

La progettazione e la rendicontazione sociale nelle fondazioni bancarie

© Prof. Enzo Mario Napolitano
napolitano@biella.alpcom.it

PROFETICA

idee e progetti per l'economia solidale

giugno 2001

Il presente lavoro è frutto di una riflessione dell'autore
che è lieto di ricevere commenti, critiche e suggerimenti
indirizzati a napolitano@biella.alpcom.it

Introduzione

Dopo dieci anni di tormento legislativo le fondazioni bancarie stanno conquistando una precisa identità normativa e quindi aziendale:

- sono persone giuridiche private senza fine di lucro e dotate di piena autonomia statutaria e gestionale;
- perseguono esclusivamente fini di interesse pubblico e di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico;
- operano prevalentemente in uno o più dei *settori rilevanti* della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della conservazione e valorizzazione dei beni culturali e ambientali, della sanità, dell'assistenza alle categorie sociali più deboli;
- non possono esercitare l'attività bancaria ma possono svolgere tutte le operazioni finanziarie, commerciali, mobiliare e immobiliari necessarie per perseguire i propri fini;
- possono esercitare direttamente imprese strumentali ai fini statuari ed esclusivamente nei settori rilevanti [un ospedale, una biblioteca, ecc.];
- possono operare in altri settori di utilità sociale ma non in forma d'impresa e comunque senza fine di lucro e possono partecipare a imprese strumentali operanti in settori rilevanti;

- non possono erogare contributi, diretti o indiretti, a impresa con scopo di lucro. E ciò anche se partecipate dalle stesse fondazioni con altri enti locali e pubblici.

Come ad esempio una Spa che gestisce una funivia di proprietà prevalentemente pubblica, perennemente in perdita e mantenuta in vita esclusivamente per finalità turistiche e sociali.

- i principi che devono guidare l'attività erogativa delle fondazioni sono la trasparenza, la tutela degli interessi delle categorie sociali più deboli, l'adeguatezza, l'efficienza e l'efficacia degli interventi;
- la gestione del patrimonio deve fondarsi sui criteri di conservazione del valore reale e dell'ottenimento di una redditività adeguata e deve garantire la separazione dell'attività erogativa dall'attività esercitata dalle imprese strumentali;
- la gestione del patrimonio può essere delegata a intermediari abilitati e scelti sulla base dell'esclusivo interesse della fondazione;
- viene attuata la totale separazione tra la banca e la fondazione bancaria ed è vietata la comunione di organi;
- tutte le attività [gestione del patrimonio, erogazione dei contributi, ecc.] debbono essere condotte sulla base di *regolamenti interni*;
- entro il mese di ottobre le fondazioni debbono approvare un bilancio preventivo dell'attività dell'anno successivo;

- le fondazioni sono invitate dal Ministero a far approvare dall'organo di indirizzo un documento di programmazione pluriennale – riferito a un *congruo periodo* - che individua le strategie, gli obiettivi, i programmi, le priorità e gli strumenti di intervento;
- i bilanci delle fondazioni devono essere improntati ai principi di competenza economica, di prudenza, del primato della rappresentazione della sostanza sulla forma, di trasparenza - dei profili patrimoniali, economici e finanziari - e della corretta ed esauriente rappresentazione delle forme di investimento del patrimonio al fine di verificarne la conservazione del valore e la redditività;
- le fondazioni debbono redigere *il bilancio di missione* caratterizzato da un contenuto minimale obbligatorio e incluso nella relazione sulla gestione che accompagna il bilancio.

1. Le caratteristiche e le tendenze evolutive

Il Quinto Rapporto sulle Fondazioni Bancarie¹ offre importanti elementi di riflessione sulle caratteristiche delle fondazioni delle casse di risparmio:

- il loro numero è molto limitato: 82;
- la loro struttura è molto leggera [4,9 dipendenti in media] e ancora molto dipendente dalla banca conferitaria attraverso contratti di service [38% delle risorse umane] o distacchi di personale [33% degli organici]. Il 41% delle persone è coinvolte part-time;
- il patrimonio risulta complessivamente pari a circa 59.500 miliardi di lire prevalentemente impiegato nelle banche conferitarie [61,8%];
- la partecipazione in imprese strumentali è molto limitata [23 di cui 11 operanti nell'istruzione e nella cultura e 7 nella ricerca scientifica];
- il 22,3% delle fondazioni detiene ancora partecipazioni di controllo nelle banche conferitarie mentre il 4,3% delle fondazioni non ha più partecipazioni bancarie;
- la redditività complessiva del patrimonio delle fondazioni è pari a 4,2% frutto della redditività degli investimenti finanziari - 3,9% - e delle partecipazioni nelle banche pari al 4,4%.
- I costi di funzionamento incidono per il 6,1% sui proventi complessivi;

¹ edito da Acri nel settembre 2000 su dati 1999

- le erogazioni derivano in gran parte da progetti di terzi [82,2%] e solo in minima parte da progetti promossi dalle fondazioni [17,8%];
- solo il 13,9% dei progetti sono valutati con un'analisi costi/benefici;
- l'11,2% dei progetti è stato realizzato in pool e in particolare con enti pubblici e imprese con un coinvolgimento minimo delle altre fondazioni e delle organizzazioni non profit;
- su 421 miliardi di lire di erogazioni, 150 sono stati dedicati all'arte e alla cultura, 56 all'assistenza sociale, 52 all'istruzione, 43 al volontariato, 38 alla sanità, 32 alla ricerca scientifica e 27 allo sviluppo delle comunità locali.
- i maggiori beneficiari degli interventi sono stati le università e i centri di ricerca [14,5%], i centri di servizi al volontariato [14,2%], l'amministrazione pubblica [13,6%] e gli organismi religiosi[12,4%];
- le principali finalità degli interventi sono state: contributi alla gestione corrente [24,9%], realizzazione di strutture stabili [22,5%] e acquisto di beni e attrezzature [13%];
- il 77,6% degli interventi è destinato alla comunità di riferimento [provincia in cui hanno sede] e solo in parte alle comunità limitrofe: 16,2% alle province della stessa regione.

Si tratta di imprese mediamente caratterizzate da:

- una elevato patrimonio finanziario ma in gran parte congelato nelle partecipazioni o affidato a gestori di fondi senza vincoli etici e solidali;
- una ridotta redditività attualmente ancor più contratta a causa dell'andamento delle borse mondiali;
- strutture inadeguate e dipendenti dalla banca conferitaria;
- scarsa progettualità propria;
- tendenza a subire la progettualità altrui;
- simpatia per partner forti e dimensionati quali enti pubblici locali, università e imprese e centri servizi al volontariato;
- difficoltà a co-progettare con il Terzo Settore;
- localismo accentuato;
- ridotta capacità di valutazione del merito sociale delle iniziative sostenute;
- propensione a finanziare progetti ed eventi culturali e artistici;
- propensione ai finanziamenti *a pioggia* per esigenze ricorrenti e gestionali.

