

IL BILANCIO SOCIALE NELLE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

*Luisa Bosetti e Davide Felappi**
Università degli Studi di Brescia

Sommario: 1. Il ruolo del bilancio sociale nella comunicazione istituzionale – 2. I caratteri economico-aziendali del Sindacato e l'orientamento alla trasparenza: l'esperienza della Camera del Lavoro Territoriale di Brescia e del CREAP – 3. Il modello teorico sviluppato – 4. Le criticità affrontate – 5. Le prospettive di miglioramento del bilancio sociale della Camera del Lavoro

1. Il ruolo del bilancio sociale nella comunicazione istituzionale

Gli studi di economia aziendale si sono spesso soffermati sulla responsabilità sociale delle aziende, sottolineandone le strette interrelazioni con la dimensione economica per la realizzazione di condizioni di successo duraturo¹. In particolare, le indagini più frequenti hanno riguardato le aziende di produzione, per le quali si è enfatizzato che:

- da un lato, la collettività esprime nei confronti delle imprese, in modo sempre più intenso, attese non solo economiche ma anche sociali, con specifico riguardo alla compatibilità tra la crescita e lo sviluppo del sistema aziendale e i bisogni e le attese espresse dalla collettività;
- dall'altro lato, il consenso e la legittimazione sociale rappresentano per l'impresa il presupposto per il raggiungimento e l'implementazione di vantaggi economico-finanziari e competitivi.

Nel contesto delineato, si è posta sempre maggiore attenzione al ruolo della comunicazione sociale, intesa quale mezzo a disposizione delle imprese per la diffusione di informazioni sul proprio profilo etico e sugli sforzi operati per soddisfare equamente le attese dei diversi gruppi di interlocutori sociali. Si afferma pertanto il bilancio sociale, cioè un rendiconto consuntivo ma con valenze anche di tipo programmatico, che integra l'informativa economica periodica e persegue l'obiettivo principale di divulgazione degli effetti sociali derivanti dalle scelte gestionali operate dalle aziende e le linee di fondo connotanti la strategia sociale perseguita.

Il bilancio sociale configura dunque una forma di rendicontazione che ha la caratteristica di completare la comunicazione economica periodica del cosiddetto bilancio d'esercizio, proprio in relazione alla stretta integrazione tra obiettivi economici e obiettivi sociali d'impresa.

Fino alla fine del secolo scorso, il bilancio sociale è stato applicato prevalentemente alle aziende profit-oriented (aziende industriali, commerciali, di servizi), quale principale documento di comunicazione sociale, avente per oggetto: l'identità e il sistema di valori di riferimento assunti dall'azienda; gli obiettivi di miglioramento che l'azienda si impegna a perseguire nell'interesse degli stakeholder; le informazioni riguardanti le interazioni fra l'azienda e l'ambiente nel quale opera; il valore aggiunto generato mediante l'attività d'impresa e la sua ripartizione tra gli stakeholder aziendali.

* Il lavoro è frutto della riflessione congiunta degli autori; tuttavia le singole parti possono essere così attribuite: a Luisa Bosetti i paragrafi 2 e 3; a Davide Felappi i paragrafi 1, 4 e 5.

¹ Si noti infatti che l'affermazione di valenze economico-sociali riconducibili all'impresa è connaturata negli studi italiani di economia aziendale. Da sempre la teoria ha considerato la stretta interdipendenza tra dimensione economica e ruolo sociale dell'impresa. Così, ad esempio, Gino Zappa scriveva: «l'impresa, per svolgersi utilmente nel lungo andare, deve assolvere una somma vasta di doveri non solo verso i dipendenti ma anche verso la collettività nella quale avviene. Insomma, l'impresa deve contemperare il tornaconto del suo soggetto con gli interessi di coloro che all'impresa danno volentieri il loro lavoro e deve sottomettersi alle esigenze volute dal bene comune della collettività nazionale nella quale agisce». Cfr. Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano, p. 79.

La recente diffusione di un approccio più consapevole ed ampio alla comunicazione anche nelle aziende non orientate al profitto ha però indotto il mondo accademico in primis e successivamente gli operatori professionali ad approfondire le modalità di rendicontazione sociale anche per tali unità operative.

Ad evidenza, nelle organizzazioni non profit le finalità di servizio a forte rilevanza sociale verso la collettività e verso particolari categorie della stessa elevano il concetto di responsabilità sociale ad imperativo dominante nel governo aziendale; pertanto, potrebbe stupire il fatto che solo da poco tempo siano state introdotte adeguate forme di rendicontazione sociale. In effetti quest'ultima, proprio per le strette interrelazioni con le finalità principali, assume specifica rilevanza nelle realtà non profit e, al contempo, richiede un'impostazione coerente con le esigenze di chiarezza comunicazionale e di interazione con vaste classi di pubblico che talora presentano una limitata preparazione tecnica.

Il ritardato interessamento da parte delle realtà non orientate al profitto per l'adozione di forme di rendicontazione sociale può peraltro essere motivato dalle seguenti considerazioni.

Le unità non profit non hanno subito lo stimolo alla riqualificazione dell'immagine che, a fronte delle numerose situazioni di conclamata frode² degli ultimi quindici anni, ha indotto le aziende profit-oriented a migliorare le relazioni con i propri stakeholder. In proposito, si sono studiate modalità di ampliamento selettivo dei prospetti di sintesi periodica dei fenomeni gestionali, nell'intenzione di soddisfare specifiche aspettative dei diversi interlocutori esterni e per tale via ricreare i necessari rapporti fiduciari.

La limitata sensibilità alla elaborazione ed alla diffusione delle informazioni da parte delle aziende non profit, spesso contraddistinte da una cultura burocratica, ovvero da un forte orientamento operativo, oltre all'assenza di vincoli contabili tassativi e alla frequente mancanza di una cultura improntata alla rendicontazione hanno dunque frenato l'affermazione del bilancio sociale.

