



Collana UTILITIES
come fare per...

#2

A large, solid blue gear graphic is positioned on the left side of the page, partially overlapping the title text. A white, jagged, zigzag line starts from the top left and extends across the upper right portion of the page, resembling a stylized lightning bolt or a gear's teeth.

**COME COMUNICARE
TRA IMPRESE COOPERATIVE
E COMUNITÀ LOCALE:
IL BILANCIO SOCIALE**

di Romina Cocca

*Come comunicare
tra imprese cooperative e comunità locale:
il bilancio sociale*

di Romina Cocca

Collana Utilities



© Homeless Book, Faenza 2013
ISBN: 978-88-96771-63-1 (brossura)
978-88-96771-70-9 (epub)
978-88-96771-64-8 (pdf)

homelessbook.it / info@homelessbook.it
Progetto grafico e impaginazione Alessandro Ancarani (alessandro@studioin3.com)

Utilities

per lo studio e il lavoro

Sono brevi guide e manuali per chi svolge attività di ricerca, di gestione e di intervento in ambiti di lavoro sociale, formativo ed organizzativo.

Chi fosse interessato a proporci dei testi da inserire nella collana può scrivere a info@homelessbook.it

La produzione e la diffusione dei testi della collana si avvale della collaborazione della

F O N D A Z I O N E
GIOVANNI DALLE FABBRICHE

www.fondazionealledallefabbriche.coop

Indice

Introduzione	p. 7
1. Gli elementi distintivi dell'impresa cooperativa: mutualità, solidarietà e partecipazione	p. 13
2. Il sistema cooperativistico oggi in Italia	p. 17
3. RSI e imprese cooperative: quale legame?	p. 19
3.1. La responsabilità sociale d'impresa	p. 19
3.2. Aree di intervento e strumenti della RSI	p. 23
3.3. La RSI delle imprese cooperative	p. 26
3.4. Lo <i>stakeholder engagement</i> e la <i>governance multistakeholder</i> delle imprese cooperative	p. 30
4. Il bilancio sociale e la comunicazione delle imprese cooperative	p. 37
4.1. La comunicazione esterna delle cooperative: il bilancio sociale	p. 37
4.2. Il modello GBS	p. 39
4.3. Oltre il bilancio sociale, le buone prassi di comunicazione per le cooperative	p. 43
5. Il valore sociale delle cooperative romagnole	p. 47
5.1. <i>Cooperative multistakeholder</i> , comunicazione e capitale sociale	p. 47
5.2. La cittadinanza d'impresa delle cooperative romagnole	p. 53
6. I risultati della ricerca	p. 59
6.1. La comunicazione delle cooperative romagnole	p. 60
6.2. Il capitale sociale generato dalle cooperative romagnole	p. 65
Conclusioni	p. 71
Bibliografia	p. 73
Sitografia	p. 75

Introduzione

La crisi che stiamo vivendo, la peggiore a partire dal 1929, ha segnato la rottura di un modello di sviluppo che si è mostrato tanto inadeguato quanto pericoloso.

La crisi ha messo a nudo non solo la fragilità, ma anche l'iniquità e i rischi a lunga gittata del modello di sviluppo adottato negli anni precedenti da buona parte dei paesi sviluppati a seguito della globalizzazione dei mercati e della crescita senza regole e senza freni della strumentazione e degli scambi finanziari.

Messo da parte quello che con tardiva consapevolezza è stato definito il "turbo capitalismo - l'idea di poter fare i soldi solo con i soldi - per uscire veramente dalla crisi bisogna individuare e perseguire un nuovo paradigma di società, orientato verso uno sviluppo sostenibile sia dal punto di vista sociale che da quello ambientale, legato a prospettive di lunga durata, che rafforzi l'equità e la coesione sociale e apra opportunità per le giovani generazioni.

Della costruzione di questo nuovo paradigma di società e di economia, che veda protagonisti le persone e le comunità, la cooperazione vuole essere soggetto attivo e responsabile.

All'interno di questo panorama la cooperativa può essere vista come la risposta ottimale per strutturare in forma imprenditoriale le iniziative di auto-organizzazione dei cittadini e di auto-aiuto nelle comunità. Si sta facendo strada, non solo in Italia per la verità, l'idea di un diverso rapporto tra Stato, mercato e società. Accanto all'intervento dello Stato, che deve continuare a garantire l'esigibilità dei diritti fondamentali, si prefigura una più diretta e autonoma assunzione di responsabilità da parte dei cittadini e della comunità per la soluzione dei bisogni comuni.

In realtà, su questa strada la cooperazione c'è da sempre.

Le cooperative sono, infatti, imprese di persone che si auto-organizzano in forma partecipativa e mutualistica per risolvere problemi e bisogni comuni, che non si appropriano degli utili realizzati, ma li lasciano nell'impresa per le generazioni future.

In un modello di nuovo protagonismo sociale e di maggiore equità tra tutti i cittadini, la cooperazione si propone come una infrastruttura sociale diffusa che arricchisce l'economia, crea mobilità e capitale sociale, rafforza la coesione.

Esistono, e sono attive, un discreto numero di cooperative caratterizzate più che dal tipo di attività svolte o dalla tipologia mutualistica scelta (di lavoro o di utenza o miste, o sociali), da una particolare finalizzazione: quella di mantenere vive e valorizzare comunità locali a rischio di deperimento, quando non di estinzione.

Sono iniziative nate in aree diverse del Paese, da esigenze diverse, e con storie diverse.

Alcune per far fronte alla mancanza o al venir meno di servizi basilari per la comunità, come scuole, negozi, servizi socio-assistenziali. Altre da motivazioni ambientaliste e di valorizzazione delle risorse del territorio. Altre ancora dalla necessità di rispondere a crisi occupazionali determinatesi nelle aree circostanti.

La presenza delle cooperative, o del gruppo di cooperative, ha prodotto ricadute positive sulla comunità o sulle comunità interessate, recuperando produzioni tradizionali e antichi mestieri, ripristinando beni ambientali e monumentali, contribuendo alla salvaguardia del territorio, valorizzando tradizioni culturali, favorendo lo sviluppo del turismo e dei ritorni stagionali, ridando valore al patrimonio abitativo, promuovendo la diffusione delle energie rinnovabili. E poi, tutte hanno saputo creare occasioni di lavoro preziose per trattenere i giovani all'interno delle comunità.

Queste esperienze evidenziano come la forma cooperativa sia uno strumento efficace, a disposizione dei cittadini che vogliano utilizzarlo, per reagire positivamente ai seri problemi, sociali e individuali, che le difficoltà dell'intervento pubblico e i "fallimenti del mercato" possono determinare in tante comunità del nostro paese, in particolare in quelle in condizioni di isolamento territoriale e a rischio di spopolamento.

Se si pensa a quanti sono in Italia i Comuni di piccola e piccolissima dimensione, e a quanti di essi sono dislocati in aree montane lungo

tutto il territorio nazionale, si può ben comprendere quante comunità sono già oggi in situazioni critiche.

Su di esse gravano ora le incognite drammatiche lasciate dalla crisi, e le prospettive di una lunga fase di contrazione della spesa pubblica.

Sempre in quest'ottica un ruolo di primissima importanza è ricoperto dalle cooperative sociali. Le cooperative sociali si sono distinte in questi ultimi decenni come soggetto qualificato per la crescita economica generale e per lo sviluppo delle politiche di welfare in particolare. Efficacia, efficienza e solidarietà trovano sintesi nella cooperazione sociale. Essa si è dimostrata in grado di delineare nuove forme di sviluppo in un vero mercato sociale, dove si possono riscontrare elementi di *welfare society*, ossia di uno stato sociale plurale e partecipato.

Forte delle caratteristiche che la contraddistinguono (*gestione democratica e partecipata; giusta dimensione; radicamento nel territorio di appartenenza; specializzazione per ambito di intervento; valorizzazione delle risorse umane; porta aperta e integrazione societaria tra stakeholders; collaborazione e integrazione tra cooperative*), la cooperazione sociale può fornire un modello ormai largamente sperimentato per la produzione di servizi alla persona e l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Un modello che sa coniugare l'aspetto economico-finanziario con la domanda di coinvolgimento dei cittadini nella definizione dei propri bisogni e nella produzione dei servizi atti a soddisfare tali bisogni.

La cooperazione sociale si è dimostrata un efficace strumento di crescita economica e sociale della comunità anche laddove il quadro di riferimento si è presentato complesso e complicato da taluni cambiamenti della realtà sociale: complessità crescenti nei modelli di welfare, diffusione di sentimenti di preoccupazione e insicurezza, riduzione delle risorse pubbliche, individualizzazione e frammentazione dei sistemi sociali, necessità di ridefinire il patto sociale tra cittadini e istituzione.

La legge 381/91, all'art. 1, individua la specificità delle cooperative sociali. Sono soggetti che hanno lo scopo "di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini".

Una delle finalità delle cooperative sociali è quindi l’inserimento lavorativo delle persone svantaggiate. Questo scopo determina quindi una particolare forma di impresa, che ha lo scopo di realizzare la piena integrazione delle persone in difficoltà mediante lo svolgimento di attività produttive. L’impresa cooperativa assume a tutti gli effetti una rilevanza pubblica, poiché agisce nell’interesse generale della collettività per realizzare l’inserimento al lavoro di persone svantaggiate.