Le fondazioni debbono invece ottenere consenso e legittimazione risolvendo i seguenti punti critici:

- compatibilità tra la conservazione del valore reale del patrimonio – messo in dubbio dagli investimenti nei fondi - e il mantenimento dei livelli erogativi

legati alla redditività reale [al netto del fenomeno inflattivo];

- coerenza tra gli scopi di utilità sociale e l'investimento del patrimonio in strumenti finanziari non etici;
- attivazione di progetti culturali e sociali strategicamente autonomi e in grado di mettere in rete tutti gli attori del Terzo Settore;
- promozione dell'economia solidale e della sostenibilità dell'economia tradizionale;
- promozione dell'utilizzo di criteri etici da parte dei gestori dei patrimoni finanziari delle fondazioni e - perché no - da parte delle banche conferitarie;
- stimolo a una maggiore efficienza e progettualità delle organizzazioni del Terzo Settore;
- implementazione di strumenti di misurazione degli esiti culturali, sociali e ambientali dei progetti sostenuti;
- creazione di una rete in grado di attivare una solidarietà transregionale e globale;
- capacità di attirare volontariato e donazioni.

Solo così le fondazioni bancarie potranno compiutamente perseguire gli scopi attribuiti dal legislatore e diventare aziende sociali - orientate alla soddisfazione delle comunità di riferimento e degli interlocutori - che producono valori, innovazione culturale e sociale e riduzione dei disagi e delle marginalità.

Attività e comportamenti economici considerati eticamente scorretti *	Attività e comportamenti considerati utili all'ambiente e all'umanità *
<ul style="list-style-type: none"> ● legami con regimi dittatoriali o non rispettosi dei diritti civili; ● speculazione finanziaria; ● usura; ● produzione di alcolici e tabacco; ● produzione e commercializzazione di armi; ● prostituzione, pornografia e turismo sessuale; ● gioco d'azzardo; ● ricerca e produzione di organismi geneticamente modificati; ● inquinamento ambientale; ● sfruttamento di risorse naturali non rinnovabili; ● produzione di energia nucleare; ● esperimenti su persone o animali; ● acquisto di beni e utilizzo di servizi/prestazioni "in nero"; ● sfruttamento dei lavoratori e utilizzo di lavoro minorile; ● violazione dei diritti personali, sindacali e civili dei lavoratori; ● discriminazione di lavoratori a causa di sesso, razza, religione o disabilità . ● mancata fatturazione dei compensi incassati. 	<ul style="list-style-type: none"> ● cooperazione con le organizzazioni di volontariato e le organizzazioni non governative; ● investimenti in prodotti finanziari etici o verdi; ● utilizzo dei servizi e dei prodotti delle imprese sociali; ● agricoltura biologica; ● turismo responsabile, sostenibile e accessibile; ● sviluppo di prodotti eco-compatibili; ● riciclaggio e riuso; ● utilizzo di energie alternative; ● iniziative ricreative, culturali e sportive; ● partnership e sponsorship sociali; ● donazioni; ● pari opportunità e valorizzazione lavorativa di donne, svantaggiati e appartenenti a etnie minoritarie.

* adattamento da varie pubblicazioni dell'Associazione Finanza Etica.

2. Il Sistema di gestione della Qualità Sociale

La fondazione bancaria, al pari di ogni altra impresa sociale, può adottare e implementare con efficienza un Sistema Qualità ma è anche in grado di porsi un più elevato obiettivo di eccellenza sociale ed economica: diventare un **Sistema Qualità Sociale** finalizzato alla produzione di crescente utilità sociale e alla soddisfazione dei bisogni espressi dalla comunità di appartenenza.

La fondazione è in grado di sviluppare qualità sociale solo quando riesce a mantenere elevata la soddisfazione e il consenso di tutti gli interlocutori:

**Proprietà tecniche, economiche, relazionali, organizzative,
comunicative, ambientali, culturali, solidali e spirituali
dell'attività erogativa e progettuale della fondazione bancaria**

>1

Attese della comunità

La Qualità Sociale – o meglio le sue dimensioni etiche - è per una fondazione bancaria la Qualità Sociale è dunque vincolo statutario, condizione di legittimazione ed esistenza.

In tale ottica deve essere gestita come la **sintesi di tutte le dimensioni qualitative** che debbono essere gestite con e nell'ottica del miglioramento continuo delle persone, dei processi, dei servizi, dell'utilità e dell'innovazione sociale [il *social kaizen*].

2.1. Le dimensioni della Qualità Sociale

La qualità [e la non qualità] dell'attività della fondazione si manifesta contemporaneamente in più **dimensioni** che devono essere - tutte - gestite con coerenza e convinzione [non è sufficiente *far del bene* attraverso le erogazioni, è necessario farlo bene]:

- **la qualità tecnica**, data dall'esperienza, dalla competenza, dalla precisione, dalla affidabilità, dalla reattività e dalla creatività delle persone che operano nella fondazione che si manifesta nell'attività di erogazione, nella gestione del patrimonio e nelle attività gestionali;
- **la qualità organizzativa**, data dalla struttura, dall'ubicazione e dalla disposizione interna dei locali, dagli orari e dalle modalità di accesso al servizio, dalle procedure di erogazione dei contributi oltre che dall'efficienza e dalla reattività dell'organizzazione;
- **la qualità economica**, data dal *prezzo* pagato per ottenere il sostegno della fondazione: maggiore progettualità, partecipazione a un rete di enti, condivisione di esperienze e conoscenze, adattamento delle scelte strategiche, ecc.;
- **la qualità relazionale**, data dalla capacità di tutte le persone impegnate nella fondazione di ascoltare, rispettare, capire, rassicurare gli interlocutori e di comunicare e interagire positivamente alla ricerca della loro soddisfazione;

- **la qualità comunicativa**, data dalla notorietà e dall'immagine della fondazione e delle sue attività;
- **la qualità ambientale**, frutto delle scelte di sostenibilità ambientale attuate nella gestione della sua attività [carta riciclata, riduzione dei consumi energetici, ecc.] e nella concessione dei contributi;
- **la qualità culturale**, data dalla capacità della fondazione di provocare e partecipare al cambiamento culturale della comunità di cui fa parte e al dialogo tra la cultura nativa e la cultura dei migranti;
- **la qualità solidale** che non deve diventare solo un criterio di erogazione a favore delle organizzazioni sociali ma anche un criterio gestionale attraverso: il coinvolgimento di personale svantaggiato, l'utilizzo dei servizi delle cooperative sociali d'inserimento lavorativo, l'acquisto dei prodotti del commercio equo, la sottoscrizione di titoli di solidarietà, ecc.
- **la qualità spirituale** consistente nel favorire l'innalzamento del livello religioso ed etico della comunità e il dialogo tra le religioni professate nella comunità.

