività»⁷⁸.

In sintesi, si può affermare che l'impresa deve essere considerata come impresa “multi obiettivo”, cioè che abbia l'obiettivo di perseguire un ottimo economico, e che rispetti alcuni vincoli d'ordine sociale, tenendo in considerazione quelli più comunemente percepiti come tali dall'ambiente circostante⁷⁹.

A partire da questi brevi richiami definitivi, è opportuno ricordare come il contesto in cui le aziende operano sia sempre più complesso e turbolento: esse si devono confrontare con i propri risultati e con il loro ruolo nella società, tenendo conto degli aspetti economici e finanziari, e di quelli ambientali, sociali e di sostenibilità. Per questo

condizione tale per cui «l'azienda [...] deve essere duratura: deve cioè svolgersi in condizioni e deve ricercare le condizioni per presentarsi atta a durare a lungo secondo convenienza, in un ambiente mutevole.». La letteratura in merito a questo concetto è molto ampia; si vedano: Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, op. cit., pag. 174 e segg.; Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, op. cit., pag. 195 e segg.; Giannessi E., *Le aziende di produzione originaria, Volume 1°*, *Le aziende agricole*, Cursi, Pisa, 1960, pag. 63 e segg.; Ferraris Francheschi R., “Sul problema delle teorie nell'economia aziendale”, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987, pag. 380 e segg.; Masini C., *Lavoro e risparmio*, op. cit., pag. 240 e segg.; Onida P., *Economia d'azienda*, op. cit., pag. 55 e segg.; Sòstero U., “L'equilibrio economico delle aziende”, *RIREA vol. 7-8*, Roma, 2002, pagg. 325-340; Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2000, pag. 14 e segg.

⁷⁶ Zappa G., *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962, pag. 677 e segg.

⁷⁷ L'efficienza viene acquisita quando vengono utilizzate in maniera economica le risorse a propria disposizione per ottenere dei risultati, mentre l'efficacia aziendale quando vengono raggiunti con successo gli obiettivi prefissati.

⁷⁸ Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, op. cit., pagg. 222 e 223.

⁷⁹ Maticena A., “Aziende non profit e meritorietà sociale”, in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale di impresa*, op. cit., pag. 175.

motivo si è sempre più diffuso il concetto di “responsabilità sociale d’impresa”⁸⁰, nella prospettiva di incentivare le aziende ad operare in un’ottica di contemperamento di tutti gli interessi nel momento di definizione delle proprie strategie, assumendosi responsabilità nei confronti di tutti gli interlocutori e portatori di interessi dell’impresa.

A partire dagli anni ’80 è cresciuta la domanda dei servizi di utilità sociale (i quali a loro volta sono aumentati e si sono diversificati), e si sono susseguite crisi del *welfare*⁸¹, le cui cause sono legate a diversi aspetti che possono essere ricondotti ai seguenti fenomeni⁸²:

- la crescita elevata della spesa necessaria a coprire i costi dei “sistemi di protezione sociale”;
- il cambiamento dei principali fattori demografici su cui si basa l’equilibrio dello stato sociale (rapido processo di invecchiamento della popolazione) che ha portato ad accrescere la spesa per le pensioni e per l’assistenza sanitaria;
- l’aumento dei costi della produttività manifatturiera per la produzione dei servizi alla persona;
- una crescente insoddisfazione della popolazione per quanto riguarda le prestazioni pubbliche;
- i bisogni sempre maggiori della popolazione (formazione, informazione, servizi per l’impiego, sostegno alla mobilità) causati da un mercato del lavoro più incerto.

A causa del contesto politico, economico e culturale in cui si colloca l’economia sociale, il sistema del *welfare* negli ultimi anni ha subito la crisi del sistema economico attuale, indebolendo la propria sostenibilità economica e finanziaria. Questo aspetto ha implicato la diffusione di nuove forme non *profit*, autonome dalla Pubblica Amministrazione rispetto al passato, per la produzione e la realizzazione di servizi a scopo sociale; si sono aperti spazi e sono stati accreditati una serie di enti in base a criteri predefiniti, che integrino e rafforzino il modello di *welfare* vigente, soprattutto

⁸⁰ Per approfondimenti si veda il Capitolo 2.

⁸¹ Per approfondimenti su questo tema si vedano: Ferrera M., *Le trappole del welfare*, Il mulino, Bologna, 1998; Pavolini E., *Le nuove politiche sociali. I sistemi di welfare fra istituzioni e società civile*, Il mulino, Bologna, 2003; Tosi S., *Azioni locali nella crisi del welfare state*, Libreria Clup, Milano, 2004; Barbetta G.P., *Il settore non profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*, Il mulino, 2000.

⁸² Barbetta G.P., *Il settore non profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*, op. cit., pagg. 40-42.

sul versante della produzione e offerta di servizi sociali di interesse collettivo.

La diffusione delle imprese sociali è perciò la conseguenza di una crescente difficoltà del sistema del *welfare* a far fronte ai bisogni sociali e del decentramento dei poteri pubblici⁸³: la loro nascita vuole soddisfare e dare risposta a bisogni nuovi, trascurati dalle imprese *profit* e a cui lo Stato riesce sempre meno a far fronte in modo soddisfacente. La caratteristica dell'impresa sociale si concretizza nella sua capacità di agire anche in ambiti dove il mercato stenta ad intervenire o per assenza di domanda o per mancanza di finanziamenti.

Negli ultimi anni si sono sviluppate differenti tipologie di imprese sociali operanti nel e per il mondo non *profit*; un significativo esempio è rappresentato dalla “cooperativa sociale”. L'impatto di questa tipologia d'azienda, a testimonianza di quanto sostenuto in precedenza, è molto forte a livello nazionale ed è stato continuamente in crescita. Negli ultimi sei anni le cooperative sociali sono cresciute del 57,7% passando dalle 7.489 unità rilevate nel 2005, alle 11.808 risultanti dai registri camerali del 2011. In media, l'incremento dello stock nel periodo ha sfiorato il 10% l'anno⁸⁴. Dal 2003 al 2005 sono aumentate del 19,5% e rispetto al 2001 l'incremento è stato del 33,5%⁸⁵. Se si osserva l'andamento della serie, è possibile osservare come l'esplosione della crisi del 2008 abbia bruscamente rallentato un processo di espansione; nel 59% dei casi si tratta di cooperative che erogano servizi socio-sanitari ed educativi (cooperative di tipo A) e nel 32,8 di unità che si occupano di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (cooperative di tipo B). Tra le cooperative di tipo A, il settore di attività relativamente più diffuso è l'assistenza sociale, il servizio più frequentemente offerto è l'assistenza domiciliare e la categoria di utenza più comune è costituita dai minori; tra le cooperative di tipo B, l'inserimento lavorativo riguarda soprattutto i disabili.

All'interno degli enti non *profit*⁸⁶ vi è forte eterogeneità: convivono forti diversità

⁸³ Borzaga C., “Impresa sociale”, in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pag. 519.

⁸⁴ Intervento del Segretario Generale di Unioncamere, Claudio Gagliardi, in apertura dell'XI edizione delle Giornate di Bertinoro per l'economia civile, promossa dall'Aiccon - l'Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit, il 14 ottobre 2011.

⁸⁵ Dati forniti dalle rilevazioni ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia*, degli anni 2001, 2003 e 2005.

⁸⁶ Gli enti non *profit* riconosciuti dalla legge sono: organizzazioni di volontariato istituite ai sensi della legge 266 del 1991, le cooperative sociali (legge 381 del 1991), le fondazioni bancarie (introdotte per la prima volta nell'ordinamento italiano con la legge n. 218 del 1990) e le fondazioni di diritto civile, le

territoriali, negli assetti organizzativi, nelle dimensioni economiche e sociali, nelle attività svolte e nelle forme di finanziamento.

Analizzando il settore nel senso più ampio e cioè pensando all'economia sociale complessiva, si può constatare che quest'ultima rappresenta il 10% di tutte le imprese europee, vale a dire 2 milioni di imprese e il 6% dei posti di lavoro totali. Offre e genera un'occupazione sostanzialmente stabile, stabilità dovuta al fatto che le attività da essa prodotta, per loro natura, non possono essere delocalizzate, come invece accade per altri settori produttivi⁸⁷. Alla luce di questi dati, la formazione di nuove imprese sociali potrebbe essere visto come strumento per favorire la riconversione parziale o totale di aziende in crisi, in particolari settori produttivi e territori (servizi turistici e di ristorazione, settori di nicchia come le energie rinnovabili), coinvolgendo le fasce di popolazione in difficoltà e impiegandole in quei settori tradizionalmente privilegiati dal Terzo settore.

Vari studiosi hanno analizzato la realtà dell'impresa sociale per definirne il significato e le sue caratteristiche: sono emerse infatti una pluralità di posizioni. Nel prossimo paragrafo si cercherà di illustrare in sintesi alcune delle più significative definizioni per avere un quadro esemplificativo della letteratura di riferimento, inoltre, per completezza, verrà illustrato il modello di impresa sociale previsto dal D.Lgs. n. 155 del 2006. Le definizioni proposte non possono ritenersi esaustive di tutto ciò che l'impresa sociale è, produce e che ruota attorno a essa, ma si cerca di analizzare gli aspetti definitori, tenendo presente le caratteristiche del contesto in cui operano.

3.2 L'impresa sociale: aspetti definitori e caratteristiche qualificanti

3.2.1 Verso una definizione

Il termine "impresa sociale" risale alla fine degli anni '80 ed è stato utilizzato in Italia per la prima volta per definire le organizzazioni senza scopo di lucro, gestite spesso da volontari, impegnate nella produzione di servizi sociali o attività produttive allo scopo di dare possibilità occupazionale a persone svantaggiate⁸⁸. Da queste

organizzazioni non governative (legge 49 del 1987) e le associazioni di promozione sociale derivanti dalla legge 383 del 2000.

⁸⁷ CNEL, *Osservazioni e proposte su "L'impresa sociale"*, Commissione per le Politiche Sociali ed ambientali, Roma, 2010, pag. 4.

⁸⁸ Borzaga C., "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op.

esperienze nacquero le cooperative sociali, riconosciute e regolate dalla legge n. 381 del 1991. Inizialmente, il concetto di impresa sociale (nel decennio 1990-2000) è stato utilizzato con maggior frequenza, sia in Italia che all'estero, per identificare cooperative e associazioni senza scopo di lucro, impegnate prevalentemente nel creare posti di lavoro per soggetti svantaggiati e nella produzione di servizi per la comunità. L'impresa sociale riprende per molti aspetti lo spirito originario del movimento cooperativo, cioè l'organizzazione imprenditoriale alternativa all'impresa privata, nella quale gli scopi di natura sociale sono strettamente connessi a quelli produttivi⁸⁹. Questo è il motivo per cui molte imprese sociali scelgono di adottare la forma giuridica di cooperativa.

Negli anni il concetto di *impresa sociale* ha assunto sempre maggiore rilevanza grazie ad un utilizzo crescente negli ambiti scientifici ed accademici. Numerose attività imprenditoriali, appartenenti a settori diversi da quelli pensati originariamente per le cooperative sociali, sono state identificate con questo termine: attività accumulate dagli stessi obiettivi e dalle stesse modalità per realizzarli, anche se produttrici di servizi e beni differenti tra loro.

A partire dagli anni '90, in Italia⁹⁰ e in altri paesi, l'utilizzo del termine "impresa sociale" è cresciuto, sia in ambito scientifico che legislativo. Infatti, sono stati approvati provvedimenti normativi che hanno contribuito alla diffusione e all'istituzionalizzazione dell'impresa sociale, e alla creazione di un settore variegato al proprio interno (realtà con diverse tipologie di attività e con differenti forme giuridiche), ma omogeneo per quanto riguarda gli aspetti comuni presenti nell'identità⁹¹. Da allora il settore di riferimento si è diversificato, non è identificabile unicamente in quello di origine dei servizi sociali e dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Anche iniziative di finanza etica, di microcredito, di commercio equo solidale, e tutte quelle iniziative produttive di beni e servizi che si pongono obiettivi diversi dal profitto fine a se stesso sono recentemente considerate imprese sociali⁹².

cit., pag. 516.

⁸⁹ Fornasari M., Zamagni V., *Il movimento Cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Vallecchi Editore, Firenze, 1997, pag. 5.

⁹⁰ La legge sulla cooperazione sociale, n. 381 del 1991, è stata la prima norma approvata, utilizzata come punto di riferimento dagli altri paesi.

⁹¹ Borzaga C., "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pag. 521.

⁹² Borzaga C., "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pag. 516.

Da un punto di vista teorico, interessante è la definizione elaborata alla fine degli anni '90 dal *network* EMES⁹³, da Borzaga e Defourny⁹⁴ e successivamente da Defourny e Nissen⁹⁵: queste sono le descrizioni maggiormente prese in considerazione in ambito accademico, per ricerche sul tema dell'impresa sociale, da numerosi studiosi⁹⁶.

Questa definizione prescinde dalle specifiche forme giuridiche del Codice Civile e non è legata agli ordinamenti nazionali. Infatti l'impresa sociale è vista come un soggetto giuridico privato e autonomo dalla Pubblica Amministrazione e che compie attività produttive con carattere imprenditoriale, seguendo cioè criteri di continuità, sostenibilità e qualità; si differenzia dalle altre imprese per via della finalità sociale che genera benefici a favore della comunità⁹⁷.

Gli Autori mettono in evidenza due dimensioni nell'ambito della definizione di impresa sociale: quella economico-imprenditoriale e quella sociale. La prima prevede quattro requisiti⁹⁸:

1. produzione di beni e/o di servizi in forma continuativa e professionale;
2. elevato grado di autonomia durante la fase di costituzione e di funzionamento o gestione (le imprese sociali sono in genere create volontariamente da un gruppo di soggetti che le governano in autonomia, senza vincoli, diretti o indiretti, di autorità pubbliche o di altre organizzazioni);
3. significativo livello di rischio economico, in quanto i promotori di questa tipologia di impresa apportano capitale proprio, sia umano che finanziario;
4. presenza di una parte sostanziale di lavoro retribuito oltre al lavoro volontario, quest'ultimo spesso non quantificabile e non nettamente divisibile.

⁹³ Il network EMES è l'*European Research Network*, composto da singoli e da istituzioni, che hanno condiviso esperienze di lavoro producendo ricerche di alta qualità.

⁹⁴ Borzaga C., Defourny J. (a cura di), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, London, 2001 (tr. it., *L'impresa sociale in prospettiva europea. Diffusione, evoluzione, caratteristiche e interpretazioni teoriche*, Edizioni31, Trento, 2001). Questa definizione ha ispirato i legislatori che si sono occupati successivamente della nuova forma imprenditoriale.

⁹⁵ Defourny J., Nyssens M., "Social Enterprise in Europe: recent trends and developments", *Emes WP*, n. 08/01, 2009.

⁹⁶ L'analisi del caso studio presente in questa tesi, si basa su questa definizione di impresa sociale.

⁹⁷ Borzaga C., "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pag. 517.

⁹⁸ Borzaga C., "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pag. 517.

La dimensione sociale si esplica nelle seguenti caratteristiche⁹⁹:

- produrre benefici verso la comunità, piuttosto che un profitto ai proprietari (le organizzazioni non *profit* generando vantaggi a diverse tipologie di soggetti coinvolti nella proprietà e nella gestione non sono più viste solo come le organizzazioni che non distribuiscono gli utili);
- essere un'iniziativa collettiva;
- avere un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interesse diversi dai proprietari del capitale;
- garantire una partecipazione ai processi decisionali allargati, in grado di coinvolgere tutti, o quasi, i gruppi interessati all'attività favorendo la loro presenza, e l'assenza di proporzionalità tra il diritto di voto (o il peso nelle decisioni interne) ed il capitale sottoscritto.

Secondo Borzaga, le imprese sociali tendono a differenziarsi in base agli interessi coinvolti nell'impresa, all'insieme degli obiettivi, alle modalità con cui si cerca di soddisfare le esigenze dei diversi *stakeholder* e agli obiettivi dell'impresa. Le caratteristiche fondamentali dell'impresa sociale sono, in particolare:

- la garanzia di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione dell'impresa;
- la democraticità della gestione, per garantire la massima rappresentatività dei vari *stakeholder*, e un loro elevato coinvolgimento negli obiettivi e nelle decisioni aziendali;
- il perseguimento di un esplicito ideale distributivo a favore della comunità o di parte di essa.

Assumendo queste caratteristiche, l'impresa sociale garantisce ai lavoratori e ai volontari di valutare le loro abilità e aspettative sulla base degli obiettivi organizzativi che ad essi viene chiesto di condividere¹⁰⁰.

Un'altra importante definizione è quella emersa dall'indagine realizzata dal CNEL¹⁰¹ (Commissione Nazionale dell'Economia e del Lavoro) per conto della XXII

⁹⁹ Borzaga C., "Sull'Impresa Sociale", *Working Paper n. 19*, Università degli Studi di Trento - ISSAN, Trento, 2002.

¹⁰⁰ Borzaga C., "Sull'Impresa Sociale", op. cit., pagg. 19 e 20.

¹⁰¹ Il CNEL è stato istituito dalla legge n. 33 del 5 gennaio 1957. È composto da esperti e da rappresentanti delle categorie produttive, ed è un organo di consulenza delle Camere e del Governo per le

Commissione Affari Sociali delle Camera dei Deputati, dal titolo *Una proposta per la disciplina dell'impresa sociale in Italia*. L'impresa sociale viene definita come un'organizzazione di impresa che, «in un contesto agevolato che premi la socialità dei fini, sia in grado di produrre il suo reddito in condizioni di efficienza e di competitività, pur perseguendo fini sociali»¹⁰². Nell'indagine successiva *Osservazioni e proposte su "L'impresa sociale"*, viene sostenuto che il modello di impresa offerto dall'impresa sociale, assieme alle altre, possa contribuire ad una crescita più stabile e durevole, e al rafforzamento della democrazia industriale ed economica in Europa. Questo modello può essere identificato sulla «base del rispetto di valori comuni come il primato della democrazia, della partecipazione degli attori sociali, della persona e degli obiettivi sociali sul capitale, la difesa e l'applicazione dei principi di solidarietà e responsabilità, la conciliazione degli interessi degli utenti con l'interesse generale, il controllo democratico da parte dei suoi membri, l'adesione volontaria e aperta, l'autonomia di gestione e l'indipendenza rispetto ai poteri pubblici, l'allocazione della maggior parte delle eccedenze a favore del perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile e dei servizi resi ai membri nel rispetto dell'interesse generale»¹⁰³.

Giorgetti nel definire l'impresa sociale¹⁰⁴, parla di un'organizzazione «dotata di capacità imprenditoriali che opera in un contesto (quale ambiente di riferimento e quale tipo di mercato regolato) che premia la socialità dei fini (la missione dell'organizzazione) e prevede l'emergere e il delinearsi dei bisogni sociali in una adeguata organizzazione della società civile che si propone una missione di tipo ideale, rivolta a creare valore sociale in grado di generare un reddito che destina prevalentemente a scopi sociali in una logica *private* o *public* sviluppando un'attività prevalentemente nel campo dei servizi di tipo relazionale e dei beni comuni (beni e servizi basati sul principio di reciprocità) essendo in grado di mantenere costante la presenza di una tensione al fine di tipo ideale, solidale, non egoistico che opera strutturalmente in condizione di *governance* trasparente e partecipativa e con un

materie e secondo le funzioni che gli sono attribuite dalla legge. Ha iniziativa legislativa e può contribuire alla elaborazione della legislazione economica e sociale secondo i principi ed entro i limiti stabiliti dalla legge.

¹⁰² CNEL, *Una proposta per la disciplina dell'Impresa Sociale in Italia*, Roma, 2000.

¹⁰³ CNEL, *Osservazioni e proposte su "L'impresa sociale"*, op. cit., pagg. 4 e 5.

¹⁰⁴ Giorgetti G., "Per uno statuto dell'Impresa sociale", in Campi S. (a cura di), *Impresa sociale e impresa: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova, 2003, pagg. 70 e 71.

essenziale radicamento territoriale, sui quali contribuisce a creare la sua competitività sociale».

Secondo Borzaga e Tortia¹⁰⁵, l'intersezione tra la tradizione cooperativistica e le forme organizzative dirette ai fini sociali e quella imprenditoriale si concretizza nell'impresa sociale caratterizzata dalla presenza di una *mission* sociale esplicitamente definita; nella difesa di diritti di partecipazione dei redditi e della capacità di fruizione di servizi sociali da parte delle fasce sociali svantaggiate; in una *governance* allargata *multistakeholder*; e nella diffusione di reti fiduciarie a livello locale. In questo senso le imprese cooperative che si ritrovano in tutti questi aspetti e in altri definiti dal Legislatore sono riconosciute come imprese sociali in senso stretto.

L'impresa sociale è una realtà complessa e versatile, a cui è difficile dare una lettura unitaria: non tutte le definizioni si prestano ad essere utilizzate, dal punto di vista della ricerca, al fine di monitorare le molteplici dimensioni del fenomeno. Alla luce della breve analisi delle varie definizioni fornite sul concetto di "impresa sociale", si ritiene di poter condividere la definizione fornita dal lavoro del gruppo di ricercatori del *network* EMES che elenca ed evidenzia gli elementi di imprenditorialità e quelli di socialità. Prendendo spunto da questa definizione e dalle successive integrazioni di Borzaga, considerando imprese operanti per il mercato, si ritengono fondamentali, gli elementi di economicità, stabilità ed autonomia. Gli aspetti rilevanti dal punto di vista sociale, che dovrebbero essere presenti nelle imprese sociali in quanto tali, sono:

- la struttura di *governance* democratica, allargata e *multistakeholder*,
- partecipazione nella *governance*, per far sì che l'impresa sia nel tempo espressione organizzata della società civile;
- *mission* e valori finalizzati al raggiungimento di obiettivi sociali ben definiti e coerenti.

In conclusione, l'impresa sociale è un modo "altro" di fare impresa che unisce due mondi finora separati: quello della produzione a carattere imprenditoriale e quello della produzione di beni e servizi di utilità sociale finalizzati a obiettivi di "interesse generale". L'impresa sociale deve essere capace di produrre valore sociale per gli

¹⁰⁵ Borzaga C., Tortia E., "Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione sociale", *Working Paper* n. 6, AICCON, Forlì, 2004, pagg. 28 e 29.

stakeholder che ruotano attorno all'organizzazione: i benefici che vengono generati devono ricadere del tutto o in parte su gruppi di cittadini svantaggiati e, in generale, sulla comunità, ma è difficile riuscire a definire di tutte le importanti esternalità positive e potenzialità associate all'agire dell'organizzazione. Nel lungo periodo, la missione dell'impresa sociale è quella di accumulazione di capitale umano e sociale e di diffusione della cultura non *profit*, soprattutto nell'ambito territoriale: le imprese sociali possono essere attori rilevanti dello sviluppo locale, guardando non solo al loro crescente peso in senso economico e occupazionale, ma soprattutto al ruolo che esse svolgono nei processi legati all'accumulazione e all'utilizzo diffuso di risorse intangibili permettendo in tale modo lo sviluppo della natura relazionale dei beni prodotti e l'implementazione del capitale sociale.

3.2.2 L'intervento del Legislatore

Il mondo del non *profit* è un fenomeno che è stato caratterizzato da norme frammentarie e settoriali; diverse sono le normative che nel tempo sono state emanate: la Legge Quadro sul Volontariato e la Legge sulla Cooperazione Sociale entrambe del 1991, il Decreto Legislativo sulle ONLUS del 1997 e le leggi sull'associazionismo di promozione sociale e sull'integrazione di servizi sociali e sociosanitari del 2000.

Con specifico riferimento all'impresa sociale, si deve analizzare il Decreto Legislativo del 24 marzo 2006 n. 155, l'attuazione della Legge Delega del 13 giugno 2005 n. 118. Il D.Lgs. n. 155 è entrato in vigore dopo diversi e complessi dibattiti, basati sull'idea di dare vita ad una nuova imprenditorialità a finalità sociale, che portasse alla concretizzazione di nuovi prodotti o nuove qualità di prodotto, nuovi metodi di organizzazione e di produzione e nuovi rapporti con il mercato.

Il Legislatore non ha voluto introdurre “nuovi” modelli organizzativi, ma ha cercato di coinvolgere forme giuridiche diverse tra di loro, che spaziano dal I al V libro del Codice Civile, consentendo alle organizzazioni private che vogliano aderire di declinare in senso sociale l'attività di impresa. Trattando di modelli giuridici tanto differenti per causa e modalità organizzative, occorre tenere conto delle peculiarità delle diverse forme giuridiche. In sostanza, l'impresa sociale non è dunque una nuova forma giuridica, ma una qualifica che viene attribuita in maniera trasversale, a determinate

condizioni, a forme giuridiche già esistenti. Di conseguenza qualsiasi organizzazione, in possesso dei requisiti, che voglia assumere la qualifica di *impresa sociale*, deve prima costituirsi attraverso una delle forme giuridiche previste. In ogni modo, l'acquisizione di tale qualifica non comporta il venir meno della forma giuridica iniziale, infatti le organizzazioni che esercitano tale tipologia di impresa mantengono inalterate le caratteristiche organizzative originali.

La definizione di impresa sociale presente nel D.Lgs. n. 155/2006 prevede che essa sia una organizzazione (impresa singola o gruppo) privata¹⁰⁶, priva di scopo di lucro, *multistakeholder*, che esercita in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale che rispetti determinati requisiti o obblighi.

L'impresa sociale deve essere perciò necessariamente un ente, almeno potenzialmente collettivo, in cui viene condiviso un progetto comune, per soddisfare bisogni generali di comunità. Tuttavia il Decreto non esclude che l'impresa sociale possa essere esercitata da una società di capitali uni-personale. Le forme giuridiche che l'impresa sociale può assumere sono la cooperativa; la cooperativa sociale e le società di persone e di capitali (che rinunciano allo scopo di lucro).

Non sono ammesse le cooperative strettamente mutualistiche, in quanto, per perseguire le finalità di interesse generale, l'impresa deve poter operare con tutti i potenziali fruitori dei beni e dei servizi prodotti, non solo con i soci. Per quanto riguarda la cooperativa sociale, vi sono molte corrispondenze e affinità tra il Decreto n. 155 e la Legge n. 381, che disciplina questa particolare forma giuridica: alcuni aspetti comuni sono la finalità di interesse generale, l'inserimento lavorativo se previsto, e il numero dei soci volontari.

Il Decreto, nella parte in cui consente alle società tipicamente lucrative consente di acquisire la qualifica di impresa sociale, imponendo l'assenza dello scopo di lucro, è da considerarsi norma eccezionale che, nei casi stabiliti dalla legge, consente la costituzione di società prive di finalità lucrative¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Non possono esistere imprese sociali esercitate da un ente pubblico. Vi è una disciplina *ad hoc* per gli enti ecclesiastici.

¹⁰⁷ Capelli I., "I diversi modelli di impresa sociale previsti dal D.Lgs. 24 marzo 2006, n.155 «Disciplina

Di seguito si mettono in evidenza gli aspetti maggiormente rilevanti per il Legislatore, e ciò che prevede il Decreto.

Costituzione

Requisito necessario alla costituzione di un'impresa sociale è che sia redatto un atto pubblico: oltre a quanto specificamente previsto per ciascun tipo di organizzazione, secondo la normativa applicabile a ciascuna di esse, gli atti costitutivi devono esplicitare il carattere sociale dell'impresa, secondo le previsioni del presente decreto, con particolare riferimento all'oggetto sociale (art. 2) e l'assenza di scopo di lucro (art. 3).