Da ultimo, le realtà non profit, al fine di diffondere informazioni sui propri obiettivi e sui risultati conseguiti, hanno tradizionalmente optato per strumenti informativi molto diversi da forme di rendicontazione quantitativa periodica, privilegiando nella maggior parte dei casi messaggi non sistematici aventi contenuti di carattere qualitativo. In effetti, in passato le realtà non profit hanno recepito raramente la necessità di misurare economicamente (e quindi di comunicare) gli effetti sociali del proprio operato ed il rapporto tra le risorse impiegate ed i risultati conseguiti.

La recente maggiore esposizione e permeabilità all'informazione da parte dei diversi interlocutori sociali e l'affermazione dell'importanza dei requisiti di trasparenza per la realizzazione di positive e durevoli relazioni con l'ambiente, hanno però evidenziato l'opportunità insita nella predisposizione e nella divulgazione del bilancio sociale, in specie per quelle realtà che non sono tenute alla pubblicazione del bilancio di esercizio. Ciò ha determinato:

- una maggiore attenzione alla dimensione economica dell'attività, con particolare riferimento all'istituzione di strutture e processi tesi a garantire l'utilizzo delle risorse disponibili per il perseguimento dello scopo sociale in condizioni di efficienza, efficacia ed economicità;
- lo sviluppo di adeguate forme di comunicazione rivolte agli stakeholder e dirette a far conoscere, mediante opportuni strumenti e documenti: l'entità delle risorse ottenute, le modalità di utilizzo delle stesse e i connessi risultati raggiunti.

Il bilancio sociale è andato assumendo rilevanza crescente anche nelle realtà non profit in quanto, grazie alla propria struttura e ai propri specifici contenuti, può accogliere informazioni quantitative (economiche e non), opportunamente completate da informazioni qualitative che descrivono le attività e i risultati prodotti. In tale ambito, una realtà di particolare interesse – sebbene scarsamente investigata da parte sia degli studiosi, sia delle associazioni e degli operatori – è rappresentata dalle organizzazioni sindacali.

² In proposito, si pensi ai casi Enron, WorldCom, Merck, Vivendi, Cirio, Parmalat.

Il tema del bilancio sociale nelle organizzazioni sindacali risulta indubbiamente innovativo, sia in relazione alla mancanza di specifici riferimenti teorici, sia con riguardo all'inesistenza di riferimenti empirici.

2. I caratteri economico-aziendali del Sindacato e l'orientamento alla trasparenza: l'esperienza della Camera del Lavoro Territoriale di Brescia e del CREAP

Le organizzazioni sindacali sono state spesso tralasciate dagli studi di economia aziendale, sebbene presentino un proprio ordine economico che ne determina l'aziendalità³.

Il prevalere della funzione sociale nelle organizzazioni sindacali può essere considerato una delle ragioni che hanno determinato, in passato, il limitato interesse degli studiosi di economia aziendale nei confronti di queste realtà. Al contrario, le organizzazioni sindacali tendono oggi a fare propri alcuni strumenti di governo interno e di gestione delle relazioni con l'ambiente, che hanno trovato impiego dapprima nelle aziende profit-oriented e successivamente anche nelle aziende pubbliche e non profit.

Più precisamente, l'esigenza di un corretto impiego delle risorse, finalizzato a mantenere il consenso dell'ambiente ed a preservare positive interazioni con gli stakeholder – primi fra tutti, i lavoratori ed i pensionati associati – ha favorito lo sviluppo di:

- una nuova cultura del controllo sulla coerenza tra le risorse utilizzate, i risultati prodotti e le attese convergenti nell'organizzazione sindacale;
- una maggiore consapevolezza attorno al ruolo assunto dalla trasparenza nella comunicazione con i terzi, soprattutto in assenza di vincoli di rendicontazione predefiniti.

In effetti, le organizzazioni sindacali presentano elementi propri delle aziende non di profitto, pur conservando chiari elementi di differenziazione dalle altre unità operative⁴.

Le organizzazioni sindacali si qualificano, in primo luogo, per la natura giuridica privata, tipica delle aziende non profit; specificamente, si tratta di associazioni non riconosciute sorte con lo scopo di difendere e promuovere valori comuni. Per conseguire durevolmente le proprie finalità ideali, esse devono operare in autonomia, mantenendo l'equilibrio economico nel tempo.

La realizzazione della missione determina altresì la necessità, per il Sindacato, di implementare strutture stabili destinate allo svolgimento dei processi produttivi nel primario interesse degli iscritti, senza trascurare tuttavia le attese degli altri stakeholder. In particolare, l'attività del Sindacato si presta a generare, nel breve e nel lungo termine, rilevanti esternalità positive:

- per i tutti i lavoratori, anche non iscritti, in relazione al miglioramento delle condizioni lavorative (in termini di retribuzioni, trattamenti pensionistici, sicurezza sul lavoro, ecc.) e all'erogazione di servizi;
- per la collettività in generale, nei confronti della quale il Sindacato esercita una funzione di sensibilizzazione su tematiche sociali e culturali di rilievo.

Un'ulteriore caratteristica delle aziende non profit, che si riscontra anche nell'ambito del Sindacato, è la mancanza di una precisa corrispondenza di valore tra le risorse che i beneficiari delle atti-

³ «Con il termine “azienda” si intende dunque per astrazione l'ordine strettamente economico di un istituto; questa astrazione deve essere opportunamente vincolata agli altri caratteri dell'istituto, ad esempio sociali, etici, religiosi, politici», Masini C. (1979), *Lavoro e Risparmio*, seconda edizione, Utet, Torino, p. 18.

⁴ Una nota classificazione delle aziende non profit distingue tra: aziende autoproduttrici; aziende di erogazione; imprese sociali. Cfr. Capaldo P. (1995), *Le aziende non profit tra stato e mercato*, relazione presentata al convegno annuale AIDEA di Roma, 28-30 settembre, p. 27 e ss.