La Qualità Sociale non può diventare autoreferenziale e non deve pertanto essere gestita unicamente sulla base degli obblighi normativi e statutari, dei valori dichiarati o degli impegni assunti dalla fondazione che potrebbero anche essere del tutto inadeguati o discriminanti.

L'agire della fondazione deve invece essere guidato dalle attese di tutti gli stakeholders, anche di quelli che appaiono privi di forza e voce.

La Qualità Sociale deve pertanto:

- essere tradotta in fattori e standard di qualità al pari delle altre dimensioni qualitative;
- essere progettata, gestita, misurata e soprattutto comparata con quella prodotta da altre fondazioni, enti pubblici e locali e imprese sociali;
- poter diventare oggetto di revisione da parte di soggetti esterni e indipendenti;
- guidare l'intera gestione aziendale.

Con riferimento agli standard di Qualità Sociale, è possibile individuare due categorie:

- **gli standard di legittimità** imposti dalla legislazione e dai provvedimenti ministeriali;
- **gli standard di legittimazione** che sono l'espressione concreta della **politica** della fondazione.

2.2. L'analisi socio-economica della comunità

L'agire della fondazione deve quindi tenere conto delle caratteristiche sociali ed economiche della comunità in cui è inserita e dei bisogni sociali che qui si formano ma che non trovano adeguata rappresentanza sociale.

E' pertanto necessario analizzare il contesto socio-economico in cui opera l'ente ed è opportuno coinvolgere in tale ricerca i centri studi e di ricerca promossi dagli enti imprenditoriali, sindacali e sociali rappresentati negli organi della fondazione.

2.3. L'inventario dei valori

La progettualità della fondazione bancaria deve partire dai valori fondanti. La fondazione non può limitarsi a una generica gestione con i valori - il *management with values* attuato da molte grandi imprese profit - ma deve attuare una **gestione dei valori** [*management of values*] apportati da soggetti diversi:

- i fondatori all'atto di costituzione della cassa di risparmio [i **valori di fondazione**];
- la comunità che per decenni ha interagito con la cassa di risparmio prima e con la fondazione dopo;
- gli stakeholder che, attraverso le relazioni quotidianamente poste in essere,

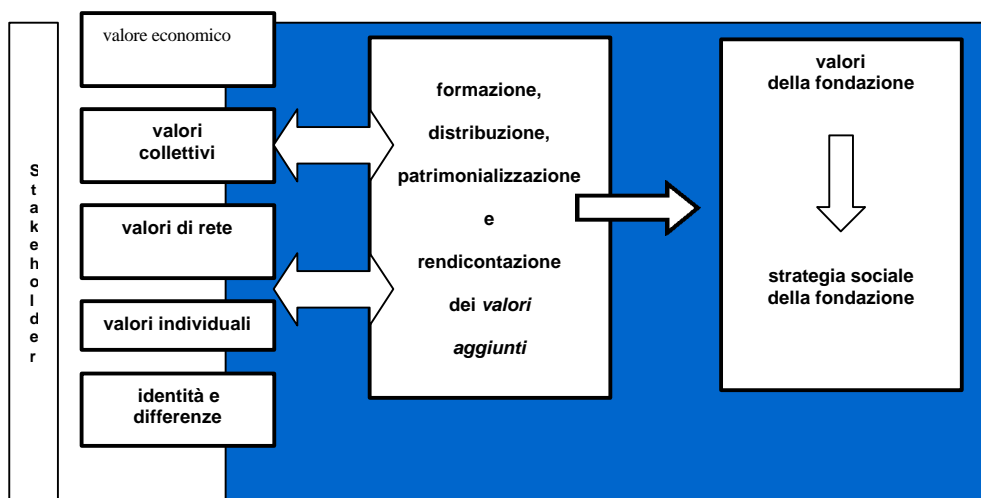
modificano continuamente il patrimonio
valoriale di costituzione.

A tali valori vanno aggiunti i criteri gestionali imposti dalla
normativa: autonomia, trasparenza, efficacia ed efficienza.

La fondazione deve gestire la continua innovazione valoriale di
cui sono portavoce gli stakeholder. Pensiamo a valori come il
rispetto dei diritti umani, dell'ambiente e delle diversità.

E' pertanto necessario mappare e misurare con regolarità,
attraverso il bilancio sociale, i valori apportati, formati e
distribuiti - i **valori aggiunti** - e i **valori patrimonializzati**.

I valori apportati dagli stakeholder, al pari di ogni altra risorsa,
debbono essere verificati e accettati solo se risultano coerenti
e allineati con il **patrimonio valoriale** della fondazione che
però non deve diventare il minimo comune denominatore dei
valori degli interlocutori coinvolti.



I valori individuati e dichiarati devono possedere precise
caratteristiche per poter essere gestiti come vincolo, risorsa ed
esito dell'agire quotidiano della fondazione.

Per tale motivo l'attività di *envisioning* deve quantomeno coinvolgere – attraverso focus group e brainstorming - i membri dell'organo di indirizzo e del consiglio di amministrazione, oltre a tutto il personale.

I CRITERI FORMALI CHE INDIVIDUANO I VALORI¹	
Prescrittività	I valori affermativi devono essere intesi come la guida effettiva del comportamento e dell'attività dell'azienda.
Osservanza	I valori affermativi devono essere effettivamente rispettati e osservati nell'azienda
Stabilità	I valori devono essere cogenti per una durata significativa
Generalità	I valori devono ricoprire l'insieme delle attività e delle relazioni tra l'azienda e i suoi stakeholder
Imparzialità	I valori affermati, se hanno validità generale, devono essere applicati in modo imparziale tra tutte le categorie di stakeholder e, se riferiti a una specifica categoria di stakeholder, in modo imparziale tra i soggetti in essa compresi.
Universalizzabilità	I valori devono essere intesi dall'azienda in modo non occasionale ed essere considerati come validi in tutti i casi analoghi, cioè in tutti i casi in cui ricorrono le caratteristiche alle quali i valori si riferiscono.
Concretezza ²	I valori devono tradursi in impegni concreti, chiari, misurabili e verificabili.