Divieto di perseguire lo scopo di lucro

Per quanto riguarda il divieto di perseguimento del lucro oggettivo, il Decreto impone all'organizzazione che esercita l'impresa sociale di destinare eventuali utili e avanzi di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o all'incremento del patrimonio. Da questo si deduce che il Legislatore non vieta il conseguimento del lucro oggettivo, e lo considera un evento possibile, ma vieta l'auto-destinazione del risultato economico da parte dei soci e componenti dell'organizzazione. Inoltre non è vietata l'emissione di strumenti finanziari, per non penalizzare eccessivamente le organizzazioni che scelgono di acquisire la qualifica di impresa sociale: le imprese sociali possono emettere solo strumenti finanziari che siano propri del tipo di forma giuridica prescelta. Infatti, ogni regola presente nel Decreto n. 155, va coordinata con le regole proprie della forma giuridica dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale.

Denominazione

Nella denominazione deve essere previsto l'uso della locuzione "impresa sociale"; il Decreto inoltre prevede un divieto esplicito circa l'utilizzo del termine a tutti i soggetti diversi dalle organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

Principio di democraticità

Il Decreto n. 155/2006 impone che i rapporti interni all'impresa sociale, tra i vari *stakeholder* presenti, siano regolati dal principio di democraticità, nello specifico: nel divieto di riservare la nomina della maggioranza dei componenti delle cariche sociali a

dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118»", in Cesarini F., Locatelli R. (a cura di),

soggetti esterni, nel principio di non discriminazione e nel coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività. Il minimo di democraticità implica che:

- l'elezione della maggioranza dei componenti delle cariche sociali non debba essere riservata a soggetti esterni all'organizzazione, ma debbano essere partecipanti all'organizzazione (art. 8 comma 1);
- l'assemblea dei soci abbia competenza sui provvedimenti di ammissione o di esclusione dei soci (art. 9 comma 2);
- siano previste forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività e che esistano sostanziali forme di informazione, consultazione e partecipazione, che li coinvolgano e che possano esercitare un'influenza sulle decisioni da adottare nell'ambito dell'impresa (art. 12).

In riferimento al principio di democraticità, previsto dall'art. 12 del Decreto, impone il coinvolgimento dei soci, dei lavoratori e degli altri interlocutori, ma non ne delinea in modo particolareggiato la modalità; lascia, infatti, all'impresa sociale la predisposizione dei meccanismi attraverso i quali, i detentori di interesse diretti, possano esercitare un'influenza sull'attività di impresa.

Lavoro volontario

Altro importante aspetto è l'impiego di lavoro volontario in misura non superiore al 50% dei lavoratori a qualunque titolo impiegati.

Bilancio sociale

La redazione e la pubblicazione del bilancio sociale¹⁰⁸ è obbligatoria. Il secondo comma dell'art. 10 del Decreto statuisce che l'impresa sociale dovrà redigere il bilancio sociale «secondo le linee guida adottate con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale [...]». Questo è un aspetto innovativo della legge: infatti per la prima volta nel nostro Paese, viene creato un riferimento normativo in materia di rendicontazione sociale. L'obbligatorietà del bilancio sociale, potrebbe, tuttavia, ridurre la redazione di questo importante documento a un semplice adempimento formale, ad una mera compilazione

Modelli di governance e problemi gestionali, Franco Angeli, Milano, 2007, pag. 53.

¹⁰⁸ Per approfondimenti sul bilancio sociale si veda il Capitolo 2 di questa tesi.

di dati dettati dalle linee guida. Inoltre soffermandosi sulla normativa si nota che il Legislatore vede il bilancio sociale soprattutto come uno strumento di controllo dei vincoli posti dalla legge, piuttosto che uno strumento di rendicontazione¹⁰⁹. Tuttavia l'indicazione di una struttura e di un dettaglio dei contenuti potrà aiutare le realtà che non conoscono tale strumento, e le indirizzerà nella stesura di un documento veritiero con informazioni maggiormente equilibrate, dando enfasi sia agli aspetti positivi che ai punti di debolezza delle imprese sociali. A tal proposito sono state redatte le “Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte dell'organizzazione che esercitano l'impresa sociale, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155”, approvate con il Decreto del 24 gennaio 2008.

Una delle novità previste dalla normativa, è l'iscrizione delle imprese sociali al Registro Imprese delle Camere di Commercio:

- da una parte è apprezzabile tale previsione in quanto l'iscrizione implica trasparenza, garanzia ed affidabilità delle informazioni per il mondo economico;
- dall'altra esso può costituire un appesantimento burocratico che ostacola lo sviluppo dell'impresa sociale; infatti gli adempimenti per l'iscrizione al registro non sostituiscono, ma si aggiungono a quelli richiesti specificamente per ciascuna forma giuridica adottata.

Alla luce della normativa sull'impresa sociale si ottiene una definizione di impresa sociale, non limitata – come in passato - alla forma cooperativa. In pratica all'esperienza della cooperazione sociale (servizi socio sanitari, educativi o inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati) si possono affiancare iniziative di imprenditorialità sociale impegnate in nuovi settori di attività (attività in campo ambientale, culturale, formativo, ecc.), utilizzando diversi schemi giuridico – organizzativi, di origine sia non *profit* che commerciale.

Dall'intervento del Legislatore, viene dato risalto come tratto distintivo dell'impresa sociale, al requisito della democraticità della gestione, cioè il coinvolgimento di tutti i portatori d'interesse, sia interni che esterni all'organizzazione, e la partecipazione degli utenti finali alla valutazione dei risultati. La partecipazione di

¹⁰⁹ Andreaus M., “La legge delega sull'impresa sociale: quali implicazioni dal punto di vista aziendalistico”, *Impresa Sociale*, n.3, Euricse, Trento, 2006, pag. 102.

chi opera nell'impresa sociale e degli utenti è un elemento determinante, perché porta al controllo degli *stakeholder*, che permette di ottenere una serie di garanzie rispetto alle finalità sociali effettive, finalità che stringenti vincoli normativi non possono raggiungere.

Un'altra questione da evidenziare verte intorno agli incentivi, soprattutto sul fronte fiscale: nel Decreto n. 155/2006, non vi sono elencati incentivi "specifici" a diventare impresa sociale, non ci sono agevolazioni aggiuntive, cioè non si sommano a quelle previste per ogni tipo di attività.

L'impresa sociale offre servizi che richiedono alta intensità di lavoro: andrebbero, perciò, consolidate politiche di sviluppo e misure di sostegno, in particolare per quelle categorie sociali appartenenti ai principali gruppi oggetto delle politiche per l'occupazione, come donne e giovani, per le persone più socialmente svantaggiate, per quelle in difficoltà, e non solo. I minori costi di gestione e il radicamento territoriale permettono una maggiore competitività e quindi una prospettiva di stabilità e di occupazione. L'impresa sociale, con la nuova normativa, può estendere la sua attività in campi più vasti di quelli originariamente delineati per le cooperative sociali, malgrado rimangano tutt'ora esclusi dai settori d'intervento importanti servizi di utilità sociale. Le imprese sociali costituiscono un segmento del tessuto produttivo nazionale in continua crescita negli ultimi anni. In termini quantitativi, il numero di soggetti operanti in questo segmento ha superato le 13 mila unità, che danno lavoro a quasi 400mila dipendenti (il 3,3% del totale dei dipendenti dell'economia privata extra-agricola)¹¹⁰.

Si osserva infine che la normativa italiana privilegia l'individuazione dell'attività svolta, anziché la specificità dei processi produttivi come invece si ritrova nella definizione del *network* EMES, il quale richiede un determinato processo produttivo, un ben definito rapporto con l'utenza, una organizzazione partecipativa e un efficiente collegamento con il territorio. Tali caratteristiche possono essere in parte ritrovate nella sezione in cui si impone la democraticità, l'autonomia gestionale e l'orientamento *multistakeholder*¹¹¹.

¹¹⁰ Intervento del Segretario Generale di Unioncamere, Claudio Gagliardi, in apertura dell'XI edizione delle Giornate di Bertinoro per l'economia civile, promossa dall'Aicon - Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit, il 14 ottobre 2011.

¹¹¹ Capelli I., "I diversi modelli di impresa sociale previsti dal D.Lgs. 24 marzo 2006, n.155 «Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118»", in Cesarini F., Locatelli R. (a cura di),

3.3 Gli *stakeholder* e la *governance multistakeholder* dell'impresa sociale

Alla luce delle analisi dei concetti proposti e presentati nel Capitolo 2, l'obiettivo di questo paragrafo è quello di riflettere sugli interlocutori presenti nell'impresa sociale e sulla *governance* tipica di questa tipologia di impresa, caratterizzata dalla partecipazione dei diversi *stakeholder*.

Fasi importanti nell'analisi interna di un'impresa sociale sono:

- l'individuazione dei propri portatori di interessi e la relativa mappatura¹¹², e la formulazione delle strategie da adottare nei loro confronti;
- l'analisi degli interessi degli *stakeholder* aziendali;
- l'osservazione dell'impresa come rete di interconnessioni tra diversi interlocutori, verificandone il coinvolgimento, la partecipazione e la loro informazione e valutarne le relazioni che possono sussistere.

L'obiettivo della *governance*, anche nel terzo settore, non si esaurisce nel successo economico, ma assume una dimensione più ampia, inglobando la qualità sociale dei beni e dei servizi prodotti¹¹³. Il concetto di *governance* si riferisce pertanto alle caratteristiche del processo decisionale che permettono di massimizzare la *performance*, sia economica sia sociale dell'impresa.

Le imprese sociali hanno un'anima sociale, che convive con quella economica e la responsabilità sociale ne è una parte fondamentale. Le azioni che vanno in questa direzione sono ricondotte agli assetti e alle modalità di *governance* dell'impresa e la distribuzione del potere tra di diversi *stakeholder*, e alle pratiche di rendicontazione e di informazione sociale¹¹⁴. L'assumere comportamenti socialmente responsabili, significa anche, che l'impresa coinvolga nella propria gestione tutti i diversi soggetti interessati alla realtà aziendale, valutando i livelli e le modalità di partecipazione e di coinvolgimento. In questo senso, è importante definire un buon sistema di *governance* per dare voce e rappresentanza in modo sostanziale e per salvaguardare gli interessi, i diritti e le opportunità di tutti i diversi interlocutori aziendali. Nell'ambito della

Modelli di governance e problemi gestionali, op.cit., pagg. 38 e 39.

¹¹² Mappa degli *stakeholder*, vedi Freeman E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, op. cit., pagg. 24, 25, 54 e segg.

¹¹³ Taylor B.E., Chait R.P., Holland T.P., "Trustee motivation and board effectiveness", in *Non profit and voluntary sector quarterly*, n. 20, 1991, pagg. 207-224.

¹¹⁴ Bernardoni A. (a cura di), *Imprese cooperative sociali*, Maggioli Editore, Rimini, 2008, pag. 21.

governance partecipativa è, infatti, indispensabile agire in modo responsabile, comunicare in maniera trasparente e condividere con gli interlocutori le regole e gli obiettivi che l'impresa sociale si pone e come essa li realizza.

Adottare un sistema di governo aperto, capace di conciliare gli interessi delle varie parti interessate, affermando la propria responsabilità sociale e assumendo gli impegni nei confronti degli *stakeholder*¹¹⁵, sono i presupposti per il passaggio da una prospettiva *mono stakeholder* ad una *multistakeholder*. Perciò tipicamente le imprese sociali possono essere ricondotte a una visione *multistakeholder*, in cui la gestione dell'impresa è orientata dalla presenza e dall'influenza di una pluralità di soggetti portatori di interesse (soci, lavoratori, volontari, *stakeholder* esterni), con la previsione di una partecipazione diretta alla gestione.

La *governance* allargata di tipo *multistakeholder* è fondata sul principio del riconoscimento esplicito e della riconciliazione di interessi potenzialmente contrastanti, ma anche necessari allo scopo di ridurre fenomeni connessi a possibili fallimenti del mercato e alla presenza di asimmetrie informative.

Le imprese sociali sono generalmente caratterizzate da processi decisionali democratici volti a favorire meccanismi di partecipazione dei portatori di interesse, prevedendo il loro coinvolgimento nel governo dell'organizzazione. Per delineare la *governance* di queste realtà occorre aver chiare le peculiarità che fondano l'assetto istituzionale di un'impresa¹¹⁶:

- identità molto forte fondata sui principi, sui valori e sulla *mission*;
- rilevante importanza della responsabilità sociale, come caratteristica intrinseca della realtà;
- struttura organizzativa basata sulla responsabilizzazione dei singoli, che garantisca un corretto equilibrio tra gestione e controllo.

Con riferimento alle imprese sociali, la *corporate governance* è caratterizzata in particolare dall'assenza di interessi proprietari, dalla mancanza di obiettivi di redditività, dalle differenti motivazioni che orientano le scelte ed i comportamenti degli organi di

¹¹⁵ Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, op. cit.

¹¹⁶ Crescenzi M., *Manager e management non profit: la sfida etica*, ASVI Sviluppo Non Profit Edizioni, Roma, 2002, pagg. 10-13.

governo e dall'importanza del ruolo svolto dai diversi detentori di interesse¹¹⁷. Una *governance* allargata si concretizza oltre che con la possibilità di partecipazione degli *stakeholder* anche con l'esistenza di concrete modalità attraverso cui gli stessi possono intervenire sulle decisioni. La partecipazione è da considerarsi come un complemento alla *leadership*. La capacità di influenzare concretamente il processo decisionale dipende da una molteplicità di fattori, quali: l'ampiezza delle materie sulle quali gli *stakeholder* sono chiamati a esprimersi, la presenza del diritto di voto per stabilire una preferenza e del diritto di parola per fare ascoltare agli altri detentori la propria posizione, la presenza del diritto alla consultazione, le doti di *leadership* e le competenze riconosciute al portatore di interesse da parte degli altri interlocutori¹¹⁸.

Le imprese sociali che adottano la forma cooperativa favoriscono il modello di *governance multistakeholder*, in quanto in questa forma giuridica sono incentivati i processi di inclusione nella base sociale dei differenti portatori di interesse. Questa, infatti, di frequente, è composta da una pluralità di soggetti differenti e ciò rende più spontanei i processi partecipativi nelle pratiche decisionali e in quelle di rendicontazione o almeno una maggior considerazione delle relazioni. Facendo specifico riferimento alle imprese cooperative, oggetto tra l'altro del caso studio analizzato, rientrando nella definizione prescelta di impresa sociale, si possono individuare varie categorie di *stakeholder*¹¹⁹. Quelli interni sono: soci cooperatori, soci finanziatori, soci volontari (nelle cooperative sociali), lavoratori (soci e non soci) e amministratori (che normalmente sono anche soci). Tra i soggetti esterni si possono considerare: finanziatori non soci (banche, società finanziarie), clienti e fornitori, cooperative associate e consorzi ai quali la cooperativa aderisce, Pubblica Amministrazione. La cooperativa, è un'ottima base di partenza per rendere sostanziale le politiche di una *governance*

¹¹⁷ Su questo tema interessante è il contributo presente in Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali*, McGraw-Hill, Milano, 2003.

¹¹⁸ Angiari B., Bortolin F., Canino P., Locatelli R., Pavione E., "Modalità di governo delle imprese sociali: sistema e struttura di governo e partecipazione dei soci", in Cesarini F., Locatelli R. (a cura di), *Modelli di governance e problemi gestionali*, op. cit., pagg. 121 e 122.

¹¹⁹ Congiu P., *Il bilancio sociale delle imprese cooperative. La rendicontazione della mutualità*, Giuffrè, Milano, 2009, pagg. 21 e 22. Congiu riclassifica gli *stakeholder* in interni ed esterni utilizzando uno schema presente in Congiu P., *Il bilancio d'esercizio delle imprese cooperative*, Giuffrè, Milano, 2005, pagg. 91-95. Esso considera interni tutti i soggetti che hanno interessi nell'impresa, e che partecipano direttamente e attivamente al processo di formazione del bilancio d'esercizio: nel suo studio i dipendenti sono soggetti esterni.

multistakeholder, perché questa forma giuridica garantisce l'apertura alla base sociale della partecipazione, avendo il diritto formale di determinare le scelte dell'organizzazione: la partecipazione alle scelte è (o dovrebbe essere) uno dei fondamentali vantaggi mutualistici che danno senso alla forma dell'impresa cooperativa.

Per rendere gli *stakeholder* consapevoli, partecipi e inclini nei confronti delle decisioni intraprese dalla *governance* aziendale, occorre intendere e far comprendere il collegamento tra le decisioni che sono assunte e le conseguenze che potrebbero verificarsi e che potranno perdurare nel tempo. Inoltre è fondamentale cercare di presentare il più possibile meno complessi e comprensibili all'esterno, i meccanismi interni e le procedure decisionali e operative, in modo tale da poter aumentare la fiducia nel *management* ed ottenere risultati giusti, equi e gratificanti per tutti: maggiore sarà la fiducia, migliore sarà la condivisione e l'appoggio e la soddisfazione per i risultati da parte dei soggetti interni ed esterni¹²⁰. La partecipazione aumenta la soddisfazione e l'identificazione nei fini dell'impresa e favorisce di conseguenza l'impegno lavorativo e l'aumento dell'efficienza produttiva¹²¹.

Per le imprese sociali il coinvolgimento dei diversi *stakeholder* nel governo dell'organizzazione costituisce un importante elemento capace di generare significativi vantaggi competitivi¹²²:

- riduzione dei *deficit* informativi tra l'ente produttore e i fruitori dei servizi, in quanto questi interlocutori entrando nell'impresa come soggetti attivi (soci o membri del consiglio di amministrazione) acquisiscono responsabilità diretta nel definire le linee di sviluppo e gestione dell'organizzazione;
- incremento dell'efficienza e dell'efficacia produttiva, in quando queste sono strettamente collegate alla capacità degli attori di adattare le proprie azioni alle situazioni con cui essi sono chiamati a confrontarsi; sono fortemente associate all'impegno dei soggetti interessati alla produzione dei servizi;
- aumento della capacità di controllo, in settori in cui è difficile affidarne la responsabilità a soggetti esterni in quanto vi sono servizi di natura poco definita, e i

¹²⁰ Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Etica d'impresa*, op. cit., pag. 170.

¹²¹ Borzaga C., Tortia E., "Workers motivation, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services", in *Non profit and voluntary sector quarterly*, n. 35, 2006.

¹²² Fazzi L., *Governance per le imprese sociali e il non profit. Democrazia, approccio multistakeholder, produttività*, Carocci Faber, Roma, 2007, pag. 46 e segg.

- cui beneficiari spesso non sono in grado in modo autonomo di effettuare processi di scelta razionali, e si creano così minori rischi di opportunismo e maggiori garanzie;
- maggiori stimoli all'apprendimento, grazie a più punti di vista, con una conseguente maggior capacità di innovazione e riflessiva;
 - capacità di generare risorse aggiuntive esterne all'organizzazione, attraverso i maggiori scambi con l'ambiente e con una probabilità di socializzare e condividere le responsabilità degli obiettivi.

Il rapporto con gli *stakeholder* può assumere forme diverse: l'ascolto, la consultazione, la coprogettazione, il coinvolgimento diretto all'interno della base sociale e dei consigli di amministrazione: il filo comune delle diverse forme e modalità di relazione con i portatori di interesse è che esse facciano diventare innovativo il concetto di *governance*, rendendolo aperto e partecipato.

La struttura organizzativa di un'azienda in un'ottica *multistakeholder* può subire un notevole appesantimento a causa delle maggiori complessità. La cultura dell'organizzazione potrebbe diventare più solida e imperniata della logica partecipativa. Inoltre, il modello *multistakeholder* può causare una diminuzione dell'autonomia decisionale dell'organizzazione, da parte di chi ha sempre detenuto il potere, ma d'altra parte può essere un incentivo per qualche tipologia di *stakeholder* (per esempio i lavoratori) a far parte degli organi decisionali.

Una *governance* partecipata è più complessa e onerosa (in termini di tempo e investimenti) e non segue regole valide per tutte le imprese, ma in contesti in cui la fiducia è sedimentata tra gli *stakeholder*, porta ad una maggiore efficienza delle azioni dell'impresa. Infatti, nonostante il processo decisionale sia più lento rispetto a una *governance* tradizionale o gerarchica, in quanto vengono considerati interessi e aspettative differenti tra loro, attraverso il coinvolgimento dei diversi detentori di interesse, si cerca di arrivare a decisioni di migliore qualità e a un maggior valore aggiunto economico sociale. Le decisioni, infatti, sono prese sulla base di informazioni rilevanti, differenziate e più vicine all'ambiente di riferimento, ma tutto questo implica una conoscenza delle varie tipologie degli *stakeholder* e la definizione della modalità di partecipazione degli stessi. Il coinvolgimento degli *stakeholder* rende dinamici i flussi informativi con l'esterno, e facilita la ricognizione dei bisogni emergenti e delle

problematiche sociali del territorio e, in linea generale, permette di trovare più facilmente soluzioni a problemi complessi¹²³. Inoltre la *governance multistakeholder* (o allargata o partecipata) aumenta la capacità di controllare l'organizzazione, in quanto i diversi detentori di interesse sono incentivati a utilizzare le proprie informazioni per verificare il perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa, conseguentemente vengono limitati i comportamenti opportunistici e difforni da quelli prefissati, che potrebbero nuocere all'attività caratteristica dell'impresa.

Le imprese sociali per applicare questa tipologia complessa di *governance*, devono essere in grado di saper valorizzare la presenza di vari *stakeholder*, di elaborare gli stimoli¹²⁴ che provengono da loro e di rispettare le aspettative create.

L'impresa sociale deve dotarsi di forte flessibilità, adattabilità e di una buona capacità di *problem-solving* per essere all'altezza delle esigenze da soddisfare.

Attuando politiche e azioni di coinvolgimento degli *stakeholder* possono svilupparsi fattori di forza nell'ambito della gestione strategica, come per esempio:

- uno sviluppo sociale più equo e sostenibile nel tempo, dando agli *stakeholder* l'opportunità di essere ascoltati e di influire sui processi decisionali strategici;
- una più appropriata gestione del rischio e della reputazione, raggiunta attraverso la salvaguardia da conflitti tra gruppi di interesse;
- una maggiore capitalizzazione delle risorse (*know how*, tecnologia, capitale umano) per la soluzione di problemi e per il raggiungimento di obiettivi, difficilmente raggiungibili singolarmente;
- una migliore comprensione del *core business*;
- una crescita della fiducia nell'impresa e sua legittimazione sociale.

Per quanto riguarda le modalità di governo di un'impresa sociale, occorre soffermarsi anche sulle competenze che gli amministratori e dirigenti devono avere o acquisire, per garantire elevati livelli di *performance* economica e sociale. Le

¹²³ Locke E., "The myths of behavior mod in organization", *Academy of Management Review*, vol. 3, 1997.

¹²⁴ Gli stimoli apportati influenzano l'organizzazione e si sostanziano nell'espressione di idee e nella assunzione di decisioni o posizioni che modificano o potrebbero modificare l'esistenza dell'impresa sociale stessa, a seconda del grado di influenza, più o meno incisivo, che il portatore di interessi è in grado di esercitare.

competenze possono essere di vario tipo¹²⁵:

- competenze tecnico-gestionali, per garantire un equilibrio contabile e economico di impresa attraverso l'uso di sistemi di controllo di gestione, di informatizzazione contabile, ecc. Queste competenze portano ad un aumento di efficienza per migliorare la *performance* economica e l'immagine di affidabilità nei confronti dell'esterno;
- competenze organizzative, per progettare strutturare e fare funzionare i principali meccanismi e i sistemi di comunicazione, controllo e coordinamento e per risolvere le problematiche organizzative che possono insorgere;
- competenze imprenditoriali, collegate alla capacità di fare innovazione¹²⁶, alla gestione e all'organizzazione dell'impresa.

Nel terzo settore, le ultime due tipologie di competenze sono spesso trascurate, e questo è un elemento di debolezza, assieme alla scarsità di risorse da investire in programmi formativi, il *turnover* degli operatori, l'accentramento della *leadership* e il basso livello di ricambio dei dirigenti. Partendo da questi punti, che indeboliscono la qualità dei processi decisionali e di *governance*, si potrebbero mettere in atto diverse strategie di sviluppo, come per esempio rinforzare la formazione e lo sviluppo delle competenze dei dirigenti delle imprese sociali e che queste producano sostegno ai processi trasversali di crescita di abilità e capacità decisionali.

Un'ulteriore osservazione riguarda la proprietà del capitale delle imprese sociali; si tratta di una proprietà molto frazionata, e di una base sociale spesso molto ampia ed eterogenea. Questo comporta un'assunzione di delega a organi che presidiano il processo gestionale, per far sì che il tutto funzioni correttamente. La delega prevede una forte presenza di fiducia, che si ottiene grazie alla relazione, alla conoscenza reciproca e alla trasparenza comunicativa, realizzate tramite percorsi collettivi, momenti comuni di confronto e dialogo, e qualsiasi altra iniziativa che può ridurre la distanza tra chi lavora o chi decide e tutti gli altri soggetti che si muovono nella sfera dell'impresa sociale.

Gli organi stabiliti per legge sono le Assemblee dei Soci (AdS), organo sovrano a

¹²⁵ Fazzi L., "La *governance* e i processi decisionali per lo sviluppo dell'impresa sociale", in Bernardoni A. (a cura di), *Imprese cooperative sociali*, op. cit., pag. 193 e segg.

¹²⁶ Schumpeter J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, ETAS, Milano, 2002 (Traduzione dell'edizione inglese, *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, New York, 1934).

cui possono parteciparvi tutti i soci, che nominano i consiglieri e vigilano sull'operato dei Consigli di Amministrazione (o Consigli Direttivi per le associazioni), guidati da un Presidente (e da un Vice Presidente)¹²⁷, che sono gli organi direttivi. Le attività del CdA sono numerose, dalla nomina del Presidente e del Vice Presidente, al monitoraggio dell'andamento sociale, economico e gestionale della cooperativa, alla valutazione e approvazione del bilancio (prima della presentazione in AdS), dalla definizione delle scelte politiche, alla definizione e approvazione delle strategie e degli obiettivi della cooperativa, dall'attribuzione di eventuali deleghe alla definizione dell'assetto organizzativo.

Le considerazioni precedenti evidenziano la complessità per le imprese sociali di attuare una *governance* allargata, che predisponga le possibilità e gli strumenti per far esprimere e far partecipare i detentori di interesse.

3.4 L'*accountability* dell'impresa sociale

3.4.1 L'*accountability* come strumento di *stakeholder engagement*

Una *governance* partecipativa ha l'esigenza di rappresentare l'attività aziendale attraverso documenti, informazioni e dati attendibili, neutrali e completi, per rendere conto dell'attività dell'impresa e dei meccanismi operativi e decisionali in modo esauriente a tutti gli interlocutori. Per le aziende non *profit* si pone la sfida di come rispondere dei propri comportamenti rispetto alla collettività, di cui intende soddisfare i bisogni, e ad altri soggetti che hanno un interesse nella stessa; nonché di come comunicare i risultati raggiunti attraverso il perseguimento della propria *mission*.

L'*accountability* dell'impresa sociale si struttura in relazione al sistema di *governance* che la contraddistingue. L'*accountability* si sviluppa correttamente in un contesto di reale coinvolgimento degli *stakeholder*, nella visione di *governance multistakeholder*, inseriti in un quadro di riferimento di responsabilità sociale, in cui le strategie sono comuni e discusse assieme ai vari interlocutori, rendendo effettiva la loro partecipazione al processo decisionale¹²⁸.

Le imprese sociali caratterizzate da una *governance* aperta e *multistakeholder* si

¹²⁷ Entrambi sono membri del Consiglio di Amministrazione o Consiglio Direttivo.