Questa tipologia di cooperazione sociale a tutti gli effetti rappresenta la risposta italiana al bisogno sociale emerso già a partire dal secondo dopoguerra, cioè quella di inserire al lavoro persone colpite da una disabilità fisica o psichica o da altro tipo di disagio. È tuttavia soprattutto a partire dagli anni ‘80 che si assiste al nascere spontaneo di forme associative che avevano la finalità di offrire opportunità lavorative alle persone svantaggiate, ai cosiddetti “ultimi”. Nel farlo, venivano sviluppate e avviate attività e iniziative produttive, sempre più in forma imprenditoriale. La forma imprenditoriale scelta in Italia per rispondere a questi bisogni, diversamente da altri paesi europei, è stata quella cooperativa.

Fin dal suo sorgere, la fortuna di questo modello di impresa (riconosciuto solo nel 1991 dalla legge) è stata rapida e costante e il fenomeno si è sviluppato in modo significativo sia per numero di cooperative sociali costituite che per inserimenti lavorativi effettuati; sia per la qualità dei servizi che per l’efficacia delle metodologie utilizzate.

Prendendo atto di questa grande vivacità delle imprese cooperative negli ultimi vent’anni e del diverso modo con cui esse hanno reagito alla crisi iniziata nel 2008 e di cui ancora non si vede la conclusione, l’ONU ha deciso di dichiarare il 2012 come l’Anno delle Cooperative. In questa rinnovata attenzione per una forma di impresa che fino a pochi anni fa quasi tutti ritenevano destinata all’estinzione c’è però di più, c’è anche la sensazione che essa sia destinata nel prossimo futuro a giocare un ruolo maggiore che nel passato. Cresce infatti la consapevolezza che la crisi in corso sia destinata a modificare profondamente il modo di funzionare di sistemi economici disegnati nella convinzione che il binomio “mercato- impresa a scopo di profitto” sia

in grado di coordinare nel modo più efficiente tutte o quasi le attività economiche. E da cui sono seguite privatizzazioni e deregolamentazioni in una molteplicità di settori. Con risultati tuttavia assai diversi da quelli attesi. La consapevolezza che bisogna cambiare tuttavia non basta, servono anche idee e strategie. Ma quali? Un rilancio dell'azione dello Stato sembra poco praticabile sia per l'elevato livello raggiunto da deficit e debiti pubblici, sia perché non è stato risolto nessuno dei problemi che avevano portato a decidere il suo ridimensionamento. Anzi, è addirittura più probabile il contrario, cioè un'ulteriore riduzione, sia nell'immediato che in prospettiva, dell'intervento pubblico soprattutto a discapito dei servizi di welfare. E non sono una soluzione convincente neppure ulteriori processi di privatizzazione e di liberalizzazione se prima non si chiarisce chi ne saranno i veri beneficiari. È in questo vuoto di proposte che la forma cooperativa comincia a essere vista una possibile soluzione a molti dei problemi che la crisi ha generato. E ciò perché essa propone un modo di concepire l'attività produttiva diverso da quello sia delle imprese a scopo di profitto che delle unità di offerta pubbliche. Dalle prime la differenza infatti l'obiettivo dell'attività, che è il servizio e non il profitto, dalle seconde l'attenzione all'efficienza e la capacità di coinvolgimento reale dei portatori di interesse.

Questa combinazione la rende la forma di impresa oggi più idonea a produrre servizi di interesse generale, accanto o in sostituzione della produzione pubblica, generando lavoro e benessere.

Consapevoli del loro ruolo di primissima importanza all'interno della società, negli ultimi anni le cooperative hanno intrapreso un impegno sempre maggiore nel comunicare la loro mission e l'impatto economico, sociale e ambientale delle loro attività.

1. Gli elementi distintivi dell'impresa cooperativa: mutualità, solidarietà e partecipazione

L'elemento distintivo delle cooperative rispetto a tutti gli altri tipi di società risiede nello stesso scopo per cui essa si costituisce e persegue all'interno di ogni sua attività: *lo scopo mutualistico*.

Lo scopo mutualistico si traduce nell'attività diretta, da parte dell'impresa cooperativa a fornire beni, servizi o redditi ai soci a condizioni migliori di quelle che otterrebbero sul mercato. In sostanza l'impresa cooperativa è una forma di gestione associata di servizio che soddisfa le esigenze e le finalità dei soci che l'hanno creata.

L'attività mutualistica porta, conseguentemente, a definire i seguenti aspetti: tendenziale coincidenza tra i soci e i fruitori dei beni, dei servizi o redditi prodotti dall'attività economica (cooperative di consumo); tendenziale coincidenza tra i soci e fornitori delle risorse necessarie per svolgere l'attività economica (cooperative di produzione lavoro), eliminazione tendenziale di intermediari capitalistici nei processi nei processi di produzione, di scambio e di lavoro, garanzia ai soci di remunerazioni, benefici e condizioni più favorevoli di quelle che potrebbero ottenere sul mercato.

La mutualità è quindi lo strumento che regola i rapporti tra i soci, spingendoli a sacrificare l'obiettivo speculativo per i fini personali all'interesse della collettività in cui si inseriscono.

L'obiettivo economico è quindi quello di minimizzare i costi o di ottenere integrazioni delle remunerazioni dei fattori produttivi, o quello di ottenere corrispettivi più favorevoli di quelli che si possono raggiungere, attraverso normali transazioni o scambi, con le imprese del modello capitalistico. Così il principio mutualistico finisce con il caratterizzare l'istituto cooperativo come mezzo attraverso il quale persone impossibilitate nella loro individualità riescono ad accedere al mercato in modo collettivo.

Questi soggetti sono di solito consumatori, lavoratori, piccoli produt-

tori e risparmiatori che, attraverso la gestione economica di un'impresa cooperativa ottengono risultati economico-sociali gratificanti.

Il principio mutualistico si manifesta anche nell'orientamento da parte della cooperativa a perseguire attività solidaristiche verso la comunità "finalistica assunzione di responsabilità sociale nell'agire economico diretta al superamento del tornaconto economico personale a favore del benessere collettivo e generanti risultati economici, ma soprattutto di ordine sociale"¹.

Questo aspetto fa emergere la capacità della cooperativa di perseguire contemporaneamente il principio mutualistico e quello solidaristico. Infatti le cooperative non solo sono impegnate nel soddisfare le attese dei propri soci e fornire loro determinati vantaggi, ma si apre alle esigenze delle comunità in cui operano. Un esempio su tutti è quello delle cooperative sociali che perseguono la finalità di soddisfare i bisogni collettivi di persone che si trovano in condizioni di difficoltà o di disagio.

Tuttavia è importante sottolineare che sia i fini mutualistici che quelli solidaristici, propri della cooperativa, possono essere soddisfatti solo se al suo interno esiste un alto livello di condivisione dei fini e delle modalità di azione.

E' quindi la partecipazione un elemento fondante del sistema cooperativo.

Il concetto di partecipazione, infatti, caratterizza in modo peculiare tra i soci e l'impresa cooperativa ed è composto a due elementi distinti ma interdipendenti: la partecipazione economica e la partecipazione decisionale.

La partecipazione economica è legata soprattutto alla compresenza nella stessa persona, del ruolo di socio e di lavoratore, a differenza delle altre tipologie di imprese.

In secondo luogo il socio della cooperativa è chiamato a partecipare alla vita sociale attraverso il ristorno, ossia il destinato al socio per il suo contributo allo sviluppo della cooperativa e il vantaggio economico e il prestito sociale che vede il socio orientare i propri risparmi

1 Matacena, A., Impresa e ambiente. Il bilancio sociale, CLUEB, 1984

presso la tesorerie della cooperativa e quindi sostenere la stessa.

Entrambi questi istituti rivelano il legame forte esistente tra cooperativa e socio, tanto che si può affermare che la cooperativa è intrinsecamente caratterizzata dalla partecipazione economica.

La partecipazione decisionale riguarda il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'indirizzo e la gestione della cooperativa. All'interno della cooperativa i lavoratori sono contemporaneamente soci e quindi hanno il diritto giuridico e l'interesse nel garantire un efficace gestione dell'impresa e quindi ricoprire un ruolo attivo nelle decisioni aziendali (assemblea, elezione degli organi rappresentativi, ecc.). La partecipazione alle decisioni infonde un senso di identificazione con la cooperativa e di forte condivisione dei suoi obiettivi e di conseguenza ha una forte relazione positiva con l'efficienza produttiva ed organizzativa della cooperativa stessa: maggiore motivazione al lavoro, maggiore efficienza produttiva, maggiore fedeltà all'impresa, ecc. Tuttavia, nel caso di una cooperativa di lavoro, se da un lato il coinvolgimento nei processi decisionali del socio-lavoratore rafforza la sua motivazione al lavoro e produce maggior efficienza per la cooperativa, dall'altro lato appare evidente che un allargamento ai lavoratori della sfera decisionale rischia di bloccarne il normale svolgersi, sia in termini organizzativi che gestionali.

A questo punto è essenziale rammentare che la partecipazione è elemento connaturato alla cooperativa che, a differenza delle altre tipologie, vede in questo il motivo della costituzione nella volontà e nell'esigenza di più soggetti ad associarsi per raggiungere fini comuni e ad operare insieme per il loro raggiungimento.

Infine, la partecipazione al rischio d'impresa finisce con il legittimare il controllo da parte dei lavoratori sulle modalità attraverso le quali avvengono le decisioni aziendali della cooperativa. I soci-lavoratori sono esposti a un rischio in termini di reddito accettabile soltanto in cambio di un effettivo potere decisionale all'interno della cooperativa. La complessità, la difficoltà e anche il rallentamento che una gestione aziendale partecipata può presentare diviene compito ed impegno di un management *capace* di gestirla.