¹ Fonte: Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale - maggio 2001

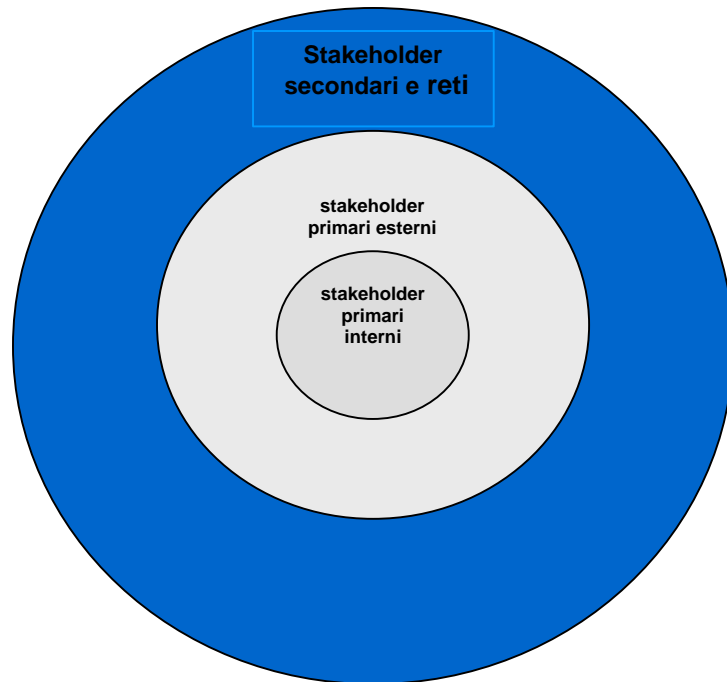
² aggiunta dell'autore

2.4. La mappatura degli Stakeholder

Per gestire l'utilità sociale, il passo successivo da compiere consiste nella **mappatura degli stakeholders** che sono i veri *Clienti* e che concretamente ne guidano l'attività e che possono essere suddivisi in:

- **primari interni** operanti all'interno della fondazione: dipendenti, personale distaccato dalla banca, stagisti, membri del consiglio di amministrazione, del comitato di indirizzo e del collegio sindacale. Alcuni di questi – e sicuramente quelli facenti parte del comitato ¹– sono l'espressione di categorie professionali e imprenditoriali, di enti religiosi, di enti locali, ecc.;
- **primari esterni** operanti all'esterno ma legati da un rapporto giuridicamente rilevante: l'Acri, la banca partecipata, le imprese strumentali, i beneficiari dei contributi, i gestori del patrimonio finanziario, i fornitori, i consulenti, le società assicurative, ecc.;
- **secondari** interessati all'attività della fondazione anche se non legati da un rapporto giuridicamente rilevante: le altre fondazioni bancarie, il mondo religioso, le categorie professionali e imprenditoriali, le organizzazioni sindacali, le organizzazioni sociali, i partiti politici, la comunità locale, ecc.
- **reti** di cui la fondazione è parte a livello territoriale, nazionale o internazionale.

¹ anche se l'articolo 4, comma 2, del Dlgs 153/99 afferma solennemente che “*i componenti dell'organo di indirizzo non rappresentano i soggetti esterni che li hanno nominati né ad essi rispondono*”



La fondazione bancaria è, per sua natura, una *multi-stakeholder organization* che deve costantemente gestire le relazioni con numerose categorie di portatori d'interesse e mediare il conflitto, quasi sempre in atto tra di loro per partecipare alle erogazioni e ai progetti. Pertanto la mappatura degli stakeholder deve diventare un'attività non episodica che si prefigge:

- l'individuazione delle categorie degli interlocutori sociali;
- l'individuazione delle persone che rappresentano gli stakeholder;

- la precisazione delle loro aspettative nei confronti della fondazione;
- la misurazione delle qualità [o non qualità] percepite nelle varie dimensioni;
- l'individuazione delle minacce e delle opportunità che gli interlocutori rappresentano;
- l'individuazione degli scambi in atto in termini economici, progettuali, valoriali;
- la progettazione della qualità sociale sulla base delle aspettative degli interlocutori;
- il coinvolgimento degli interlocutori nella definizione dei valori, della visione e della missione sociale e nella verifica della coerenza dell'attività rispetto agli assunti valoriali;
- il coinvolgimento operativo degli interlocutori nella definizione e nello sviluppo delle strategie distributive e comunicative [*cooperative marketing*].

La fondazione deve diventare una *stakeholder driven organization* che fa della relazione con gli interlocutori - a partire dai *senza voce* [fasce deboli, popolazioni del terzo mondo, ecc.] - che rappresentano una fonte inesauribile di opportunità sociali, culturali ed economiche.

2.5. L'analisi competitiva

La strategia sociale della fondazione non può essere sviluppata a prescindere dalla struttura e dai suoi punti di forza e di debolezza. Tali debbono essere individuati e gestiti in funzione dei competitori di riferimento che agiscono nello stesso *mercato* e con finalità simili quali:

- le altre fondazioni bancarie operanti nella stessa area;
- le altre fondazioni erogative od operative;
- i centri di servizi al volontariato;
- le agenzie di sviluppo promosse dagli enti locali;
- gli enti locali, le Asl e le Camere di Commercio;
- i grandi *fund raiser*.

L'analisi competitiva deve essere effettuata con riferimento a:

- i collaboratori interni ed esterni [esperienza, creatività, convinzione, ecc.] ;
- il patrimonio finanziario [dimensioni, elasticità, redditività, ecc.]
- le strutture [adeguatezza, flessibilità, ecc.]
- le procedure e i sistemi;
- le partecipazioni in imprese strumentali;
- le qualità dei servizi resi.

Nel caso di imprese strumentali direttamente gestite, l'analisi competitiva deve ricomprendere anche tali realtà. La fondazione deve gestire le debolezze e le potenzialità imprenditoriali evitando approcci antagonisti ma attuando un

cooperative marketing con i suoi competitori con i quali deve avviare progetti e iniziative comuni.

2.6. La strategia sociale

La fondazione deve pertanto fondare il suo pensiero strategico su:

- gli obblighi normativi e statutari;
- i bisogni delle fasce svantaggiate e prive di rappresentanza;
- le attese degli stakeholder;
- i valori dichiarati;
- I punti di forza e di debolezza.

Solo il rispetto di questi vincoli consente di definire:

- **la visione sociale e culturale** legata alla volontà della fondazione di contribuire allo sviluppo culturale, sociale, ambientale ed economico della comunità di riferimento;
- **la visione imprenditoriale** che descrive come la fondazione vuole attuare la gestione e la conservazione del patrimonio, le partecipazioni nelle banche conferitarie e nelle imprese strumentali, l'organizzazione delle attività, ecc.

La fondazione deve inoltre chiarire qual'è la ragione essenziale della sua esistenza peraltro in gran parte definita dal legislatore, e quindi deve individuare:

- **la missione sociale e culturale;**
- **la missione imprenditoriale;**

- **il posizionamento competitivo** rispetto agli altri enti al servizio dello sviluppo sociale ed economico della comunità.

Solo dopo che la fondazione ha definito la sua identità e sviluppato un pensiero strategico è in grado di operare delle scelte e di fissare gli **impegni/obiettivi pluriennali** e gli **impegni/traguardi intermedi** e attribuire così una dimensione misurabile al perseguimento della missione sociale e di quella imprenditoriale in termini di¹ :

- incremento dei progetti attivati in collaborazione con le organizzazioni del terzo settore;
- investimenti in fondi etici o ambientali;
- incremento delle donazioni e del volontariato;
- sviluppo di strutture più adeguate;
- miglioramento della redditività;
- erogazioni di servizi diretti al Terzo Settore;
- erogazione di servizi diretti alla comunità;
- implementazione del Sistema di Qualità Sociale;

Ogni obiettivo deve essere determinato e rappresentato in forma univoca e quantitativa, così come i traguardi intermedi. Solo così risulta possibile, in fase di controllo, confrontare risultati attesi e risultati ottenuti, misurare e analizzare gli scostamenti e definire le azioni di miglioramento.