¹²⁸ Ferrari C., "Qualità e sistemi di *accountability*", in Venturi P., Rago S. (a cura di), *Qualità e valore nel terzo settore. Atti dell'VIII edizione delle Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile (ottobre 2008)*,

contraddistinguono per la creazione di relazioni di fiducia con i propri *stakeholder*, puntando su forme di coinvolgimento degli stessi e di comunicazione interna ed esterna degli obiettivi perseguiti e dei risultati raggiunti: devono dunque dotarsi di validi strumenti di *accountability*. Deve consentire di rendere conto delle proprie attività, dando trasparenza a tutti i processi interni all'organizzazione e comunicando i risultati delle loro azioni.

Anche nelle imprese sociali lo *stakeholder engagement* vuole realizzare la partecipazione attiva dei soci alla definizione delle politiche e all'assunzione delle conseguenti decisioni. Il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* differenti dai soci può essere inteso come una modalità sia per operare responsabilmente, qualora vengano identificate e comprese le aspettative dei soggetti con cui l'impresa sociale interagisce, sia per realizzare lo scopo mutualistico in quanto i rapporti con gli *stakeholder* differenti dai soci possono essere intesi come complementari allo scambio mutualistico¹²⁹.

Per l'impresa sociale è importante dotarsi di un sistema formale di gestione della responsabilità etico-sociale e di *accountability* verso gli *stakeholder*, attraverso una gestione corretta della *governance* e di rendicontazione tali da poter generare incentivi reputazionali, che incoraggi la propria condotta e che stimoli comportamenti che soddisfino i propri doveri fiduciari nei confronti dei portatori di interesse.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* deve essere anche in termini di responsabilità economica (ossia gli stessi *stakeholder* devono rendersi conto e considerare gli effetti delle scelte sui costi dei servizi) per evitare di trasformare il coinvolgimento e la partecipazione in mera rivendicazione.

L'*accountability* dell'azienda non *profit* è in stretta connessione con una *mission* incentrata sulla realizzazione di condizioni di utilità collettiva o individuale, nonché con una *governance* fondata sia su caratteri di democraticità interna, sia di apertura agli *stakeholder* in quanto¹³⁰:

AICCON, Forlì, 2009.

¹²⁹ Paris A., "L'assurance della rendicontazione sociale delle imprese cooperative. Approcci e finalità," in corso di stampa negli *Atti del 33° Convegno AIDEA "Pubblico & non profit per un mercato responsabile e solidale"*, 2010

¹³⁰ Matalena A., "La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa", in AA.VV., *Istituzioni di Economia d'azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993, pag. 695 e segg. e Matalena A., "Aziende non profit e meritorietà sociale", in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale di impresa*, op. cit., pag. 181 e segg.

- la *mission* esplicita la finalità, e collega gli obiettivi dell'organizzazione alle strategie aziendali;
- la *governance* evidenzia la struttura e l'assetto istituzionale che definisce le modalità di relazione tra governo e controllo, e tra le relazioni tra soggetti interni ed esterni; e
- l'*accountability* esprime la responsabilità informativa dell'impresa, rende sostanziale il sistema comunicativo e informativo, facendo sì che la comunicazione sia trasparente e che vi sia un effettivo controllo e una reale partecipazione degli interlocutori dell'organizzazione.

In altre parole, i sistemi informativi aziendali devono essere strutturati per poter essere in grado di prendere decisioni e controllare l'esito di queste; devono esplicitare la correlazione tra gli obiettivi perseguiti e le strategie attuative, la struttura organizzativa che li definisce e l'insieme di procedure che determinano i dati utili per prendere le decisioni e controllare. Dunque deve esistere una forte interrelazione e coordinazione tra¹³¹: strategia aziendale, struttura aziendale, e sistema informativo aziendale. Da questa visione ne discende un dovere informativo ampio ed articolato, che suscita l'esigenza di procedure e supporti volti ad assicurare condizioni di trasparenza istituzionale (intorno alla realizzazione del finalismo aziendale e al grado di efficacia strategica), gestionale (relativamente alla presenza di equilibrio economico, monetario, patrimoniale nonché nel grado di efficienza nell'impiego delle risorse), amministrativa (con riguardo al rispetto di disposizioni di legge e regolamentari inerenti alla struttura e all'operatività dell'azienda non *profit*, con particolare enfasi sui requisiti dai quali discendono le agevolate erogazioni di finanziamenti e applicazioni di trattamenti fiscali)¹³².

In Italia la cultura della *accountability* non *profit* non è ancora sufficientemente diffusa; le principali criticità possono essere:

- una scarsa attenzione riservata al processo di *accountability* in termini di risorse umane qualificate coinvolte, di risorsa tempo dedicato, di risorse monetarie destinate al finanziamento e all'adeguamento del sistema informativo, della formazione del personale, della produzione e divulgazione del *report*, ecc;

¹³¹ Matacena A., "Aziende non *profit* e meritorietà sociale", in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale di impresa*, op. cit., pag. 181

¹³² Matacena A., "Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi", in *Non Profit*, n. 1, 2005.

- la comunicazione dei fatti aziendali assume in alcuni casi l'aspetto di una promozione pubblicitaria;
- le informazioni relative all'ambito economico-finanziario (in particolar modo quelle relative a fonti di finanziamento ed allocazione delle risorse), se comunicate, non illustrano in modo chiaro, preciso e comprensibile gli aspetti economici relativi al perseguimento della *mission*.

Esistono anche dei rischi che portano al rallentamento dell'applicazione del processo di *accountability*. Infatti, la realizzazione di un buon sistema di *accountability* può comportare la costruzione di indicatori che permettono un confronto sia temporale che spaziale tra le diverse realtà aziendali, ma spesso un eccesso di numeri e di indicatori possono essere controproducenti ai fini dell'osservazione ed eccessivamente costosi nella fase di implementazione: eccedere in formalizzazione può portare ad un rallentamento delle operazioni di *accountability* e a una loro scarsa efficacia.

3.4.2 Il D.Lgs. n. 155

La *governance* menzionata dal Legislatore nel D.Lgs. n. 155 sull'impresa sociale, è orientata in senso *multistakeholder*: L'apertura ai portatori di interesse, tuttavia, è operata dal Legislatore in modo selettivo, limitatamente a specifiche categorie di *stakeholder* e definendo modalità di partecipazione a differente grado di intensità.

L'*accountability* legale di ciascuna forma giuridica adottata, è integrata da ulteriori interventi legislativi in materia di scritture contabili contenuta nell'articolo 10¹³³. L'obbligo informativo che grava sull'impresa sociale assume una valenza innovativa sul piano dei processi informativi limitatamente al caso di aziende che non siano soggette al più ampio obbligo contabile già dettato per il conseguimento dei benefici di carattere fiscale delle ONLUS ai sensi del D.Lgs. 460/1997. Posto il variabile grado di innovazione delle disposizioni per le singole imprese sociali, vi è un contenuto nuovo in materia di *accountability* legale per la trasparenza gestionale dell'impresa sociale: il principio in base al quale tutte le organizzazioni che operano sul

¹³³ Infatti, il comma 1 del menzionato articolo statuisce che «L'organizzazione che esercita l'impresa sociale deve, in ogni caso, tenere il libro giornale e il libro degli inventari, in conformità alle disposizioni di cui agli articoli 2216 e 2217 del codice civile, nonché redigere e depositare presso il registro delle imprese un apposito documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale ed economica

mercato di beni e servizi di utilità sociale (o su altri mercati per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e disabili) debbano fornire ai terzi un'informativa economico-patrimoniale utile a valutare l'opportunità di concludere transazioni con l'impresa sociale, a prescindere dalla forma giuridica specificamente adottata.

Un elemento innovativo è costituito dall'obbligatorietà del bilancio sociale, secondo caso in assoluto all'interno dell'ordinamento giuridico italiano di obbligatorietà di uno strumento di *social reporting*; in precedenza, infatti, vigeva l'obbligo di redazione del bilancio di missione da parte delle fondazioni di origine bancaria¹³⁴. Nel decreto del 2006, il Legislatore non fornisce alcuna definizione dello strumento, facendo eccezione soltanto ad alcune indicazioni che dispongono che al suo interno debbano trovare posto i risultati del monitoraggio esercitato dai sindaci sull'osservanza delle finalità sociali dell'impresa (art. 11, comma 2), e la menzione degli esiti del coinvolgimento dei lavoratori dell'impresa sociale all'interno del bilancio sociale (art. 14, comma 3). Nel 2008, l'allora Ministero della Solidarietà sociale, ha emanato, con l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, le linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale. Il bilancio sociale delle imprese sociali, secondo le linee guida, deve essere composto da un'introduzione, in cui viene descritta la metodologia adottata per la redazione, e deve essere suddiviso in 5 sezioni:

- sezione A, in cui vengono inserite le informazioni generali sull'ente e sugli amministratori;
- sezione B, in cui vengono descritte le caratteristiche della struttura, del governo e della amministrazione dell'ente;
- sezione C, in cui vengono spiegati gli obiettivi e le attività (finalità principali dell'ente; riassunto delle principali attività; analisi dei fattori rilevanti per il

dell'impresa». Si parla perciò di bilancio d'esercizio.

¹³⁴ L'art. 9 del decreto dispone che "Il bilancio delle Fondazioni è costituito dai documenti previsti dall'articolo 2423 del codice civile. Le Fondazioni tengono i libri e le scritture contabili, redigono il bilancio di esercizio e la relazione sulla gestione, anche con riferimento alle singole erogazioni effettuate nell'esercizio. La relazione sulla gestione illustra, in un'apposita sezione, gli obiettivi sociali perseguiti dalla Fondazione e gli interventi realizzati, evidenziando i risultati ottenuti nei confronti delle diverse categorie di destinatari". L'informativa avente ad oggetto l'indicazione dei risultati raggiunti nel perseguimento di dati obiettivi sociali nel rapporto con le differenti categorie di destinatari costituisce il nucleo portante del "bilancio di missione". La specificità sul piano tecnico delle disposizioni vigenti per le fondazioni di origine bancaria è costituita dall'inclusione di tali informazioni all'interno di un documento

conseguimento degli obiettivi; valutazione dei risultati conseguiti ed in particolare dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento e dei principali interventi; forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei beneficiari delle attività; descrizione delle attività di raccolta fondi; indicazione delle strategie e sintesi dei piani futuri). La valutazione prevista deve essere realizzata attraverso il coinvolgimento di tutti coloro che hanno prestato la propria opera presso l'impresa sociale, sia a titolo professionale sia a titolo volontario, secondo metodologie che vanno adattate alla dimensione e alla tipologia dell'impresa stessa;

- sezione D, in cui è illustrata la situazione finanziaria, attraverso l'analisi delle entrate e dei proventi, l'analisi delle uscite e degli oneri, l'analisi dei fondi relativi all'attività di raccolta fondi, l'analisi degli investimenti effettuati;
- sezione E in cui possono essere inserite altre informazioni opzionali.

Un'altra novità è l'indicazione che il bilancio sociale debba venire sottoposto all'approvazione dei competenti organi sociali congiuntamente al bilancio di esercizio e che debba essere depositato per via telematica presso il registro delle imprese entro 30 giorni dalla sua approvazione.

È opportuno osservare come la normativa non richiede l'esplicita definizione statutaria della *mission* dell'impresa sociale, limitandosi a delimitare le sue aree settoriali di intervento; tale lacuna costituisce un possibile ambito per futuri interventi legislativi, stante l'esigenza di precisare la specifica definizione dell'interesse collettivo che l'impresa sociale intende realizzare¹³⁵. Allo stato attuale, pertanto, al bilancio sociale si associa una funzione di verifica rispetto a una condizione discrezionalmente esplicitata dall'imprenditore sociale, con il rischio che l'enunciazione della "funzione sociale", operata nel bilancio sociale strumentalmente alla suddetta verifica, possa essere accortamente indirizzata in modo da consentire la determinazione dei più elevati indici di *performance* possibili.

3.4.3 Gli strumenti: cenni

I documenti primari di *accountability* sono rappresentanti dal bilancio di esercizio

parte del tradizionale sistema di informazioni offerte dal bilancio d'esercizio.

¹³⁵ Sacconi L., "La legge sull'impresa sociale come selettore di organizzazioni con motivazioni necessarie

e dal bilancio sociale (o di missione); tali documenti, infatti, presentano un contenuto particolareggiato, con dati, informazioni e osservazioni puntuali e rendono conto sull'adempimento delle proprie responsabilità verso gli *stakeholder* in relazione agli impegni presi¹³⁶.

In questo paragrafo l'attenzione è concentrata sui documenti di rendicontazione sociale delle imprese sociali, in quanto strumenti essenziali per il processo di *stakeholder engagement*.

Il bilancio sociale¹³⁷ è uno strumento di rendicontazione dell'attività mutualistica, ed è utilizzato per realizzare una costruttiva interazione tra l'impresa ed i suoi *stakeholder*. Mediante il bilancio sociale, l'impresa da un lato comunica le attività svolte per rispondere alle esigenze degli *stakeholder* e dall'altro riceve *feedback*, per esempio attraverso le risposte ai questionari inseriti alla fine del documento, oppure tramite interviste, assemblee di presentazione dei dati o convegni sulla base di quanto rendicontato, per poi definire le nuove azioni da intraprendere. In particolare, il bilancio sociale può essere considerato come uno strumento di¹³⁸:

- *gestione*: attraverso analizzare l'attività e l'organizzazione di un'impresa;
- *comunicazione*: per consentire agli *stakeholder* e alla comunità di conoscere le attività sociali realizzate e da realizzare;
- *conoscenza*: perché consente di conoscere e di partecipare alla *mission* dell'organizzazione;
- *verifica*: consentendo di valutare i processi intrapresi;
- *elaborazione* di strategie per il futuro, per intraprendere miglioramenti e correttivi.

Gli obiettivi dell'azienda non *profit* rispetto all'adozione di un sistema di rendicontazione sociale sono la legittimazione sociale, la credibilità, il consenso dei propri *stakeholder* e della collettività in generale.

Alcune motivazioni per cui un'impresa non *profit* scelga di avvicinarsi alla

all'efficienza: quasi un'occasione mancata", in *Impresa sociale*, n. 75, Trento, 2006, pag. 51 e 52.

¹³⁶ Rusconi G., "Accountability", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pagg. 17 e 20.

¹³⁷ Il bilancio sociale è oggetto di analisi nel Capitolo 2.

¹³⁸ Giorgetti G., "Il bilancio sociale nelle Imprese Sociali: tra obbligo di legge e necessità", in Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano, 2008, pag. 225.

rendicontazione sociale possono essere¹³⁹:

- le criticità legate al rapporto con quelle classi di *stakeholder* che non hanno alcun potere di controllo sull'operatività della azienda, per aumentare la buona reputazione;
- le modalità di raccolta fondi. L'interesse ad acquisire consenso da parte della collettività spinge le imprese a informare, coinvolgere e comunicare agli *stakeholder* (reali e potenziali) la propria identità, le attività ed i risultati da questa conseguiti, esprimendo in tal modo la funzione strategica della rendicontazione sociale;
- il sistema motivazionale dei *manager*. Attraverso il bilancio sociale il *management* fortemente motivato ha l'opportunità di esprimere il valore ed il peso della vocazione e dell'etica nella vita dell'impresa non *profit*.

Inoltre, l'inadeguatezza del documento di bilancio d'esercizio a soddisfare le esigenze informative e di coinvolgimento degli *stakeholder* può spingere le aziende non *profit* a valutare l'adozione di questo strumento.

Il dibattito sul bilancio sociale per le organizzazioni non *profit* risulta piuttosto acceso non solo rispetto alla definizione della struttura e del contenuto del documento, ma già nella sua denominazione e collocazione (il bilancio sociale può rappresentare un documento a sé stante rispetto al bilancio d'esercizio, esservi incluso, oppure includerlo integralmente o parzialmente in forma di estratto). Il bilancio sociale degli enti non *profit* è definito da diversi studiosi¹⁴⁰ come bilancio di missione. Nel caso delle imprese *profit*, il bilancio sociale viene a configurarsi come un completamento/integrazione del bilancio d'esercizio attraverso la descrizione del comportamento sociale dell'impresa. Nel caso delle imprese non *profit* l'attività sociale costituisce la gestione caratteristica: con il termine "missione" si vuole evidenziare la valenza del documento come strumento di gestione finalizzato a comunicare il perseguimento della *mission* aziendale.

Il bilancio sociale è il percorso che illustra e certifica la qualità dei processi organizzativi che influenzano in modo determinante il fine della solidarietà, della

¹³⁹ Zamagni S., "Il terzo settore e la CSR", in *Enti non profit*, n.1, IPSOA, Milano, 2005.

¹⁴⁰ Si veda, Hinna L., "Il bilancio di missione. La rendicontazione contabile e sociale nelle strutture non *profit*", *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, volume 100, fascicolo 7/8, Roma, 2000, pagg. 358-377; Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, op. cit.; Rusconi G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, op. cit.; Propersi A., *Il sistema di rendicontazione negli enti non profit: dal bilancio d'esercizio al bilancio di missione*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.

socialità, del legame con il territorio delle imprese sociali¹⁴¹.

In definitiva per far sì che la redazione del bilancio sociale, sia un vero percorso che dia vita ad un processo articolato deve essere caratterizzato da alcuni elementi¹⁴²:

- costruzione dello strumento partecipata e che coinvolga tutti i portatori di interesse, sia interni che esterni;
- esistenza di momenti collettivi in cui possano venire esplicitati gli obiettivi dell'impresa sociale e le aspettative verso gli *stakeholder* e viceversa, in modo tale che da questi contributi possano essere fatte valutazioni;
- la validazione interna ed esterna, anche attraverso l'utilizzo di indicatori qualitativi e quantitativi oggettivi.

Intraprendere un percorso di rendicontazione sociale e, più in particolare, realizzare la fase conclusiva di redazione e pubblicazione del bilancio sociale, stimolano le aziende ad interrogarsi sull'origine della propria esistenza nell'ambiente e sul proprio posizionamento attuale, sullo scopo che persegue, sulle strategie da porre in atto al fine di realizzarlo, sui valori che ne ispirano le azioni quotidiane. L'azienda è spinta a definire e condividere elementi intrinseci al proprio divenire e che tende a dar per scontato; per costruire questo percorso logico occorre assumere una visione di lungo periodo. Senza un orientamento deciso al tema della responsabilità e dell'*accountability*, senza strategie precise e lungimiranti, il bilancio sociale e tutto il percorso da cui deriva, corrono il rischio di trasformarsi in strumenti inutili, puramente promozionali, destinati ad essere abbandonati nel momento in cui non sono più in grado di produrre i benefici attesi.

¹⁴¹ Giorgetti G., "Il bilancio sociale nelle Imprese Sociali: tra obbligo di legge e necessità", Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, op. cit., pag. 224.

¹⁴² Giorgetti G., "Il bilancio sociale nelle Imprese Sociali: tra obbligo di legge e necessità", Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, op. cit., pag. 227.

CAPITOLO QUARTO

LE REALTÀ DELLA FINANZA ETICA

SOMMARIO:

4.1 Premessa

4.2 La finanza etica

4.2.1 Definizione e caratteristiche

4.2.2 La microfinanza e il microcredito

4.2.3 Le banche cooperative a carattere mutualistico

4.2.4 La Banca Popolare Etica

4.3 Gli attori della finanza mutualistica e solidale

4.3.1 Definizione e caratteristiche

4.3.2 Le MAG

4.1 Premessa

A causa delle crisi finanziarie degli ultimi anni, la finanza è stata percepita da alcuni sul piano morale come uno strumento dominato da logiche materialiste e speculative¹⁴³, spesso “disattenta” agli aspetti sociali per i suoi effetti devastanti, soprattutto quando a subirla non sono singole imprese, ma interi Paesi, deprimendo il corso dei rispettivi titoli del debito pubblico, come di recente sta accadendo: questo perché la finanza e l’investimento sono sempre stati interpretati con i parametri del rendimento, del capitale, dell’interesse. Il mondo della finanza sembra essere considerato staccato e distante dal mondo della produzione, incentrato nell’ottica di una globalizzazione finanziaria caratterizzata da estrema volatilità e facilità di trasferimento del denaro: la speculazione è su scala mondiale ed è in grado di produrre effetti negativi di notevole dimensione, incidendo sugli equilibri delle economie, in particolare di quelle degli Stati economicamente più deboli.

Diverse sono le ragioni che hanno spinto allo sviluppo di una finanza maggiormente etica. In primo luogo, negli ultimi decenni, per alcuni risparmiatori, si è sentita l’esigenza di ritrovare coerenza tra valori, ideali e interessi di una persona e gli effetti prodotti anche se inconsapevolmente dall’utilizzo dei suoi risparmi, e di allontanarsi dal meccanismo della “delega in bianco” affidata agli intermediari finanziari, per evitare di finanziare inconsapevolmente progetti e soggetti contrari ai propri principi e valori. Il risparmiatore “etico” desidera avere garanzie rispetto a come viene investito il proprio denaro, secondo le sue convinzioni etiche e sociali. In secondo luogo, è cresciuto il numero delle persone, piccole imprese e organizzazioni, che trovano difficoltà ad accedere al credito, in quanto si discostano dalle logiche di funzionamento del sistema finanziario tradizionale (i cosiddetti “non bancabili”, ovvero

¹⁴³ Molto interessante l’intervento di Papa Benedetto XVI nell’Enciclica *Caritas in veritate* (2009) in merito a questa tematica: «La Chiesa ritiene da sempre che l’agire economico non sia da considerare antisociale. Il mercato non è, e non deve perciò diventare, di per sé il luogo della sopraffazione del forte sul debole. La società non deve proteggersi dal mercato, come se lo sviluppo di quest’ultimo comportasse ‘ipso facto’ la morte dei rapporti autenticamente umani. È certamente vero che il mercato può essere orientato in modo negativo, non perché sia questa la sua natura, ma perché una certa ideologia lo può indirizzare in tal senso. [...] L’economia e la finanza, in quanto strumenti, possono essere mal utilizzati quando chi li gestisce ha solo riferimenti egoistici. Così, si può riuscire a trasformare strumenti di per sé buoni in strumenti dannosi. [...] Perciò non è lo strumento a dover essere chiamato in causa ma l’uomo, la sua coscienza morale e la sua responsabilità sociale», par. 36.

non dotati di sufficiente credibilità per ottenere un credito)¹⁴⁴. Inoltre, in terzo luogo, vi è il crescente sviluppo dell'imprenditoria sociale, che necessita di una leva finanziaria adeguata, e strumenti finanziari più idonei alle caratteristiche delle imprese orientate al sociale. Le organizzazioni del terzo settore dovrebbero puntare a un sostegno finanziario garantito dal capitale di credito anziché dal capitale di rischio, rivolgendosi cioè ad un mercato creditizio adeguato per le organizzazioni non *profit*, che sia in grado di valutare e apprezzare adeguatamente la loro capacità di rimborso e le loro prospettive di crescita. Spesso il settore creditizio non attua distinzioni tra il *profit* e il non *profit*, adottando metodologie di valutazione del rischio di credito inadeguate, richiedendo garanzie eccessive e tassi troppo alti¹⁴⁵. La creazione di intermediari creditizi specializzati nel finanziamento al Terzo settore che si ispirano a motivazioni "etiche", costituisce un elemento importante per la crescita dello stesso.

Alla luce di queste brevi considerazioni, un numero sempre più alto di persone e organizzazioni, riconoscono l'esigenza di una finanza maggiormente etica, e l'individuazione di nuovi campi d'indagine attorno al significato della parola finanza, per volgerla al sostegno di organizzazioni che perseguono obiettivi di solidarietà sociale, per avere una finanza strumentale alla realizzazione di attività che esprimono spirito partecipativo, solidarietà e pluralismo¹⁴⁶.

Sempre di più si sta diffondendo una nuova cultura che mira all'investimento con caratteristiche etiche, dove l'investitore mira non solo alla speculazione, ma punta su attività che rispondano a certi requisiti di responsabilità sociale ed ambientale.

Per rispondere a tutte queste esigenze si è sviluppata la finanza etica: in Italia sono sorte le cooperative MAG, la Banca Etica e diverse realtà di banche di credito cooperativo, di cui parleremo in maniera più approfondita nei paragrafi successivi, e in molti Paesi europei si sono insediate numerose "banche alternative".

¹⁴⁴ Baldarelli M.G., "Finanza Etica", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, op. cit., pagg. 417 e 418.

¹⁴⁵ Cesarini F., Barbeta G.P., *La finanza specializzata per il terzo settore in Italia*, Bancaria Editrice, Roma, 2004, pag. 10.

¹⁴⁶ Capriglione F., *Etica della finanza e finanza etica*, Laterza, Bari, 1997, pag. 7.

4.2 La Finanza Etica

4.2.1 Definizione e caratteristiche

Per *finanza etica* s'intende un modo di fare finanza rispettoso dell'ambiente e dell'uomo, che tenga conto di tutto il ciclo di utilizzo del denaro. "Fare" finanza etica, vuol dire gestire investimenti e risparmi per ottenere un interesse sociale, che è diverso da quello meramente economico, allo scopo di valorizzare le relazioni interpersonali, i legami con il territorio e la partecipazione diretta alle decisioni. Questo tipo di finanza deve finalizzare l'agire economico al bene dell'uomo, ossia al bene delle persone, delle relazioni e del "bene comune".

Nel "Manifesto della finanza etica", predisposto dall'AFE¹⁴⁷, vengono elencati diversi principi su cui essa si fonda. In tale manifesto si sottolinea che¹⁴⁸:

- il credito, in tutte le sue forme, è un diritto umano: finanzia quindi attività di promozione umana, sociale e ambientale, valutando i progetti col duplice criterio della vitalità economica e dell'utilità sociale; considerando al pari delle garanzie di tipo patrimoniale, anche le garanzie personali, di categoria o di comunità che consentono l'accesso al credito anche alle fasce più deboli della popolazione;
- l'efficienza è una componente della responsabilità etica, infatti è un'attività economicamente vitale che intende essere socialmente utile;
- l'arricchimento basato sul solo possesso e scambio di denaro non è ritenuto legittimo: il tasso di interesse, in questo contesto, è considerato una misura di efficienza nell'utilizzo del risparmio, che salvaguarda le risorse messe a disposizione dai risparmiatori;
- i processi di funzionamento dell'istituzione finanziaria e le sue decisioni di impiego e di investimento sono trasparenti, attraverso opportuni canali informativi messi a disposizione dell'intermediario eticamente orientato;
- fondamentale è la partecipazione alle scelte importanti dell'impresa non solo dei soci ma anche dei risparmiatori;

¹⁴⁷ L'AFE (Associazione Finanza Etica), costituita e promossa dalle principali realtà italiane attive sin dalla fine negli anni '70 e impegnata nella promozione del risparmio solidale in Italia, è un'associazione che si propone di far crescere la cultura della finanza etica.

¹⁴⁸ Il "Manifesto" viene redatto dall'Associazione Finanza Etica e presentato in occasione del Convegno "Verso una carta d'intenti per la finanza etica italiana", a Firenze nel 1998. Per approfondimenti si veda anche Baldessone E., Ghiberti M. (a cura di), *L'euro solidale. Una carta d'intenti per la finanza etica in Italia*, EMI, Bologna, 1998, pagg. 20-22.

- la responsabilità sociale e ambientale è un requisito per gli impieghi, infatti sono esclusi per principio rapporti finanziari con quelle attività economiche che ostacolano lo sviluppo umano e contribuiscono a violare i diritti fondamentali della persona, come la produzione e il commercio di armi, le produzioni gravemente lesive della salute e dell'ambiente, le attività che si fondano sullo sfruttamento dei minori o sulla repressione delle libertà civili.