A giudizio di chi scrive, le organizzazioni sindacali presentano caratteristiche tanto delle aziende autoproduttrici, quanto delle aziende di erogazione. In effetti, la loro funzione primaria si realizza nell'interesse degli iscritti, che costituiscono i principali finanziatori dell'attività: in questo senso, le organizzazioni sindacali possono essere intese come aziende autoproduttrici. Tuttavia, l'intervento del Sindacato genera benefici anche per i non iscritti e per la collettività, sotto varie forme e pur in assenza di un loro specifico contributo economico: sotto questo profilo, l'organizzazione sindacale tende ad assomigliare alle aziende di erogazione.

vità conferiscono all'organizzazione e le prestazioni da questa erogate. In effetti, il funzionamento del Sindacato si fonda in ampia misura sulle quote versate dagli iscritti. Tuttavia, queste non possono essere intese come prezzi per specifici servizi; le stesse permettono inoltre all'organizzazione sindacale di realizzare interventi di vasta portata, con riferimento ai quali è difficile o addirittura impossibile identificare con precisione i beneficiari.

Da ultimo, la natura non profit di un'organizzazione preclude la distribuzione dell'avanzo di esercizio, che deve essere reinvestito nell'attività. Sotto questo profilo, nell'organizzazione sindacale si assiste ad un nuovo impiego delle risorse generate e non ancora utilizzate, al fine di garantire l'operatività della struttura a vantaggio delle generazioni future.

La ricerca di una più proficua interazione con gli iscritti, che per le organizzazioni sindacali rappresentano una tipologia privilegiata di stakeholder, ha recentemente indotto alcune tra queste realtà a compiere rilevanti scelte di trasparenza sugli aspetti più significativi connessi alla struttura del Sindacato ed allo svolgimento delle attività. La rendicontazione sociale trova pertanto specifica utilità nelle organizzazioni sindacali, indubbiamente annoverabili tra quelle che perseguono finalità primarie di natura non economica.

La rappresentazione completa ed oggettiva dell'operato del Sindacato tende a soddisfare innanzitutto le attese conoscitive degli iscritti, che sostengono economicamente il funzionamento dell'organizzazione. Più in generale, essa costituisce una parte della comunicazione istituzionale, che mira a qualificare l'immagine del Sindacato e a gestire consensi interni ed esterni.

Nel nostro Paese, in particolare, l'adozione di principi di correttezza e di trasparenza nella comunicazione con gli stakeholder si è di recente concretizzata nella predisposizione e nella divulgazione di documenti strutturati a contenuto qualitativo e quantitativo (monetario e non). Pur trattandosi di esempi isolati nel vasto panorama delle organizzazioni sindacali, essi costituiscono il primo, timido segnale di un cambiamento culturale in atto, improntato al riconoscimento e all'assunzione di una responsabilità sociale ed economica nei confronti degli associati e della collettività.

Nel contesto descritto si inserisce a pieno titolo l'esperienza della Camera del Lavoro Territoriale della CGIL di Brescia⁵, che nel 2005 ha avviato un progetto di comunicazione istituzionale centrato sul bilancio sociale, in stretta collaborazione con un gruppo di ricerca universitario del quale fanno parte anche gli autori del presente scritto.

L'innovatività della scelta di rendicontazione economica e sociale nell'ambito di una realtà sindacale e la sua conseguente risonanza nell'ambiente, insieme alla delicatezza dei contenuti e, soprattutto, alla mancanza di schemi di riferimento specificamente predisposti per un Sindacato (o, più in generale, per le aziende non profit), costituiscono le motivazioni di fondo che hanno portato l'unità bresciana della CGIL a richiedere il supporto scientifico-tecnico di un centro di ricerca universitario (il CREAP, Centro di Studio e di Ricerca sull'Economia e l'Organizzazione delle Ammi-

⁵ La Camera del Lavoro è la struttura territoriale della CGIL. In sintesi, la Camera del Lavoro:

- a) dirige e coordina l'azione sindacale e contrattuale confederale nel territorio;
- b) promuove e gestisce le vertenzialità territoriali su temi di interesse generale;
- c) promuove l'iniziativa dell'organizzazione sindacale nel suo complesso, con particolare riguardo ai temi generali dello sviluppo economico e del miglioramento delle condizioni di vita della popolazione;
- d) è responsabile dell'indirizzo e del controllo di tutti i servizi sindacali nel territorio;
- e) coordina l'attività svolta dagli enti confederali.

Pare opportuno sottolineare che la contrattazione collettiva non rientra tra le prerogative della Camera del Lavoro, costituendo viceversa l'attività caratteristica delle Federazioni di categoria nei settori di propria competenza. La Camera del Lavoro interviene nella contrattazione collettiva – a supporto delle Federazioni – soltanto in circostanze particolari.

Infine, si ricorda che la Camera del Lavoro riveste una importante funzione di promozione sociale e di tutela dei diritti di cittadinanza (ad esempio, a favore degli immigrati), oltre ad esercitare un ruolo attivo nella sensibilizzazione culturale su tematiche connesse alla democrazia, alla libertà, allo sviluppo sostenibile, alla cooperazione internazionale per il superamento delle disparità tra Nord e Sud del mondo.

Quanto richiamato discende direttamente dai principi sanciti nello Statuto della CGIL, che si riassumono nei seguenti: libera associazione, autotutela solidale e collettiva, uguaglianza di diritti e doveri nel pieno rispetto dell'appartenenza a gruppi etnici, nazionalità, lingua, fedi religiose, identità in genere, culture e formazioni politiche, diversità professionali, sociali e di interessi.

nistrazioni Pubbliche dell'Università degli Studi di Brescia) per l'impianto metodologico del proprio bilancio sociale.

La Camera del Lavoro di Brescia presenta in effetti la prima iniziativa in materia di bilancio sociale di un Sindacato, sebbene la sensibilità del comparto sindacale alla rendicontazione sociale sia andata crescendo proprio nel 2005. Al riguardo pare infatti opportuno segnalare: la recente pubblicazione del bilancio sociale, per il 2004, da parte del patronato INAS della CISL; lo studio su *L'essere e il divenire di una "azienda" di promozione e tutela*, commissionato dalla Camera del Lavoro di Bergamo, che ha dato luogo ad una pubblicazione ma non ad un vero e proprio bilancio sociale⁶.