In sostanza la fondazione stipula un **contratto sociale** con la comunità che trova rappresentazione nell'organo di indirizzo.

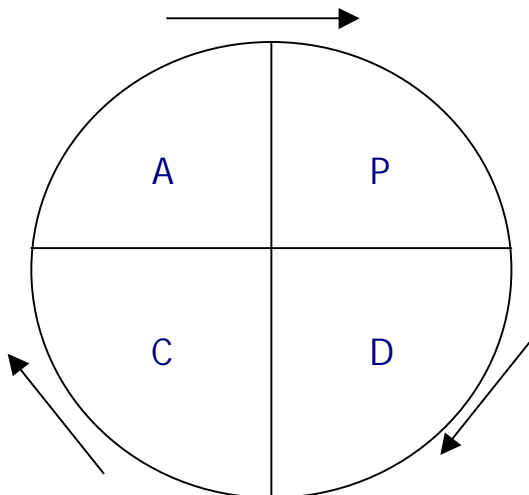
¹ elencazione del tutto indicativa

2.7. Il miglioramento continuativo

L'attività della fondazione deve essere rivolta al miglioramento continuativo delle persone che operano al suo interno, dei processi gestionali, delle erogazioni effettuate, dei progetti sostenuti e degli enti coinvolti nella sua attività oltre che alla riduzione dei bisogni sociali e all'innovazione culturale e sociale.

Il miglioramento continuativo della qualità sociale [il *social kaizen*] può essere condotto attraverso l'utilizzo quotidiano e diffuso del ciclo P.D.C.A.:

- **Plan** [pianificazione]
- **Do** [attuazione]
- **Check** [controllo]
- **Act** [adattamento]



2.8. I sottosistemi della Qualità Sociale

La fondazione è un'impresa sociale che deve perseguire la soddisfazione dei bisogni della comunità. E' un Sistema di Gestione della Qualità Sociale dotato di risorse, responsabilità, procedure, processi e composto da più sottosistemi:

- **Il Sistema di Ascolto** delle attese e delle percezioni degli stakeholder;
- **Il Sistema di Progettazione e Rendicontazione** della Qualità Sociale;
- **Il Sistema di Erogazione** dei contributi e dei servizi;
- **Il Sistema di Gestione del Patrimonio.**

3. Il Sistema della Progettazione e della Rendicontazione Sociale.

E' quindi necessario organizzare un sistema che consenta:

- lo sviluppo di un concreto **pensiero strategico**;
- la quotidiana **gestione dei valori** attraverso la selezione, l'organizzazione e il coordinamento delle risorse umane, materiali, immateriali, finanziarie e di rete. Una gestione rivolta a migliorare continuamente la quantità e la qualità dell'utilità e dell'innovazione sviluppate e a ridurre i margini di incoerenza con i valori e gli impegni;
- il **controllo** dato dal confronto tra i traguardi e gli obiettivi fissati e i risultati effettivamente conseguiti ma anche dalla verifica della coerenza dei comportamenti con i valori, con la missione e la visione dichiarati. Il controllo deve fare emergere l'entità e la causa degli scostamenti e non attribuire colpe. Il controllo deve indicare la soluzione dei problemi che hanno causato il mancato raggiungimento degli obiettivi o l'incoerenza valoriale e quindi le aree di miglioramento;
- la **rendicontazione** agli interessati sulla reale utilità sociale e sulla coerenza dell'attività svolta [**i valori aggiunti**];
- la periodica **riprogettazione sociale** attraverso la revisione di obiettivi, traguardi, strategie ma anche di valori, visione e missione sociali.
- la **mediazione del conflitto** con/tra gli interlocutori sociali attraverso il dialogo e il

coinvolgimento nella progettazione e nella rendicontazione;

- il **miglioramento continuativo** delle persone, dei processi, delle procedure, dei servizi [il *social kaizen*];
- l'incremento della **notorietà** e il miglioramento dell'**immagine** della fondazione.

Un sistema che si deve fondare sul miglioramento continuativo e sulla ruota P.D.C.A. attivata secondo le seguenti fasi:

- **la progettazione preventiva** [plan] da effettuarsi nel mese di ottobre di ogni anno attraverso la stesura e l'approvazione – da parte dell'organo di indirizzo - del **budget sociale triennale e del budget sociale annuale**.
- **la gestione quotidiana** dei valori, delle risorse e degli obiettivi [do] che – salvo casi eccezionali – non prevede la ridefinizione degli assunti e delle finalità strategiche;
- **il controllo** [check] consistente nel confronto continuo tra obiettivi e traguardi con i risultati ottenuti e valori dichiarati e nella conseguente analisi degli scostamenti;
- **la ri-progettazione** [act] da effettuarsi quantomeno semestralmente in occasione della redazione del budget e della redazione del bilancio;
- **la rendicontazione consuntiva** attraverso il **bilancio sociale** [da approvare nel mese di aprile successivo all'anno a cui si riferisce] che in tale ottica non resta relegato a depliant rivolto agli

stakeholder o a *bilancio di missione* di cui alla sezione b) della relazione sulla gestione, ma diventa:

- **strumento di progettazione strategica** [plan];
- **strumento di miglioramento continuativo** del sistema fondazione e di tutti i soggetti con cui interagisce;
- **strumento di confronto e dialogo con la comunità** [check];
- **strumento di dialogo con gli altri enti** impegnati nel dare conto della propria utilità sociale. Per tale motivo è preferibile adottare il termine bilancio sociale che è più diffuso rispetto alle alternative: bilancio di missione, bilancio morale, relazione morale, relazione sociale, ecc.
- **strumento di comunicazione e fund raising**;
- **global report** che racchiude in sé il bilancio ordinario, la relazione sulla gestione, la relazione dell'organo di controllo e l'eventuale relazione della società di revisione e che soddisfa in pieno le richieste e le raccomandazioni ministeriali

Anche il Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio ha affermato che *"I bilanci sociali preventivi sono utilissimi, a condizione che servano per essere posti a confronto con quelli consuntivi. Anzi, questa prassi è raccomandata"*.

3.1. I principi di redazione

Nella redazione del budget sociale e del bilancio sociale delle fondazioni è essenziale adottare gli stessi criteri consigliati per la redazione dei bilanci sociali delle imprese profit, delle banche e degli enti non commerciali. Solo così risulta possibile compararne i contenuti con quelli divulgati da altre realtà.