Il meccanismo utilizzato nelle prime esperienze di finanza etica, è stata l'adozione dei "criteri di esclusione" attraverso la: limitazione della libertà di azione dell'intermediario finanziario, che si impegna a non investire in determinati settori: quello del tabacco, dell'alcool, del gioco d'azzardo, delle forniture militari, delle armi e dell'energia nucleare, che producono materiale pornografico o che sfruttano la violenza, che sfruttano e maltrattano gli animali, che collaborano con regimi oppressivi e che in generale non tutelano i diritti umani. Successivamente ci si è orientati ad adottare anche "criteri di inclusione", consentendo così che il proprio denaro venisse utilizzato per certi tipi di attività valutate positivamente, promuovendole e favorendo il loro sviluppo economico e sociale. L'intermediario finanziario si impegna, dunque, ad investire in modo esclusivo nel settore ambientale; nei prodotti e nei servizi di qualità; nei progetti culturali ed educativi; nelle iniziative di impegno sociale nella comunità e in quelle pari opportunità per il miglioramento delle condizioni di disparità di genere; nel settore della cooperazione allo sviluppo.

Gli strumenti di cui si avvale la finanza etica sono:

- il microcredito, ovvero il finanziamento a microimprese o comunque a soggetti che non possono fornire garanzie reali;
- il finanziamento alle iniziative non *profit*;
- la rinuncia da parte dell'investitore di una parte di utili per destinarla a scopi sociali;
- i *socially responsible investing* (SRI), ovvero strumenti di finanza tradizionale che selezionano gli investimenti da fare in base a principi etici.

Per quanto riguarda quest'ultimo strumento, investire eticamente vuol dire tenere conto di principi etici nella scelta degli investimenti e quindi non pensare solo al rendimento, ma a come verranno investiti i propri risparmi: l'investimento etico consiste

nella selezione e nella gestione degli investimenti (azioni, obbligazioni, prestiti) condizionata da criteri etici e di natura sociale. L'investitore etico è colui che non è unicamente interessato al rendimento delle proprie azioni, ma vuole conoscere le ragioni di fondo che realizzano la redditività, le caratteristiche dei beni prodotti, la localizzazione dell'azienda e verificare come vengano condotti gli affari. Un investimento finanziario che risponde a criteri sociali, ambientali ed economici e se promuove uno sviluppo sostenibile è da considerarsi etico. Un risparmiatore attento che vuole rispettare questi criteri può agire privilegiando¹⁴⁹:

- gli investimenti socialmente utili erogati da enti che si adoperano per la promozione di progetti di natura solidale;
- gli investimenti in fondi etici, cioè i fondi che adottano criteri di selezione etica degli investimenti, cioè investono il patrimonio gestito solo in società senza scopo di lucro che hanno un obiettivo sociale e che si fondano sulla mutualità, sull'autogoverno democratico e sulla trasparenza nell'utilizzo delle risorse.

In questa sede non ci si sofferma sull'analisi degli strumenti di raccolta del risparmio che fanno ricorso a motivazioni etiche o sociali, in quanto l'oggetto di analisi sono i gruppi di intermediari finanziari che concedono credito a organizzazioni senza scopo di lucro, in modo esclusivo o prevalente. Di seguito, a tal proposito, è illustrato lo strumento del microcredito e successivamente vengono descritti i soggetti promotori di questa tipologia di attività, intermediari finanziari che si avvalgono degli strumenti della finanza etica.

4.2.2 La microfinanza e il microcredito

Una tipologia di strumento della finanza etica è il *microcredito*, che va evolvendosi all'interno dei progetti di *microfinanza*, nell'ottica di rendere solidale il settore della finanza, e per risolvere i problemi causati dall'esclusione dei servizi finanziari formali di diversi soggetti a cui è difficile o impossibile accedere al credito tradizionale.

¹⁴⁹ Perrini F. (a cura di), *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, Egea, Milano, 2002, pagg. 107 e 108.

Il termine microfinanza comprende tutte le forme di fornitura di assistenza finanziaria per la popolazione a basso reddito esclusa dai canali finanziari formali e si può definire come «un sotto-istituto della Finanza che, utilizzando la gestione dei flussi finanziari a favore di persone con basso e/o bassissimo profilo socio/economico, e normalmente escluse a vario titolo dalle istituzioni finanziarie, a causa della mancanza di garanzie patrimoniali, permette loro l'accesso ai servizi finanziari bancari e parabancari per la creazione o lo sviluppo di attività produttive e commerciali o per risolvere problematiche sociali»¹⁵⁰. Il *microcredito* è un servizio della microfinanza che si focalizza prevalentemente sulla fornitura del credito e prevede solo in via residuale la fornitura di tutti gli altri servizi finanziari, inclusa la raccolta del risparmio¹⁵¹.

I destinatari dei programmi di microfinanza sono caratterizzati da una grande eterogeneità, tuttavia è possibile individuarne un duplice profilo:

- famiglie che, in assenza di liquidità, si trovano impossibilitate a svolgere attività ordinarie o straordinarie di consumo, a far fronte a emergenze legate a particolari eventi del ciclo di vita (come ad esempio, funerali o matrimoni) o commerciali (per esempio il recupero di *stock* di merce perduta o una occasione d'investimento);
- individui e microimprenditori che svolgono attività generatrici di reddito, già avviate o di nuova costituzione; il finanziamento può essere finalizzato alla creazione d'impresa o alla fase di *start-up*, all'incoraggiamento dell'innovazione e alla trasformazione d'impresa.

Il microcredito è uno strumento della finanza etica, che si è diffuso negli ultimi anni a seguito della fondazione della *Grameen Bank* del Bangladesh, ad opera dell'economista Yunus: attraverso questa "banca" sono stati concessi prestiti di piccolissima entità e supporto organizzativo ai più poveri del paese (solitamente le

¹⁵⁰ Becchetti L., Milano R., "Microfinanza", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, op. cit., pag. 594 e in Milano M., Salviato F., "Microfinanza", in *Libro dell'anno 2005*, Treccani, Roma, 2005, pagg. 335-348.

¹⁵¹ Per approfondimenti sul tema del microcredito e microfinanza si vedano, tra gli altri: Becchetti L., *Il microcredito*, Il Mulino, Bologna, 2008; Yunus M., *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano, 1999; Zamagni S., *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma, 2007; Viganò L. (a cura di), *Microfinanza in Europa*, Giuffrè, Milano, 2004; Robinson M.S., *The Microfinance Revolution. Sustainable Finance for the Poor*, The World Bank Washington D.C., Open Society Institute, New York, 2001; La Torre M., Vento G., *Microfinance*, McGraw-Palgrave, London, 2006; Provasoli C., Tanno A., Zappi G., *Banche e inclusione finanziaria. Accesso al credito, microfinanza e strategie operative*, Bancaria Editrice, Roma, 2009; Andreoni A., Pelligra V., *Microfinanza. Dare credito alle relazioni*, Il Mulino, Bologna, 2009.

donne) riuniti in gruppi organizzati che non avevano mai avuto accesso al credito tradizionale. Dal successo di questa esperienza il microcredito si è esteso nel mondo. Molti progetti di intervento a sostegno delle economie locali dei Paesi in Via di Sviluppo (e non solo) sono stati adottati da numerose istituzioni finanziarie e Organizzazioni Non Governative (ONG).

Il microcredito mette a punto meccanismi che consentono l'accesso al credito a soggetti caratterizzati da un basso reddito ed elevato grado di rischio, in quanto non possessori di garanzie adeguate. In particolare vengono concessi prestiti di gruppo con responsabilità congiunta: in questo modo l'istituto finanziatore riduce il rischio di non restituzione e stimola i clienti ad una selezione dei membri del gruppo e al monitoraggio reciproco durante l'esecuzione del progetto. Inoltre la restituzione del prestito è progressiva con scadenze ravvicinate per la restituzione di piccole rate; e le garanzie sono personali e non patrimoniali. Queste garantiscono, nella maggior parte dei casi, solvibilità, in quanto accade spesso che chi ha ottenuto il prestito voglia evitare costi sociali di perdita della dignità e di autostima connessi alla mancata restituzione, per questo mettono il massimo impegno nell'adempiere alle loro obbligazioni.

Il microcredito, visto come intervento economico-sociale (spesso i programmi di microcredito, erogati nella maggior parte dei casi da organizzazioni non governative, portano avanti anche programmi di istruzione, di educazione sanitaria, di formazione, ecc.) può contribuire allo sviluppo economico e, quindi, alla crescita nella misura in cui¹⁵²:

- riduce le fluttuazioni dei redditi;
- favorisce il diffondersi di tecnologie più moderne;
- riduce la povertà;
- aumenta il tasso d'istruzione;
- migliora la salute e riduce il tasso di mortalità;
- aumenta il grado di partecipazione alla vita sociale.

¹⁵² Nelle condizioni contrattuali della *Grameen Bank* vi sono 16 raccomandazioni, che fanno parte della disciplina della banca; queste sono una serie di accorgimenti utili ad aumentare benessere socioeconomico e sviluppo a partire dal contesto locale (norme sanitarie, sollecitazioni alla partecipazione, stimolo delle virtù sociali), come per esempio: aver cura della propria pulizia e salute, di allevare animali domestici e coltivare ortaggi, di far studiare i figli, di mantenere la casa in buone condizioni, di aiutare gli altri e di partecipare alle attività sociali.

Nel 2010 è stata emanata, per la prima volta nell'ordinamento italiano, la disciplina legislativa del microcredito, grazie ad una recente norma (art. 7 D.Lgs. n. 141 del 2010) che recepisce la Direttiva Europea 200/48/CE e rinnova l'articolo 111 del Testo Unico delle Leggi Bancarie (TUB), contenuto nel Decreto Legislativo 385 del 1993. È previsto che l'attività di microcredito possa essere esercitata solo dai soggetti iscritti in un apposito elenco disciplinato dall'art. 113 TUB, anch'esso rinnovato dallo stesso articolo del D.lgs. 141/2010¹⁵³. Questi soggetti possono concedere finanziamenti a persone fisiche o società di persone o società cooperative. I microcrediti concessi devono essere finalizzati all'avvio o all'esercizio di attività di lavoro autonomo o di microimpresa, a condizione che i finanziamenti concessi siano di ammontare non superiore a 25.000 Euro e non siano assistiti da garanzie reali (pegno o ipoteca); oppure siano finalizzati all'inserimento nel mercato del lavoro; e infine siano accompagnati dalla prestazione di servizi ausiliari di assistenza e monitoraggio dei soggetti finanziati. Le caratteristiche dei soggetti giuridici senza fini di lucro che potranno concedere i finanziamenti di microcredito, saranno contenute nelle norme di attuazione che saranno emanate dal Ministero dell'Economia. Attualmente sono in corso di elaborazione.

4.2.3 Le banche cooperative a carattere mutualistico

La struttura della cooperazione in campo creditizio ha mantenuto una linea di continuità rispetto al passato e le due grandi tipologie di imprese presenti già a partire dal XIX secolo sono: le banche popolari e le casse rurali ed artigiane¹⁵⁴.

Le banche popolari mediante il caratteristico assetto cooperativo e alla particolare attenzione rivolta alla piccola imprenditoria e alle famiglie, conoscono un grande

¹⁵³Il 4 settembre 2010 è stato pubblicato il D.Lgs. 141/2010, che riforma la disciplina del credito al consumo. Ai sensi dell'art.10, comma 7, del D.Lgs. 141/2010, viene abrogato l'elenco previsto dall'art. 113 del TUB e sono cancellati i soggetti ivi iscritti.

¹⁵⁴ Fornasari M., Zamagni V., *Il movimento Cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, op. cit., pag. 171. Un'altra tipologia di istituto di credito importante in quegli anni, ma non di origini cooperative, furono le casse di risparmio, sorte per tutelare il "piccolo" risparmio, e svolgere una funzione educativa per iniziativa spesso di associazioni di cittadini, sulla base di un intento solidale. Esse svolgevano anche un'attività di beneficenza: non avevano azionisti e i loro utili venivano in parte ritenuti per rafforzarne la stabilità patrimoniale e in parte distribuiti in beneficenza. Attualmente le casse di risparmio, intese sotto l'aspetto solidale richiamato nelle righe precedenti, si sono trasformate in società per azioni: sono nate le fondazioni bancarie, che dovrebbero averne ereditato lo spirito solidale racchiuso nell'attività di erogazione.

successo al termine dell'Ottocento e inizio del secolo successivo¹⁵⁵; al momento le banche popolari continuano ad avere un'attività nei confronti dei soci, e ad incentivare lo sviluppo del territorio e la crescita delle comunità di riferimento, ma non si conserva lo spirito mutualistico originario, in quanto è aumentata notevolmente la loro dimensione a seguito di un'attiva politica di fusioni e incorporazioni¹⁵⁶.

Nel mutualismo di fine Ottocento ebbero un ruolo importante le casse rurali¹⁵⁷, nate in seno ai ceti popolari, specie in ambito rurale e cattolico, con l'intento di concedere prestiti a basso interesse e a lunga scadenza ai piccoli proprietari e agricoltori: un modello fondato sul localismo e su motivazioni etiche di ispirazione cristiana.

Oggi l'erede diretto delle casse rurali è il sistema delle banche di credito cooperativo (BCC), che in tutti questi anni hanno trovato uno spazio d'azione all'interno del sistema capitalistico. Il sistema delle banche di credito cooperativo ha mantenuto le sue originarie connotazioni solidaristiche, riuscendo, allo stesso tempo, ad adeguarsi ai mutamenti del mercato: sono riuscite a mantenere un contatto con le proprie origini e seguire, operando in una logica di movimento, gli sviluppi e la crescente complessità dei mercati.

In Italia, ad oggi, vi sono più di 400 BCC e casse rurali, con più di un milione di soci e circa 6 milioni di clienti¹⁵⁸. Le BCC hanno giocato un ruolo di qualche rilievo, nel finanziamento del Terzo settore: i crediti concessi alle imprese non *profit* hanno registrato un costante aumento nel tempo, passando dai 253 milioni del 2000 ai 749 milioni del 2007, il triplo dell'ammontare accordato sette anni prima¹⁵⁹. I dati indicano che le BCC destinano una quota, crescente nel tempo, di finanziamenti agevolati alle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) e alle cooperative sociali.

¹⁵⁵ La fondazione della prima Banca Popolare in Italia avviene a Lodi nel 1864, sul modello della Volksbank tedesca (la "banca delle persone"), introdotto in Italia da Luigi Luzzatti.

¹⁵⁶ Le banche popolari sono sempre state considerate una realtà cooperativa *sui generis*, infatti sin dalla legislazione bancaria degli anni '30 vennero collocate fra le aziende di credito ordinarie. Per approfondimenti si veda Fornasari M., Zamagni V., *Il movimento Cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, op. cit., pag. 171 e segg.

¹⁵⁷ Nel 1883 nasce la prima Cassa Rurale a Loreggia, a Padova, ad opera di Leone Wollemborg e nel 1917 nasce a Roma, dopo diversi tentativi, la Federazione Italiana delle Casse Rurali con funzioni di rappresentanza e tutela del gruppo e di promozione delle banche associate, con una struttura di supporto alle Casse di tipo sindacale, tecnico e finanziario.

¹⁵⁸ Dati di Federcasse (Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo Casse Rurali ed Artigiane), al 30 giugno 2011.

¹⁵⁹ Federcasse, *Bilancio sociale e di missione del credito cooperativo*, Roma, 2008, pag. 68.

Tradizionalmente l'operatività delle BCC presenta elementi di eticità: infatti, esprimono il loro carattere mutualistico rivolgendo la propria attività a beneficio dei soci (al pari di ogni altra cooperativa), e supportando lo sviluppo della comunità locale; esse inoltre sono obbligate dalla legge a devolvere una quota degli utili (3%) ai fondi di sviluppo del settore cooperativo. Le BCC sostengono i mercati locali, essendo radicate sul territorio, contribuendo al contenimento del fenomeno dell'usura e del razionamento del credito e, più in generale, rispondendo alle esigenze di quella fascia di clientela individuale e imprenditoriale di piccole e piccolissime dimensioni, a volte escluse dai circuiti del credito.

4.2.4 La Banca Popolare Etica

L'elemento che ha costituito in Italia il motore della nascita e dello sviluppo di organismi come la Banca Etica, risiede nella esigenza di indirizzare il finanziamento e i propri depositi a favore di soggetti discriminati dalle banche tradizionali, nella logica del microcredito.

La Banca Etica nasce nel 1999, grazie ad un percorso avviato nel 1994, dopo profonde modifiche legislative del settore finanziario¹⁶⁰, dalle cooperative di Mutua AutoGestione (di cui parleremo nel paragrafo 4.3.) spinte dal bisogno di dotare il terzo settore di un soggetto finanziario adeguato: queste cooperative si mobilitarono con le istituzioni del mondo della cooperazione sociale, del volontariato e dell'associazionismo per intraprendere il percorso di costituzione di "Banca Etica".

Banca Etica fonda tutta la sua attività, sia operativa che culturale, sui principi della Finanza Etica, quali la trasparenza (il correntista può scegliere la destinazione finale proprio risparmio), la partecipazione ("una testa un voto"), una struttura organizzativa leggera (bassi costi burocratici e convenzioni con altre banche per la vendita dei propri prodotti finanziari), il diritto di accesso al credito, efficienza e attenzione alle conseguenze non economiche delle azioni economiche. Il fine ultimo è quello di gestire il risparmio orientandolo verso le iniziative socio economiche che perseguono finalità sociali e che operano nel pieno rispetto della dignità umana e della natura.

¹⁶⁰ Riforma del Testo Unico Bancario, attraverso il D.Lgs. n. 385 del primo settembre 1993, di cui si parlerà nei prossimi paragrafi in merito alle cooperative finanziarie MAG.

Attualmente Banca Etica conta 14 filiali e una rete capillare di promotori finanziari, chiamati “banchieri ambulanti”, su tutto il territorio nazionale, e ha raggiunto una raccolta di capitale sociale di oltre 31 milioni di euro, conferito da oltre 35mila soci, di cui circa 5.200 sono persone giuridiche. Raccoglie oltre 660 milioni di euro di depositi e finanzia più di 4.700 progetti dell’economia solidale per un valore superiore ai 645 milioni di euro. I settori in cui indirizzano i risparmi versati nei loro conto correnti, sono¹⁶¹:

- servizi socio sanitari, come il reinserimento sociale di soggetti in situazione di disagio, l’abbattimento delle barriere architettoniche, l’integrazione dei cittadini stranieri;
- ambiente, per esempio l’agricoltura biologica, l’educazione ambientale, lo smaltimento dei rifiuti;
- cooperazione internazionale, attraverso servizi per stranieri, microimprese, commercio equo solidale;
- cultura e società civile, ad esempio promuovendo il patrimonio artistico locale.

Chi deposita i propri risparmi presso una banca etica fornisce ad essa una delega precisa con riferimento alle scelte di erogazione del credito: sotto questo profilo ad esempio Banca Popolare Etica utilizza criteri di valutazione del merito di credito almeno in parte differenti da quelli tradizionalmente impiegati dalle banche, anche se, in ogni modo, opera sul mercato e rispetta le sue regole, perseguendo un obiettivo di profitto, per garantirsi condizioni di solvibilità e dunque la sopravvivenza.

4.3 Gli attori della finanza mutualistica e solidale

4.3.1 Definizione e caratteristiche

La finanza mutualistica e solidale si propone di stimolare la consapevolezza e l’assunzione di responsabilità delle persone: l’obiettivo non è dunque semplicemente quello di fare finanza, bensì quello di tessere relazioni e migliorare il proprio contesto sociale ed economico attraverso di essa¹⁶².

¹⁶¹ Perrini F. (a cura di), *Responsabilità sociale dell’impresa e finanza etica*, op. cit., pag. 266.

¹⁶² Pezzi E., “Una morfologia d’impresa: La Mutua di Autogestione. Per una finanza mutualistica e solidale”, *Learning News*, AIF (Associazione Italiana Formatori), n. 10, Milano, 2011.

Questa tipologia di finanza solidale segue determinati principi, quali¹⁶³:

1. *Accesso al credito senza discriminazioni* basate su patrimonio, sesso, etnia o religione a sostegno della funzione sociale delle attività finanziate e del benessere della comunità. Inoltre sono esclusi i prestiti nei confronti delle attività economiche che ostacolano lo sviluppo umano e contribuiscono a violare i diritti fondamentali della persona, come la produzione e il commercio di armi, le produzioni lesive della salute e dell'ambiente, le attività che si fondano sullo sfruttamento dei minori o sulla repressione delle libertà civili.
2. *Preferenza delle garanzie personali* (anche di gruppo), a prescindere dal patrimonio dei garanti, rispetto a quelle patrimoniali.
3. *Trasparenza, partecipazione e mutualità* come requisiti fondanti di tutta l'attività, che si manifestano principalmente nella:
 - a. massima trasparenza nella determinazione dei tassi di interesse applicati ai finanziamenti; essi devono essere composti al massimo dai costi di gestione della struttura e dalla remunerazione del denaro investito. Il tasso applicato ai finanziamenti non è determinato dal potere contrattuale dei finanziati¹⁶⁴. L'eventuale remunerazione del capitale sociale non deve superare il tasso d'inflazione, escludendo ogni forma di ulteriore arricchimento;
 - b. massima trasparenza nella gestione della struttura e nelle decisioni relative alla concessione dei finanziamenti, con esplicita previsione di forme di partecipazione e comunicazione ai soci; in particolare è prevista la possibilità per i soci di assistere liberamente alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e l'individuazione, con approvazione dell'assemblea dei soci, di strumenti per favorire la creazione di rapporti di conoscenza, scambio e collaborazione fra i soci finanziatori e soci finanziati. Inoltre vengono comunicati pubblicamente i finanziamenti concessi, e le altre principali decisioni strategiche;

¹⁶³ “Manifesto Finanza Etica e Mutualistica”, approvato dal Coordinamento delle MAG, a Torino, nel 2010. Per approfondimenti www.finanzeetica.net.

¹⁶⁴ Per esempio MAG 4 Piemonte applica tassi differenziati nella logica contraria di quella contrattuale: minore è la forza e la grandezza della realtà richiedente minore è il tasso: esistono dunque 3 tassi sui prestiti crescenti (realtà piccole, medie e grandi). Invece, la futura MAG Firenze sta progettando di concedere finanziamenti a tasso zero, coprendo i costi di gestione della MAG attraverso l'attività di formazione e consulenza.

- c. forma cooperativa a mutualità prevalente della struttura, con esplicita previsione di partecipazione in qualità di soci, con i medesimi diritti e doveri, di investitori, finanziati (devono essere soci) e lavoratori (o rappresentanti di questi ultimi in caso di strutture consortili o comunque di secondo livello;
- d. individuazione di idonei strumenti per definire e verificare il raggiungimento dei propri fini sociali: questi strumenti devono essere discussi e approvati dall'assemblea dei soci, per definire e verificare periodicamente in modo partecipato, il raggiungimento dei propri fini sociali;
- e. concessione dei finanziamenti basata, sia sull'istruttoria economica, che su quella socio-ambientale (deve avere pari valore di quella economica nel meccanismo decisionale di concessione del finanziamento).

La natura mutualistica, originaria anche delle società di mutuo soccorso ottocentesche (di cui si è parlato nel paragrafo 4.2.4), è rappresentata, allo stato attuale, in modo significativo dalla realtà delle cooperative finanziarie MAG¹⁶⁵ (Mutua AutoGestione). Le MAG, nate in Italia a partire dalla fine degli anni Settanta, si riconoscono nei principi della Finanza Mutualistica Solidale: sono la prima esperienza di finanza specializzata in ambito etico, nel nostro Paese

La filosofia delle MAG si basa, in breve, sulle seguenti caratteristiche:

- partecipazione dei soci alla gestione: la delega tende a deresponsabilizzare le persone, esponendole al rischio di abusi di potere da parte delle persone “delegate”;
- garanzie fiduciarie e non patrimoniali sugli impieghi basate sulla conoscenza delle persone e dei progetti da finanziare;
- interventi rivolti verso progetti di cooperative e associazioni;
- affermazione dei principi alla base del movimento cooperativo (mutualità, associazionismo dal basso, democraticità, legame con il territorio).

I fondatori delle MAG, la base lavorativa, e le fasce sociali che hanno versato il loro risparmio (la base sociale) sono, in sé, indicatori di un disagio e di una rivoluzione

¹⁶⁵ Le MAG sono intermediari finanziari iscritti all'albo tenuto dall'ex Ufficio Italiano Cambi introdotto nel 1991 con la cosiddetta legge anti-riciclaggio (D.Lg. n. 197/91) che limita l'attività di impiego del denaro solo a quelle organizzazioni che possiedono un capitale sociale pari a 600 mila euro. Dal 1 gennaio 2008 l'Ufficio Italiano dei Cambi è stato soppresso e le sue funzioni sono esercitate dalla Banca d'Italia.

di pensiero circa il denaro¹⁶⁶. Le MAG assumono riguardo al denaro la responsabilità, diretta e imprescindibile, verso il risparmiatore, di impiegarlo in progetti compatibili con il vincolo ideologico che la lega al risparmiatore, di cui si fa “rappresentante”. Rischi e responsabilità naturalmente non soltanto sul terreno economico, ma anche all’attività relazionale più ampia, essendoci un’implicazione ideologica che la vincola nella scelta dei progetti da finanziare. Le MAG vogliono creare un ponte tra risparmiatori e progetti ad alto valore sociale aggiunto con problemi di liquidità: il denaro è ciò che passa su questo ponte, ed è soprattutto inteso come uno strumento attraverso il quale realizzare uno scopo sociale più ampio¹⁶⁷. Il denaro è considerato non come un fine, ma come strumento: infatti, attraverso la finanza mutualistica e solidale, le Mutue di Autogestione propongono un uso consapevole e responsabile del denaro, che possa svolgere una funzione di cambiamento e miglioramento del singolo così come della sua comunità.

A differenza di ciò che accade nel rapporto con una banca, in caso di apertura di una linea di credito tradizionale, il legame che si costruisce con la MAG vuole creare una relazione che vada oltre il semplice pagamento delle rate degli interessi e delle quote di restituzione, basandosi sulla fiducia. Il rapporto può essere fonte di scambi, di incontri conviviali, di messa in rete di relazioni, che può ampliarsi ed approfondirsi in maniera proficua per entrambe le realtà, dando valore all’impegno morale assunto dal richiedente e dalla rete relazionale che lo sostiene. Un elemento importante è che ciascun finanziato è anche socio della MAG: in questo modo i finanziati non rimangono soltanto nella propria condizione di “bisognosi di credito”, ma possono “farsi protagonisti” diventando parte attiva dei processi decisionali. Infine, ciascun socio può essere di volta in volta risparmiatore o beneficiario di un credito, senza rimanere vincolato ad un solo ruolo.

Dopo la crisi attraversata all’indomani della legge del 1994¹⁶⁸, che imponeva alle cooperative finanziarie un capitale minimo di un miliardo di lire, le MAG sopravvissute si sono consolidate, come operatori attivi nell’economia solidale.

¹⁶⁶ Prette M.R., *MAG 4 e MAG 6 Il denaro come se la gente contasse qualcosa*, Sensibili alle Foglie, Cuneo, 2001, pag. 51.

¹⁶⁷ Prette M.R., *MAG 4 e MAG 6 Il denaro come se la gente contasse qualcosa*, op. cit., pag. 12.

¹⁶⁸ Il D.Lgs. del 1° settembre 1993, n. 385, in vigore dal 1 gennaio 1994 (Testo Unico Bancario - TUB), ha portato le MAG esistenti in Italia a dover affrontare nuovi e pesanti vincoli imposti ai soggetti che

Le MAG hanno come obiettivo l'appoggio concreto delle iniziative economiche in via di realizzazione, o di bisogno finanziario, che pongono al centro la qualità della vita dell'uomo, dell'ambiente e non il profitto fine a se stesso, svolgendo attività etiche.