Infine è necessario ricordare, che l'impresa cooperativa, così come qualsiasi altra forma d'impresa ha anche una responsabilità economica, ossia quella di prosperare e durare nel lungo periodo.

2. Il sistema cooperativistico oggi in Italia

Il Secondo Rapporto sulle Imprese Cooperative² del 2005 evidenzia come il sistema cooperativistico abbia registrato negli anni una notevole espansione, ritagliandosi

uno spazio importante all'interno del tessuto imprenditoriale del nostro Paese: con circa

70,4 mila aziende attive a fine 2005, il mondo cooperativo rappresenta, infatti, l'1,4%

dell'imprenditoria italiana. Tale rilevanza supera, in realtà, i confini nazionali ed interessa

l'intero spazio economico europeo; in Europa, infatti, si contano 300.000 cooperative

(Fonte: ICA), che impiegano 4,8 milioni di persone.

Un recente studio condotto dall'Eurostat (2011) ha inoltre cercato di valutare, in alcuni Paesi europei, il ruolo delle cooperative sia in termini di numerosità aziendale che di addetti e fatturato.

In tale contesto l'Italia presenta, in particolare in termini occupazionali, un peso non trascurabile, dal momento che a fronte di una media europea del 2-3%, in Italia circa il 4,7% del totale degli occupati risulta prestare la propria attività lavorativa in una cooperativa.

Un simile andamento delle cooperative italiane trova spiegazione anche in fattori extraeconomici.

Esso è attribuibile in particolare alla cultura stessa che pervade l'impresa cooperativa, la cui *mission* non è il perseguimento del profitto bensì la promozione dell'uomo, della dignità umana, dei valori di solidarietà e mutualità. Proprio la cultura della mutualità imprenditoriale, infatti, ha consentito di affrontare situazioni di disagio sociale ed occupazionale e di instaurare un sistema di relazioni sociali col territorio, ponendosi spesso come valida alternativa alle imprese con fini di lucro.

L'esito positivo della cooperazione nel nostro Paese è legato anche

2 Unioncamera: Camere di Commercio d'Italia Realizzato con la collaborazione scientifica dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne

al suo essersi radicata sul territorio, mostrandosi più sensibile di altre forme di impresa a recepire gli stimoli che da esso provengono e a porre in atto strategie concrete di intervento. In tal senso, si parla di funzione *anticiclica* della cooperazione, poiché essa interviene laddove vi sia assenza di lavoro e di una vera economia imprenditoriale o in fasi di stagnazione del sistema economico. Ciò sembrerebbe confermato dal peso delle cooperative nella formazione del valore aggiunto nazionale che rappresentano (secondo le stime effettuate dall'Istituto Tagliacarne) il 4,4% del totale dei settori produttivi.

L'Emilia Romagna è la quinta regione italiana con il più alto numero di cooperative presenti sul proprio territorio, si stima che ce ne siano circa 4693³, alle quali bisogna aggiungere le 438⁴ Banche di Credito Cooperativo e le 568⁵ Banche Popolari.

La Regione è recentemente intervenuta sulla promozione e lo sviluppo della cooperazione in Emilia-Romagna attraverso una propria legge regionale la numero 6 del 6 Giugno 2006 :*“Norme per la promozione e lo sviluppo della cooperazione mutualistica in Emilia-Romagna”*.

Tra gli obiettivi più interessanti presentati da questa legge regionale troviamo la promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa tra le cooperative definita dal Libro Verde del 2001 dell'Unione europea come: *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. La logica sottostante è che, in base alla prospettiva della *triple bottom line*, le prestazioni di un'impresa vanno valutate congiuntamente rispetto all'impatto prodotto i termini economici, sociali ed ambientali.

3 Secondo Rapporto sulle Imprese Cooperative, Unioncamera: Camere di Commercio d'Italia Realizzato con la collaborazione scientifica dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne, 2005

4 www.creditocooperativo.it

5 www.icbpi.it

3. Responsabilità Sociale di Impresa (Rsi) e imprese cooperative: un legame ontologico?

La responsabilità sociale d'impresa

Negli ultimi decenni, è tramontata la concezione tradizionale suggerita da Milton Friedman che considerava l'impresa una proprietà privata, uno strumento in mano ai suoi proprietari, la cui sua unica responsabilità era accrescere i suoi profitti e il valore per i suoi azionisti.

Si è progressivamente fatto strada l'interesse da parte delle organizzazioni, indipendentemente dalla loro natura privata o pubblica-profit o non profit sulla tematica della responsabilità sociale (RSI) all'interno del panorama mondiale.

Il concetto di RSI o *Corporate Social Responsibility* (CSR), non trova ancora una definizione univoca in letteratura, molti sono coloro che appartenenti al mondo accademico e non si sono espressi a riguardo, esprimendo concezioni diverse e a volte contrastanti tra loro.

Tuttavia, una definizione di RSI è contenuta nel Libro Verde del 2001 delle Commissione Europea, in cui viene indicata come: “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*”.⁶

Da questa definizione è possibile intuire che per una organizzazione essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate.

In una accezione si può affermare che un'azienda è socialmente responsabile quando il suo comportamento è teso al soddisfacimento delle legittime attese, economiche e non economiche, di tutti i suoi portatori di interesse, ossia di tutti i suoi stakeholder.

In letteratura è possibile individuare sette classi di stakeholder:

- 1) banche, azionisti e finanziatori,

6 Commissione Europea, *Libro Verde*, Bruxelles, 2001

- 2) stato, pubblica amministrazione, comunità locale e istituzioni di paesi stranieri,
- 3) lavoratori dipendenti, collaboratori e organizzazioni sindacali,
- 4) fornitori,
- 5) clienti, consumatori e utilizzatori di beni e servizi,
- 6) concorrenti, opinione pubblica e collettività,
- 7) ambiente e generazioni future (detti anche “stakeholder muti”).

È importante notare, come più o meno esplicitamente, il concetto di responsabilità suggerisce che i decisori aziendali sono in presenza di spazi di discrezionalità nella loro azione, e quindi nel perseguimento dei fini istituzionali.

In altre parole, si può parlare di responsabilità proprio perché esistono spazi di discrezionalità.

Responsabilità sociale è allora responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholder, siano essi interni o esterni, nei confronti dei quali l'impresa tende a stabilire un dialogo costruttivo e rapporti di reciproca fiducia.

L'Unione Europea da tempo ricopre un ruolo fondamentale nell'incoraggiare le imprese nell'adozione di pratiche socialmente responsabili. Tale impegno dell'Unione europea in materia di RSI è stato dichiarato al vertice di Lisbona del marzo 2000, dove i *leader* dell'UE hanno fatto specificamente appello al senso di responsabilità sociale delle imprese. Nell'ottica dell'UE la RSI è considerata un importante contributo all'obiettivo di rendere l'Europa più competitiva e socialmente integrata in modo sostenibile, in quanto la sua adozione comporta la gestione quotidiana di problemi sociali e ambientali in ogni settore di un'impresa. Secondo la prospettiva europea le imprese non devono adottare pratiche in materia di responsabilità sociale per ragioni filantropiche o di *marketing*, ma perché tali pratiche hanno senso ai fini della competitività.

La RSI non dovrebbe ridursi a un esercizio di pubbliche relazioni, ma al contrario indurre le imprese a riconsiderare e riorganizzare le proprie attività di base per garantire una gestione socialmente respon-

sabile dei rischi e dei cambiamenti.

Quindi numerose sono state nel tempo i provvedimenti e le comunicazioni che l'Unione Europea ha compiuto in materia di RSI, fino ad arrivare alla più recente del 25 ottobre 2011, data in cui la Commissione Europea ha pubblicato la Comunicazione *“Una strategia rinnovata dell'UE per la Responsabilità Sociale d'Impresa 2011-2014”*, documento contenente misure volte a rafforzare l'idea di un business europeo socialmente responsabile.

La Comunicazione propone due interessanti novità:

1. una definizione aggiornata di CSR;
2. un piano d'azione per il periodo 2011-2014.

All'interno della Comunicazione, la Commissione propone una nuova definizione di RSI, intesa come: *“la responsabilità delle imprese per gli impatti che hanno sulla società”*.

Una definizione che tiene conto di tutti gli impatti delle imprese sulla società, che integra preoccupazioni sociali, ambientali, etiche e di diritti umani nelle proprie attività e nella strategia, in stretta collaborazione con i propri stakeholder, con l'obiettivo di:

- massimizzare la creazione di valore condiviso per gli azionisti e per gli altri stakeholder e la comunità in senso più ampio, attraverso un approccio strategico di lungo termine alla RSI e lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli d'impresa innovativi;
- identificare, prevenire e mitigare i suoi possibili impatti negativi.

Direttamente collegati al tema della responsabilità sociale d'impresa troviamo tre grandi tematiche di importante attualità: la cittadinanza d'impresa, lo sviluppo sostenibile e la *triple bottom line*.

- **Cittadinanza d'impresa:** implica l'oltrepassare i propri doveri (“oltre la legge”) per contribuire a creare benessere nella comunità in cui l'azienda opera. La cittadinanza d'impresa si fonda sulla convinzione che l'impresa non è un' “isola” ma parte attiva della società e che non esiste antitesi tra risultati economici di lungo termine e responsabilità sociale.
- **Sviluppo sostenibile:** è lo sviluppo che soddisfa i bisogni del

mondo presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare, a loro volta, i propri bisogni.⁷ Lo sviluppo sostenibile indica l'esistenza di un trade-off possibile tra sviluppo economico e tutela dell'ambiente e quindi un'inversione di tendenza rispetto alle convinzioni pessimistiche della "crescita zero" alimentata durante gli anni '70 dalla pubblicazione del libro *The limits of the growth*⁸.