Secondo il documento - approvato nel maggio 2001 dal già citato Gruppo di studio, i principi di redazione del bilancio sociale, e quindi del budget sociale, sono i seguenti:

I PRINCIPI DI REDAZIONE	
1. Responsabilità	Identificabilità degli stakeholder ai quali l'azienda deve rendere conto del proprio operato
2. Identificazione	Completezza dell'informazione sulla proprietà e gli organi ai quali è riconducibile la responsabilità di governo
3. Trasparenza	Comprensibilità del procedimento logico di elaborazione dei dati
4. Inclusione	Coinvolgimento di tutti gli stakeholder identificati (devono avere voce indirettamente o direttamente).
5. Coerenza	Conformità esplicita delle politiche ai valori dichiarati
6. Neutralità	Imparzialità del bilancio sociale, rispetto a interessi di parte o a particolari condizioni.
7. Competenza di periodo	Rilevazione del momento di maturazione e realizzazione dell'impatto sociale, indipendentemente dalla manifestazione finanziaria.
8. Prudenza	Rappresentazione degli effetti sociali positivi e negativi che non sopravvalutino la realtà. I valori contabili devono essere assunti in base al costo.
9. Comparabilità	Confrontabilità dei dati nel tempo e nello spazio
10. Comprensibilità, chiarezza e intelligibilità	Giusto equilibrio tra forma e sostanza della struttura espressiva, per garantire l'intelligibilità dei dati

11. Periodicità e ricorrenza	Cadenza della redazione corrispondente a quella del bilancio d'esercizio.
12. Omogeneità	adozione di un'unica moneta di conto
13. Utilità	Validità delle informazioni rispetto alle aspettative del pubblico cui è rivolto il documento
14. Significatività e rilevanza	Considerazione degli impatti significativi delle operazioni aziendali sulla realtà circostante; stime soggettive ancorate ad ipotesi esplicite e congruenti.
15. Verificabilità dell'informazione	Possibilità di ricostruzione del procedimento di raccolta ed elaborazione dei dati
16. Attendibilità e fedele rappresentazione	Veridicità e completezza dell'informazione in merito all'oggetto rappresentato, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.
17. Autonomia delle terze parti	Garanzia della più completa autonomia e indipendenza di giudizio di terze parti incaricate della redazione o della valutazione del documento.

A questi il modello ABI/IBS di Bilancio Sociale aggiunge:

18. Misurazione del grado di soddisfazione e consenso	Capacità di misurare il grado di soddisfazione e di consenso dei soggetti interni ed esterni
19. Continuità aziendale	Valutazione attuata sotto il profilo dinamico dello stato di funzionamento aziendale

E forse vale la pena di aggiungere un ulteriore principio:

20. Profetismo	Capacità di prevedere, indicare e guidare le innovazioni sociali, culturali e valoriali
----------------	---

3.2. I contenuti minimi

Secondo le disposizioni ministeriali¹ il **bilancio di missione** deve ricomprendere:

- **il rendiconto delle erogazioni** deliberate e delle erogazioni effettuate nel corso dell'esercizio, la composizione e i movimenti dei fondi per l'attività d'istituto e della voce "erogazioni deliberate";
- **gli obiettivi sociali** perseguiti dalla fondazione nei settori d'intervento e **i risultati ottenuti**, anche con riferimento alle diverse categorie di destinatari;
- l'attività di **raccolta fondi**;
- gli **interventi realizzati direttamente** dalla fondazione;
- l'elenco degli **enti strumentali** cui la fondazione partecipa, separando quelli operanti nei settori rilevanti da quelli operanti negli altri settori statutari e indicando per ciascun ente: la denominazione, la sede, l'oggetto o lo scopo, la natura e il contenuto del rapporto di partecipazione, il risultato dell'ultimo esercizio, la sussistenza del controllo;
- l'attività delle **imprese strumentali** esercitate direttamente dalla fondazione, degli enti e società strumentali partecipati e delle fondazioni diverse da quelle di origine bancaria il cui patrimonio sia stato costituito con il contributo della fondazione;

¹ atto di indirizzo del Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica 19.4.2001

- i criteri generali di **individuazione e di selezione dei progetti** e delle iniziative da finanziare per ciascun settore d'intervento;
- **i progetti e le iniziative finanziati**, distinguendo quelli finanziati solo dalla fondazione da quelli finanziati insieme ad altri soggetti;
- **i progetti e le iniziative pluriennali sostenuti** e i relativi impegni di erogazione;
- **i programmi di sviluppo** dell'attività sociale della fondazione.

Secondo l'atto ministeriale almeno una copia del bilancio approvato dall'organo di indirizzo, della relazione sulla gestione e della relazione dell'organo di controllo restano depositate presso la sede della fondazione e chiunque può prenderne visione ed estrarne copia a proprie spese. In alternativa, la fondazione può pubblicare il bilancio sociale in un sito internet non soggetto a restrizioni di accesso.

Secondo la raccomandazione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti per lo schema di bilancio per gli enti non profit emanata in data 28.2.2001 i contenuti minimi della **relazione di missione** o *relazione morale* dovrebbero essere:

- Le **finalità e l'attività istituzionale** dell'ente (numero soci, risorse impiegate) nonché le informazioni sulla data di costituzione dell'ente e i riferimenti circa riconoscimenti giuridici, gli estremi di iscrizione ad albi regionali o statali;
- Informazioni circa l'eventuale esistenza di **sedi secondarie o enti controllati** (comitati o organizzazioni controllate od affiliate) che abbiano come **scopo primario la raccolta di fondi** volta a supportare le attività dell'ente;

- **I rapporti con l'ambiente** (comunità locale ecc.) e **i benefici per la collettività**, soprattutto in termini di servizi forniti e di sensibilizzazione sui gravi problemi sociali;
- L'attività svolta dagli organi statuari e le **politiche gestionali/ assunzioni, investimenti** distinti per tipo di attività e loro effetti sulla gestione nonché i **principali servizi sociali erogati** (soprattutto nel caso di associazioni) e/o ai terzi;
- Le informazioni sulla *corporate governance* con l'indicazione della composizione del consiglio di amministrazione o del consiglio direttivo, la distribuzione nell'ambito di questo delle competenze e delle deleghe, le modalità e la periodicità con le quali i consiglieri delegati riferiscono circa l'esercizio dei poteri conferiti, gli eventuali compensi da ciascuno percepiti;
- **Le fonti di finanziamento** (interne ed esterne) e la loro natura (da convenzioni, da oblazioni, da donazioni) e il "peso" che ognuna di esse ha sull'ammontare delle entrate;
- **Le donazioni, i contributi e le liberalità ricevute** nell'esercizio, comprese le donazioni di beni in natura, valorizzate a prezzi di mercato.