L'obiettivo di una MAG è quello di praticare l'autogestione e la mutualità in ogni ambito d'attività, sia in campo finanziario che per quanto riguarda la consulenza, la formazione e la ricerca. Essa può offrire infatti attività di consulenza e formazione su temi quali la finanza critica, la costituzione, gestione e sviluppo di imprese sociali e autogestite, l'uso consapevole del denaro, l'elaborazione di bilanci familiari. La formazione è rivolta, da un lato, alle realtà imprenditoriali e/o a coloro che intendano sviluppare un progetto imprenditoriale di economia solidale. Dall'altro, a tutte le persone che intendano intraprendere un percorso di consapevolezza e autonomia, a partire dalla gestione delle proprie risorse economiche e a prescindere dalla propria formazione specifica; così da poter, ad esempio, interloquire con cognizione con i singoli professionisti di volta in volta competenti e fare coscientemente le scelte più opportune al proprio caso o, più in generale, muoversi lucidamente all'interno dell'attuale società dei consumi¹⁶⁹.

Attraverso una struttura cooperativa a mutualità prevalente, le MAG svolgono attività di interesse generale per la collettività fondandosi sui principi di solidarietà, basandosi sulla relazione con le persone e la fiducia, per offrire a tutti pari opportunità, diritti e risorse. Queste società, proponendosi come raccordo diretto tra risparmiatori e finanziati, sulla base di rapporti fiduciari prima che strettamente commerciali, operano tendenzialmente a livello locale, dove la conoscenza e la relazione sono più facilmente realizzabili.

esercitavano attività finanziaria. La legislazione sulle società finanziarie ha imposto un capitale sociale minimo pari ad un miliardo di vecchie lire, ha obbligato l'iscrizione all'albo dell'Ufficio Italiano Cambi, ha vietato allo stesso soggetto di effettuare contemporaneamente raccolta di risparmio ed erogazione di prestiti e ha delimitato l'oggetto sociale alla sola attività finanziaria. Inoltre il TUB ha vietato la raccolta di depositi da persone fisiche da parte di soggetti diversi dalle banche, disponendo che solo le aziende bancarie e le cooperative non finanziarie, a meno che si configurino come "finanziarie di gruppo", possano raccogliere il risparmio dalle persone fisiche: fino al 1993 le MAG concedevano finanziamenti raccogliendo depositi da persone fisiche, successivamente hanno dovuto trovare fonti di finanziamento alternative. Questo ha implicato che le MAG, per poter operare come soggetti finanziatori, debbano raccogliere quote di capitale sociale di partecipazione al rischio d'impresa. Il successo delle MAG è stato limitato anche per questi motivi legislativi, legati alla loro natura non bancaria.

¹⁶⁹ Pezzi E., "Una morfologia d'impresa: La Mutua di Autogestione. Per una finanza mutualistica e solidale", *Learning News*, op.cit.

Concretamente le MAG, attraverso la raccolta di capitale sociale, erogano finanziamenti, cercando di rispondere ai bisogni di una collettività sempre più ampia, spesso in condizioni di difficoltà o di impossibilità nell'accedere al credito tradizionale: vogliono finanziare progetti di qualità ma economicamente deboli, spesso a fronte della sola fiducia nelle persone coinvolte, non fissando il tasso sul prestito in funzione della forza contrattuale delle parti, ma utilizzando il principio del "prezzo uguale per tutti" (rapporto solidale tra i soci). I momenti di difficoltà nei rientri dei soci finanziati sono gestiti venendo incontro alle loro esigenze; inoltre, le MAG, mettono a disposizione di chi ha iniziative da proporre, una rete di persone particolarmente attenta, invogliandoli a proporsi ed a scambiare con gli altri, garantendo trasparenza nella determinazione dei tassi di interesse applicati, nella gestione della struttura e nelle decisioni relative alla concessione dei finanziamenti.

Le MAG (in quanto intermediari finanziari abilitati) normalmente possono finanziare qualsiasi tipologia di soggetti, soci e non, persone fisiche e persone giuridiche, ma solitamente scelgono di finanziare solo i propri soci. I beneficiari dei finanziamenti sono in genere imprese con progetti di sostegno sociale o di attività inserite nelle economie locali: si va dall'agricoltura alle cooperative di produzione create da carcerati ed ex carcerati, dal piccolo artigiano alle energie rinnovabili, dal commercio equo a iniziative culturali e editoriali coerenti con l'impostazione mutualistica e non lucrativa della MAG¹⁷⁰.

Le iniziative finanziabili sono quelle che, rientrando nei campi di attività scelti dalla Cooperativa, promuovono lo sviluppo locale e la creazione di nuove opportunità occupazionali, prevedono la realizzazione di nuove idee così come il consolidamento di realtà già operative, oppure richiedono la copertura finanziaria anticipata in presenza di delibere emanate da enti pubblici. I settori di intervento delle MAG sono i seguenti:

- sociale e solidarietà: inserimento lavorativo di persone svantaggiate, progetti di integrazione per persone emarginate o altri interventi di carattere sociale;

¹⁷⁰ Il giro d'affari è molto elevato: per esempio MAG 6 (Reggio Emilia) ha finanziato più di 220 progetti dal 1988. Solo il 2,7% dei progetti finanziati si è risolto tramite vie legali. Normalmente i casi di sofferenza sono risolti in via amichevole con il rimborso di capitale di una parte di interessi in modo dilazionato e tramite l'aiuto della rete dei garanti.

- cultura e tempo libero: progetti basati sulla libera espressione dell'arte, della fantasia e della creatività e percorsi formativi destinati a creare consumatori, investitori e produttori consapevoli delle proprie scelte e azioni;
- ambiente ed ecologia: attività di salvaguardia ambientale e riciclaggio dei rifiuti e di diffusione di una cultura ecologica;
- commercio equo e solidale: diffusione della cultura della mondialità e proposta di un'economia di giustizia e solidarietà, distribuzione di prodotti importati direttamente da organizzazioni di artigiani e agricoltori del Sud del mondo, ai quali è garantito un giusto compenso per il lavoro svolto;
- prodotti biologici e naturali: attività di commercializzazione di prodotti naturali e biologici e/o di produzione con modalità ecocompatibili;
- editoria indipendente: riviste ed editori impegnati nella diffusione di una corretta informazione di carattere culturale e sociale.

Il fruitore della finanziaria MAG all'atto della richiesta di un prestito si trova davanti a una prassi simile a quella bancaria del sistema ordinario. Dovrà ugualmente compilare moduli, presentare bilanci, dar conto della sua ragione e del suo scopo sociale, illustrare il suo progetto, offrire garanzie. La differenza sostanziale è nel carattere non patrimoniale delle garanzie che può offrire, che si configurano come garanzie relazionali: una rete di persone vicine al richiedente, che credano nel suo progetto imprenditoriale e che siano disponibili a offrire il loro impegno a garantire il rientro del prestito nel caso in cui il soggetto finanziato si sottragga dal proprio impegno. Infatti, per quanto riguarda la modalità di rimborso, l'idea generale delle MAG è quella di accordarsi per modalità che facilitino il rientro del prestito e che non mettano in difficoltà il beneficiario, da qui la scelta della rateizzazione mensile, oppure decisa insieme al beneficiario in alcuni casi. Le MAG lavorano molto sull'accompagnamento dei beneficiari dopo l'erogazione del prestito e, quando è necessario, ri-modulano in itinere il piano di ammortamento del prestito¹⁷¹.

I progetti imprenditoriali sono analizzati sia sotto il profilo della loro sostenibilità economica e finanziaria (istruttoria economica), sia considerando la loro struttura

¹⁷¹ MAG Roma Società cooperativa, *Finanza Creatrice. Indagine sul microcredito nella Provincia di Roma*, Roma, 2006, pag. 17.

organizzativa e le modalità attraverso le quali si procede alla produzione/offerta di beni e/o servizi e la loro ricaduta sul territorio nel senso più ampio del termine: sociale, ambientale, in termini di occupazione e innovazione. In questa ottica, viene redatta, generalmente, una istruttoria sociale, ispirata rigorosamente ai valori di ciascuna MAG. L'istruttoria si propone di far emergere la peculiarità del progetto che chiede un finanziamento, ne valorizza le potenzialità e suggerisce ulteriori miglioramenti, e allo stesso tempo offre garanzie di trasparenza ai risparmiatori a cui viene assicurato in questo modo la ricaduta sociale del progetto titolare dell'affidamento¹⁷². Nell'istruttoria etico sociale ai soggetti finanziati viene chiesto solitamente se la loro imprenditorialità è finalizzata anche alla crescita umana di coloro che vi lavorano e dei fruitori dei prodotti che l'impresa produce; come vengono ridotti gli impatti ambientali, o tutelato il territorio e se usufruiscono di energie rinnovabili; come applicano l'autogestione, intesa come promozione di una più profonda coscienza collettiva che faccia sperimentare un modo partecipativo di organizzarsi nel lavoro e nella vita di gruppo; le politiche di genere attuate, per esempio, valutando ad esempio il numero delle donne presenti, i rispettivi compiti, i ruoli da queste rivestiti, nonché le relative opportunità di crescita.

Acquisendo quote di capitale di una MAG, si entra a far parte della cooperativa ed è possibile prender parte alla sua vita sociale: ciò implica la partecipazione alle assemblee dei soci, ma anche ai Consigli di Amministrazione che sono aperti a tutta la base sociale e durante i quali vengono normalmente discusse le richieste di finanziamento. Il capitale sociale sottoscritto e versato da coloro che diventano soci della MAG, consente alla cooperativa di svolgere la propria attività, pur rimanendo sempre di proprietà dei soci; inoltre ciascuno ha diritto ad un solo voto indipendentemente dall'ammontare delle quote versate, rispettando l'imperativo "una testa, un voto". Il capitale destinato ai finanziamenti è raccolto direttamente presso i soci, ossia le persone e le organizzazioni che credono nel progetto della finanza autogestita e solidale e decidono di investire nello stesso, non attraverso donazioni ma con quote di partecipazione al capitale della cooperativa o con l'utilizzo di libretti di risparmio. Vi sono due figure di soci: i soci risparmiatori e i soci finanziati¹⁷³, mentre

¹⁷² Biciato F., *Finanza etica e impresa sociale. I valori come fattori competitivi*, Il Mulino, Bologna, 2001, pagg. 313 e 314.

¹⁷³ Il capitale sociale di ogni socio persona fisica va, generalmente, da un minimo di €25 (€ 100,00 per

gli organi da cui sono formate queste Cooperative, sono l'Assemblea dei Soci (AdS), il Consiglio di Amministrazione (CdA) e il Collegio Sindacale (CS). L'Assemblea dei Soci è un organo collegiale deliberativo ed è formata dai soci e il Consiglio di Amministrazione è un organo collegiale al quale è affidata la gestione della cooperativa; delle loro competenze se ne parlerà in maniera approfondita nel prossimo capitolo. Il Collegio Sindacale è un organo di vigilanza presente nelle società di capitali e cooperative italiane, è l'organo di controllo interno alla cooperativa, e deve riunirsi almeno ogni novanta giorni. Secondo l'art 2397 del C.C., il collegio sindacale si compone di 3 o 5 membri, scelti tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili o negli albi professionali o devono essere professori universitari di ruolo in materie economiche o giuridiche. Delle riunioni deve essere redatto un verbale sull'apposito libro delle adunanze e delle deliberazioni del collegio sindacale.

4.3.2 Le MAG

In vista di una imminente riforma del Testo Unico Bancario (TUB), le MAG dopo la stesura del Manifesto della Finanza Mutualistica e Solidale, incontrarono esponenti di Banca d'Italia e il sottosegretario al Ministero dell'Economia e Finanza per chiedere un riconoscimento della *finanza mutualistica e solidale* nelle future normative sul credito. Si attivarono, anche, attraverso un appello inviato da più di 1.500 persone in poco più di un mese a tutti i membri delle commissioni.

La riforma del TUB, attuata tramite il decreto legislativo n. 141 dell'agosto 2010, ha avuto l'obiettivo di disciplinare, in maniera omogenea, il mercato del credito e di rendere il regime di vigilanza proporzionato ai rischi effettivamente posti dall'operatività degli intermediari e, nel contempo, a evitare vuoti di tutela che possano risolversi in un danno per il pubblico. Le principali modifiche del nuovo Testo Unico Bancario sono state:

entità collettive) ad un massimo di €100.000. Il rendimento applicato è l'eventuale aumento gratuito di capitale sociale con distribuzione degli utili d'esercizio a seguito di delibera nell'Assemblea dei Soci, in occasione dell'approvazione del bilancio. I soci possono aumentare il proprio capitale sociale in ogni momento. Il recesso totale può essere perfezionato a seguito di formale richiesta dopo l'approvazione del bilancio nell'Assemblea annuale dei soci relativo all'esercizio in cui si verifica la richiesta, nel caso in cui il bilancio approvato consenta distribuzione di utili ai soci in misura almeno pari al tasso di inflazione.

- aumento del capitale sociale necessario per diventare un intermediario ex art. 106 e maggiori adempimenti per gli intermediari: dovranno essere sottoposti a Vigilanza prudenziale “quasi equivalente” a quella bancaria e in questo modo, l’aumento dei costi fissi dovuto per tale pratica, potrebbe portare al fallimento i piccoli intermediari e potrebbe far tendere ad un aumento del fenomeno dell’usura e del prestito illegale;
- inserimento dell’articolo 111, in cui è stata introdotta la definizione di “microcredito” e la costituzione di specifici intermediari finanziari e viene previsto il limite d’erogazione (25mila euro) a persone fisiche o giuridiche (e non alle società di capitali, cooperative comprese) per l’avvio di attività di lavoro autonomo o di microimpresa.

Nonostante le richieste e le azioni in tal senso delle MAG, il D.Lgs. n. 141/10, non ha esplicitamente riconosciuto meritevole di tutela autonoma la finanza mutualistica e solidale, ma è stato inserito all’interno dell’art. 111, che norma il microcredito, un ampliamento dei potenziali interlocutori, prevedendo che soggetti senza fini di lucro possano svolgere attività finanziaria. Spetta al Ministero dell’Economia, e a Banca d’Italia, l’emanazione delle disposizioni attuative contenenti deroghe agli importi massimi finanziabili e agli adempimenti e controlli attualmente obbligatori. Nel caso le MAG rientrassero neanche nell’art. 111, ci sarebbe il rischio che gli adempimenti diventino insostenibili per una struttura piccola come la loro e che il capitale sociale obbligatorio per una finanziaria raddoppi. Senza una voce per la finanza mutualistica, si rischierebbe di perdere le specificità di queste realtà, che a differenza del microcredito, pongono attenzione alla provenienza del denaro e hanno modalità partecipate di gestione del denaro: attualmente le disposizioni facilitano soprattutto il microcredito bancario o delle fondazioni, dando valore più al concetto di credito di consumo, piuttosto che sul valore sociale del progetto di finanza etica. Inoltre, qualora la richiesta di inserire nel testo un riconoscimento esplicito del valore della finanza mutualistica e solidale, formulata dalle MAG, non venisse accolta, in primo luogo le prime realtà di finanza mutualistica e solidale italiana, non avrebbero alcuna tutela, rischiando di cessare la propria attività, con conseguenti gravi ripercussioni sociali, e, in secondo luogo, secondo quanto previsto dall’art. 111, non sarebbero tutelati i soggetti “non

bancabili” che volessero intraprendere un’attività d’impresa che richieda risorse finanziarie superiori alla prevista soglia di 25.000 euro evidentemente irrisoria.

Le cooperative MAG attualmente operative nel nostro Paese sono sei: MAG Verona, MAG 2 Finance di Milano, MAG 4 Piemonte, con sede a Torino, MAG 6 di Reggio Emilia; MAG Venezia e MAG Roma. Entro la fine del 2012 si costituirà la cooperativa finanziaria MAG Firenze, in questi anni impegnata per la raccolta di capitale sociale necessario per la sua costituzione tramite l’Associazione “Verso MAG Firenze”, attraverso il Fondo Etico e Sociale delle Piagge e del Progetto SeMe Onlus del Quartiere 2 hanno svolto attività di microcredito¹⁷⁴ a Firenze, consolidandosi nel territorio. Dal 1983 al 1989 a Padova era attiva MAG3, confluita poi nella cooperativa CTM-MAG, e infine divenuta Consorzio Etimos, consorzio finanziario che raccoglie risparmio in Italia a sostegno di esperienze microimprenditoriali, programmi di microfinanza, consorzi e cooperative di produttori nei Paesi in via di sviluppo. Nel 1983 esisteva un’altra cooperativa MAG a Udine (Autogest Udine), che nel 1993 (dopo la riforma del TUB) si è trasformata in cooperativa di servizi facendo confluire l’attività finanziaria in CTM-MAG; nel corso del 2003-2004 ha restituito i depositi e nel 2005 il capitale sociale e ha attuato un processo di inserimento in Banca Etica.

Nel corso degli anni le MAG, anche se operano in modi differenti, hanno cercato di conciliare “con solidarietà” economia e finanza, rispetto della persona e dell’ambiente: ciascuna MAG ha proprie specificità, sia per i modi di operare sia per il tipo di finanziamenti erogati, ma tutte sono accomunate dalla centralità attribuita alle relazioni sociali. Di seguito si descrivono brevemente le cooperative attualmente operative.

MAG Verona

MAG Servizi di Verona è stata la prima MAG in Italia, e oggi ha un capitale sociale di circa 250 mila euro e più di 300 soci. È composta da due realtà: dalla Società Mutua per l’Autogestione¹⁷⁵ nata nel 1978 e, dal 1982, dalla Cooperativa MAG Servizi (Centro di Servizi agli Associati per avviare nuove Imprese Sociali ed accompagnarle

¹⁷⁴ È il CdA di MAG 6 che su proposta e garanzia dell’Assemblea dei soci del Fondo etico e Sociale delle Piagge delibera e eroga i finanziamenti: a sua volta le Piagge deposita i risparmi raccolti nel capitale sociale di MAG 6.

¹⁷⁵ Nasce come Società di Mutuo Soccorso, in base alla legge del 15 aprile del 1886, n. 3818.

nella loro crescita culturale, economica, imprenditoriale e amministrativa). Quest'ultima offre servizi di raccolta del risparmio tra soci, servizi di assistenza tecnico-imprenditoriale, di orientamento, di formazione professionale e culturale, imprese non a scopo di lucro condotte con il metodo dell'autogestione (cooperative, associazioni d'impresa, fondazioni di comunità, Onlus). Fra le diverse forme di coinvolgimento, adesione e condivisione vi sono servizi all'avvio dell'impresa sociale, sviluppo e gestione della stessa, consulenza e pratiche del lavoro e servizi amministrativo-fiscali.

Dal 2005 MAG Verona ha attivato, nell'ambito di un progetto europeo Equal, uno sportello di microcredito, che offre attività di prestito a persone e microimprese in situazioni di povertà di nuova generazione, che non trovano risposte al loro bisogno di credito nel circuito bancario tradizionale. Con il programma Equal – denominato Macramè – all'interno della MAG nasce nel 2005 la LUES, Libera Università dell'Economia Sociale, per consolidare saperi pratici, scambiare conoscenza con comunità filosofiche, scientifiche, di ricerca e realizzare attività di formazione, laboratori di crescita culturale, legati al territorio nel Terzo Settore, producendo materiali didattici e divulgativi.

MAG 2 Finance

MAG 2 Finance di Milano attiva dal 1980, ha un migliaio di soci e un capitale di due milioni e mezzo di euro. Eroga finanziamenti ai propri soci, organizzazioni o singoli; eroga ai singoli, sia sotto forma di microcredito d'emergenza che per l'avvio di una microimpresa. Alla fine degli anni '90 MAG 2 sperimenta anche una nuova forma di microcredito decidendo di finanziare anche soggetti diversi da cooperative ed associazioni, in particolare i singoli individui, per piccoli importi (al massimo 15.000,00 euro circa); invece il credito erogato alle persone giuridiche normalmente non supera l'ammontare di 30.000,00 euro. Al centro dell'attività di MAG 2 si trovano quindi individui che vogliono creare una nuova attività di microimpresa oppure singoli in difficoltà per emergenze legate alla questione abitativa o altre tipologie di imprevisti. Nel caso di finanziamenti ai singoli MAG 2 opera solamente se esiste una rete relazionale, associativa o istituzionale che accompagna, e si relaziona con il soggetto finanziato. In generale, l'iter per l'ottenimento del prestito ha generalmente inizio con un "filtro locale" (un punto informativo decentrato della MAG 2, oppure

un'associazione di volontariato o un ente pubblico), che svolge una prima selezione dei progetti e delle persone. Viene effettuata una istruttoria etica o sociale che avviene in loco e che spesso viene fatta dagli attori del territorio e infine un'istruttoria economica: i progetti ritenuti idonei vengono dunque presentati al CdA che delibera in merito all'erogazione del prestito.

L'attività principale è in Lombardia, ma è raggiunto tutto il territorio italiano attraverso i punti informativi decentrati ed i vari progetti svolti.

MAG 4 Piemonte

MAG 4 di Torino, creata nel 1987, ha un migliaio di soci e quasi tre milioni di euro fra capitale sociale e depositi. Grazie al capitale sociale raccolto da persone fisiche e giuridiche e dai depositi delle cooperative del gruppo MAG, cioè una rete di cooperative che si uniscono per la raccolta di prestito sociale (libretti di risparmio), vengono erogati finanziamenti a realtà non *profit* (cooperative, associazioni e società di mutuo soccorso). L'erogazione di microcredito può avvenire solo verso soci della cooperativa ed in particolare possono essere finanziate solo associazioni, cooperative e società di mutuo soccorso, mentre non sono finanziabili persone fisiche. Offre inoltre servizi di consulenza e di formazione e promuove la cultura della finanza etica e dell'economia solidale.

Opera nella zona Nord-Ovest d'Italia e, in particolare, nelle regioni di Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta e ovest della Lombardia.

MAG 6

MAG 6 di Reggio Emilia, nata nel 1988 ha un migliaio di soci e oltre a due milioni di capitale sociale. Promuove la finanza critica e la cittadinanza attiva¹⁷⁶, attraverso l'erogazione di prestiti ai propri soci (come il progetto di integrazione sociale e progetti di microcredito) ed attività di consulenza/formazione nei confronti dei soci stessi.

Finanzia sia individui che realtà collettive: la scelta dei destinatari del prestito si basa sulla conoscenza diretta o mediata da un socio, che si prende l'impegno di seguire

¹⁷⁶ A fianco del circuito finanziario è sorta l'associazione MAG 6, attiva dal 2005, composta da diverse realtà: la rivista "Pollicino Gnus", la libreria Infoshop, il Gruppo di Acquisto Collettivo, Temporeggio (la banca del tempo), il Laboratorio per la nonviolenza e MAG Ambiente. Nel corso del 2012, essendo

la realtà finanziata. Le richieste di prestito sono generalmente presentate a MAG 6 da realtà conosciute, pertanto tramite almeno un socio MAG, che funge da “referente”¹⁷⁷ del progetto e si impegna a seguirlo nel tempo, favorendo e mantenendo il contatto e lo scambio reciproco fra il richiedente e MAG. Il CdA delibera il finanziamento in presenza del socio da finanziare, dei garanti e degli altri soci di MAG 6 che vogliano parteciparvi. Una volta finanziato il progetto viene presentato dai soci responsabili all’assemblea dei Soci successiva.

Negli ultimi due anni in MAG 6 si sta attuando un sistema alternativo all’applicazione del tasso d’interesse attivo: anziché provvedere ad una remunerazione in denaro dell’investimento fatto si utilizzano le corrispondenti risorse economiche per offrire gratuitamente consulenza alle realtà imprenditoriali e formazione ai soci che lo desiderano. Sempre all’interno di tale progetto si è sviluppata una rete di numerose imprese che scambiano tra loro beni e/o servizi a prezzi agevolati.

Il centro delle attività è l’Emilia Romagna, ma è presente in altre regioni italiane (soprattutto in Puglia e in Toscana).

MAG Venezia

MAG Venezia fondata nel 1992, ha circa 500 soci e una raccolta fra capitale e depositi sociali di due milioni e mezzo di euro (circa 740 mila euro di capitale sociale e un milione e 700 mila euro di depositi). Si occupa di finanza etica, erogando finanziamenti a realtà collettive come cooperative, associazioni e parrocchie, oltre ad offrire servizi di consulenza, contabilità, avvio d’impresa e progettazione e svolge attività di microcredito sociale in collaborazione con gli enti pubblici locali per l’erogazione, a persone seguite dai servizi sociali, di finanziamenti di ammontare ridotto per sostenere difficoltà improvvise col fine di favorire la realizzazione del loro progetto di vita. Inoltre hanno avviato la progettazione di interventi di micro finanziamenti da realizzare a Venezia con le associazioni di volontariato locali per le persone che sono da loro accompagnate. Oltre alle azioni rivolte ai privati cittadini, uno strumento di supporto allo sviluppo locale è stato individuato nel favorire la capitalizzazione delle

aumentate le attività, l’associazione cambierà forma giuridica e confluirà in una nuova cooperativa.

¹⁷⁷ Dal settembre del 1990 il Consiglio di Amministrazione ha stabilito che per ogni finanziamento occorre individuare una persona che si assuma l’impegno di seguire nel tempo il progetto finanziato: nasce così la figura del “referente” del prestito.

cooperative sociali, attraverso il microcredito ai soci lavoratori di tali organizzazioni, concedendo loro finanziamenti per poter sottoscrivere capitale sociale della propria impresa, potenziandone la solidità patrimoniale e di conseguenza favorendo le attività da questa realizzate. Interessante inoltre è l'attivazione dello "Sportello Eccessivo Indebitamento", in cui viene offerta consulenza e accompagnamento a famiglie eccessivamente indebitate del Comune e della Provincia di Venezia.

La raccolta di capitali avviene tramite la sottoscrizione del capitale sociale e i libretti di risparmio e vengono impiegati attraverso il Consorzio Finanza Solidale, un intermediario finanziario autorizzato dalla Banca d'Italia.

MAG Roma

La cooperativa MAG Roma è stata creata nel 2005. Accoglie e indirizza risorse economiche verso progetti di economia solidale, offre servizi di consulenza e formazione, oltre a promuovere i suoi principi attraverso attività culturali. MAG Roma raccoglie capitale dai propri soci che viene interamente versato in MAG 6 (MAG che funge anche da supporto tecnico e formativo) e, grazie ad uno specifico accordo con la MAG emiliana, viene utilizzato per concedere prestiti, a realtà collettive e individui, che promuovono progetti di impresa sul territorio romano. Attualmente MAG Roma impiega il proprio capitale tramite MAG 6, in quanto non ha raggiunto la soglia dei 600 mila euro di raccolta, quota minima per poter essere un intermediario finanziario, e quindi una MAG autonoma.

Il soggetto o la realtà interessata a un prestito si rivolge a MAG Roma, che gira la richiesta al gruppo di lavoro che si occupa delle istruttorie, il quale nomina due persone al suo interno che incontreranno il richiedente per seguire la richiesta di finanziamento. Successivamente, una volta che il gruppo di lavoro ha completato tutte le fasi di istruttoria, il CdA di MAG Roma discute la richiesta di finanziamento e delibera di presentare la richiesta, accompagnata dalla propria garanzia, a MAG 6 che valuta la richiesta in piena autonomia e in caso di esito positivo eroga direttamente il finanziamento al richiedente. Il gruppo di lavoro istruttorie si occupa di seguire il finanziato anche nella fase successiva all'erogazione.

CAPITOLO QUINTO

ANALISI DI CASI

SOMMARIO:

- 5.1 Metodologia della ricerca empirica
- 5.2 La *governance multistakeholder* delle MAG
- 5.3 L'*accountability* delle MAG

5.1 Metodologia della ricerca empirica tramite lo studio di casi

Alla luce degli aspetti teorici studiati e analizzati nei capitoli precedenti, la ricerca si pone l'obiettivo di discutere le possibili declinazioni del governo societario delle imprese sociali tramite l'analisi di casi studio. L'obiettivo è di verificare se le MAG siano realtà con *governance multistakeholder* e quali siano gli strumenti di *accountability* utilizzati.