L'innovatività del tema spiega altresì l'adesione del CREAP, i cui ricercatori⁷ hanno avuto la possibilità di confrontarsi con le problematiche peculiari della comunicazione istituzionale di una tipologia aziendale ancora poco investigata nella letteratura scientifica. In effetti, la consapevolezza di poter contribuire ad un avanzamento negli studi economico-aziendali ha profondamente motivato il gruppo di ricerca. Questo stimolo ha peraltro consentito di accettare le difficoltà – immediatamente intuite – che si sarebbero presentate nel corso di un lavoro focalizzato su una realtà animata ai vertici da un nuovo slancio alla trasparenza verso gli iscritti, ma probabilmente ancora poco preparata, nell'organizzazione interna, a sostenere adeguatamente il processo di redazione del bilancio sociale.

Il presente lavoro si propone, pertanto, di illustrare il percorso di studio e le problematiche affrontate dal gruppo di ricerca per definire le metodologie più opportune di elaborazione del bilancio sociale della Camera del Lavoro Territoriale di Brescia, al fine di redigere un documento sintetico ma esaustivo, capace di coniugare i caratteri di neutralità e di rigore scientifico tipici della ricerca universitaria, con le esigenze di chiarezza e di immediata comprensibilità per gli iscritti al Sindacato e per gli altri stakeholder.

Di seguito, il contributo intende evidenziare:

1. il modello teorico sviluppato;
2. le principali criticità incontrate;
3. i possibili perfezionamenti del documento e delle modalità di diffusione dello stesso, realizzabili nei prossimi anni.

3. Il modello teorico sviluppato

L'esperienza della Camera del Lavoro Territoriale di Brescia muove, in particolare, dalla ferma volontà di informare gli interlocutori sociali sulla consistenza e sulla provenienza delle risorse, mettendo in evidenza l'assoluta mancanza di finanziamenti pubblici. Inoltre, desiderio del Sindacato era comunicare l'entità dei benefici generati a favore dei propri interlocutori primari, per mezzo di interventi in differenti aree d'attività.

In altri termini, la Camera del Lavoro avvertiva la necessità di far conoscere ai propri associati le modalità d'azione attivate per tutelare i loro interessi e, a tale scopo, ha ritenuto opportuno pubblicare il bilancio sociale del 2004, risultando così la prima Camera del Lavoro italiana a redigere il documento.

Sin dall'inizio, il gruppo di ricerca e la Camera del Lavoro hanno reputato scarsamente conveniente procedere ad un mero arricchimento del bilancio d'esercizio già redatto dall'organizzazione, poiché in un Sindacato questo tende prevalentemente a rispondere ai fabbisogni informativi interni di carattere economico-finanziario. Al contrario, la Camera del Lavoro intendeva dotarsi di uno strumento utile a migliorare la gestione delle relazioni con i propri stakeholder (a cominciare dagli

⁶ Lo studio commissionato dalla Camera del Lavoro Territoriale di Bergamo ha dato luogo ad una pubblicazione incentrata su analisi di tipo quantitativo, focalizzate sul quadriennio 1999-2002. Cfr. Rusconi G. e Maticena A. (a cura di) (2003), *La CGIL di Bergamo. L'essere e il divenire di una "azienda" di promozione e tutela*.

⁷ Il gruppo di ricerca è stato coordinato dalla Prof.ssa Daniela Salvioni, presidente del CREAP.

iscritti), nell'interesse dei quali il gruppo di ricerca si è impegnato ad identificare il modello di rendicontazione più adeguato.

Il bilancio sociale della Camera del Lavoro di Brescia si avvale di un'impostazione originale, dovuta tanto alla frammentarietà delle elaborazioni teoriche in materia di rendicontazione sociale applicata ai Sindacati, quanto all'importanza e alla complessità della realtà bresciana nel panorama italiano.

Il gruppo di ricerca, quindi, ha potuto soltanto ispirarsi ai modelli di bilancio sociale messi a punto a livello nazionale ed internazionale⁸. Più precisamente, la struttura complessiva del documento segue quella suggerita, nel nostro Paese, dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS); su tale impostazione, tuttavia, il gruppo di ricerca è intervenuto con lo scopo di adattare il linguaggio utilizzato ed i contenuti proposti in modo da massimizzare l'efficacia espositiva per i destinatari del documento.

In particolare, la metodologia di indagine adottata ha privilegiato i seguenti principi:

- *responsabilità*, incentrata sull'identificazione delle categorie di interlocutori sociali rilevanti rispetto all'attività tipica della Camera del Lavoro di Brescia, nei cui confronti è utile procedere alla rendicontazione sociale;
- *neutralità*, diretta a garantire un'informazione imparziale ed effettivamente rappresentativa dell'apporto sociale fornito, in termini generali, per area d'intervento e per tipologia d'interlocutori;
- *coerenza*, misurata in relazione alla conformità delle politiche e delle scelte attuate rispetto ai valori di riferimento;
- *trasparenza*, rivolta a fornire un quadro esaustivo e aperto circa la situazione di contesto, le scelte attuate e le modalità adottate per soddisfare i fabbisogni espressi dai diversi gruppi di stakeholder;
- *completezza*, volta ad assicurare la disponibilità di informazioni in grado di consentire la piena comprensione delle modalità di efficace ed efficiente ottenimento ed impiego delle risorse a disposizione;
- *utilità*, orientata alla predisposizione di tutte le informazioni necessarie per soddisfare le attese conoscitive evitando inutili ridondanze.

Sulla base dei principi sopra indicati, il bilancio sociale si compone di tre sezioni, rispettivamente dedicate a:

1. l'identità del Sindacato;
2. la distribuzione del valore generato;
3. la relazione sociale.

Nella prima sezione del bilancio sociale è offerta una presentazione complessiva della Camera del Lavoro Territoriale di Brescia, con evidenziazione delle condizioni essenziali di sviluppo e di funzionamento.

L'identità del Sindacato è innanzitutto influenzata dagli eventi più significativi che ne hanno caratterizzato l'evoluzione, dalla costituzione ad oggi. Il documento ripercorre, quindi, le tappe più importanti che hanno avuto per protagonista la CGIL e la Camera del Lavoro Territoriale di Brescia, con particolare riferimento alla storia più recente.