3.3. La struttura

Secondo il documento - approvato nel maggio 2001 - dal già citato Gruppo di studio - il bilancio sociale è costituito da tre parti distinte ma interdipendenti:

- **L'identità aziendale** – assetto istituzionale, valori di riferimento, la missione, le strategie e le politiche;
- **Il calcolo e la distribuzione del valore aggiunto**
- **La relazione sociale.**

Il modello ABI/IBS risulta invece articolato in :

- **Introduzione descrittiva dell'identità aziendale** – storia, contesto di riferimento (scenario e mercato), valori, missione, assetto istituzionale e organizzativo, disegno strategico, piano programmatico, scelte qualificanti;
- **Rendiconto (produzione e distribuzione del valore aggiunto)** – financial highlights, conto economico riclassificato, stato patrimoniale riclassificato, indici gestionali e calcolo del valore aggiunto
- **Relazione (di scambio) sociale;**
- **Sistema di rilevazione;**
- **Proposta di miglioramento (orientamento per la futura gestione);**
- **Attestazione di conformità procedurale (Relazione sul Bilancio Sociale).**

Il modello di budget/bilancio sociale proposto qui di seguito intende mantenere il maggior numero di collegamenti con i modelli GBS e ABI/IBS e risultare aderente alla raccomandazione dei Dottori Commercialisti oltre che, ovviamente, alle richieste e alle raccomandazioni ministeriali.

Il modello proposto si compone di:

- **Dichiarazione del Presidente**
- **Finalità, struttura, criteri di redazione e di revisione**
- **Identità della fondazione**
- **Stato Patrimoniale**
- **Conto Economico**
- **Relazione sulla Gestione**
- **Determinazione e riparto del valore aggiunto**
- **Relazione sociale**
- **Impegni di miglioramento continuativo**
- **Relazione dell'Organo di Controllo**

Nei Budget Sociali – triennali e annuali - i dati esposti sono di natura previsionale e non compaiono la relazione sulla gestione e la relazione dell'organo di controllo.

In caso di controllo di enti strumentali, risulta necessario integrare il modello con il bilancio sociale delle singole realtà controllate redatto secondo i principi GBS.

La sezione dedicata all'identità della fondazione potrebbe presentare la seguente struttura e contenuti:

L'IDENTITA' DELLA FONDAZIONE
La storia della Cassa di Risparmio e della Fondazione
Le contesto sociale ed economico
Gli stakeholder interni ed esterni
Il contesto normativo e statutario
L'assetto istituzionale
L'assetto organizzativo
Gli enti strumentali partecipati
Le imprese strumentali dirette
I valori
La visione sociale e culturale
La visione imprenditoriale
La missione sociale e culturale
La missione imprenditoriale
Gli impegni verso la comunità e il territorio
Le risorse disponibili
La gestione e la conservazione del patrimonio
Le partecipazioni in banche e in altre società
L'attività di raccolta fondi
Le priorità d'intervento
I criteri d'intervento e di selezione dei progetti
Le procedure d'intervento
Gli impegni verso i beneficiari delle erogazioni
Gli interventi diretti
Le attività delle imprese strumentali
I programmi pluriennali
I progetti e le iniziative finanziate con evidenza di: <ul style="list-style-type: none"> • Settori d'intervento • Beneficiari • Tipologia dell'intervento
Le relazioni con il Terzo Settore
Il monitoraggio dei progetti finanziati
Il confronto dei risultati conseguiti con i valori dichiarati, le previsioni formulate e gli impegni assunti.

LA DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO DELLE EVENTUALI IMPRESE STRUMENTALI DIRETTAMENTE ESERCITATE ¹			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni. - Rettifiche di ricavo			
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e merci			
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
4. Altri ricavi e proventi			
Ricavi della produzione tipica			
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
B) COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE			
6. Consumi di materie prime, Consumi di materie sussidiarie Consumi di materie di consumo Costi di acquisto di merci (o costo delle merci vendute)			
7. Costi per servizi			
8. Costi per godimento di beni di terzi			
9. Accantonamenti per rischi			
10. Altri accantonamenti			
11. Oneri diversi di gestione			
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO			
C) Componenti accessori e straordinari			
12. +/- saldo gestione accessoria ricavi accessori - costi accessori			
13. +/- saldo componenti straordinari ricavi straordinari - costi straordinari			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO - ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

¹ Fonte: Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale - maggio 2001

LA DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO DELLA FONDAZIONE			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
PROVENTI			
1. Risultato delle gestioni patrimoniali individuali			
2. Dividendi e proventi assimilati			
a) da società strumentali			
b) da altre immobilizzazioni finanziarie			
c) da strumenti finanziari non immobilizzati			
3. Interessi e proventi assimilati:			
a) da immobilizzazioni finanziarie			
b) da strumenti finanziarie non immobilizzati			
c) da crediti e disponibilità liquide			
4. Rivalutazione (svalutazione) netta di strumenti finanziari non immobilizzati			
5. Risultato della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati			
6. Rivalutazione (svalutazione) netta di immobilizzazioni finanziarie			
7. Rivalutazione (svalutazione) netta di attività non finanziarie			
8. Altri proventi di cui			
a) contributi in conto esercizio			
b) donazioni e liberalità			
TOTALE PROVENTI LORDI CARATTERISTICI			
CONSUMI			
9. Oneri per			
a) Servizi di gestione del patrimonio			
b) Commissioni di negoziazione			
c) Altri oneri			
TOTALE CONSUMI CARATTERISTICI			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO DELLE IMPRESE STRUMENTALI			
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO			
10. Proventi straordinari di cui			
- plusvalenze da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie			
- relativi a imprese strumentali			
11. Oneri straordinari di cui			
- minusvalenze da alienazioni di immobilizzazioni finanziarie			
- relativi a imprese strumentali			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO			
ammortamenti della gestione di cui			
- relativi a imprese strumentali			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

IL RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO DELLA FONDAZIONE			
DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./%)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A) Risorse Umane			
Compensi per organi statutari			
Consulenti e collaboratori esterni			
Personale dipendente			
a) remunerazioni dirette			
b) remunerazioni indirette			
B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione			
Imposte dirette statali			
Imposte indirette statali			
Imposte dirette locali			
Imposte indirette locali			
Erogazione a favore della Pubblica Amministrazione e delle Amministrazioni locali			
- Sovvenzioni in c/esercizio e liberalità			
C) Remunerazioni del capitale di credito			
Oneri per capitale a breve termine			
Oneri per capitali a lungo termine			
D) Remunerazioni della fondazione			
Riserva obbligatoria			
Riserva integrità del patrimonio			
Altre riserve patrimoniali			
E) Erogazioni istituzionali			
Fondo Volontariato ex Legge 266/91			
Settori rilevanti			
Altri settori statutari			
F) Accantonamenti per erogazioni			
Fondo di stabilizzazione delle erogazioni			
Fondo per le erogazioni nei settori rilevanti			
Fondi per le erogazioni negli altri settori statutari			
Altri fondi			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