- **Triple bottom line:** indica uno schema per misurare e registrare le prestazioni aziendali sotto il profilo economico, sociale e ambientale.

Il 26 novembre 2009 RGA⁹ ha presentato il Primo Rapporto sulla RSI e la competitività in Italia.

RGA ha elaborato un indice di Competitività responsabile traendo ispirazione a quanto già fatto da Accountability ma selezionando gli indicatori in accordo alle indicazioni degli intervistati. Ne risulta che l'Italia è solo 26ma su 31 Paesi considerati. Un posizionamento distante dai suoi principali partner europei.

Prima appare la Svizzera seguita da Danimarca, Singapore, USA, Svezia. L'Italia precede solo il Messico, il Peru, l'Egitto, la Grecia e, con un certa distanza, il Bangladesh.

Il confronto con altre indagini condotte a livello internazionale inoltre evidenzia in modo netto come la Responsabilità Sociale sia interpretata in modo significativamente diverso in Italia rispetto a quanto accade in altri Paesi. L'Italia, infatti, pone decisamente l'accento sul versante reputazione senza cogliere quello che altri paesi considerano il potenziale in termini di competitività, sviluppo, motore del cambiamento e – in definitiva – come leva propria di business.

Tuttavia il rapporto evidenzia un trend crescente nell'adozione delle pratiche di RSI, seppur in maniera non omogenea, a livello mondiale.

7 *Brundtland Report, World Commission on Environment and Development, 1987*

8 Meadows D.H, Meadows D.L, Reanders J, Behrens W.W, *I limiti dello sviluppo*, Mondadori 1972, Milano.

9 RGA è una società di consulenza che propone idee e realizza soluzioni in tema di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale, nel rispetto dei suoi valori e dei suoi interlocutori. www.rgassociati.it

All'origine della crescente sensibilità delle imprese nei confronti delle tematiche sociali e ambientali, è necessario considerare alcuni grandi fenomeni della vita economica e sociale.

- il problema ecologico, per cui è cresciuta la consapevolezza della natura planetaria dello stesso;
- il crescente divario tra realtà ricche e povere del mondo che è fonte di tensione sociale;
- l'importanza assunta da tematiche sociali e culturali quali le pari opportunità, i diritti dell'uomo, i diritti del lavoratore, ecc;
- la consapevolezza, all'interno degli studi di management, della centralità delle persone e delle loro competenze;
- l'evoluzione dei mercati finanziari, sempre più globali e quindi in grado di diffondere a livello mondiale le idee e i valori che si affermano nei contesti più influenti.

Per le aziende assumere comportamenti di RSI significa andare al di là degli obblighi normativi, ritenendo che tale investimento possa essere vantaggioso nel lungo periodo; stretto legame con la sostenibilità, tenendo conto della triple bottom line in tutte le proprie azioni; sistemi di governance allargati, coinvolgendo i propri stakeholder.

Aree di intervento e strumenti della RSI

Per ricordare i temi tipici della RSI faccio riferimento alla classificazione di ORSA ¹⁰(Osservatorio sulla Responsabilità Sociale delle Aziende), il database italiano sulla responsabilità sociale d'impresa, collegato alla rete promossa da CSR Europe.

La classificazione di ORSA è la seguente:

1. Valori, codici, programmi - esplicitazione formale della missione, visione, valori; codici di comportamento e codici etici; comitato etico; programmi di responsabilità sociale.
2. Sistema di governance - composizione e funzionamento degli organi di governo; presenza di amministratori indipendenti, sistema di controllo interno; forme di partecipazione ai risultati; piano di azionariato ai dipendenti; trasparenza circa il funzionamento degli

10 www.orsadati.it

organi di governo; tutela degli azionisti di minoranza.

3) *Accountability, auditing e reporting* - bilanci ambientali; bilanci sociali; report tematici; *house-organ/newsletter* contenenti informazioni significative in tema di RSI.

4) Finanza - *socially responsible investing* (attività di gestione degli assets finanziari orientate verso aziende che presentano un profilo ottimale di rischi e superiori potenzialità di crescita per l'alta qualità dei rapporti con gli stakeholders); finanziamento dell'economia sociale ad organizzazioni non profit.

5) Rapporti con il personale - sistemi di comunicazione e dialogo con i dipendenti (incontri periodici, giornale aziendale, cassetta delle idee); relazioni lavoratore/azienda di tipo collaborativo; attività di formazione (in generale ed in particolare, sui temi della RSI); pari opportunità nelle politiche del personale (assunzione, formazione, carriera); tutela della salute; certificazione per la sicurezza del lavoro; tutela della privacy dei collaboratori; conciliazione lavoro/famiglia (part-time, flessibilità); attenzione ai problemi; servizi aggiuntivi ai collaboratori e alle loro famiglie; assunzione di extra-comunitari e connesse politiche d'inserimento; assunzione di disabili, detenuti/internati; ristrutturazioni responsabili (creazione di alternative occupazionali).

6) Marketing - tutela del consumatore; integrità delle pratiche commerciali; advertising sociale; sponsorizzazioni di manifestazioni sportive/culturali; *cause related marketing* (campagne promozionali sul prodotto sostenendo una causa di utilità sociale); indagini di customer satisfaction.

7) Rapporti con la comunità - donazioni (assistenza, sanità, educazione, cultura, ricerca, sport); cessione gratuita o a condizione di favore dei propri prodotti/servizi; utilizzo gratuito di attrezzature; volontariato d'impresa (tempo dei collaboratori messo gratuitamente a disposizione di enti non profit); acquisto di beni da soggetti che svolgono attività d'interesse sociale (cooperative per portatori di handicap); partnership

con enti non profit per effettuare investimenti nella comunità; contributo alla rigenerazione e allo sviluppo della PMI; interventi a favore di gruppi marginalizzati; costituzione di Fondazioni d'azienda e *Community Foundation*.

8) Ambiente - riduzione dei consumi energetici; riduzione delle emissioni inquinanti; riciclabilità dei prodotti, del packaging; eco-label dei prodotti; certificazioni ambientali; promozione di campagne ambientali; adesione a programmi di sviluppo sostenibile; adozione di procedure di controllo fornitori.

9) Diritti umani e sviluppo - certificazione sociale (SA 8000); ricorso al commercio equo e solidale; donazioni a favore di popolazioni bisognose, aree svantaggiate; adesioni a programmi di risposta a situazioni di emergenza (interventi umanitari di aiuto e sostegno).

Gli strumenti della RSI

Gli strumenti che evidenziano un'attenzione verso la responsabilità sociale d'impresa possono essere così classificati:

- il “Codice Etico” è il documento contenente i principi a cui devono conformarsi gli individui facente parte dell'impresa. Nel codice in particolare sono esplicitate la mission dell'impresa, i principi etici a cui deve richiamarsi per attuare la mission, le norme di base per l'attuazione delle relazioni tra l'azienda e i propri stakeholders, gli standard etici di comportamento e infine le sanzioni da applicare in caso di violazione dei principi etici;
- il “*cause related marketing*”, consistente in un'attività commerciale attraverso cui l'impresa dà vita ad una partnership con una organizzazione non profit per promuovere un proprio prodotto o servizio e, contemporaneamente, una causa di utilità sociale;
- gli investimenti etici su imprese attente e responsabili, selezionate in base a precisi criteri etici. Sempre più spesso l'investitore è attento non solo al rendimento dei propri investimenti, ma anche alle ragioni a cui la redditività è dovuta, ai criteri con cui l'impresa su cui si investe, produce i beni, sceglie i fornitori, si occupa di tu-

telare l'ambiente. Il crescente successo di tali investimenti è testimoniato anche dalla nascita di indici di borsa dedicati alle imprese socialmente responsabili, come il *Dow Jones Sustainability Index* o il *Fitse4good*, che misurano appunto le performances sociali delle aziende;

- “SA 8000”, ovvero il codice internazionale di condotta etica che incoraggia le imprese a sviluppare, mantenere e applicare modelli di comportamento orientati al bene comune. Nato negli Stati Uniti negli anni '90, tale codice è stato pubblicato ufficialmente il 15 ottobre 1997 dal CEPAA (*Council on Economics Priorities Accreditation Agency*) che dal 2000 si è trasformato in SAI (Social Accountability International), organizzazione non profit con sede a New York;
- il “bilancio di sostenibilità”, consistente nell'insieme delle attività di pianificazione, gestione e rendicontazione imprenditoriale secondo gli assi economico, ambientale e sociale. Il Bilancio Sociale in particolare è il documento attraverso cui l'impresa misura e comunica gli effetti che la propria attività ha prodotto sui diversi stakeholder, mentre il Bilancio Ambientale permette la misurazione e la comunicazione degli effetti, positivi o negativi, che la propria attività ha prodotto a carico dell'ambiente.

La RSI delle imprese cooperative

In base a quanto illustrato fino ora, è possibile dedurre che il movimento cooperativo è stato, in molti modi, il pioniere dello sviluppo e dell'attuazione della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Da questo punto di vista il mondo cooperativo in Italia si trova più avanti rispetto alle aziende private in quanto la responsabilità sociale per le cooperative non dovrebbe essere né una sfida, né un impegno, ma una caratteristica strutturale.

Il considerare, infatti, la cooperativa come azienda delle generazioni future, coerentemente con lo spirito mutualistico, dovrebbe portare la cooperativa stessa a lavorare e a impegnarsi per il conseguimento di uno sviluppo futuro sostenibile sia per se stessa sia per il territorio in cui opera.