Una volta delineata l'evoluzione dell'organizzazione nel tempo, si considerano gli elementi definitori dell'identità, riconducibili ai valori ed alla missione, alle politiche ed alle caratteristiche istituzionali ed organizzative.

La finalità della prima sezione del documento consiste, in effetti, nella creazione dei presupposti conoscitivi che permettono agli stakeholder di apprezzare la coerenza tra i principi ispiratori dell'attività del Sindacato, le modalità di effettivo intervento e i risultati raggiunti, esposti nelle altre

⁸ È soltanto il caso di citare gli standard di rendicontazione più noti ed utilizzati: quello del GRI (Global Reporting Initiative), importante a livello mondiale; quelli del GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale), dell'IBS (Istituto Europeo per il Bilancio Sociale) e dell'ABI (Associazione Bancaria Italiana), impiegati in ambito nazionale.

due sezioni del bilancio sociale. In questo senso, si osserva una sostanziale somiglianza tra il modello adottato dal gruppo di ricerca e quello proposto dal GBS.

L'adattamento più rilevante che pare opportuno segnalare, in relazione alla sezione in oggetto, riguarda l'identificazione degli stakeholder. Rispetto al modello del GBS, tale informazione viene inserita in apertura del documento al fine di enfatizzare il naturale orientamento del Sindacato alla soddisfazione delle attese degli iscritti, senza tuttavia trascurare gli interessi degli altri interlocutori sociali: i lavoratori non iscritti, i propri dipendenti, la Pubblica Amministrazione, la collettività, le Federazioni di Categoria e le altre strutture della CGIL, le generazioni future.

In effetti, le due sezioni successive del bilancio sociale sono tese ad illustrare come la Camera del Lavoro di Brescia abbia saputo realizzare un equo contemperamento di tutte le attese in essa convergenti, tenendo fede alla missione assunta nei confronti degli iscritti, tutelando altresì indirettamente i lavoratori non associati e contribuendo a vario titolo all'avanzamento culturale della collettività.

La seconda sezione del bilancio sociale entra nel merito dei valori economici, mettendo in connessione le risorse, le attività ed i risultati della Camera del Lavoro Territoriale di Brescia di competenza del 2004.

Innanzitutto si espone il dettaglio delle risorse raccolte dalla Camera del Lavoro, precisando cioè l'insieme delle fonti che permettono al Sindacato di svolgere la propria attività. Successivamente, l'attenzione è concentrata su come le risorse sono distribuite; al riguardo si evidenziano le attività sviluppate, i relativi beneficiari principali e la connessa destinazione di risorse. In particolare, si identificano le aree di intervento del Sindacato – cui corrispondono specifiche tipologie di destinatari – e si precisa la quantità di risorse impiegate per ognuna di esse.

Nella seconda sezione assume rilievo il concetto di *valore generato e distribuito*, inteso come surplus di valore prodotto in favore dei lavoratori e dei pensionati iscritti e, vista la numerosità e l'eterogeneità delle attività svolte dalla Camera del Lavoro, della collettività. Si tratta, con tutta evidenza, di un'informazione sintetica circa l'efficacia e l'efficienza del Sindacato.

Pare importante precisare che le informazioni contenute nella seconda sezione del bilancio sociale della Camera del Lavoro presentano un grado di articolazione superiore a quello previsto nel modello del GBS; ciononostante, la loro impostazione continua ad essere improntata alla massima chiarezza e semplicità di lettura⁹ da parte di destinatari che, generalmente, non possiedono competenze tecnico-contabili.

Più precisamente, il documento mostra con estrema immediatezza la provenienza delle risorse a disposizione della Camera del Lavoro. La significativa prevalenza dei contributi sindacali prelevati dalle retribuzioni dei lavoratori – per espressa delega di questi ultimi – mette in luce, peraltro, l'attitudine della Camera del Lavoro ad impiegare convenientemente, nelle proprie attività, le risorse conferite dagli iscritti, una parte delle quali viene trasferita alle altre strutture della CGIL.

Di seguito, il bilancio sociale della Camera del Lavoro si focalizza sul *valore generato*. Tale misura economica esprime il valore delle risorse destinate agli interventi caratteristici della Camera del Lavoro o, in altri termini, il valore delle risorse distribuite agli stakeholder, una volta coperti i costi generali e di struttura (ammortamenti).

Al riguardo, il gruppo di ricerca ha ritenuto utile predisporre una duplice classificazione del valore generato¹⁰, avvalendosi dei dati contabili inseriti nel conto economico del 2004 e rielaborati per mezzo di idonee analisi dei costi.

Dapprima, il bilancio sociale presenta la classificazione del valore generato per aree di intervento. Queste sono riconducibili principalmente alle problematiche affrontate dalla Camera del Lavoro attraverso i propri uffici, che hanno specifica competenza su: vertenze, artigiani, immigrati, diritti e politiche sociali, ambiente e sicurezza. All'operato di tali uffici si aggiungono le attività di direzione e coordinamento svolte dalla Segreteria, nonché gli interventi di strutture giuridicamente indipen-

⁹ Per agevolare l'immediata comprensione dei contenuti, la sezione si avvale di tabelle e grafici.

¹⁰ Per quanto attiene alla sezione prettamente contabile del bilancio sociale, si ricorda che nel documento del GBS il riferimento è al valore aggiunto, di cui è suggerita una sola ripartizione: quella tra gli attori sociali.

denti, ma strettamente legate alla Camera del Lavoro: il patronato INCA, l'Archivio Storico e la Federconsumatori¹¹.

Una parte del valore generato è investita dalle strutture decentrate della CGIL, mentre quanto residua – tenuto conto anche degli oneri tributari – costituisce la ricchezza destinata ad impieghi futuri (avanzo d'esercizio).

Successivamente, nel bilancio sociale si identificano le tipologie di interlocutori nell'interesse delle quali la Camera del Lavoro ha sostenuto costi. L'entità di questi ultimi è associata alle classi di stakeholder che li hanno originati ed esprime pertanto, in termini monetari, il beneficio di cui gli attori sociali hanno usufruito: questo rappresenta il valore generato per ciascuna tipologia di stakeholder.