La ricerca, perciò, ha avuto l'obiettivo di analizzare gli aspetti relativi all'attività di coinvolgimento degli *stakeholder* svolta dalle sei MAG operanti in Italia dalla fine degli anni '70:

- MAG Verona, composta da due realtà, la Società Mutua per l'Autogestione, e la Cooperativa MAG Servizi che opera dal 1982 (nell'analisi, per semplificazione, verrà considerata come unica realtà, e i dati quantitativi sono stati rilevati come una media dei dati delle due organizzazioni, in quanto all'interno delle due strutture la *mission* e i principi di fondo sono gli stessi, ed anche le modalità e le scelte di *governance*);
- MAG 2 Finance di Milano;
- MAG 4 Piemonte, con sede a Torino;
- MAG 6 di Reggio Emilia;
- MAG Venezia;
- MAG Roma.

Dal punto di vista metodologico, è stato scelto di prendere in considerazione solo le realtà costituite e operanti sotto forma di cooperativa, per questo non è stata inserita nell'universo di ricerca l'Associazione di Promozione Sociale "Verso MAG Firenze", in quanto sta avviando le procedure per la costituzione, e la forma giuridica di questa realtà attualmente non è quella di cooperativa.

Le *research questions* a cui si è cercato di dare una risposta sono le seguenti:

- a) le cooperative MAG possono essere definite imprese sociali *multistakeholder*?
- b) La teoria di *corporate governance* allargata tipica delle imprese *multistakeholder* è coerente con le caratteristiche delle realtà prese in considerazione?
- c) Quali strumenti di *accountability* vengono realmente utilizzati in modo adeguato per fornire le informazioni necessarie agli *stakeholder*, per conoscere le aspettative e le

esigenze di questi ultimi, e verificare il loro grado di soddisfazione sui risultati conseguiti?

L'analisi è avvenuta tramite il metodo dei casi¹⁷⁸, vista la limitatezza dell'universo indagato, seguendo un approccio qualitativo, allo scopo di sintetizzare l'approfondimento teorico sviluppato nei primi capitoli della tesi, attraverso i risultati caratterizzati da elementi distintivi. Il vantaggio dell'analisi tramite casi studi, è la possibilità di focalizzarsi su particolari temi portando la discussione a livelli di concretezza, soprattutto per esaminare un numero ristretto di variabili; infatti, tramite una sistematica osservazione, la raccolta di dati, e l'analisi delle informazioni e dei risultati, si arriva alla comprensione degli aspetti teorici. Il metodo del casi studio ha come punti di riferimento tempi, documenti e attori reali e rende possibile l'analisi comparativa tra casi distinti, consentendo di esplorare le dinamiche interne nello specifico contesto (economico, sociale, culturale) in cui si sviluppano e le relazioni fra strumenti/documenti e contesto.

In questa ricerca, il fenomeno della *governance multistakeholder* viene investigato all'interno del contesto delle realtà di finanza mutualistica in Italia, e viene analizzato attraverso dati quantitativi, evidenze qualitative ed elementi teorici. È stata scelta questa tecnica per studiare in profondità le realtà prescelte, in modo da indagare i meccanismi che guidano le dinamiche in analisi (*governance multistakeholder* e strumenti di *accountability*).

L'analisi dei casi viene sviluppata attraverso l'utilizzo di un questionario semi-strutturato inviato alle realtà indagate, nonché tramite un colloquio con i responsabili e l'esame dei documenti disponibili.

L'indagine è stata realizzata attraverso un questionario semi-strutturato, composto da domande chiuse dicotomiche e politomiche e a scelta multipla, e da alcune domande aperte: questo ha permesso di lasciare una certa libertà alle risposte dell'intervistato,

¹⁷⁸ Il caso studio (*case study*) è una tipologia di ricerca empirica di ricerca, finalizzata alla formazione, spesso collegata a una storia, un esperimento o una simulazione, benché non necessariamente riconducibile a un particolare tipo di evidenza empirica o metodo di raccolta dati. L'utilità di procedere per casi studio è suggerita da diversi autori, si vedano ad esempio: Otley D.T., Berry A. J., "Case Study Research in Management Accounting and Control", *Management Accounting Research*, n. 5, 1994, pagg. 45-65; Ryan B., *Research method and methodology in Finance and Accounting*, Sage, Thomson Learning College, Londra, 2002.

seppure all'interno di griglie pre-strutturate. Il questionario era costituito da 56 domande relative a diversi temi, per analizzare i comportamenti e le diverse dinamiche della vita organizzativa. In particolare il questionario utilizzato per l'indagine ha preso in esame cinque aspetti, suddivisi nelle seguenti sezioni (si veda l'Allegato 1):

- organi decisionali: numero medio delle assemblee e dei Consigli di Amministrazione (CdA) in un anno, partecipazione dei soci alle assemblee, composizione dei CdA;
- base sociale: numero e composizione della base sociale (persone fisiche e persone giuridiche);
- assetto organizzativo: funzioni aziendali, presenza di uffici o gruppi di lavoro nell'organizzazione, funzioni dello staff dei lavoratori e le aree di competenza del CdA e dell'AdS;
- partecipazione alla gestione: informazioni sui lavoratori e sui soci all'interno della vita della cooperativa, nella gestione operativa e decisionale (per verificare il livello di *stakeholder engagement*); funzionamento del CdA (come vengono prese le decisioni e il numero di soci presente nei CdA); strumenti di monitoraggio dello scopo sociale, documenti rivolti ai soci e ai momenti di confronto a loro dedicati;
- strumenti di comunicazione: informazioni presenti sul sito internet e sulla eventuale *newsletter*, presenza di strumenti di rendicontazione sociale e di rilevazione del valore sociale della cooperativa.

Il questionario è stato somministrato tramite *e-mail*, dopo un contatto telefonico mirato. Alcune realtà hanno scelto di rispondere al questionario direttamente durante il colloquio telefonico. I soggetti che hanno risposto ai questionari e al colloquio telefonico sono stati soci lavoratori, e in cinque casi su sei anche amministratori delle cooperative. Il colloquio telefonico ha avuto i seguenti vantaggi: l'immediatezza e la certezza della provenienza della risposta, la spontaneità, la completezza. Di contro in alcuni casi si è rilevato come svantaggio la formulazione meno standardizzata delle domande.

L'esame dei documenti di *accountability* è stato possibile grazie alla consultazione dei siti internet delle cooperative; in particolare, sono stati analizzati i

documenti accessibili ai soci, lo statuto, l'atto costitutivo e il regolamento interno¹⁷⁹ (documenti obbligatori per legge), il bilancio sociale e il rendiconto sociale¹⁸⁰ (documenti volontari).

In questo capitolo si vuole mettere in luce gli aspetti che rivelano le caratteristiche peculiari delle realtà prese in considerazione. Non esiste un “modello MAG”, ma esistono punti di convergenza e criticità che ogni struttura sperimenta nell'attuazione della finanza mutualistica.

5.2 La *governance multistakeholder* delle MAG

L'analisi delle peculiarità della *corporate governance* delle cooperative MAG è stata condotta (alla luce delle risposte ai questionari e dei colloqui telefonici e della consultazione dei siti internet) esaminando elementi quali la base sociale, gli organi decisionali e la modalità di comunicazione agli *stakeholder* e di partecipazione dei soci. Di seguito alcune riflessioni.

La base sociale

La base sociale delle MAG, numerosa¹⁸¹ e molto differenziata, è composta sia da persone fisiche che da persone giuridiche. Le entità collettive socie sono in genere altre cooperative, sia di produzione e lavoro, che cooperative sociali di tipo A e di tipo B, e associazioni. In alcune realtà, gli *stakeholder* interni sono costituiti anche da società di persone, società di capitali, enti pubblici, circoli culturali e parrocchie. La percentuale di soci persone fisiche è comunque maggiore e raggiunge mediamente l'80% del totale dei soci.

Essere soci MAG vuol dire far parte di una struttura che raccoglie i risparmi dei singoli individui o gruppi, e che utilizza questo denaro per finanziare, a condizioni agevolate, imprese non *profit*. Dunque tra i soci vi sono soggetti finanziatori, che scelgono di mettere i propri risparmi all'interno della cooperativa, e soggetti

¹⁷⁹ La vita nelle società cooperative è disciplinata dal regolamento interno: in questo documento l'assemblea dei soci fissa le regole relative alla tipologia e al contenuto dei rapporti di lavoro che la società instaurerà con i soci.

¹⁸⁰ Nel momento della rilevazione dei dati, il bilancio sociale è stato redatto da tre MAG, e il rendiconto sociale è stato utilizzato da una cooperativa e allegato al bilancio di esercizio.

¹⁸¹ Il numero dei soci delle MAG varia a seconda della realtà: dai 207 soci di MAG Roma (MAG più recente) ai 1.302 soci di MAG 2 Milano.

finanziati¹⁸².

Organi decisionali

L'ascolto e il coinvolgimento degli *stakeholder* interni avviene in modo più sistematico e frequente rispetto agli altri detentori esterni. Infatti, le Assemblee dei Soci rappresentano uno dei più importanti momenti di partecipazione e di aggregazione delle MAG. Sono convocate mediamente due volte l'anno e in esse si discutono gli argomenti obbligatori previsti dalla legge (approvazione di bilancio preventivo e consuntivo, nomina del Consiglio di Amministrazione) e l'aggiornamento e condivisione di decisioni strategiche della cooperativa e dell'attività finanziaria, attività principale delle cooperative in oggetto, come per esempio la gestione dei rientri di finanziamenti problematici, e delle altre attività (formazione e consulenza, progetti avviati). Due cooperative hanno scelto come punto fermo della propria gestione l'organizzazione di tre o quattro riunioni assembleari all'anno, ogni tre o quattro mesi, dando appuntamenti fissi ai soci per aggiornarsi costantemente e per dare spazio anche ad argomenti proposti dai soci stessi o per riportare aggiornamenti dal mondo dell'economia solidale (commercio equo, finanza solidale), di cui le MAG sono parte attiva (si veda Tabella 1).

Tab.1 *Numero soci, numero Assemblee dei Soci in un anno (prendendo in considerazione il numero medio degli ultimi 3 anni) e partecipazione media alle AdS negli ultimi 3 anni (aprile 2011).*

	MAG VERONA	MAG 2 MILANO	MAG 4 PIEMONTE	MAG 6 REGGIO E.	MAG VENEZIA	MAG ROMA
N. soci	554	1.302	1.015	1.266	489	207
N. medio AdS in un anno	2	2	2	4	2	3
N. medio dei soci partecipanti¹⁸³	32	30	20	40	38	20

Le assemblee sono organizzate in modo tale da rendere effettivo il coinvolgimento dei soci, attraverso momenti in plenaria e successivi momenti di riflessione in

¹⁸² Vi sono MAG che hanno scelto di finanziare solo cooperative, associazioni e società di mutuo soccorso socie, altre che invece finanziano anche i singoli individui, società individuali, o altre forme giuridiche diverse dalle cooperative.

¹⁸³ La media è calcolata con riferimento agli anni 2008, 2009 e 2010, in quanto le rilevazioni sono state eseguite nella prima parte del 2011.

sottogruppi, con possibilità di riportare le considerazioni nuovamente in plenaria. Spesso sono utilizzati laboratori informali, attraverso sperimentazioni e tecniche di “gioco” e creative, per motivare e coinvolgere ulteriormente la dialettica e il confronto. Alcune MAG organizzano le proprie AdS la sera; altre, per facilitare la partecipazione, propongono invece il fine settimana (una o due giornate), in modo tale che queste siano anche un ritrovo conviviale, con momenti informali di scambio e conoscenza reciproca, per rendere più forte la relazione, elemento centrale del rapporto con gli *stakeholder* interni.

Il numero dei soci partecipanti alle AdS è esiguo rispetto al totale dei soci, ma su tale aspetto occorrono fare alcune precisazioni:

- più realtà hanno comunicato che oltre ai soci attivi alle AdS sono presenti anche molti soci che non partecipano costantemente in modo attivo, e che questi non sono sempre gli stessi ad ogni riunione assembleare, ma vi è una forte rotazione nelle presenze;
- spesso i soci non provengono da zone limitrofe, e sussiste una difficoltà di spostamento con i relativi costi;
- alcune cooperative organizzano le proprie AdS presso realtà socie, decentrandosi spesso rispetto alla sede della realtà;
- il numero dei soci è elevato e non è possibile accertare l'effettivo recapito della convocazione. Per alcune MAG l'invio della convocazione assembleare, avviene tramite *e-mail* (ai soci dei quali si ha un recapito mail per tutti gli altri s'invia la convocazione tramite lettera). Altre MAG scelgono invece di convocare le assemblee tramite lettera unitamente al contatto telefonico a un ristretto gruppo di soci, di solito selezionati tra quelli di più recente acquisizione e territorialmente più prossimi.

Un altro fattore da sottolineare è la presenza costante di tutti o della maggior parte degli amministratori, e di un numero, seppur limitato, dei soci finanziati. Le AdS sono aperte anche a soggetti non soci, interessati a diventarlo, o a conoscere meglio la cooperativa, e costantemente partecipano dai 2 ai 5 soggetti esterni.

I Consigli di Amministrazione (CdA) sono l'organo di governo delle organizzazioni, ovvero chi di fatto assume le maggiori responsabilità rispetto alle decisioni da prendere. Mediamente sono convocati una volta al mese, a parte due

cooperative che si riuniscono con più regolarità, ogni 15 giorni. I membri del CdA sono tutti soci e variano dai 6 ai 10 componenti; sono scelti dall'assemblea, che ne decide anche il numero (in media un minimo di 3 ed un massimo di 17 componenti), e durano in carica tre anni e sono rieleggibili. Questo è un fattore che dà stabilità alla linea di governo attuata. Tra gli amministratori vi sono anche soci lavoratori, che corrispondono mediamente al 40% del totale dei soci amministratori; vi sono realtà in cui i soci lavoratori sono l'11% del totale, altre in cui arrivano al 56%, questo sia per scelta della cooperativa, sia per il numero ridotto dei lavoratori di queste realtà (dai 2 ai 7 dipendenti).

Agli incontri di CdA possono partecipare con diritto di parola tutti i soci che lo desiderano, che siano interessati a dare il loro apporto al lavoro e alle decisioni strategiche della cooperativa, contribuendo perciò alle discussioni e ai dibattiti (viene chiamato Consiglio di Amministrazione "aperto"). Questa scelta di apertura ha permesso a diverse persone di avvicinarsi in modo consapevole al "mondo MAG". 4 o 5 soci mediamente partecipano alle riunioni del CdA. Alcune realtà per incentivare la partecipazione, inviano ai propri soci una comunicazione in merito alle date degli incontri e la stessa, talvolta, viene inserita nel proprio sito. Generalmente, le riunioni sono aperte anche agli *stakeholder* non soci, per dare la possibilità a persone interessate di conoscere meglio la realtà di capire con che modalità agisce e quali sono i temi fondamentali e i valori che si cerca di rispettare.

Le modalità con cui vengono scelti gli Amministratori (da proporre poi all'AdS) si concretizzano in candidature spontanee, e/o inviti a soci storici e/o soci attivi che stanno intraprendendo un percorso comune, con cui la relazione è forte (per esempio partecipando agli incontri di CdA), che hanno intenzione e sono interessati a dare un maggior contributo. Alcune realtà nominano tra gli Amministratori anche Presidenti di cooperative e/o associazioni socie della MAG, nell'ottica di coinvolgimento della comunità e del territorio. Vengono, inoltre, coinvolti i soci lavoratori; due MAG su sei hanno il 100% dei propri lavoratori all'interno del CdA, e ognuna ritiene fondamentale la presenza dei lavoratori per rappresentanza e per il criterio dell'autogestione, fondamentale per realtà come le MAG, in modo tale che il ruolo politico e strategico e il ruolo operativo non siano separati.

Il Presidente viene proposto dal CdA, e l'AdS approva o meno la scelta. Il ruolo del Presidente non è uguale presso tutte le realtà. In un'ottica di autogestione e non gerarchia, alcune MAG vedono questa carica unicamente come rappresentante legale della cooperativa nei confronti di terzi, con la funzione di verificare che tutte le funzioni principali siano presidiate, intervenendo in caso contrario. In questi casi la scelta può avvenire a rotazione tra i membri del consiglio, oppure scegliendo un membro che gode di ottimo rapporto di fiducia, con forte capacità di delega e che sappia reggere serenamente il peso delle responsabilità. Altre invece accentrano molte funzioni in capo al Presidente. In generale, comunque, sono persone presenti in cooperativa da diverso tempo, soci fondatori o comunque soci attivi, con buona conoscenza del territorio e dell'economia solidale, con buona credibilità verso l'esterno, con competenze di *leadership* e capacità di mediazione. Una MAG vincola l'essere Presidente all'essere socio lavoratore.

Le decisioni all'interno del CdA per tre realtà delle sei analizzate, vengono intraprese con il metodo del consenso (le altre per maggioranza, considerando una testa un voto), qualunque sia l'argomento in discussione. Secondo questa esperienza, quando non si riesce a prendere una posizione condivisa da tutti i presenti vi sono due possibilità: se la minoranza, pur essendo contraria all'ipotesi in questione, non ha problemi gravi rispetto alla decisione da prendere, allora sarà la maggioranza a prendere la decisione; diversamente, se anche una sola persona manifesta problemi nel caso in cui il Consiglio adotti quella determinata decisione, si decide di prendere più tempo per analizzare in profondità la problematica, rinviando la decisione ad un momento successivo. Solo dopo il fallimento di tutti questi tentativi, è prevista la possibilità di decidere a maggioranza.

Le attività del CdA sono strategiche e decisionali: discute e delibera i finanziamenti da erogare, definisce le strategie e le politiche, controlla l'andamento generale della cooperativa. In alcuni casi il CdA svolge anche funzioni più operative come l'organizzazione delle assemblee e la ripartizione delle responsabilità e dei compiti/carichi di lavoro. È emerso in due realtà l'esistenza di un momento interno sia di autoformazione aperto ai soci assidui, sia momenti in cui vengono avviati confronti su tematiche di particolare interesse per la cooperativa.

In stretta collaborazione con il CdA vi è lo staff dei lavoratori, che nella quasi totalità dei casi analizzati sono anche soci, che si occupa dell'organizzazione della gestione operativa della cooperativa. Lo staff dei lavoratori si riunisce con regolarità per programmare le attività, per gestire i primi contatti con tutti gli interlocutori soci e non, che fanno riferimento alla sede della cooperativa, per predisporre l'organigramma da sottoporre alla ratifica del consiglio. Aggiorna periodicamente il CdA, e spesso predispone l'ordine del giorno dei consigli e delle assemblee.

I lavoratori delle MAG considerano più socievoli e meno freddi i rapporti con la collettività e rispettano e promuovono ideali sociali; sembrano trarre particolari benefici dalla varietà dell'impiego, dalla soddisfazione generale per l'attività svolta, soprattutto in considerazione dell'incremento dell'utilità sociale generato dal loro operato.

Per quanto riguarda la divisione del lavoro, la struttura organizzativa è spesso orizzontale: vengono suddivisi i compiti tra lavoratori o unità poste allo stesso livello organizzativo, e non vi è una ripartizione gerarchica tra i lavoratori; il singolo si muove in piena autonomia all'interno di un quadro definito congiuntamente dall'organo di coordinamento. In alcune realtà invece la divisione è organizzata in modo verticale, vi sono cioè diversi livelli che si differenziano per il contenuto di autorità decisionale di cui dispongono. In generale il lavoro è suddiviso o tra uffici o commissioni o gruppi di lavoro, divisi per area.

Le commissioni o gruppi di lavoro sono gruppi intermedi tra il CdA, i soci e i lavoratori, e sono strumenti di confronto e di elaborazione che permettono alla base sociale di avvicinarsi all'attività di gestione, per una maggiore condivisione della *mission*. I partecipanti sono i soci lavoratori e i soci attivi interessati. In questo modo viene permesso il coinvolgimento dei soci nelle attività della cooperativa ed è utile per la realtà in quanto può ricevere stimoli produttivi e valide indicazioni. Vari gruppi in cui sono strutturate alcune MAG, sono riconducibili agli ambiti della consulenza e della formazione; finanziamenti/istruttorie, in cui vengono discusse le richieste di finanziamento, l'andamento del settore, come promuovere i finanziamenti, e i singoli rientri problematici; della raccolta del capitale sociale. Inoltre, si sottolinea l'esistenza, in un'ottica di apertura e condivisione incentrata sulla trasparenza, del gruppo comunicazione, che si occupa della gestione del sito, dell'organizzazione degli incontri,

della predisposizione di materiali informativi, e della commissione rappresentanza in cui vengono discussi gli aspetti politici, le relazioni con il mondo esterno, l'organizzazione delle assemblee dei soci, la stesura della *newsletter* e si mantengono i contatti esterni in “nodi” interessanti.

I soci attivi, spesso nominati nelle risposte ai questionari, sono soci che più continuativamente assicurano la loro presenza, in particolare partecipando alle riunioni dei diversi organi, sociali e non, e sono presenti in ogni MAG. Le cooperative in oggetto, si sono perciò dotate di specifici ambiti e organi sociali non consueti, al fine di poter allargare e decentrare la gestione ai soci, come per esempio i gruppi di lavoro, spiegati in precedenza.

Comunicazione e partecipazione: modalità

Nella quasi totalità delle MAG, sono previsti momenti di confronto e coinvolgimento degli *stakeholder*, ulteriori a quelli degli organi sociali e dei gruppi interni, e questi sono: colloqui con i soci finanziati, incontri di presentazione di nuovi progetti interni alla cooperativa, convegni, laboratori sul denaro¹⁸⁴, partecipazione ai distretti di economia solidale¹⁸⁵.

Sono stati utilizzati questionari o altri strumenti per raccogliere informazioni in merito al grado di soddisfazione dei soci; tuttavia nella maggior parte dei casi questi strumenti sono stati adoperati soltanto nel momento della redazione dei bilanci sociali. Ciò evidenzia l'importanza di questo documento, perché permette alla realtà l'elaborazione di una propria strategia sociale e l'individuazione della propria missione. Un altro strumento, spesso collegato al bilancio sociale, e utilizzato da alcune MAG, è il prospetto di “produzione e distribuzione del valore aggiunto”¹⁸⁶, utilizzato come rappresentazione del valore sociale prodotto e distribuito agli *stakeholder* e realizzato dalla riclassificazione di valori di bilancio d'esercizio¹⁸⁷.

¹⁸⁴ Strumento utilizzato da diverse cooperative del mondo MAG, per sollecitare uno scambio e un confronto con i propri *stakeholder* sul tema del denaro e sulle scelte quotidiane di consumo e risparmio. Si basa sulla risposta a questo interrogativo: “*Che influenza ha il denaro sul nostro tempo, sul potere che esercitiamo, nelle nostre relazioni con gli altri?*”.

¹⁸⁵ Da alcuni anni si sono sviluppate reti di realtà economiche che si definiscono di “economia solidale”, che agiscono attraverso distretti di economia solidale (DES). I DES sono realtà territoriali, economiche e sociale che perseguono obiettivi di: realizzazione di un'economia equa e socialmente sostenibile, sostenibilità ecologica e valorizzazione della dimensione locale.

¹⁸⁶ Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *I principi di redazione del bilancio sociale*, op. cit., pag. 21.

¹⁸⁷ Per approfondimenti si veda: Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *I principi di redazione del*

5.3 L'accountability delle MAG

È stata effettuata un'analisi sui documenti aziendali reperibili sul sito *internet* delle cooperative per ottenere informazioni relative alla modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*. I documenti, che esplicitano i principi di *governance* allargata, di partecipazione e di trasparenza tipici dei meccanismi di governo *multistakeholder*, sono lo statuto, l'atto costitutivo, il regolamento interno, il bilancio sociale (per chi lo redige) e il rendiconto sociale delle attività, allegato al bilancio di esercizio. In questi documenti viene nominato spesso il coinvolgimento dei portatori di interesse (si veda Tabella 2).

Tab. 2. *Contenuti dei documenti aziendali*

IMPRESA SOCIALE	DOCUMENTI	SEZIONE DEL DOCUMENTO
MAG 4 Piemonte	STATUTO	“La Cooperativa per sostenere tali iniziative promuove uno strumento finanziario alternativo dove <u>la fiducia e la conoscenza delle persone</u> , la qualità dei prodotti e la fattibilità dei progetti, prendono il posto delle garanzie patrimoniali” Art. 3 Scopo sociale
MAG 4 Piemonte (stralci simili in: MAG 2, MAG Roma, MAG 6)	STATUTO	“I soci inoltre: a) <u>concorrono alla gestione dell'impresa</u> partecipando alla formazione degli organi sociali e alla definizione della struttura di direzione e conduzione della medesima; b) <u>partecipano all'elaborazione di programmi di sviluppo e alle decisioni concernenti le scelte strategiche</u> ” Art. 8 Obblighi e diritti dei soci
MAG Venezia	STATUTO	“La Cooperativa intende porsi come strumento di collegamento tra i soci [...] garantendo su tali progetti completa <u>trasparenza ed informazione</u> a tutti i soci, nelle forme più precise ed efficaci. Inoltre, la cooperativa potrà avvalersi anche della <i>collaborazione di non soci</i> , per il raggiungimento dei suoi scopi sociali” Art. 3 Scopo sociale “A tal fine la Cooperativa potrà svolgere attività di sensibilizzazione, informazione, formazione, studio e ricerca [...] Il rapporto mutualistico si concretizza attraverso la <u>partecipazione dei soci alla vita attiva della cooperativa</u> nei suoi aspetti sociali, culturali, gestionali ed economici” Art. 4 Oggetto Sociale
MAG Roma	STATUTO	“La Cooperativa si ispira ai principi che sono alla base del movimento cooperativo ed in rapporto ad essi agisce [...] Operando secondo questi principi intende organizzare un'impresa che persegua, mediante <u>la solidale partecipazione della base sociale e di tutto il gruppo sociale</u> che ad essa fa riferimento, scopi sociali economici, culturali ed educativi.” Art. 3 Scopo sociale

bilancio sociale, op. cit.