LA RELAZIONE SOCIALE	
STAKEHOLDER	CONTENUTI
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Composizione del personale (personale dipendente, in distacco, non dipendente e volontariato, normodotato e svantaggiato, migrante e nativo) • Consistenza per età, sesso, livelli d'istruzione, qualifica, funzione, anzianità, provenienza territoriale, nazionalità e tipologia contrattuale • Organizzazione del lavoro • Cessazioni e contenziosi in corso • Politica delle assunzioni • Politiche di pari opportunità e di diversity management • Formazione e valorizzazione • Sistema di remunerazione e incentivazione • Attività sanitaria e sicurezza sul lavoro • Confronto con la retribuzione media con il settore bancario
Clienti delle imprese strumentali	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche e analisi della clientela e dei mercati serviti • Sistemi di qualità totale, ambientale e sociale • Sistemi di accreditamento • Valutazione della soddisfazione dei clienti • Condizioni negoziali
Beneficiari delle erogazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche e analisi dei beneficiari • Progetti gestiti in collaborazione con la fondazione • Progetti di rete • Servizi di sostegno all'erogazione dei contributi • Monitoraggio dei risultati conseguiti • Modalità di dialogo e interazione
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche e analisi dei fornitori • Sistemi e certificazioni di qualità totale, ambientale e sociale • Appartenenza all'economia solidale • Prodotti e servizi eco-compatibili • Condizioni negoziali • Ricaduta sul territorio • Rispetto degli standard omogenei nella catena di fornitura
Donatori e volontari	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche e analisi dei donatori e dei volontari • Consistenza e tipologia delle donazioni • Consistenza e tipologia del volontariato
Pubblica Amministrazione e Autonomie Locali	<ul style="list-style-type: none"> • Imposte sul reddito, tasse e contributi versati • Contenziosi fiscali e amministrativi in atto • Contributi, agevolazioni fiscali e/o finanziamenti agevolati ricevuti suddivisi per area di destinazione • Tariffe differenziate (agevolate) • Rapporti contrattuali con la pubblica amministrazione • Norme interne e sistemi di controllo volte a garantire l'osservanza della legge • Progetti comuni
Centri di servizio al volontariato	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazioni ex legge 266/91 • Progetti comuni
Terzo Settore	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione a consorzi e reti • Progetti comuni
Mondo universitario e scolastico	<ul style="list-style-type: none"> • Progetti in comune • Partecipazione in enti universitari e scolastici • Servizi direttamente resi
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di gestione ambientale e di gestione del rischio • Certificazioni ambientali • Formazione ed educazione ambientale • Indicatori di performance ambientali • Risparmio di energia • Utilizzo di materiale riciclato e riciclabile • Rating ambientali per erogazioni
Umanità	<ul style="list-style-type: none"> • Progetti ed erogazioni a favore di altre comunità regionali o nazionali³⁹ • Utilizzo del commercio equo e solidale • Investimenti in strumenti di micro-credito • Sostegno a progetti di cooperazione internazionale o decentrata • Progetti di accoglienza e inserimento di migranti
Mondo bancario	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazioni in banche • Comodati e distacchi di personale dalla banca conferitaria • Contratti di locazione e di service con la banca conferitaria • Progetti in comune con la banca conferitaria a favore della comunità e delle categorie svantaggiate • Utilizzo e promozione dei criteri etici negli investimenti patrimoniali

bookmarks

www.bilanciosociale.it
www.orsadata.it
www.sodalitas.it
www.socialaudit.org
www.finanza-etica.org

testi di approfondimento

A.B.I., *Modello di redazione del Bilancio Sociale per il settore del credito*, Bancaria Editrice, Roma, 2001.
ACRI, *Quinto rapporto sulle fondazioni bancarie*, Roma, novembre 2000.
Elisa Baldessone, Marco Giberti, Gianluca Viaggi, *L'euro solidale*, Emi, Bologna, 1998
Stefania Bertolini, Roberto Castoldi, Umberto Lago, *I codici etici nella gestione aziendale-l'introduzione e il funzionamento dei codici etici nelle imprese e nelle associazioni in Italia*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.
Francesco Biciato [a cura di], *Finanza etica e impresa sociale – i valori come fattori competitivi*, Il Mulino, Bologna, 2000.
Francesco Capriglione, *Etica della finanza e finanza etica*, Editori Laterza, Bari, 1997.
Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Guida al consumo critico*, Emi, Bologna, 1998.
Centro Nuovo Modello di Sviluppo, *Sulla pelle dei bambini-il loro sfruttamento e le nostre complicità*, Emi, Bologna, 1997.
Antonio M. Chiesi, Alberto Martinelli, Mario Pellegatta, *Il Bilancio Sociale - stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
Ben Cohen e Jerry Greenfield, *Doppio Gusto*, Baldini&Castoldi, Milano, 1998.
Ben Corson e altri, *Shopping for a better world: a quick and easy guide to socially responsible supermarket shopping*, Council of Economic Priorities, New York, NY, 1992.
Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale, maggio 2001
Ernesto Longo e Matteo Bartolomeo (a cura di), *Ambiente comunicazioni società - negoziare il futuro sostenibile*, Il Sole 24 Ore, 1998.
Francesco Manfredi, Graziano Maino, *Il governo e la comunicazione della qualità*, Egea, Milano, 2000.

Roberto Marziantonio, *Comunicazione & processi di miglioramento-la cultura d'impresa come sistema di scambio*, G&M Strategia d'Immagine, Milano,1997.

Antonio Nanni, *Economia leggera - guida ai nuovi comportamenti*, Emi, Bologna, 1997.

Enzo Mario Napolitano, *Il professionista orientato al Cliente*, FrancoAngeli,Milano,1996.

Enzo Mario Napolitano, *Il professionista in cammino verso la Qualità Totale*, FrancoAngeli, Milano,1998.

Enzo Mario Napolitano, *Lo studio? Guidato dai valori e dalla responsabilità sociale*, GDC - Il Giornale dei Dottori Commercialisti, febbraio 1999.

Enzo Mario Napolitano, *Reti e strumenti di marketing per le imprese sociali*, FrancoAngeli, Milano, 2001.

Enzo Mario Napolitano, *Il Bilancio Sociale negli studi professionali*, www.vita.it, www.bilanciosociale.it , maggio-giugno 2001.

Franco Riolo, *Etica degli affari e codici etici aziendali*,Edibank, Milano,1995.

Gianfranco Rusconi, *Il bilancio sociale d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano,1988.

Cynthia D. Scott, Tennis T. Jaffe, Glenn R.Tobe, *Visione, valori, missione*, FrancoAngeli, Milano,1995.

Alessandra Vaccari, *Principi in pratica-Bilancio Sociale e cittadinanza d'impresa*, Liocorno Editori, Roma, 1998.

Mario Viviani, *Specchio magico – il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*,Il Mulino, Bologna, 1999.