La seconda sezione si chiude con la ricerca delle relazioni tra aree di intervento e categorie di interlocutori, tese ad enfatizzare la complessità organizzativa e strategica della realtà sindacale indagata. Al riguardo, è doveroso precisare che – in questa prima esperienza – l'analisi è esclusivamente qualitativa, a causa della limitata strutturazione del sistema informativo della Camera del Lavoro.

Nella terza sezione, dedicata alla relazione sociale, è proposto un approfondimento sulle aree di intervento (Segreteria, uffici, Archivio Storico, INCA, Federconsumatori) e sui relativi risultati.

La sezione si propone, in primo luogo, di evidenziare una serie di indicatori oggettivi per la misurazione dell'impatto della gestione attuata nel 2004 sui soggetti interessati. Tali indicatori mirano a costituire un valido supporto per l'interpretazione delle relazioni tra attese, comportamenti e risultati conseguiti dalla Camera del Lavoro e, in ottica prospettica, tendono inoltre a configurare una base per effettuare un confronto tra diversi anni di attività.

Generalmente, i parametri mirano a quantificare il volume di attività realizzato dalla struttura o dall'ufficio, facendo riferimento, quando possibile, alle tipologie di servizi offerti e alle loro componenti elementari¹².

Inoltre, l'analisi si propone di individuare i destinatari principali delle prestazioni erogate dalla Camera del Lavoro, dimostrando così che si tratta di un'organizzazione capace di apportare benefici sia agli iscritti, sia alla collettività in generale o a soggetti che si trovano in condizioni particolari¹³.

A completamento dell'analisi, si è altresì ritenuto opportuno segnalare gli ambiti di miglioramento in relazione ai quali la Camera del Lavoro si impegna ad intervenire, al fine di rendere più efficaci i processi interni e le relazioni con gli stakeholder. La precisazione di tali impegni, infatti, origina

¹¹ L'INCA (Istituto Nazionale Confederale di Assistenza) è il patronato della CGIL che garantisce assistenza, tutela, patrocinio e consulenza a lavoratori, pensionati, cittadini italiani e stranieri nel campo della sicurezza sociale. La sua attività è sostenuta economicamente dalla Camera del Lavoro e riguarda: domanda e calcolo della pensione; controllo della posizione previdenziale; tutela nell'ambito di infortuni sul lavoro e malattie professionali; assistenza per ammortizzatori sociali, assegni familiari, maternità e paternità; assistenza ai disabili; consulenze legali e medico-legali.

L'Archivio Storico, finanziato dalla CGIL, gestisce il patrimonio documentario e organizza eventi culturali.

La Federconsumatori, associazione voluta e sostenuta dalla CGIL, difende i diritti e gli interessi dei consumatori e degli utenti di beni e servizi pubblici e privati.

¹² Ad esempio, per l'ufficio Vertenze la relazione sociale identifica tre differenti attività: consulenza ed assistenza legale; gestione delle vertenze individuali; assistenza nelle procedure concorsuali e fallimentari. Per alcune attività, è possibile quantificare il numero di beneficiari dei servizi elementari o esprimere il valore economico dell'intervento. Con riferimento alla gestione delle vertenze individuali, la relazione sociale precisa, infatti, il numero di lavoratori iscritti che hanno richiesto l'intervento del Sindacato per problemi connessi a: recupero di differenze retributive; retribuzioni arretrate; impugnative di licenziamento; danni biologici. Per quanto riguarda l'assistenza nelle procedure concorsuali e fallimentari, la relazione sociale quantifica invece l'entità dei crediti recuperati per gli ex-lavoratori.

Un indicatore a cui il gruppo di ricerca ha cercato di fare ricorso frequentemente attiene al numero di pratiche aperte, in corso e chiuse (positivamente o negativamente) durante l'anno, oltre al tempo medio di risposta. Tali parametri, in effetti, forniscono indicazioni sintetiche sul livello di efficacia ed efficienza del servizio.

¹³ Si pensi, a titolo esemplificativo, agli stranieri che l'ufficio Immigrati assiste non soltanto per l'inserimento e la tutela sul lavoro, ma anche e soprattutto per quanto attiene alle pratiche per permessi di soggiorno e ricongiungimento familiare, nonché alle informazioni su servizi generali nel territorio bresciano (alloggi, formazione lavoro, corsi di lingua, ...).

L'Archivio Storico e la Federconsumatori, a loro volta, offrono servizi alla collettività, indipendentemente dall'appartenenza dell'utente al Sindacato.

specifiche attese da parte degli interlocutori per gli anni successivi e sottopone il Sindacato alla valutazione del grado di realizzazione delle attività intraprese in ottica migliorativa.

Il bilancio sociale si conclude con un questionario volto a verificare la rispondenza del contenuto del documento alle attese conoscitive e valutative dei destinatari. In effetti, il questionario è diretto a:

- a) appurare l'efficacia informativa del documento;
- b) promuovere il coinvolgimento dei diversi attori sociali nel percorso di continuo miglioramento della comunicazione istituzionale attivato dalla Camera del Lavoro;
- c) generare consenso e fiducia nei confronti degli sforzi operati per fornire servizi di qualità ai diversi interlocutori.

Il questionario risulta particolarmente importante nel primo anno di elaborazione del bilancio sociale: la partecipazione e l'analisi critica da parte dei destinatari possono far emergere, infatti, utili elementi di riflessione per futuri miglioramenti.

Si segnala, in conclusione, la scelta di pubblicare il bilancio sociale ed il relativo questionario di valutazione sulla home page del sito web della Camera del Lavoro, consentendone altresì rispettivamente il download e la compilazione on line. Ad evidenza, a fronte della crescente importanza di Internet quale strumento di contatto tra le aziende e gli attori sociali, ciò è coerente con l'orientamento alla trasparenza che permea l'intero processo di comunicazione istituzionale intrapreso dal Sindacato attraverso la redazione del bilancio sociale.

4. Le criticità affrontate

Il gruppo di ricerca del CREAP era consapevole, fin dall'inizio, che la redazione del bilancio sociale di una realtà sindacale avrebbe evidenziato non poche criticità, data la complessità della Camera del Lavoro di Brescia nel panorama sindacale italiano e l'assoluta novità del progetto in ambito nazionale.