MAG 4 Piemonte	REGOLAMENTO INTERNO	“[...] alcune regole fondanti: <u>partecipazione reale, non limitata al concetto di delega e di rappresentanza, dei cittadini e dei lavoratori nella gestione delle istituzioni e delle imprese</u> [...] Le informazioni devono essere organizzate in modo tale da essere fruibili e comprensibili anche dai soci che partecipano in modo meno diretto alle attività delle cooperative.” Punto 2) Principi ideologici di riferimento
MAG Venezia	BILANCIO SOCIALE	“MAG si basa sul sostegno e sul <u>coinvolgimento della propria base sociale</u> per questo è stata chiesta la disponibilità ai soci di <u>partecipare attivamente alla vita della cooperativa.</u>” pag. 19 “Gli obiettivi di miglioramento sui quali si è chiesto ai soci di dare le loro indicazioni hanno riguardato i seguenti ambiti: <u>la comunicazione di MAG, la partecipazione attiva e il coinvolgimento dei soci</u>, le linee di sviluppo delle attività future. La metodologia di lavoro si è basata sulla suddivisione dei soci in 6 gruppi, a ciascuna coppia di questi è stata assegnata la riflessione su uno dei tre temi presentati. A metà della discussione c’è stato un rimescolamento tra i componenti dei gruppi tra loro gemellati e in questo modo c’è stato un ampio confronto tra i presenti, reso possibile anche grazie alle dimensioni ridotte dei gruppi di lavoro e agli scambi tra i loro partecipanti.” pag. 37 “Il numero non molto rilevante di questionari pervenuti e le osservazioni delle presenze alle assemblee necessitano una riflessione da parte della cooperativa MAG sulla necessità di coinvolgere più efficacemente la base sociale all’interno della vita della cooperativa. Le indicazioni emerse in merito agli obiettivi da perseguire si sovrappongono a quelle individuate nella discussione sul tema della comunicazione. A queste si aggiungono le proposte di <u>intensificare i contatti con la base sociale in occasione delle assemblee e degli incontri di MAG e individuare un gruppo di soci disposti a partecipare attivamente alle varie attività realizzate.</u> [...] è emerso in maniera significativa come i soci di MAG utilizzino ampiamente il principio di delega e come sia invece importante il loro coinvolgimento negli aspetti più di carattere culturale e informativo dell’operato della cooperativa stessa, per poterle garantire uno sviluppo e un rinnovamento necessari all’organizzazione.” pagg. 38 e 39
MAG 6 Reggio E.	BILANCIO SOCIALE	“Durante il percorso per la richiesta di finanziamento e, per qualche tempo, anche in seguito, i soci partecipano alla vita associativa della MAG, per esempio andando alle assemblee, seguendo eventuali dibattiti online, partecipando ad iniziative; poi nel tempo, la distanza, gli impegni lavorativi prendono il sopravvento e il rapporto di amicizia, di scambio pian piano si assottiglia” pag. 38

In questi documenti viene spesso descritto il coinvolgimento dei portatori di

interesse e si fa esplicito riferimento ai soci e agli *stakeholder* esterni, e alle intenzioni di rendere partecipe la base sociale oltre alla semplice, seppur fondamentale, comunicazione e trasparenza. Come si può leggere dalle sezioni estratte dagli statuti o regolamenti, vi sono dichiarazioni che vanno nella prospettiva di coinvolgimento degli *stakeholder*, di *governance* allargata, ma dalle informazioni reperibili dai bilanci sociali, in cui viene fatta un'analisi approfondita sull'effettivo stato della cooperativa e sulla realizzazione dei propri obiettivi, si evince che questa volontà avviene limitatamente al livello dei soci assidui, e risulta difficile il coinvolgimento soprattutto dei soci finanziati.

La comunicazione con i soci avviene, oltre che durante le AdS, e con la possibilità di partecipare ai CdA e ai gruppi di lavoro interni, anche attraverso il sito internet, l'invio della *newsletter* tramite e-mail e/o periodico di informazione sulla vita della MAG, le discussioni *online* su *forum* o *mailing list*, i contatti telefonici mirati, gli eventi e le manifestazioni pubbliche (per esempio le fiere dell'economia solidale). La *newsletter* viene inviata con regolarità, e riporta soprattutto aggiornamenti sulla finanza mutualistica, dal territorio e dall'economia solidale. Viene anche usata come strumento informativo dell'attività della cooperativa, per esempio inserendo il resoconto delle AdS, o estratti dei bilanci, o la descrizione degli ultimi finanziamenti. I siti internet risultano completi e con diverse informazioni sulla cooperativa (storia, attività, struttura, progetti, principi e valori, dati sulla raccolta di capitale sociale e numero soci), i bilanci (economici e sociali), l'elenco dei finanziamenti, i principi della finanza mutualistica e solidale¹⁸⁸, il resoconto delle AdS, le informazioni su come partecipare e su come diventare socio, gli appuntamenti, i contatti e i vari documenti scaricabili.

Con riferimento ai processi di *accountability* volontaria delle realtà oggetto della ricerca, si rileva, anzitutto, che soltanto tre MAG (MAG 6 di Reggio Emilia, MAG Venezia e MAG Roma¹⁸⁹) hanno redatto il bilancio sociale, o utilizzano elementi che compongono tale documento (indicatori, riclassificazione bilancio a valore aggiunto) come valutazione costante del proprio operato. Le altre cooperative hanno redatto

¹⁸⁸ Si veda il Capitolo 4 per approfondimenti su questo tema.

¹⁸⁹ Nella pianificazione triennale della cooperativa MAG 4, in cui sono elencati gli obiettivi e le azioni da intraprendere nel triennio 2011-2013, vi è la redazione del bilancio sociale.

strumenti di rendicontazione e comunicazione diretti ai soci in occasioni specifiche¹⁹⁰, oppure il rendiconto dell'attività sociale, redatto dalla cooperativa di Verona e allegato al bilancio di esercizio, ma non pubblicato nel sito.

Un altro strumento, spesso collegato al bilancio sociale, e utilizzato da alcune MAG, è il prospetto di “produzione e distribuzione del valore aggiunto”¹⁹¹, utilizzato come rappresentazione del valore sociale prodotto e distribuito agli *stakeholder* e realizzato dalla riclassificazione di valori di bilancio d'esercizio¹⁹². Questo strumento attualmente è utilizzato o è in via di attuazione in tutte le MAG, come deciso durante gli incontri di coordinamento tra le cooperative. Il Coordinamento tra le MAG nasce dall'esigenza di verificare costantemente le rispettive linee d'azione, per garantire il radicamento sul territorio e l'adesione ai principi che contraddistinguono il rapporto tra MAG e realtà finanziate: si ritrovano regolarmente tre volte all'anno, a turno presso le sedi. Vengono affrontati tutti gli aspetti pratici e teorici della finanza etica: le regole statutarie, i servizi offerti ai soci, i processi decisionali e temi più concretamente operativi come la determinazione del tasso d'interesse applicato, le condizioni di rientro e le fidejussioni. Il Coordinamento svolge una funzione cruciale per le MAG: la valutazione e l'accompagnamento di quelle realtà che intendono fare propri i principi della finanza mutualistica e solidale, dando vita a nuove MAG.

Le MAG rispetto alla semplice lettura dei dati economici risultati dal bilancio d'esercizio, interpretano la riclassificazione a valore aggiunto come un cambiamento nella percezione di sé, sentendosi soggetti che producono e distribuiscono ricchezza ai propri interlocutori in diverse forme:

- alle diverse persone operanti all'interno dell'impresa, attraverso stipendi, compensi, borse lavoro, servizi ai lavoratori;
- ai soci, attraverso l'aumento gratuito delle proprie quote di capitale sociale;
- alla comunità e al settore non *profit*, attraverso l'erogazione di contributi;

¹⁹⁰ Per esempio MAG 2 per il trentennale della cooperativa ha realizzato diverse pubblicazioni, in cui sono stati ascoltati soci storici e diverse realtà finanziate, e ha organizzato numerose occasioni d'incontro per i propri *stakeholder*.

¹⁹¹ Con riferimento al prospetto “produzione e distribuzione del valore aggiunto” pubblicato dalle MAG si veda l'Allegato 2.

¹⁹² Per approfondimenti si veda: Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *I principi di redazione del bilancio sociale*, op. cit., pag. 21, e Andreass M., “Il valore aggiunto”, in Andreass M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, op. cit., pagg. 137-158.

- all'ente pubblico, attraverso il pagamento delle imposte;
- ai finanziatori, attraverso gli interessi passivi;
- trattenuta dall'impresa stessa, accantonata a riserva legale.

In base a questa riclassificazione calcolano indici a valore aggiunto per ottenere elementi di riflessione rispetto alla efficienza economica e tecnica dell'impresa:

- quanta ricchezza viene prodotta internamente dall'impresa rispetto al valore della produzione, cioè la MAG è “dipendente” da competenze esterne?
- qual è il rapporto fra il capitale investito nell'impresa e la sua capacità di produrre valore aggiunto caratteristico?
- qual è il rapporto fra i contributi ricevuti e la ricchezza distribuita ai diversi interlocutori sociali?
- qual è il rapporto fra la ricchezza prodotta dalle persone impiegate all'interno dell'impresa e la ricchezza distribuita loro, vale a dire le persone interne all'impresa producono più ricchezza di quella che viene distribuita loro o il contrario?

Per le MAG il bilancio sociale, è uno strumento che permette di riflettere sugli obiettivi sociali (non economici) prefissati, e capire se siano ancora gli stessi oppure se sia il caso di ridefinirli. Il bilancio sociale è un modo per approfondire la relazione con gli *stakeholder* e dare voce ai loro giudizi e consigli, soprattutto quando si tratta di cooperative, in quanto spesso operano assieme per la redazione del bilancio sociale stesso, per instaurare un dialogo proficuo, duraturo e costruttivo. Anche le MAG decidono di adottare il bilancio sociale per rapportarsi con gli *stakeholder* non tanto come un punto di arrivo, ma come l'inizio di un percorso di continuo miglioramento da compiere assieme. La redazione del bilancio sociale, per le tre MAG che utilizzano questo strumento, è avvenuta senza utilizzare schemi standardizzati ed è stato realizzato internamente, senza l'ausilio di consulenti esterni, ma creando un gruppo di lavoro composto da soci attivi e soci interessati¹⁹³, lavoratori e amministratori in particolar modo, e raccogliendo osservazioni della base sociale presente alle assemblee e ai momenti dedicati, ed anche di alcuni *stakeholder* esterni. In questo modo il bilancio

¹⁹³ Alcune MAG nel momento iniziale del percorso sul bilancio sociale hanno comunicato ai propri soci tramite *e-mail* e il sito internet le loro intenzioni, invitandoli a partecipare ai gruppi di lavoro dedicati.

sociale è stato realmente uno strumento di lavoro, che parte dalla specificità delle cooperative stesse.

Per MAG 6 è fondamentale utilizzare il bilancio sociale, per rivedere i propri obiettivi iniziali e confrontarli con quelli attuali, domandando anche ai “detentori di interesse” quali siano questi obiettivi, per verificare vicinanze o lontananze di vedute, e per verificare che le loro “direttrici” siano anche quelle della cooperativa. Da queste riflessioni hanno iniziato i percorsi per “costruire” i bilanci sociali pubblicati: non sono stati redatti ogni anno essendo per il gruppo interno un lavoro molto impegnativo, ma accorpano più anni (1997-1999; 2000-2005; e attualmente stanno iniziando la costruzione di uno nuovo). I bilanci sociali di MAG 6 sono quasi interamente redatti dagli *stakeholder* e dalle loro riflessioni, apprezzamenti, critiche, aspettative. Sono state fatte interviste sul rapporto con MAG 6 ed è stato lasciato ampio spazio alle tematiche “autogestione” e “partecipazione”, attraverso indicatori oggettivi (solitamente sono stati suddivisi a seconda di diverse aree tematiche), individuati per verificare il livello di partecipazione nella cooperativa, di coinvolgimento e infine sono stati organizzati incontri con i soci basati sul confronto delle informazioni emerse, e dedicando tempo anche a lavori a gruppi più ristretti. Nel primo bilancio sociale le riflessioni sono state concentrate sul punto di vista dei soci finanziatori, nel secondo sul punto di vista dei soci finanziati: sono stati organizzati incontri per confrontarsi con loro, per vedere su quali aree concentrare l’analisi. Negli ultimi anni non è stato redatto un documento vero e proprio ma annualmente sono stati pubblicati sul sito gli strumenti acquisiti nell’esperienza dei due bilanci sociali prodotti: gli indicatori oggettivi e la riclassificazione del bilancio d’esercizio a valore aggiunto. Inoltre sono stati portati avanti approfondimenti e confronti interni sulle aree di carattere sociale percepite come prioritarie (a livello di Consiglio di Amministrazione inizialmente, e in seguito in Assemblea dei Soci).

MAG Venezia (assieme al suo braccio finanziario, rappresentato dal Consorzio Finanza Solidale) ha concluso un bilancio sociale nel 2007 sul biennio 2005-2006. La redazione ha avuto lo scopo di indagare le aspettative che i soci avevano all’inizio e verificare se le attività poste in essere rispondano o meno a quelle aspettative. Hanno lavorato sia in gruppi interni più ristretti e sia attraverso il coinvolgimento dei soci

invitandoli a riflettere e a dare il loro contributo sui possibili obiettivi di miglioramento della cooperativa: nella parte iniziale è stata descritta la storia della cooperativa e la *mission*, in seguito hanno analizzato il contesto vigente, gli *stakeholder* e le prospettive future, inviando anche questionari ai soci, e ottenendo il 20% delle risposte, quindi i risultati sono da considerarsi solo parzialmente rappresentativi dell'orientamento dell'intera compagine sociale. I risultati dei questionari sono stati rielaborati in modo da poterne ricavare dei grafici di facile lettura. Sono emersi diversi aspetti su cui hanno lavorato con i soci e successivamente al loro interno, come ad esempio una riclassificazione della compagine sociale nel corso degli anni; una difficoltosa partecipazione dei soggetti giovani; una partecipazione dei soci costante nel numero, ma diversa nella composizione. Gli obiettivi di miglioramento sui quali si è chiesto ai soci di dare le loro indicazioni hanno riguardato i seguenti ambiti: la comunicazione di MAG, la partecipazione attiva e il coinvolgimento dei soci, e le linee di sviluppo delle attività futura. Attualmente redigono un bilancio sociale più settoriale, concentrandosi cioè su un aspetto specifico, a seconda dei temi segnalati dai soci, utilizzando momenti di confronto e riflessioni interne al CdA.

MAG Roma, nel 2010 ha redatto il primo bilancio sociale, in occasione del quinquennale della cooperativa, per avere un fondamentale momento di confronto e scambio interno e con i soci. Il gruppo di lavoro è stato interno e coordinato da una responsabile della cooperativa e dalla supervisione di MAG 6, che si occupa nell'ambito della consulenza, di accompagnare realtà socie nella costruzione dei propri bilanci sociali. Il percorso è stato pensato come momento di formazione interna, ma aperto a tutti i soci, come occasione di crescita collettiva. Gli obiettivi sono stati quelli di avviare una conoscenza approfondita e condivisa della loro realtà; verificare e rendicontare ciò che la MAG crea rispetto agli obiettivi sociali; pianificare gli obiettivi sociali futuri; rendere la comunicazione non superficiale sia verso l'interno che verso l'esterno; creare un forte strumento per dar voce e facilitarne la partecipazione attiva ai diversi detentori d'interesse. Il bilancio sociale di MAG Roma è strutturato in sezioni:

- identità, valori e missione, riflettendo su chi è MAG Roma ed elaborando proposte assieme all'assemblea e successivamente con incontri specifici rivolti ai soci risparmiatori e alle realtà finanziate presso le loro sedi, in otto incontri;

- *stakeholder*, facendo una mappatura dei portatori di interesse e per ciascuno soffermandosi sugli obiettivi e le aspettative verso di loro e le azioni da intraprendere per far sì che si realizzino;
- indicatori sociali oggettivi, rappresentati tramite grafici;
- rendicontazione a valore aggiunto;
- indicazioni per il futuro: azioni da intraprendere per non venir meno ai propri valori e alla propria missione; analisi dei punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità che vengono dall'esterno e le possibili strategie future.

Le modalità di coinvolgimento nelle imprese sociali sono diverse e possono variare dalla semplice informazione, alla partecipazione reale, con un conseguente diverso impatto sul processo decisionale. Queste non possono essere predefinite per tutte le imprese, infatti dall'analisi di casi illustrata in questo capitolo, si può notare che, anche in un universo molto limitato, le pratiche sono diverse, nonostante vi sia un comune denominatore molto forte, quale la ricerca della relazione con le persone, elemento fondamentale per l'esistenza delle MAG, in quanto la loro attività di finanza mutualistica esiste e sopravvive grazie alla logica fiduciaria. Una MAG è una società che si basa sul rapporto fiduciario con i soci e in cui le relazioni interpersonali si realizzano nei ruoli e nei meccanismi dove concetti come la responsabilità, il rischio, il potere, la fiducia, la delega, la trasparenza, e la partecipazione sussistono costantemente anche tra gli obiettivi di fondo. Per realizzare questi obiettivi occorre ricreare un tessuto relazionale e di scambio fiduciario tra le persone e questa è la scommessa di realtà come le MAG, che hanno avviato oramai da decenni in Italia.

Nella maggior parte delle realtà analizzate i lavoratori sono parte attiva nei processi decisionali: il socio lavoratore è il perno intorno a cui ruota il governo della cooperativa, essendo presente sia nei Consigli di Amministrazione, sia negli organi di staff, sia nei gruppi interni più affini alle proprie funzioni, sia nell'Assemblea dei Soci, come socio.

Le MAG con la propria attività e le proprie modalità di governo demarcano i presupposti per una *governance multistakeholder* allargata ai detentori di interesse, coinvolti nelle politiche decisionali e partecipi alla vita di queste realtà.

CONCLUSIONI

Dopo un'analisi teorica, seppur succinta, in merito alla responsabilità sociale d'impresa, alla definizione di *stakeholder* e all'illustrazione della teoria formulata da questa interpretazione, ci si è soffermati sul concetto di impresa sociale. A definire un'impresa come sociale sono non i beni e i servizi prodotti, ma gli obiettivi e le modalità con cui la produzione è realizzata: sono quindi considerate imprese sociali anche le iniziative di finanza etica, di microcredito, di commercio equo e solidale e, più in generale, le iniziative produttrici di beni e servizi, anche privati, che si propongono obiettivi diversi dal profitto¹⁹⁴. La propensione al sociale di questa tipologia di impresa è stata verificata anche studiando, in questa tesi, gli aspetti caratteristici della *governance multistakeholder* e dell'*accountability*, tipici dell'impresa sociale.

Con questo lavoro si è voluto proporre spunti di riflessione in merito ai meccanismi di governo dell'impresa sociale. In particolare, sono state analizzate le effettive pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* e di comunicazione agli stessi, attraverso informazioni ottenute grazie all'analisi delle risposte ai questionari somministrati e dei documenti presenti sui siti internet delle cooperative MAG, oggetto di indagine.

Le due principali problematiche che l'impresa si trova oggi ad affrontare sono:

- 1) l'individuazione degli *stakeholder* e la modalità di partecipazione degli stessi;
- 2) la comunicazione trasparente delle decisioni e la rendicontazione del valore generato e distribuito agli *stakeholder*.

Alla luce delle riflessioni di natura teorica sono state evidenziate sia la difficoltà del rendere la *governance* partecipata nelle pratiche decisionali, che coinvolga la maggior parte degli *stakeholder*, e che predisponga le possibilità e gli strumenti per far esprimere e far partecipare i detentori di interesse, sia i pregi di questa tipologia di governo societario.

Le modalità di coinvolgimento nelle imprese sociali sono diverse e possono variare dalla semplice informazione, alla partecipazione reale, con un conseguente

¹⁹⁴ Borzaga C., "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, op. cit., pagg. 516.

diverso impatto sul processo decisionale. Queste non possono essere predefinite per tutte le imprese; infatti dall'analisi dei casi, si può notare che, anche in un universo molto limitato, le pratiche sono diverse, nonostante vi sia un comune denominatore molto forte, quale la ricerca della relazione con le persone, elemento fondamentale per l'esistenza delle MAG, in quanto la loro attività di finanza mutualistica si fonda e sopravvive sulla logica fiduciaria.

Le cooperative in esame, infatti, erogano prestiti a soci dietro garanzie personali, svincolate dal patrimonio, cercando di coinvolgere un numero significativo di persone che, pur non avendo garanzie reali da offrire, si impegna a sostenere il progetto. Una MAG, dunque, è una impresa che si basa sul rapporto fiduciario con i soci e in cui le relazioni interpersonali si realizzano nei ruoli e nei meccanismi dove concetti come la responsabilità, il rischio, il potere, la fiducia, la delega, la trasparenza, e la partecipazione sussistono costantemente anche tra gli obiettivi di fondo. Per realizzare questi obiettivi occorre ricreare un tessuto relazionale e di scambio fiduciario tra le persone e questa è la scommessa di realtà come le MAG, che hanno avviato oramai da decenni in Italia.

La qualità dei processi decisionali e di *governance* di un'impresa sociale si basa sulla partecipazione, concetto molto ampio che comprende riflessioni sulla distribuzione del potere, sulla delega, sull'ascolto, sulla consultazione e sulla progettazione collettiva. Per rendere effettiva la partecipazione innanzitutto occorre ampliare il più possibile la presenza dei soggetti che influenzano i processi decisionali che avvengono all'interno delle organizzazioni. Per fare sì che questo si realizzi, gli Amministratori delle MAG hanno agevolato e incentivato la possibilità di partecipare attraverso l'apertura degli incontri del Consiglio di Amministrazione, la diffusione delle Assemblee dei Soci sul territorio e la creazione di gruppi interni che diano possibilità anche ai soci interessati di contribuire all'esistenza della cooperativa stessa.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* diventa il modo attraverso il quale si possono manifestare la molteplicità di interessi dei soggetti e far sì che l'impresa individui gli elementi competitivi (esterni) e di incentivo (interni) che permettono l'aumento di efficienza dell'organizzazione. Tale aumento di efficienza si valuta, da un lato, rispetto agli obiettivi generali per cui l'organizzazione è creata (lo scopo di lucro, la mutualità, il

bene pubblico, ecc.), dall'altro, rispetto agli obiettivi specifici che sono stati individuati all'interno del processo di coinvolgimento.

Si osserva, inoltre, la centralità del socio lavoratore: è il perno intorno a cui ruota il governo di queste cooperative, essendo presente sia nei CdA, sia negli organi di staff, sia nei gruppi interni più affini alle proprie funzioni, sia nell'AdS. Un elevato coinvolgimento dei lavoratori nella gestione e nel perseguimento degli obiettivi d'impresa, favorito dalla struttura democratica, e un certo grado di autonomia nello svolgimento dell'attività, sono fattori in grado di ridurre l'opportunismo delle parti coinvolte nell'organizzazione e di far sì che gli obiettivi individuali degli *stakeholder* convergano verso gli obiettivi sociali dell'organizzazione, abbassando così i costi di proprietà dell'impresa.

Riassumendo, gli elementi peculiari delle modalità di governo delle MAG si possono sintetizzare nelle seguenti:

- un rapporto di conoscenza e fiducia tra i soci, presupposto importante per poter erogare prestiti senza garanzie patrimoniali, per poter lavorare insieme a persone molto diverse;
- la partecipazione, come riconoscimento del diritto dei soci, dei collaboratori e dei risparmiatori di prendere parte alle decisioni e come impegno a svolgere un ruolo attivo nel raggiungimento della missione attraverso un uso responsabile del denaro: permette di superare l'obbligatorietà del meccanismo della delega;
- la trasparenza, come stile che caratterizza le relazioni e la comunicazione con gli *stakeholder*, fondato sul riconoscimento del diritto degli *stakeholder* a conoscere le informazioni rilevanti della cooperativa, per consentire a ciascuno di valutarne scelte e comportamenti e decidere così in modo libero e paritario;
- la territorialità, delimitando il raggio di azione su base regionale, o comunque in quei territori dove esistono rapporti personali di fiducia, per poter lavorare su bisogni e problematiche ben definite e condivise dai soci di quel territorio;
- la lentezza, come caratteristica nell'agire quotidiano della cooperativa, per prendersi il tempo di coinvolgere, di ascoltare, di elaborare gli stimoli, di valutare e di decidere in modo più completo e giusto, e con il pregio di avere un maggior controllo sulla propria organizzazione, da parte di tutti gli *stakeholder* coinvolti;

- un rapporto solidale fra i soci, come capacità di captare le istanze di coloro che si trovano in situazioni di effettivo svantaggio e come impegno a trovare soluzioni di comune interesse, che tornino a vantaggio di chi versa in condizione di maggiore bisogno.

Analizzare il tema dell'*accountability* significa domandarsi qual è l'importanza di tale processo percepita dalle realtà e dalle diverse categorie di *stakeholder*; in particolare studiando i modelli di rendicontazione adottati dalle cooperative MAG, sono sorti vari spunti di riflessione su alcuni temi fondamentali:

- importanza e significato dell'*accountability* per le MAG ma anche in generale per le imprese sociali italiane ed i loro interlocutori;
- valenze del bilancio sociale o di missione come strumento di *accountability* nella realtà non *profit*;
- rilevanza e comprensibilità dei contenuti del bilancio sociale o di missione e attendibilità come strumento di *accountability*;
- adeguatezza dei modelli di comunicazione delle condizioni gestionali orientate al perseguimento delle finalità aziendali.

Queste riflessioni emergono in quanto le MAG, rappresentanti di una piccola parte del mondo non *profit*, ed espressioni della società civile, devono nella loro operatività, stimolare la conoscenza, il dialogo ed il confronto con i propri *stakeholder* e costruire con questi un documento di rendicontazione chiaro ed efficace.

Le MAG che hanno adottato il bilancio sociale lo interpretano come strumento di analisi interna, di riflessione sulla *mission*, sugli scopi ed i valori originari, sui propri *stakeholder*; come opportunità di ripensamento dell'organizzazione e della struttura aziendale volto al perseguimento delle finalità sociali. Raramente tali informazioni sono collegate ad altre informazioni generali di settore che consentono di valutare la portata reale dei risultati e degli impatti dell'attività sui propri *stakeholder* e sull'ambiente di riferimento in generale: questo rende a volte le informazioni qualitative e quantitative, non sempre significative.

È fondamentale non sottovalutare il ruolo del bilancio sociale come strumento di rendicontazione responsabile e trasparente nei confronti dei propri *stakeholder* e nello

specifico, per quanto riguarda la relazione sociale e gli indicatori di riferimento, è necessario costruire modelli che tengano in considerazione le diverse composizioni di questi tre elementi: *mission*, *governance*, *stakeholder*.

Le MAG, come viene dimostrato attraverso le caratteristiche emerse dall'analisi dei casi, si possono di fatto definire imprese *multistakeholder*. Queste cooperative finanziarie, cercando di conciliare gli interessi delle varie parti interessate, affermando la propria responsabilità sociale, assumendo gli impegni nei confronti degli *stakeholder*, comunicando in maniera trasparente e condividendo con gli interlocutori gli obiettivi e le azioni, demarcano i presupposti per una *governance multistakeholder* partecipata e allargata ai detentori di interesse, coinvolti nelle politiche decisionali e partecipi alla vita di queste realtà e un utilizzo costante degli strumenti informativi, rendendo trasparente e chiaro l'operato delle cooperative, e consapevoli gli *stakeholder*. Le Cooperative prese in esame, per rispettare i principi di *accountability*, si pongono in modo trasparente, e questo risulta affidabile agli occhi degli *stakeholder* interni ed esterni, mostrando di amministrare eticamente la propria *mission*. Una corretta *accountability* è un concetto essenziale per le imprese, e fa sì che la *governance* sia partecipata e *multistakeholder*, caratteristiche peculiari delle imprese sociali.

Le MAG sono consapevoli che l'adozione di queste modalità di *governance* comporti un appesantimento organizzativo ed un processo decisionale più lento e dispendioso di energie, per dare la possibilità di coinvolgere, di ascoltare, di elaborare gli stimoli, di valutare e di decidere in modo più completo e giusto. Tutto questo viene compensato, almeno in parte, da un maggior controllo sulla propria organizzazione, da parte di tutti gli *stakeholder* coinvolti, aumentando la loro soddisfazione e rendendo più facile un'identificazione con i fini dell'impresa, migliorando la *governance* di impresa e tutti i meccanismi correlati.

La cooperativa, resta comunque un'ottima base di partenza per rendere sostanziali le politiche di una *governance multistakeholder*, perché questa forma giuridica garantisce l'apertura alla base sociale della partecipazione, avendo il diritto formale di determinare le scelte dell'organizzazione: la partecipazione alle scelte è (o dovrebbe essere) uno dei fondamentali vantaggi mutualistici che “danno senso” alla forma dell'impresa cooperativa.

A conclusione di questa analisi, la scrivente esprime l'auspicio di proseguire e sviluppare ulteriormente le ricerche su questa tipologia di impresa, al fine di investigare in modo più approfondito su queste interessanti realtà, in particolar modo sugli strumenti e sui processi relativi agli aspetti dell'*accountability*, allo scopo eventualmente di presentare a queste organizzazioni non *profit* una serie di standard che consentano di perseguire al meglio le diverse finalità aziendali.