I valori e i principi sono il cuore del modello imprenditoriale cooperativo da oltre 150 anni, ed includono: l'auto-aiuto, la responsabilità individuale e mutualistica, la democrazia, l'uguaglianza, l'equità e la solidarietà.

Le cooperative, in virtù della loro struttura democratica basata sui soci, hanno sempre guardato oltre il semplice ritorno economico, fedeli allo spirito dei fondatori, credono ai valori etici dell'onestà, della trasparenza, e dell'altruismo, elementi costitutivi di un impegno autentico a lungo termine in favore della Responsabilità Sociale d'Impresa. Tra i principi fondanti che stanno alla base della cooperazione tre in particolare sono elementi costitutivi della responsabilità sociale delle imprese: mutualità, partecipazione e intergenerazionalità. Quest'ultimo fa sì che la cooperativa adotti per identità una logica di lungo periodo e quindi orientata alla sostenibilità delle imprese.

I primi due sono modalità caratteristiche della relazione con il socio in quanto vengono praticate in modo strutturato.

Storicamente dal secondo dopoguerra il rapporto socio-cooperativa è stato un rapporto di scambio, ma anche un esempio di governo allargato, soprattutto se si pensa alle cooperative di lavoro.

In queste la pratica di coinvolgere i soci nella definizione del bene comune ha sviluppato percorsi originali di inclusione proprio a partire dalla governance, che, come per il coinvolgimento degli stakeholder previsto dalla RSI, si fondavano sulla formazione e sulla crescita di consapevolezza del socio per "metterlo in grado" di divenire soggetto attivo e propositivo.

Un ulteriore elemento rispetto al quale le cooperative hanno avviato in quegli anni strategie d'impresa socialmente responsabili è il rapporto sinergico con il territorio.

Si dice spesso che *"Imola non sarebbe Imola senza la cooperazione, ma anche che le cooperative non si sarebbero sviluppate se non a Imola"*.

In quegli anni la capacità dell'istituto cooperativo di ricostruire l'economia locale ha avviato un processo virtuoso di scambio, consolidatosi e sviluppatosi nel tempo.

Il legame delle cooperative con la comunità e il loro radicamento sul

territorio è stato sempre presente e perdura nel tempo. Esse sono state costituite e ancora tuttora nascono principalmente per:

- creare occupazione;
- migliorare le condizioni di lavoro degli associati;
- valorizzare le risorse individuali e collettive;
- rispondere al bisogno di una migliore qualità della vita;
- migliorare la qualità dei servizi alle persone;
- condividere uno stesso ideale o la realizzazione di una missione comune;
- lavorare in una struttura il cui clima interno sia orientato alla collaborazione più che alla competizione;
- fornire beni o servizi qualificati in autogestione.

Il principio che sta alla base della cooperativa non risiede nel profitto economico, che rappresenta la condizione operativa da rispettare per garantire la crescita sociale ed economica dei soci, ma nella tutela degli interessi dei membri (es. consumatori, lavoratori, operatori sociali o culturali). Infatti, quest'ultimo rappresenta il principio base di una cooperativa, la cui gestione comune diviene uno strumento per rafforzare la propria posizione nei confronti di chi detiene un ruolo di forza sul mercato.

L'assoluta democrazia nella gestione dell'impresa (l'uguaglianza del socio secondo il principio "un socio, un voto") e il fine puramente mutualistico (crescere insieme collaborando e aiutandosi reciprocamente) rappresentano quindi i valori ispiratori di una forma vera ed autentica di cooperativa. Ma anche altri principi sono importanti: l'etica della solidarietà, la libertà incondizionata della struttura, la natura non speculativa che fa del profitto non un fine, ma il mezzo per tutelare il benessere dei soci.

Sulla base di queste considerazioni la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) appare uno strumento strategico più che mai adatto alla cooperativa. Essa discende dalla concezione secondo la quale una organizzazione, intesa come aggregazione di persone intorno ad un obiettivo comune, è al centro di un grande universo di rapporti con diversi portatori di interesse (comunità, ambiente, clienti, risorse umane, for-

nitori, partner, associazioni, istituzioni) da ascoltare con attenzione, da soddisfare cooperando insieme, con successo, trasformando i rischi connessi alle relazioni in opportunità e benefici per entrambe le parti. I valori e la missione di una società cooperativa incorporano in sé una forte valenza etica, connessa al desiderio, all'intenzione e al bisogno dei soci di perseguire fini altamente "sociali" e non esclusivamente economici, quali:

- la tutela degli interessi dei propri membri;
- il desiderio di fornire servizi per il miglioramento della qualità della vita delle persone;
- la volontà di investire energie, risorse e abilità secondo un principio di collaborazione, verso un fine comune di autotutela.

La RSI all'interno della organizzazione cooperativa appare, quindi, come una linea di azione naturale, organica e caratteristica e non come un'attività accessoria, separata dai valori fondanti e dalla missione dell'impresa.

Tant'è che Maria Vella parla di "*responsabilità sociale cooperativa*"¹¹:

"Nelle cooperative, infatti, la responsabilità è sostanzialmente una prassi, formalizzata o meno, indotta dalla necessità di rispettare il sistema di valori che caratterizzano e condizionano la gestione dei processi organizzativi per cui, a differenza del profit, la responsabilità cooperativa è intrinseca alla governance d'impresa stessa, ossia a tutti i suoi rapporti, diretti ed indiretti, interni ed esterni all'impresa".

Le ricerche concernenti la responsabilità sociale d'impresa, come quelle condotte da illustri economisti come Sacconi, Bruni e Zamagni, mettono in luce lo stretto legame esistente tra RSI e imprese cooperative e descrivono alcuni aspetti particolarmente significativi riscontrabili in numerose cooperative:

- lo stretto legame con il territorio, in quanto spesso nascono proprio per cercare di rispondere a bisogni espressi dalla co-

11 Vella, M., *I valori e le regole della responsabilità sociale cooperativa* in Nuove lezioni cooperative, a cura di Mario P. Salani, Il Mulino, Bologna 2008

munità locale;

- la presenza di una mission sociale esplicitamente definita;
- l'importanza dei diritti di partecipazione e dei diritti al reddito delle fasce sociali svantaggiate nel caso delle cooperative sociali;
- una governance allargata di tipo multistakeholder, fondata sul principio del riconoscimento esplicito e della conciliazione di interessi potenzialmente contrastanti;
- numerose esternalità positive che contribuiscono alla creazione di capitale sociale all'interno della comunità di riferimento e la diffusione di reti fiduciarie a livello locale;
- la funzione distributiva realizzata la presenza di volontari, di donazione di lavoro e finanziarie e di vendita di servizi al di sotto del prezzo di mercato.

Ma sicuramente quello che a mio parere, contraddistingue le imprese cooperative in materia di RSI dalle altre forme di impresa sono soprattutto tre prassi connaturate alla sua identità: lo stakeholder engagement e la conseguente governance allargata multistakeholder e la redazione del bilancio sociale.

Tre prassi che ancora una volta sottolineano il radicamento territoriale della cooperativa, la sua esigenza di comunicare con la comunità di riferimento e non solo e la sua natura organizzative democratica e partecipata.

Lo stakeholder engagement e la governance multistakeholder delle cooperative

Lo *Stakeholder Engagement* è l'impegno a far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte.

Engagement è un sostantivo che significa coinvolgimento, ma allo stesso tempo richiama al concetto del "dedicarsi", "occuparsi" degli interlocutori con cui un'organizzazione instaura relazioni, significa: prendere impegni, comunicare interattivamente, confrontarsi per verificare le aspettative e impostare o rivedere politiche e strategie.

In questi anni si sono costituiti forum *multistakeholder* a livello internazionale che si sono occupati delle criticità connesse al processo di engagement ed emerse da esperienze empiriche realizzate in tutto il mondo.

Le imprese hanno sviluppato strumenti per arrivare a comprendere in profondità le criticità/opportunità connesse alla relazione con i propri interlocutori.

Lo Stakeholder Engagement implica:

- l'avviare un processo di dialogo e comunicare interattivamente;
- confrontarsi per verificare le aspettative e per impostare o rivedere politiche e strategie;
- la disponibilità ad integrare le aspettative rilevanti nella strategia d'impresa;
- prendere impegni e realizzare iniziative volte a fornire concretamente delle risposte agli stakeholder coinvolti.

Tutte quasi fasi devono trovare le proprie fondamenta in un principio fondamentale, quello dell'inclusività, inteso come il diritto di tutti gli stakeholder ad essere ascoltati e rendicontare loro le proprie attività.

Tale principio è paragonabile ad un grande macro-contenitore, al cui intero sono presenti altri principi come quelli di: *significatività*, sapere cos'è importante per l'impresa e gli stakeholder; *completezza*, inteso la comprensione e la gestione in profondità di tutti gli impatti concreti dell'attività d'impresa e *capacità di risposta*, ossia la capacità di garantire una risposta adeguata.

Per uno stakeholder engagement efficace è importante gestire il coinvolgimento, con un processo circolare, in un'ottica di miglioramento continuativo e contenente le seguenti fasi:

- pensare strategicamente: definire obiettivi del coinvolgimento coerenti e integrati con la strategia d'impresa;
- analizzare e pianificare: comprendere caratteristiche e aspettative dei propri interlocutori e definire i propri margini di movimento;
- rafforzare le capacità organizzative: aumentare la propria ca-

pacità interna di dare risposta ai problemi;

- disegnare il percorso e realizzare il coinvolgimento: scegliere le modalità di coinvolgimento più adeguate;
- agire, vedere e rendicontare: dare effettivo seguito a quanto emerso e darne conto agli stakeholder.