Innanzitutto l'esperienza induceva a ritenere che nel Sindacato, come in tutte le organizzazioni fortemente proiettate all'operatività ed alla soluzione di problemi contingenti ed urgenti, spesso il sistema informativo è carente proprio nella parte di rilevazione interna.

In realtà il problema, pur sussistendo, si è manifestato con caratteri diversi rispetto a quanto atteso. Dal punto di vista prettamente contabile, infatti, la Camera del Lavoro ha dimostrato di possedere un adeguato sistema di rilevazione, in grado di fornire informazioni dettagliate in merito alla quantificazione delle risorse incamerate e dei costi sostenuti nell'esercizio 2004. Tale positiva peculiarità è dovuta al fatto che la Camera del Lavoro predispone annualmente, seppur a soli fini di gestione interna, un proprio bilancio di esercizio – composto da un prospetto di Stato Patrimoniale ed uno di Conto Economico – adottando logiche di competenza economica¹⁴. Inoltre, il sistema di rilevazione è strutturato in modo da attribuire direttamente, in fase di registrazione, ogni singola voce di costo a predeterminati centri di costo, coincidenti con i principali uffici interni all'organizzazione o a questa collegati (ad esempio: ufficio Vertenze, Archivio Storico, patronato INCA).

La presenza di un sistema di rilevazione contabile strutturato, come quello della Camera del Lavoro, ha permesso di superare una prima preoccupazione del gruppo di ricerca con riferimento ai problemi che potevano insorgere nel trasferimento di alcuni tipici principi del bilancio sociale, quali quello di neutralità, in una realtà contraddistinta anche da forti influssi politici. Al riguardo, è doveroso riconoscere il significativo impegno dei responsabili amministrativi e dei dirigenti nel mettere a disposizione del gruppo di ricerca tutte le informazioni qualitative e quantitative inerenti l'attività del Sindacato, necessarie per redigere il documento.

In particolare, gli esponenti della Camera del Lavoro non hanno attivato alcuna forma di filtro o di controllo sulle informazioni trasmesse al gruppo di ricerca, contribuendo così ad una rappresen-

¹⁴ Si noti, infatti, che il bilancio della Camera del Lavoro di Brescia presenta voci di rateo e risconto, nonché di ammortamento con riferimento ai cespiti materiali iscritti in stato patrimoniale.

tazione neutra, chiara e trasparente delle attività e dei risultati, soprattutto nelle sezioni seconda e terza del bilancio sociale.

Sulla base delle informazioni derivanti dalle rilevazioni contabili è stato quindi possibile determinare:

- l'ammontare del valore aggiunto generato nel periodo di riferimento;
- le modalità di impiego delle risorse, con evidenziazione della ripartizione tra le diverse aree di intervento e le tipologie di stakeholder.

Di contro, gli operatori del Sindacato non erano né abituati né addestrati a rendicontare puntualmente (se non per alcuni specifici casi) il proprio operato e i risultati ad esso connessi, nonché i relativi beneficiari¹⁵. Di conseguenza, il gruppo di ricerca ha dovuto affrontare la forte difficoltà di individuare adeguati parametri di riferimento in base ai quali poter quantificare la quota di valore aggiunto distribuito, per mezzo anche delle singole attività, ad ogni categoria di interlocutori sociali del Sindacato.

Un'ulteriore complicazione deriva dal fatto che la maggior parte delle iniziative poste in essere dal Sindacato, pur avendo come destinatari principali i lavoratori iscritti ad una delle Categorie sindacali, di fatto si riflette positivamente su un insieme molto più ampio di soggetti, quali i lavoratori non iscritti e la collettività in generale. Pertanto, è stato difficile quantificare economicamente il beneficio di tali forme di esternalità.

Il problema descritto, che ha accompagnato di fatto l'intero lavoro e che tutt'oggi, per la sua stessa natura, non è ancora stato completamente superato, è riconducibile a due ragioni:

- da un lato, la mancata annotazione puntuale dell'attività svolta dagli operatori aziendali;
- dall'altro, il fatto che le attività poste in essere dal Sindacato siano molto spesso prevalentemente di carattere culturale, formativo, informativo (si pensi agli interventi in termini di sicurezza sul lavoro) e assistenziale (ad esempio, nel caso del supporto agli immigrati) e quindi difficilmente misurabili sotto il profilo economico. In tali casi è stato possibile identificare soltanto parametri quantitativi non economici.

In fase di raccolta delle informazioni, inoltre, il gruppo di ricerca si è dovuto confrontare con un problema culturale. Infatti gli operatori del Sindacato, non abituati né mai invitati ad alcuna forma di puntuale rendicontazione del proprio lavoro, hanno inizialmente percepito le richieste dei ricercatori come:

- un ulteriore, gravoso adempimento che andava ad appesantire i loro compiti;
- una forma di controllo esterno sulla loro efficienza e produttività.

In alcune occasioni, quindi, il gruppo di ricerca si è trovato costretto a sollecitare la collaborazione di operatori poco propensi, quanto meno nelle fasi iniziali, a fornire un'adeguata informativa circa le proprie attività ed i risultati conseguiti. Tale difficoltà sembra essere stata superata, di fatto, solo con la pubblicazione e la presentazione ufficiale del bilancio sociale, momento al quale gli operatori del Sindacato hanno partecipato. Ciò ha costituito, in effetti, il riconoscimento del contributo apportato da tutti gli operatori dell'organizzazione ed ha verosimilmente accresciuto la loro coesione attorno al progetto di comunicazione istituzionale.

Nella fase di redazione del bilancio sociale, infine, il gruppo di ricerca ha dovuto affrontare due ulteriori problematiche: la prima, attesa, in merito al lessico da utilizzare; la seconda, inattesa, con riferimento alla classificazione degli interlocutori del Sindacato.