BIBLIOGRAFIA

- AccountAbility, *AccountAbility1000 framework: standard, guidelines and professional qualification*, ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), London, 1999.
- Agenzia per il terzo settore, *Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit*, Roma, 2011.
- Airoidi G., Brunetti G., Coda V., *Economia Aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Airoidi G., Amatori F., Invernizzi G., *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano, 1995.
- Allegri M. (a cura di), *L'adozione degli IAS/IFRS in Italia: impatti sostanziali e formali sul bilancio*, Giappichelli, Torino, 2007.
- Amaduzzi A., *L'azienda nel suo sistema operante*, Utet, Torino, 2002.
- Amaduzzi G., *Il bilancio d'esercizio delle imprese*, Utet, Torino, 1986.
- Andreaus M., "La legge delega sull'impresa sociale: quali implicazioni dal punto di vista aziendalistico", *Impresa Sociale*, n.3, Euricse, Trento, 2006.
- Andreaus M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2007.
- Andrei P., Azzali S., Bisaschi A., Fellegara A.M., *Le aggregazioni di impresa*, Giuffrè, Milano, 1999.
- Andrei P., *Valori storici e valori correnti nel bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 2004.
- Andreoni A., Pelligra V., *Microfinanza. Dare credito alle relazioni*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali.*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
- Baldarelli M.G., "Finanza Etica", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- Baldessone E., Ghiberti M. (a cura di), *L'euro solidale. Una carta d'intenti per la finanza etica in Italia*, EMI, Bologna, 1998.
- Barbetta G.P., *Il settore non profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e*

- regolazione, Il mulino, Bologna, 2000.
- Baumol W.J., *Business, Behaviour, Value and Growth*, Brace & World, New York, 1967.
- Becchetti L., *Il microcredito*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- Becchetti L., Milano R., “Microfinanza”, in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- Benson G.C.S., “Codes of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, n. 8, 1989.
- Bernardoni A. (a cura di), *Imprese cooperative sociali*, Maggioli Editore, Rimini, 2008.
- Bicciato F., *Finanza etica e impresa sociale. I valori come fattori competitivi*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- Borzaga C., Defourny J., (a cura di), *The Emergence of Social Enterprises*, Routledge, London, 2001 (tr. it., *L’impresa sociale in prospettiva europea. Diffusione, evoluzione, caratteristiche e interpretazioni teoriche*, Edizioni31, Trento, 2001).
- Borzaga C., “Sull’impresa sociale”, *Working Paper n. 19*, Università degli Studi di Trento - ISSAN, Trento, 2002.
- Borzaga C., Tortia E., “Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione sociale”, *Working Paper n. 6*, AICCON, Forlì, 2004.
- Borzaga C., “L’impresa sociale”, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.
- Borzaga C., Tortia E., “Workers motivation, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services”, in *Non profit and voluntary sector quarterly*, n. 35, 2006.
- Borzaga C., Fazzi L., *Governo e organizzazione per l’impresa sociale*, Carocci, Roma, 2008.
- Borzaga C., “Impresa sociale”, in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York, 1953.
- Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, 2009.

- Campi S. (a cura di), *Impresa sociale e impresa: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova, 2003.
- Capriglione F., *Etica della finanza e finanza etica*, Laterza, Bari, 1997.
- Catturi G., *La redazione del bilancio di esercizio secondo la dottrina, la normativa comunitaria, civilistica e fiscale*, Cedam, Padova, 1988.
- Cesarini F., Barbetta G.P., *La finanza specializzata per il terzo settore in Italia*, Bancaria Editrice, Roma, 2004.
- Cesarini F., Locatelli R. (a cura di), *Modelli di governance e problemi gestionali*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Chiesi A.M., Martinelli A., Pellegatta M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale di impresa*, Il sole 24 ore, Milano, 2000.
- Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002.
- Christensen C.R., Hansen A.J., *Teaching and the case method: Text, cases, and readings*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- Clarkson M.B.E., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 1995.
- Clarkson Centre for Business Ethics, *Principles of Stakeholder Management*, Joseph L. Rotman School of Management, Toronto, 1999.
- CNEL, *Una proposta per la disciplina dell'Impresa Sociale in Italia*, Roma, 2000.
- CNEL, *Osservazioni e proposte su "L'impresa sociale"*, Commissione per le Politiche Sociali ed ambientali, Roma, 2010.
- Coda V., *Proprietà, lavoro e governo d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1967.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1995.
- Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.
- Commissione delle Comunità Europee, *La governance europea. Un libro bianco*, Bruxelles, 2001.
- Congiu P., *Il bilancio d'esercizio delle imprese cooperative*, Giuffrè, Milano, 2005.
- Congiu P., *Il bilancio sociale delle imprese cooperative. La rendicontazione della mutualità*, Giuffrè, Milano, 2009.
- Crescenzi M., *Manager e management non profit: la sfida etica*, ASVI Sviluppo Non

- Profit* Edizioni, Roma, 2002.
- Dalledonne A., Battaglioli M., *La responsabilità sociale delle imprese*, IPSOA, Milano, 2006.
- Defourny J., Nyssens M., “Social Enterprise in Europe: recent trends and developments”, *Emes WP*, n. 08/01, 2009.
- Donaldson T., Preston L., “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, *The Academy of Management Review*, 1995.
- Elkington J., *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capstone, London, 1997.
- Faillo M., Sacconi L., “La governance dell’impresa sociale”, in L. Bruni, S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- Fama E.F., Jensen M., “Agency problems and residual claims”, *Journal of Law and Economics*, n. 26, 1983.
- Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano, 2005.
- Fazzi L., *Governance per le imprese sociali e il non profit. Democrazia, approccio multistakeholder, produttività*, Carocci, Roma, 2007.
- FederCASSE, *Bilancio sociale e di missione del credito cooperativo*, Roma, 2008.
- Fellegara A.M., *I valori delle immobilizzazioni immateriali nelle sintesi di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1995.
- Ferrari C., “Qualità e sistemi di accountability”, in Venturi P., Rago S. (a cura di), *Qualità e valore nel terzo settore. Atti dell’VIII edizione delle Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile (ottobre 2008)*, AICCON, Forlì, 2009.
- Ferraris Franceschi R., *L’indagine metodologica in Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.
- Ferraris Franceschi R., “Sul problema delle teorie nell’economia aziendale”, in AA.VV., *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987.
- Ferraris Franceschi R., *Problemi attuali dell’economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano, 1998.
- Ferraris Franceschi R. (a cura di), *Il modello della ricerca*, Giuffrè, Milano, 1990.
- Ferrera M., *Le trappole del welfare*, Il mulino, Bologna, 1998.
- Ferrero G., *Istituzioni di economia d’azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.

- Fornasari M., Zamagni V., *Il movimento Cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Vallecchi Editore, Firenze, 1997.
- Freeman E.R., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, Mass, 1984.
- Freeman E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Frooman J., "Stakeholder Influence Strategy", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, 1999.
- Furlotti K., *Strumenti e processi di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa*, McGraw-Hill, Milano, 2009.
- Gabrovec Mei O., "Economia, etica e valori d'impresa", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.
- Galbraith J.K., *The new industrial state*, Houghtown Mifflin Company, Boston, 1971.
- Galassi G., *Lo sviluppo delle imprese tra opportunità e vincoli*, Giuffrè, Milano, 2000.
- GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano, 2001.
- Giannessi E., *Le aziende di produzione originaria, Volume 1°, Le aziende agricole*, Cursi, Pisa, 1960.
- Gray R.H., Owen D., Adams R., "Standards, Stakeholder and Sustainability", *Certified Accountant*, March, 1995.
- Gray R., Adams C., Owen D., *Accounting and accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall Upper Saddle River, NJ, 1996.
- GRI – Global Reporting Initiative, *G3 - Linee Guida per il Reporting di Sostenibilità*, 2006.
- Hinna L., "Il bilancio di missione. La rendicontazione contabile e sociale nelle strutture non profit", *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, volume 100, fascicolo 7/8, Roma, 2000.
- Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

- Hinna L., “Bilancio sociale”, in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- Huff A.S., *Designing research for publication*, Sage, Londra, 2009.
- Invernizzi G., Molteni M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica. Strumenti per valutare posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile*, Etas Libri, Milano, 1990.
- ISTAT, *Le cooperative sociali in Italia*, Roma, 2001, 2003 e 2005.
- Jensen M., Meckling W., “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, n. 3, 1976.
- La Torre M., Vento G., *Microfinance*, McGraw-Palgrave, London, 2006.
- Lev B., *Intangibles*, Etas Libri, Milano, 2003.
- Liberatore G., *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata. Riflessioni per uno schema di analisi economico-aziendale*, Padova, Cedam, 1996.
- Locke E., “The myths of behavior mod in organization”, *Academy of Management Review*, vol. 3, 1997.
- MAG 6 Società cooperativa, *Bilancio sociale 1997-98-99*, Reggio Emilia, 2001.
- MAG 6 Società cooperativa, *Il secondo bilancio sociale di MAG 6*, Reggio Emilia, 2006.
- MAG Roma Società cooperativa, *Finanza Creatrice. Indagine sul microcredito nella Provincia di Roma*, Roma, 2006.
- MAG Roma Società cooperativa, *Il bilancio sociale di MAG Roma. Il primo bilancio sociale 2005 - 2010*, Roma, 2011.
- MAG Venezia Società cooperativa, *Bilancio sociale anni 2005-2006*, Venezia, 2007.
- Marris R., *The economic theory of managerial capitalism*, McMillan, New York, 1964.
- Masini C., *La struttura dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1964.
- Masini C., *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, 1979.
- Matacena A., “La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa”, in AA.VV., *Istituzioni di Economia d'azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.
- Matacena A., “Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi”, in *Non Profit*, n. 1, Milano, 2005.

- Melis A., *La qualità dell'informazione esterna. Principi contabili ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, 2008.
- Milano M., Salviato F., "Microfinanza", in *Libro dell'anno 2005*, Treccani, Roma, 2005.
- Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.
- Onida P., *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Milano, Giuffrè, 1951.
- Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971.
- Otley D.T., Berry A.J., "Case Study Research in Management Accounting and Control", *Management Accounting Research*, n. 5, 1994.
- Paris A., "L'assurance della rendicontazione sociale delle imprese cooperative. Approcci e finalità," in corso di stampa negli *Atti del 33° Convegno AIDEA "Pubblico & non profit per un mercato responsabile e solidale"*, 2010.
- Pavolini E., *Le nuove politiche sociali. I sistemi di welfare fra istituzioni e società civile*, Il mulino, Bologna, 2003.
- Perrini F. (a cura di), *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, Egea, Milano, 2002.
- Pezzi E., "Una morfologia d'impresa: La Mutua di Autogestione. Per una finanza mutualistica e solidale", *Learning News*, AIF (Associazione Italiana Formatori), n. 10, Milano, 2011.
- Phillips R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003.
- Prette M.R., *MAG 4 e MAG 6 Il denaro come se la gente contasse qualcosa*, Sensibili alle Foglie, Cuneo, 2001.
- Propersi A., *Il sistema di rendicontazione negli enti non profit: dal bilancio d'esercizio al bilancio di missione*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.
- Provasoli C., Tanno A., Zappi G., *Banche e inclusione finanziaria. Accesso al credito, microfinanza e strategie operative*, Bancaria Editrice, Roma, 2009.
- Quagli A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino, 2006.
- Robinson M.S., *The Microfinance Revolution. Sustainable Finance for the Poor*, The World Bank Washington D.C., Open Society Institute, New York, 2001.

- Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988.
- Rusconi G., *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, CLUEB, Bologna, 1997.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- Rusconi G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, EDIESSE, Roma, 2006.
- Rusconi G., "Teoria degli *stakeholder*", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- Rusconi G., "Accountability", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- Ryan B., *Research method and methodology in Finance and Accounting*, Sage, Thomson Learning College, Londra, 2002.
- Sacconi L., *Economia, etica e organizzazione*, Laterza, Roma, 1997.
- Sacconi L., "CSR: verso un modello allargato di *corporate governance*", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.
- Sacconi L., De Colle S., "Il codice etico come strumento di gestione delle relazioni con *gli stakeholder*", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.
- Sacconi L., *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.
- Sacconi L., "La legge sull'impresa sociale come selettore di organizzazioni con motivazioni necessarie all'efficienza: quasi un'occasione mancata", in *Impresa*

- sociale*, n. 75, Trento, 2006.
- Saraceno P., *Il governo delle aziende*, Libreria Editrice Universitaria, Venezia, 1972.
- Schwartz S.M., “A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics”, *Journal of Business Ethics*, n. 41, 2002.
- Schwartz S.M., “Effective Corporate Codes of Ethics: Perception of Codes Users”, *Journal of Business Ethics*, n. 55, 2004.
- Sciarelli S., *Economia e gestione*, Cedam, Padova, 1997.
- Sciarelli S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2007.
- Schumpeter J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, ETAS, Milano, 2002 (tr. edizione inglese, *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, New York, 1934).
- Sòstero U., “L'equilibrio economico delle aziende”, *RIREA vol 7-8*, Roma, 2002.
- Stewart R., Allen J., Cavender J., “The strategic plan”, *Research Report n.138*, Stanford Research Institute, Long Range Planning Service, Industrial Economics Division, Menlo Park, 1963.
- Taylor B.E., Chait R.P., Holland T.P., “Trustee motivation and board effectiveness”, in *Non profit and voluntary sector quarterly*, n. 20, 1991.
- Tosi S., *Azioni locali nella crisi del welfare state*, Libreria Clup, Milano, 2004.
- Vicari S., *Brand equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, 1995.
- Viganò L. (a cura di), *Microfinanza in Europa*, Giuffrè, Milano, 2004.
- Walton C.C., *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth, Belmont, 1967.
- Yin R.K., *Case study research*, Sage, Thousand Oaks, 1984.
- Yunus M., *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano, 1999.
- Zamagni S., “Il terzo settore e la CSR”, in *Enti non profit*, n.1, IPSOA, Milano, 2005.
- Zamagni S., *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma, 2007.
- Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2000.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956.
- Zappa G., *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962.

ALLEGATO 1

Questionario rivolto agli operatori delle Cooperative MAG (maggio 2011)

A. Organi decisionali Assemblea dei Soci (AdS), Consiglio di Amministrazione (CdA), Collegio Sindacale

1) Numero medio AdS all'anno (negli ultimi 3 anni)

- ☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ Più di 4

2) Numero medio presenze AdS (soci e non soci) (negli ultimi 3 anni)

3) Numero medio di soci partecipanti alle AdS (negli ultimi 3 anni)

4) Numero soci finanziati che partecipano mediamente alle AdS:

- ☐ Meno di 3
☐ Da 3 a 5
☐ Più di 5

5) Numero dei CdA in un anno

- ☐ Fino a 5
☐ Da 5 a 10
☐ Da 10 a 15
☐ Da 15 a 20
☐ Più di 20

6) Numero componenti del CdA

7) Composizione del CdA: gli amministratori sono tutti soci?

- ☐ Sì
☐ No

8) Se No, in quale percentuale sono sul totale degli amministratori?

9) Composizione del CdA: qual è la percentuale dei soci lavoratori all'interno del CdA?

10) Con quali criteri vengono scelti i componenti del CdA?

11) Con quali criteri viene scelto il Presidente all'interno del CdA?

12) Numero componenti del Collegio Sindacale

☐ 3

☐ 5

B. Base sociale

13) Numero di soci

14) Composizione base sociale

☐ Solo persone fisiche

☐ Solo persone giuridiche

☐ Persone fisiche e persone giuridiche

15) Composizione base sociale: % persone fisiche sul totale dei soci
(se hai scelto la risposta 3 alla domanda 14)

16) Composizione base sociale: % persone giuridiche sul totale dei soci
(se hai scelto la risposta 3 alla domanda 14)

17) Tipologia di persone giuridiche socie della Cooperativa (entità collettive)

☐ Cooperative

☐ Cooperative sociali (di tipo A e di tipo B)

- ☐ Associazioni
- ☐ Società di persone
- ☐ Società di capitali
- ☐ Enti pubblici
- ☐ Altro:

C. Assetto organizzativo

18) Esistono gruppi di lavoro?

- ☐ Sì
- ☐ No
- ☐ Altro:

19) Se Sì, in che ambito?

- ☐ Consulenza
- ☐ Formazione
- ☐ Organizzazione AdS
- ☐ Raccolta
- ☐ Istruttorie/finanziamenti
- ☐ Rappresentanza
- ☐ Altro:

20) Esiste un coordinamento dei lavoratori?

- ☐ Sì
- ☐ No

21) Se Sì, quale ruolo ha?

- ☐ Coordina le attività della Cooperativa
- ☐ Predispone il bilancio
- ☐ Gestisce i contatti con la base sociale che fa riferimento alla sede
- ☐ Gestisce i primi contatti con i soggetti interessati
- ☐ Predispone organigramma
- ☐ Altro:

22) La struttura organizzativa è:

- ☐ Verticale
- ☐ Orizzontale
- ☐ A matrice
- ☐ Altro:

23) Quali sono le aree di competenza nelle decisioni del coordinamento dei lavoratori?
(operative, organizzative, ...)

24) Attività svolta dal CdA:

- ☐ Gestione della cooperativa e di tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale
- ☐ Definizione strategie e obiettivi della Cooperativa
- ☐ Ripartizione responsabilità e i compiti/carichi di lavoro
- ☐ Attribuzione eventuali deleghe
- ☐ Nomina del Presidente e del Vice Presidente
- ☐ Definizione assetto organizzativo
- ☐ Definizione delle scelte politiche
- ☐ Valutazione e approvazione del bilancio (preventivo e consuntivo)
- ☐ Monitoraggio dell'andamento economico e gestionale della cooperativa
- ☐ Predisposizione del bilancio
- ☐ Organizzazione delle Assemblee dei Soci
- ☐ Altro:

25) Quali sono le aree di competenza nelle decisioni del CdA?

26) I temi affrontati in AdS sono:

(ampiezza delle materie sulle quali gli *stakeholder* sono chiamati ad esprimersi)

- ☐ Quelli obbligatori per legge (approvazione bilancio, nomina del CdA, ...)
- ☐ Informazioni sull'attività finanziaria

- ☐ Informazioni sulle altre attività
- ☐ Argomenti proposti dai soci
- ☐ Aggiornamenti dal mondo economia solidale (commercio equo, finanza solidale, ...)
- ☐ Altro:

D. Partecipazione alla gestione

27) I lavoratori sono tutti soci?

- ☐ Si
- ☐ No

28) Se No, in che percentuale?

29) Quanti lavoratori fanno parte del CdA (in %)?

30) Perché? (per rappresentanza, per il criterio di autogestione,)

31) Sono presenti dei soci attivi? (per soci attivi si intendono i soci coinvolti in modo maggiore nella vita sociale della cooperativa, per esempio attivi in qualche gruppo)

- ☐ Si
- ☐ No

32) Se Si, in quale attività sono coinvolti?

- ☐ Consulenza
- ☐ Formazione
- ☐ Organizzazione AdS
- ☐ Raccolta del capitale sociale
- ☐ Gestione operativa della cooperativa
- ☐ Istruttorie/finanziamenti
- ☐ Altro:

33) Come vengono prese le decisioni all'interno del CdA?

☐ Votazione

☐ Metodo del consenso

☐ Altro:

34) Le riunioni del CdA sono aperte alla base sociale?

☐ Si

☐ No

35) Se Si, quanti soci mediamente partecipano?

☐ Meno di 3

☐ Da 3 a 5

☐ Più di 5

☐ Altro:

36) Le riunioni del CdA sono aperte anche ad altri soggetti non soci?

☐ Si

☐ No

37) Esistono strumenti di monitoraggio del raggiungimento dello scopo sociale?

☐ Si

☐ No

38) Se Si, quali?

☐ Bilancio sociale

☐ Questionario ai soci

☐ Contatto diretto con i soci

☐ Altro:

39) Con che modalità avviene la comunicazione con i soci?

(scegliere le due principali)

☐ Sito Internet

☐ Invio della newsletter

☐ Contatti telefonici o diffusione capillare a tutti i soci

☐ Riunioni e manifestazioni pubbliche

☐ Assemblee dei soci

☐ Altro:

40) Sono previsti momenti di confronto e coinvolgimento degli *stakeholder*? (oltre all'AdS ed eventualmente al CdA)

☐ Sì

☐ No

41) Se Sì, quali?

42) Vi sono documenti in cui viene esplicitamente nominato il coinvolgimento dei soci e/o *stakeholder* o è presente una parte che formalizza la *governance* partecipata?

☐ Sì

☐ No

43) Se Sì, in quali documenti?

☐ Bilancio sociale

☐ Atto costitutivo

☐ Statuto

☐ Altro:

44) Sono mai stati utilizzati questionari o altri strumenti per raccogliere informazioni in merito al grado di soddisfazione dei soci?

☐ Sì

☐ No

45) Se Sì, in quali occasioni? (per esempio nella redazione del bilancio sociale)

E. Gli strumenti di comunicazione

46) Le principali informazioni reperibili sul sito internet sono:

- ☐ La presentazione della Cooperativa
- ☐ La struttura della Cooperativa
- ☐ I principi e i valori della Cooperativa
- ☐ I bilanci (economici, sociali)
- ☐ L'elenco dei finanziamenti
- ☐ La finanza mutualistica e solidale
- ☐ Il resoconto delle AdS
- ☐ I dati sulla raccolta di capitale sociale
- ☐ Le attività di consulenza e/o formazione
- ☐ La rete e il territorio
- ☐ Le altre MAG
- ☐ I documenti scaricabili (statuto, modulistica, ...)
- ☐ La modalità di partecipazione alla vita della Cooperativa
- ☐ La modalità su come diventare socio
- ☐ I vari progetti
- ☐ I contatti della Cooperativa
- ☐ La bibliografia di riferimento
- ☐ Altro:

47) Le principali informazioni trasmesse tramite newsletter (se utilizzata) sono:

- ☐ Il resoconto delle assemblee dei soci
- ☐ Gli obiettivi della Cooperativa (a breve e medio/lungo termine)
- ☐ Un estratto dai bilanci
- ☐ La convocazione alle AdS (con relativo ordine del giorno)
- ☐ Aggiornamenti dal mondo MAG
- ☐ Gli ultimi finanziamenti
- ☐ I finanziamenti più problematici
- ☐ Aggiornamenti dalle attività di consulenza e/o formazione
- ☐ Le novità dal territorio
- ☐ Aggiornamento dal mondo dell'economia solidale
- ☐ Altro:

48) Con che frequenza viene trasmessa la *newsletter*? (se utilizzata)

- ☐ Ogni 15 giorni
- ☐ Una volta al mese
- ☐ Dalle 3 alle 5 volte all'anno
- ☐ Quando si ritiene necessario

☐ Raramente

49) È stato mai redatto un bilancio sociale?

☐ Sì

☐ No

50) Se No, sono stati redatti/utilizzati altri documenti di rendicontazione sociale?

☐ Sì

☐ No

51) Se Sì, quali?

52) Se sono stati redatti il bilancio sociale o altri documenti di rendicontazione sociale, il gruppo di lavoro che si è occupato della redazione del bilancio sociale da chi era composto?

☐ Soci lavoratori

☐ Componenti del CdA

☐ Soci semplici

☐ *Stakeholder* esterni

☐ Consulenti esterni

☐ Soci attivi

☐ Altro:

53) Viene costantemente rilevato il “valore sociale” prodotto e distribuito agli *stakeholder*?

☐ Sì

☐ No

54) Se Sì, in che modo e in quale documento?

55) Vengono raccolti durante l'esercizio le richieste/osservazioni degli *stakeholder*?

☐ Sì

☐ No

56) Se Si, come?

--

ALLEGATO 2

Prospetto di riclassificazione a valore aggiunto del bilancio di esercizio, utilizzato dalle cooperativa MAG e indici.

CONTO ECONOMICO		n	n+1
1	Ricavi per interessi attivi su prestiti sociali		
2	Ricavi per Consulenza e Formazione		
3	Variazione rimanenze semilavorati ,prodotti finiti,in lavorazione		
4	Altri comp. positivi di reddito (ricavi emissione fideiussioni, abbuoni)		
5	Contributi ad integrazione dei ricavi		
6	Valore della produzione (1+2+3+4+5)		
7	Acquisti di beni e servizi		
8	Variazione rimanenze materie prime,sussidiarie,consumo		
9	Altri costi gestionali		
10	Costi esterni (7+8+9)		
11	Valore aggiunto lordo caratteristico (6-10)		
12	Proventi Finanziari (interessi attivi bancari)		
13	Risultato Gestione Straordinaria (Sopravv, Rinuncia aum.grat, multe)		
14	Valore aggiunto globale lordo (11+12+/-13)		
15	Ammortamenti		
15B	Accantonamenti rischi su crediti		
16	Valore Aggiunto Netto = Ricchezza Prodotta (14-15-15B)		
17	Contributi pubblici a fronte di costi e investimenti		
18	Contributi pubblici generici		
19	Liberalità		
20	Esonero contributivo		
21	Borse lavoro		
22	Prelievo Ricchezza da Comunità (17+18+19+20+21)		
DISTRIBUZIONE DELLA RICCHEZZA			
23	Personale ordinario		
24	Professionisti collaboratori		
25	Personale svantaggiato		
26	Borse lavoro		
27	Emolumenti ad amministratori e sindaci		
28	Servizi ai lavoratori		
29	Alle persone operanti in cooperativa (23+24+25+26+27+28)		
30	Ai soci (aumento gratuito capitale sociale)		
31	Alla comunità		
32	Al no profit (contributi 3% promozione cooperazione)		
33	All'ente pubblico (Ires, Irap,...)		
34	Ai finanziatori (banche e altre MAG)		

35	Trattenuta dall'azienda (riserva legale)		
36	Ricchezza Distribuita (29+30+31+32+33+34+35)=(16+22)		
STATO PATRIMONIALE			
ATTIVITA'			
37	Immobilizzazioni materiali		
38	Immobilizzazioni immateriali		
39	Immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni)		
40	Magazzino		
41	Titoli		
42	Credit comm.li v/ clienti privati (Prestiti sociali al netto Fondo Rischi)		
43	Credit comm.li v/enti pubblici		
44	Credit per contributi pubblici		
45	Altro attivo circolante (Ratei/risconti,....)		
46	Cassa		
47	Banca		
48	Totale Attivo		
PASSIVITA'			
49	Capitale sociale		
50	Riserve		
51	Contributi c/capitale		
52	Utile (perdita) d'esercizio		
53	TFR		
54	Finanziamenti lungo termine		
55	Altro passivo consolidato		
56	Prestito soci		
57	Debiti v/fornitori		
58	Debiti v/banche		
59	Debiti v/lavoratori		
60	Altro passivo a breve (Erario, Ratei/risconti)		
61	Totale passivo		
INDICI A VALORE AGGIUNTO			
Rapporti di efficienza economica			
A	Valore Aggiunto Netto / Valore Produzione		
B	(Val. Aggiunto Caratteristico - Ammortamenti/ Capitale Investito		
C	(Contributi Pubblici e/o Liberalità)/ Ricchezza Distribuita		
Rapporto di efficienza tecnica			
D	Valore Produzione / Ricchezza Distribuita a persone cooperativa		
Rapporti di composizione delle remunerazioni			
E	% Ricchezza distribuita a Personale Ordinario		
F	% Ricchezza distribuita a Professionisti / Collaboratori		
G	% Ricchezza distribuita a Personale Svantaggiato		
H	% Ricchezza distribuita a Borse Lavoro		
I	% Ricchezza distribuita ad Amministratori e Sindaci		
L	% Ricchezza distribuita a lavoratori sotto forma di servizi		

M	% Ricchezza distribuita a persone operanti in cooperativa		
N	% Ricchezza distribuita ai soci		
O	% Ricchezza distribuita alla comunità		
P	% Ricchezza distribuita al non <i>profit</i>		
Q	% Ricchezza distribuita all'ente pubblico		
R	% Ricchezza distribuita ai finanziatori		
S	% Ricchezza trattenuta dall'azienda		