Innanzitutto, è di fondamentale rilevanza sottolineare che il socio di una cooperativa è, a differenza che nelle altre imprese, un soggetto multistakeholder (socio/cliente/cittadino per la cooperativa d'utenza, socio/lavoratore/cittadino per la cooperativa di lavoro).

Facendo riferimento ai risultati delle ricerche di Blau e Scott¹², Zan¹³ propone una classificazione delle cooperative, come idealt-tipi di cooperative, in base all'individuazione della categoria di partecipanti alla vita stessa della cooperativa cui comporta il beneficio della sua esistenza. Fatta questa premessa è possibile definire una classificazione delle categorie delle persone partecipanti alla vita di ciascuna cooperativa in : persone con funzioni esecutive (dipendenti, operai, ecc.), siano essi soci o meno della cooperativa; soci veri e propri della cooperativa, che possono ricoprire qualsiasi si carica o mansione al suo interno (lavoratori, produttori, consumatori, ecc.); clienti della cooperativa, anch'essi indifferentemente se soci o non soci.

Le possibili combinazioni di queste tre categorie permettono di individuare tre tipi ideali di imprese cooperative, che si differenziano l'una dall'altra in relazione al rapporto che lega il socio con l'istituto. Si hanno quindi:

- **cooperative di lavoro:** cooperativa in cui per lo più vi è una forte coincidenza tra socio e lavoratore sono quelle in cui il socio è imprenditore e lavoratore nello stesso tempo e si assicura così il posto di lavoro e il salario, in condizioni di maggiore autonomia e partecipazione. I guadagni della cooperativa servono anche per coprire i rischi d'impresa, per far fronte agli oneri sociali di assicurazione e per nuovi investimenti;

12 P.Blau, R.Scott, *le organizzazioni formali*, Franco Angeli, Milano 1972

13 S. Zan, *Strutture, strategie e sviluppo della Lega nazionale delle cooperative e mutue*, De Donato, Bari 1982

- **cooperative di utenza:** cooperativa in cui l'obiettivo principale è quello di fornire dei servizi ai propri soci al minor prezzo possibile e all'interno della quale quasi la totalità dei lavoratori non sono soci;
- **cooperative di supporto:** cooperativa in cui per un verso i lavoratori sono esclusivamente dipendenti non socie, dall'altro, che i soci di questa impresa sono persone che svolgono già, in propri e indipendentemente dalla cooperativa, un'attività commerciale o imprenditoriale. Infatti lo scopo di queste cooperative è fornire servizi ai propri soci in modo da agevolare e rendere efficiente lo svolgimento della propria attività imprenditoriale.

In questa classificazione viene messo in luce il diverso coinvolgimento dei soci nelle diverse tipologie di cooperativa alla vita stessa della cooperativa.

Nella cooperativa di lavoro il socio è impegnato attivamente al suo interno in quanto è occupato quotidianamente nell'attività produttiva della stessa e si ritrova ad essere coinvolto nelle sue modalità di gestione.

Nella cooperativa di supporto e in quella di utenza, l'impegno del socio appare maggiormente legato alla salvaguardia dei propri interessi, tramite il corretto e coerente funzionamento della cooperativa, interessato allo sviluppo della cooperativa stessa.

Per questo motivo, in genere le cooperative di lavoro, risultano essere più innovative nel coinvolgimento dei propri stakeholder poiché tendono a creare nuove forme di partecipazione dei propri soci-dipendenti alla via societaria, sia per quanto concerne il processo decisionale, sia per la partecipazione ai risultati raggiunti.

Tuttavia, tutte e tre le tipologie di cooperative si sono sempre distinte sul fronte sociale sia dedicando attenzione alle problematiche del lavoro, sia gli effetti che le attività produttive producono sull'ambiente, sia investendo sulla qualità del consumo, sulla salvaguardia dell'ambiente e sulle possibili condizioni di sviluppo ecocompatibili.

Questa dimensione tripla avvia da subito la cooperazione ad una

logica *multistakeholder* e alla pratica dello *stakeholder engagement*, quale elemento strutturale della responsabilità sociale che garantisce l'allargamento della *governance*.

Per le cooperative gli *stakeholder* assumono un ruolo e un peso differente rispetto alle altre forme di impresa.

Tale differenza – è banale ma necessario ricordarlo – è data anzitutto dai differenti interessi sociali legittimamente perseguiti, per cui è più utile dire che le imprese cooperative si distinguono dalle altre per l'obiettivo della mutualità, che necessariamente comporta un differente sistema di *shareholder*.

L'impresa a scopo di lucro o la cooperativa saranno più responsabili, ciascuna rispetto al proprio interesse sociale, se in grado di sviluppare forme di coinvolgimento degli stakeholder qualitativamente ricche che concretizzino il bisogno di espressione, in una cultura condivisa il cui valore è riconosciuto dall'ambiente socioeconomico in cui si opera.

Ciò implica, così come suggerisce Viviani¹⁴, che non si possano considerare in astratto le imprese cooperative come “più responsabili di altre” in quanto ciò dipenderà essenzialmente dal fatto che la cooperativa investa nelle relazioni con i suoi partecipanti, con pratiche di coinvolgimento specifiche ed investa nella conferma o – quando è necessario - nella trasformazione della propria cultura distintiva.

Il panorama internazionale ha visto evolvere il concetto di coinvolgimento degli *stakeholder* per giungere ad una vera e propria inclusione nelle politiche decisionali dell'impresa.

Tuttavia, un ruolo particolare in tema di coinvolgimento degli stakeholder lo rivestono le cooperative sociali, soprattutto se si tratta di imprese sociali.

Le imprese sociali sono imprese orientate alla produzione di servizi di utilità sociale con un carattere marcatamente imprenditoriale. Le loro caratteristiche identitarie sono il fine solidaristico, i processi produttivi relazionali e la *governance multistakeholder* attraverso la quale attuare la partecipazione attiva dei portatori di interessi.

14 Viviani, M., *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli editore, Repubblica di san Marino 2006

Un sistema di governance tradizionale non appare adeguato alle specificità dell'impresa sociale, solo una governance partecipata è in grado di migliorare le performance aziendali.

Tuttavia, il governo partecipato è complesso e oneroso e non segue regole valide per tutte le imprese. Nell'ambito della governance partecipativa è, infatti, indispensabile essere *accountable* (agire in modo responsabile e comunicare in maniera trasparente) e condividere con gli interlocutori (interni ed esterni) le regole e gli obiettivi che l'impresa sociale si pone ma anche il sistema di misurazione.

Tutte le scelte attuate dall'impresa (missione socio-economica, forma di governo, obiettivi), in una ottica di impresa socialmente responsabile, devono essere comunicate all'interno e all'esterno dell'organizzazione. L'adottare comportamenti socialmente responsabili, in altre parole, vuol dire che l'impresa sceglie di adottare un sistema di governo aperto, capace di conciliare gli interessi delle varie parti interessate¹⁵.

Partendo da tale assunto Sacconi definisce la responsabilità sociale dell'impresa come “un modello di governance allargata, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari in generale di tutti gli stakeholder¹⁶”.

L'esigenza di rendicontare, di fatto, non è da ricollegare solo alla crescente domanda di *accountability* quanto anche al riconoscimento che una organizzazione *accountable* ha maggiori benefici in termini di visibilità, competitività e reputazione verso l'esterno (stakeholder) e verso l'interno (dipendenti).

L'interesse per la rendicontazione sociale ha origini antiche, una più ampia diffusione del tema quale campo di studio si ha dagli anni '90. Il principale documento di rendicontazione sociale è il bilancio sociale. Tale documento oltre a contenere, coerentemente con l'approccio *multistakeholder*, informazioni sugli stakeholder deve essere partecipato e diffuso. I punti di vista e le raccomandazioni provenienti dal coin-

15 Commissione delle Comunità Europee, 2001

16 Sacconi, L., *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, suppl. a febbraio 2004.

volgimento degli stakeholder devono essere riportati nel bilancio sociale. L'oggetto dell'accountability non devono essere le modalità del coinvolgimento bensì gli esiti dello stesso.

4. Il bilancio sociale e la comunicazione delle imprese cooperative

La comunicazione esterna delle cooperative: il bilancio sociale

Di bilancio sociale si parla dagli anni '70, ma l'interesse nelle imprese italiane per questo strumento è molto più recente.

In prima approssimazione per bilancio sociale si intende: “un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa e gli stakeholder rappresentativi dell'intera collettività, che mira a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte d'impresa”¹⁷.

In definitiva, il bilancio sociale è lo strumento che consente di valutare l'impatto sociale dell'attività economica d'impresa. Tale strumento ha senso e possibilità di sviluppo solo se collegato ad altri aspetti della vita d'impresa, come la governance, la organizzazione la strategia aziendale.

Il bilancio sociale è la forma di rendicontazione più diffusa, anche se non la sola, che ha dunque il compito di comunicare “come” e “se” sono stati raggiunti gli obiettivi non economici o metaeconomici che l'impresa si è posta.

Anche per le cooperative il bilancio sociale è quindi un documento integrativo della comunicazione rivolta alla comunità e nel caso essa sia un'impresa sociale la sua redazione è obbligatoria.