Il gruppo di ricerca, confrontandosi anche con alcuni degli operatori della Camera del Lavoro, ha posto particolare attenzione al lessico da adottare. Innanzitutto vi era la consapevolezza che sarebbe stato necessario un notevole sforzo di semplificazione dei contenuti e soprattutto della forma espo-

¹⁵ Gli operatori degli uffici, che offrono servizi a diverse categorie di stakeholder, non hanno mai tenuto nota, fino all'introduzione del bilancio sociale, del numero e della tipologia di utenti cui veniva effettivamente erogata la prestazione. È il caso, ad esempio, dell'ufficio Ambiente e Sicurezza (che offre, tra gli altri, servizi di consulenza in tema di sicurezza nell'ambiente di lavoro) e dell'ufficio Immigrati (che assiste gli stranieri che vi si rivolgono), ai cui operatori è oggi richiesto di registrare se gli utenti siano iscritti o meno al Sindacato, informazione assai rilevante ai fini del bilancio sociale.

sitiva degli stessi, evitando il più possibile l'uso di termini tecnici, al fine di rendere il documento chiaro e trasparente per il maggior numero possibile di destinatari. Nel bilancio sociale è stato quindi intenzionalmente evitato l'utilizzo di termini anglosassoni comunemente impiegati negli scritti di economia aziendale (ad esempio "stakeholder") e di concetti che, seppur corretti da un punto di vista dottrinale, potevano non essere compresi pienamente dal lettore (ad esempio, l'identificazione del Sindacato quale azienda¹⁶).

Inoltre, gli esponenti della Camera del Lavoro hanno chiamato il gruppo di ricerca all'ulteriore sforzo – peraltro accolto in quanto stimolante – di proporre nuove terminologie con riferimento a concetti già consolidati in economia aziendale ma che sarebbero risultati difficilmente comprensibili alla maggioranza dei lettori. Tale richiesta era altresì finalizzata a sviluppare un lessico perfettamente aderente alle peculiarità del Sindacato. Per tali ragioni il valore aggiunto, concetto chiaro e di indiscusso significato, è volutamente identificato nel documento come valore "generato" e successivamente "distribuito".

Infine, nella fase di individuazione delle classi di stakeholder, il gruppo di ricerca aveva inizialmente proposto di considerare i lavoratori iscritti al Sindacato come interlocutori sociali al pari delle altre tipologie. Gli esponenti della Camera del Lavoro, affermando la peculiarità del rapporto tra il Sindacato e gli iscritti, hanno al contrario richiesto che nel bilancio sociale ne venisse fornita una adeguata evidenza.

Da ultimo, è parsa significativa l'autonoma individuazione degli interlocutori politici e di controparte, ovvero le istituzioni e le organizzazioni con cui quotidianamente il Sindacato si confronta.

5. Le prospettive di miglioramento del bilancio sociale della Camera del Lavoro

L'esperienza descritta costituisce, a livello operativo, la fase iniziale di un progetto di comunicazione istituzionale diretto a qualificare l'immagine della Camera del Lavoro Territoriale di Brescia e a gestire il consenso degli interlocutori sociali.

Dal punto di vista scientifico, si tratta di un'occasione di studio e di approfondimento per il gruppo di ricerca, che auspica di poter intervenire in futuro su alcuni aspetti che, nella prima edizione del bilancio sociale, risultano carenti o, comunque, migliorabili.

Nel complesso, il miglioramento del bilancio sociale presuppone il continuo affinamento del sistema di rilevazione interno della Camera del Lavoro. Ciò dovrebbe consentire:

- di ridurre i tempi di pubblicazione del documento rispetto alla chiusura dell'esercizio; in effetti, la redazione del bilancio sociale del 2004 è stata rallentata dalla necessità di identificare e raccogliere specifiche informazioni sulle singole aree di intervento, in precedenza non rilevate;
- di completare l'attuale struttura del bilancio sociale incrementando le informazioni quantitativo-monetarie: più precisamente, le relazioni tra aree di intervento ed interlocutori sociali – espresse in forma descrittiva nella sezione dedicata alla distribuzione del valore generato – potrebbero essere sintetizzate in termini monetari in presenza di rilevazioni analitiche dei costi.

L'impiego di parametri quantitativi può favorire, inoltre, la rappresentazione dell'evoluzione nel tempo delle attività e dei risultati prodotti per gli stakeholder.

Un'altra forma di miglioramento riguarda le modalità di veicolazione del bilancio sociale. Se l'edizione del 2004 è presente nel sito Internet del Sindacato in formato pdf, al fine di facilitarne l'archiviazione da parte degli utenti interessati, per il futuro pare opportuno che il documento venga strutturato anche con una versione on line navigabile, utile soprattutto per i soggetti che ricercano informazioni su particolari aspetti¹⁷.

¹⁶ In particolare, pur riconoscendo scientificamente la natura dell'organizzazione sindacale come azienda, il gruppo di ricerca ha ritenuto che il bilancio sociale non fosse la sede più opportuna per illustrare tale concetto ai destinatari dello stesso.

¹⁷ In altri termini, la consultazione può essere agevolata tramite la predisposizione di link interni che permettano di spostarsi tra le informazioni relative al medesimo oggetto, anche se collocate in sezioni diverse del bilancio sociale.

Da ultimo, rappresenta una sfida assai motivante per il gruppo di ricerca lo sviluppo di un modello di “*bilancio sociale consolidato*” teso a rappresentare l’operatività di tutta la CGIL bresciana, allargando il sistema dei valori anche alle Federazioni di Categoria. Ad evidenza, si tratta di un traguardo difficilmente raggiungibile in tempi brevi, poiché presuppone di implementare una efficace struttura informativa non soltanto all’interno della Camera del Lavoro, ma anche in ciascun sindacato di settore. Le auspiccate reazioni positive nei confronti del bilancio sociale della Camera del Lavoro potrebbero, tuttavia, accelerare tale percorso.

Bibliografia

Capaldo P., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, relazione presentata al convegno annuale AIDEA di Roma, 28-30 settembre 1995.

Gandini G., *La programmazione e il controllo nelle aziende del terzo settore*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Hinna L. (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

Masini C., *Lavoro e Risparmio*, seconda edizione, Utet, Torino, 1979.

Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Salvioni D. M., “Corporate governance e responsabilità d’impresa”, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1/2003.

Zappa G., *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Tomo Primo, Giuffrè, Milano, 1956.