Ma, da quanto si può dedurre dalle pubblicazioni delle Centrali cooperative¹⁸, questa rendicontazione supplementare è sempre stata considerata, sebbene non resa sempre manifesta. Anzi, per larga parte della loro storia e fin agli anni '80 nelle cooperative si poteva riscontare delle deficienze sul fronte della rendicontazione economica, mentre si eccedeva in motivazioni sociali.

17 Ferrovie dello Stato, *Il bilancio sociale*, 1994.

18 I settore cooperativo è quello che da più anni vanta la produzione di bilanci sociali. Zamagni 2005, Viviani 2005, Salani 2004

Ai nostri giorni la cooperativa ha sempre più il compito di coniugare la dimensione economica con quella sociale, dato che il nesso tra le due rendicontazioni è molto più forte rispetto al passato. Il documento rendicontativo attesta, quindi, sia come la cooperativa sia riuscita a conseguire degli utili, condizione necessaria per la sua sopravvivenza nel mercato nel rispetto dei principi valoriali, sia le destinazioni degli utili, le modalità di accantonamento e gli impieghi futuri, al fine di poter verificare il raggiungimento degli obiettivi di responsabilità sociale. Tuttavia se l'orientamento responsabile è atto relazionale, la valutazione non può che far riferimento ai processi comunicativi e interattivi sottostanti ad un orientamento responsabile, applicando così un modello relazionale di gestione dei ruoli.

In sede di rendicontazione sociale, ciò si traduce nella necessità di comunicare, non tanto sulle “cose” fatte, quanto su come si è svolta la relazione tra i soggetti, sul grado e sui contenuti della relazione e sulla soddisfazione reciproca raggiunta.

In questo senso, se è vero che le cooperative erano responsabili senza saperlo, è altrettanto vero che quell'orientamento, qualunque sia stata la sua profondità coinvolgente, avveniva e deve avvenire nel modo “giusto”, cioè come prassi di quotidianità.

In altri termini deve essere rinvenuto nell'agire quotidiano, minuto e informale, oltre che in quello formalizzato degli impegni di budget e dei risultati economici.

Per questo è sostenibile che la cooperazione sia un punto di riferimento per l'impresa profit, dal momento in cui è passata dal contabilizzare e rendicontare sul “quanto” alla rendicontazione sul “come” il risultato sia stato raggiunto.

Ciò pone a centro del processo il ruolo degli stakeholder e la qualità del dialogo verso l'esterno. In questo senso, si richiede anche un'apertura relazionale verso gli stessi stakeholder perché implica di dover concordare con loro non solo la domanda di socialità, ma anche la scelta degli indicatori chiave per la misurazione dei risultati raggiunti e quindi di tutti gli elementi necessari per la predisposizione del documento di rendicontazione e la sua successiva validazione da parte

degli stakeholder stessi.

Per questo è possibile dire che nel mondo delle cooperative la responsabilità sociale ha un significato ancora più esteso, per il maggior grado di coinvolgimento di alcuni attori e per la dimensione ideologica che l'accompagna (orientamento sociale e alla comunità) ma, soprattutto, per il fatto che le stesse cooperative chiedono di essere giudicate non solo per le performance economiche, ma anche e soprattutto, per quelle qualitative e sociali che, inevitabilmente, implicano l'introduzione di costi supplementari.

E' sulla base di questa considerazione che appare corretto ritenere che, nelle cooperative, proprio per la qualità e l'intensità della dimensione sociale e, quindi delle conseguenti alterazioni della razionalità organizzativa e produttiva, i bilanci sociali debbano essere approvati preventivamente e d'esplicitamente dalla base sociale.

In base a questo orientamento, il bilancio sociale può diventare, e non solo per le cooperative, l'anello di congiunzione che, in teoria e in pratica, comunica ai vari stakeholders gli strumenti adottati dalla cooperativa per raggiungere il livello ottimale di RSI.

Quindi uno strumento di comunicazione sociale trasparente ed efficace, oltre che idoneo a garantire il consenso sociale.

La realizzazione del bilancio sociale richiede l'integrazione volontaria del tradizionale sistema informativo aziendale che attraverso il bilancio d'esercizio rileva solo dati economici e finanziari, con sistemi di contabilità che rilevano congiuntamente dati economici, sociali e ambientali.

Il modello G.B.S

Il bilancio sociale non ha una struttura predeterminata per legge, come ad esempio il bilancio civilistico delle società di capitali, tuttavia la struttura più diffusa in Italia è quella del G.B.S ¹⁹(gruppo di studio per il bilancio sociale).

Il G.B.S è nato nel 1998, è un gruppo di studio formata da istituzioni, accademici e professionisti, finalizzata ad elaborare un modello stan-

19 www.gbs.com

ardizzato di bilancio (*report*) sociale.

Gli standard G.B.S. sono una guida operativa che contiene indicazioni utili per la redazione del bilancio sociale. Rappresentano un punto di vista neutrale, rivolto a garantire la completezza e l'attendibilità delle informazioni, nonché la trasparenza del processo seguito per raccoglierle, elaborarle e rappresentarle. Il percorso di definizione degli standard è ampio, articolato e complesso. Ha inizio in seno al gruppo di lavoro, che attraverso il confronto di differenti idee e punti di vista perviene alla stesura di documenti. Continua con l'esame da parte del Comitato Scientifico, il quale ha il potere di approvarli, non approvarli o di rinviarli per eventuali approfondimenti, integrazioni o modifiche. Una volta licenziati dal Comitato Scientifico, i documenti vengono trasmessi al Consiglio Direttivo per l'approvazione definitiva: quindi sono pubblicati. Il coinvolgimento di più organi, (gruppo di lavoro, Comitato Scientifico e Consiglio Direttivo) tende a garantire che gli standard riflettano nel modo più ampio possibile l'orientamento dell'Associazione.

Il modello di bilancio sociale GBS prevede che si esplicitano i seguenti contenuti:

- **Identità aziendale:**

Esplicita gli orientamenti valoriali ed i principi/codici etici adottati nella gestione aziendale con un'indagine retrospettiva (in considerazione della storia dell'azienda) e prospettiva, descrivendo lo scenario competitivo, l'assetto istituzionale, la struttura della governance e la missione.

- assetto istituzionale: proprietà, storia, evoluzione del settore, dimensione aziendale, assetto organizzativo;
- valori di riferimento: principi etici, codici deontologici;
- mission da realizzare: breve dichiarazione in cui si esplicita scopo ed attività principali;
- strategie e politiche aziendali: pianificazione e programmazione.

- **Valore aggiunto**

Illustrazione metodologica del calcolo del valore aggiunto, in termini di ricchezza prodotta e distribuita dell'azienda ai vari soggetti coinvolti. Lo standard GBS fornisce una serie di indicazioni per riclassificare le voci estrapolate dal conto economico.

- **Relazione sociale**

Arricchisce ed integra il messaggio informativo contenuto nelle due precedenti sezioni, illustrando, qualitativamente ed a mezzo di indici, l'impegno profuso e dichiarato dall'azienda su ogni aspetto considerato.

Le aree principali e i contenuti informativi contenuti in questa sezione riguardano:

- personale e volontari: composizione, organizzazione, turnover, politica assunzione, politica retributiva e formativa
- soci: composizione soci, remunerazione
- finanziatori: composizione, tipologia, caratteristiche del finanziamento
- clienti: peculiarità mercati e clientela servita, sistemi di qualità, condizioni contrattuali
- fornitori: sistemi di qualità, condizioni contrattuali, certificazioni
- pubblica amministrazione: imposte, finanziamenti, agevolazioni fiscali, sistemi di controllo
- collettività: iniziative culturali, sanità, ONLUS
- ambiente: EMS, certificazioni, consumo delle risorse natura.

Nonostante esistano diverse linee guida per redigere il bilancio sociale, tra le più adottate IBS e GRI, esistono dei principi di redazione del bilancio sociale, cioè punti di riferimento irrinunciabili ai quali sottostare per elaborare tale documento.

Principi metodologici fondamentali:

- **trasparenza:** gli utenti del report devono poter essere informati sui processi, le procedure e gli assunti relativi a tutte le

informazioni riportate;

- **periodicità:** le informazioni contenute nel report devono essere fornite con una periodicità legata alla natura dell'informazione.
- **coinvolgimento:** l'azienda deve far partecipare gli stakeholder al processo di redazione del report (in particolare, in fase di identificazione degli indicatori di valutazione);
- **verificabilità:** i dati e le informazioni devono essere riportati e descritti in modo da rendere possibile l'identificazione della fonte, per consentire una verifica della loro affidabilità;
- **contestualizzazione:** l'azienda deve ampliare il contesto ambientale e sociale di riferimento del reporting quando ciò attribuisca maggiore significatività alle informazioni;
- **competenza e comparabilità,** cioè certezza di riferimento temporale del contenuto dei singoli bilanci e possibilità di confronto tra quelli di anni diversi;
- **neutralità:** nel senso che il contenuto del bilancio deve essere imparziale rispetto agli interessi di singoli gruppi;
- **chiarezza:** il dettaglio delle informazioni deve essere adeguato all'esigenza degli stakeholder di riferimento, anche attraverso l'ausilio di grafici e glossari.

Caratteristiche delle informazioni

- **completezza:** le informazioni devono essere riportate in modo coerente con l'oggetto dell'attività economica, con lo scopo del report e con il periodo temporale di riferimento;
- **rilevanza:** le informazioni (gli aspetti gestionali e gli indicatori) devono essere riportate in modo da evidenziare il grado di significatività che acquisiscono nel processo decisionale dell'azienda;
- **accuratezza:** le informazioni devono essere espone evidenziando il grado di esattezza e precisione (vale a dire il margine di errore) che possiedono nella rappresentazione dei fenome-

ni aziendali.

Il Bilancio Sociale rappresenta la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un'impresa cooperativa, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di *cittadinanza d'impresa*, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito.

La sua adozione risulta fondamentale per tutti i tipi di imprese cooperative, ma in particolar modo per le cooperative sociali che per loro stessa definizione sono impegnate in prima linea sul fronte della solidarietà sociale.

Oltre il bilancio sociale, le buone prassi di comunicazione per le cooperative.

All'interno delle cooperative un ruolo di primissima importanza è ricoperto dalla comunicazione interna, la quale ha un ruolo strategico per il funzionamento di un sistema peculiare quale è l'impresa cooperativa. Infatti risulta alquanto difficile pensare ad una democrazia cooperativa e al funzionamento dei rapporti tra soci e consiglio di amministrazione senza l'attivazione di flussi comunicativi continui.

In questo caso la comunicazione è uno strumento indispensabile per:

- contrastare l'affievolirsi dei rapporti tra socio e struttura cooperativa;
- creare fidelizzazione rendendo consapevole il socio della sua doppia natura di socio e di imprenditore allo stesso tempo e facendolo sentire parte della cooperativa e propositivo per il suo miglioramento;
- attuare un passaggio di informazioni e conoscenze tra azienda e soci, ulteriori rispetto a quelle previste dalla routine aziendale;
- rafforzare l'identità, le istanze e le culture di quanti fanno parte dell'organizzazione;
- realizzare uno strumento di ascolto e di canalizzazione delle

attese e dei bisogni dei diversi soggetti e dare strumenti di auto orientamento;

- correggere informazioni fuorvianti che derivano dal passaparola;
- trasmettere gli obiettivi finali e le strategie adottate;
- trasmettere l'interpretazione del significato di eventi accaduti all'interno o all'esterno della cooperativa;
- veicolare valori e simboli capaci di mobilitare l'impegno dell'organizzazione;
- sviluppare il senso di appartenenza;
- favorire relazioni di lavoro fra diverse funzioni.

Nel tempo numerose cooperative hanno adottato i seguenti strumenti per realizzare la propria comunicazione interna:

- newsletter: prodotto rapido ed economico destinato ad un pubblico ristretto. La funzione informativa prevale sul resto. Si usa quando la velocità è un valore imprescindibile; quando si vogliono trasmettere soprattutto dati.
- giornale: si caratterizza sul piano dei contenuti ed enfatizza gli aspetti informali e sociali dell'organizzazione. Viene usato come veicolo di immagine interna;
- house organ: formato magazine, si presta a plurifunzionalità ed assolve a differenti funzioni comunicative. È composto di testo ed immagini e vi è la presenza di colori e di impaginazione articolata;
- intranet: notiziari on-line che raggiungono mailing-list predisposte di addetti ai lavori;
- sito internet: aree aperte o chiuse (login) nelle quali accedere per ottenere informazioni.

Nonostante la grande efficacia ottenuta attraverso questi strumenti di comunicazione nella realizzazione del coinvolgimento dei soci, essi presentano alcune criticità, non sempre prese in considerazione, tra le quali i costi, i tempi di realizzazione e soprattutto la scarsa leggibilità e il scarso interesse suscitato dalle riviste.

Di sicuro in futuro sarà importante cercare e migliorare le strategie di comunicazione interna tenendo conto delle differenti tipologie di

socie e realizzando una comunicazione accessibile e fruibile da tutta l'organizzazione con fine di realizzare un effettivo coinvolgimento di tutti i soci.

Inoltre, in determinati tipi di cooperative risulterà di fondamentale importanza fornire informazioni adeguate a favore dei soci, segnatamente sullo svolgimento delle attività commerciali e sul meccanismo di formazione dei prezzi.

In particolare, nelle cooperative di consumo sarà interessante fornire adeguate informazioni sulla distribuzione del fatturato e sul relativo andamento nel tempo. Di particolare rilievo saranno anche le informazioni sul grado di soddisfazione dei soci, rilevato tramite questionari e simili.

Altre informazioni verranno fornite, se del caso, con riferimento alle iniziative di fidelizzazione dei soci-clienti intraprese dalla cooperativa. Infine è possibile affermare che un' efficiente e un'efficace comunicazione interna è una componente fondamentale per una cooperativa multistakeholder capace di coniugare le legittime attese e gli interessi di tutti i suoi stakeholder e di creare relazioni sociali di reciprocità e quindi capitale sociale.

5. Il valore sociale delle cooperative romagnole

Cooperative multistakeholder, comunicazione e capitale sociale.

Sono oramai numerosi gli studi di teoria economica nei quali si identifica nella relazionalità una fonte *diretta* di benessere personale per gli agenti inseriti all'interno di opportune reti di interazione.

La nozione di 'bene relazionale', introdotta nella letteratura economica indipendentemente da Gui (1987) e Uhlaner²⁰ (1989), mira ad inquadrare concettualmente quel sottoinsieme di relazioni interpersonali che possiedono una valenza positiva intrinseca agli occhi dei soggetti coinvolti. Becchetti e Paganetto²¹ (2003) rilevano come l'individuo non deve essere dipinto come una monade sensibile solamente ad incentivi di natura monetaria, ma come "una persona inserita in una rete di relazioni la cui creatività e operosità scaturiscono dall'armonia con l'ambiente sociale circostante e dalla condivisione di valori comuni con i propri partner economici e con il proprio gruppo sociale di riferimento". Ma che cosa sono, esattamente, i beni relazionali?

Uhlaner li definisce come quei beni "che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre non arbitrarie". Donati²²(1991) fornisce un contributo analitico decisivo al riguardo, suggerendo di qualificare il bene relazionale come un "... bene che può essere prodotto soltanto assieme, non è escludibile per nessuno che ne faccia parte, non è frazionabile e neppure è concepibile come somma di beni individuali"; un bene è relazionale, nell'accezione donatiana, "in quanto dipende dalle relazioni messe in atto dai soggetti l'uno verso l'altro e può essere fruito solo se essi si orientano

20 Uhlaner, C. J., (1989) Relational Goods and Participation: Incorporating Sociality into a Theory of Rational Action, *Public Choice*, 62, 253-285.

21 Becchetti, L., Paganetto, L., *Finanza etica. Commercio equo e solidale. La rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale*. Saggine. Donzelli edizioni Roma, 2003

22 Donati, P., *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano, 1991

di conseguenza". Un'interessante peculiarità dei beni relazionali risiede dunque nel fatto che il momento della produzione e quello del 'consumo' del bene risultano *congiunti*, a differenza di quanto accade nel caso dei beni (pubblici e privati) di tipo tradizionale, in cui i due momenti si presentano invece come logicamente e temporalmente distinti, benché ovviamente interdipendenti.

Un'ulteriore caratteristica saliente di tali beni è rappresentata dalla presenza di un vincolo di *scarsità* di natura temporale a condizionarne il momento della produzione-consumo. Antoci, Sacco e Vanin (2002)²³sottolineano come produrre/consumare beni relazionali richieda investimenti di tempo in attività di partecipazione sociale che, di norma, si presentano come *time-intensive*.

Se dunque è vero che il tempo è una risorsa scarsa, è anche vero che lo sono i beni relazionali all'interno delle economie avanzate contemporanee, nelle quali la crescita economica realizzatasi ha sensibilmente incrementato il grado di scarsità della risorsa tempo per ampie fasce di cittadini.

Molto spesso l'analisi dei beni relazionali viene associata alla presentazione di un'altra nozione sulla quale si è registrata una significativa convergenza di sforzi analitici da parte di economisti e sociologi: quella di *capitale sociale*.

Che cosa si intende per **capitale sociale**? In prima approssimazione, si può identificare questa forma di capitale immateriale con l'insieme dei valori, degli stili di vita, delle norme di comportamento che, in situazioni di non coincidenza tra interesse privato e interesse collettivo, orientano le scelte individuali in direzioni coerenti con la promozione del bene comune della società (o comunque del gruppo sociale di riferimento).

La definizione elaborata dalla *World Bank* è abbastanza specifica, in quanto circoscrive il ruolo del capitale sociale alla soluzione di problemi di *coordinamento*: in tale accezione, rappresentano capitale sociale

23 Antoci A. - Sacco P.L. - Zarri L. (2004), Coexistence of Strategies and Culturally Specific Common Knowledge: an evolutionary analysis, *Journal of Bioeconomics*, 6, 165-194.

le norme e le relazioni sociali incorporate nella struttura sociale di un gruppo che permettono alle persone di coordinare le proprie azioni per il raggiungimento degli obiettivi perseguiti dal gruppo stesso. Mutti²⁴ (1998) presenta il capitale sociale come “una struttura di relazioni tra persone, relativamente durevole nel tempo, atta a favorire la cooperazione e perciò a produrre, come altre forme di capitale, valori materiali e simbolici.

Tale struttura di relazioni consiste di reti fiduciarie formali e informali che stimolano reciprocità e cooperazione. Si tratta di relazioni sociali che gli individui in parte possiedono ascrittivamente (per esempio, grazie a legami parentali o di ceto) e in parte costruiscono in modo attivo nel corso della loro vita (pensiamo a relazioni di amicizia, professionali o di altra natura).

Analogamente, Putnam²⁵ afferma che mentre “il capitale fisico si riferisce agli oggetti fisici e quello umano alle caratteristiche degli individui, il capitale sociale riguarda le relazioni tra gli individui, le reti sociali e le norme di reciprocità e di affidabilità che ne derivano. In tal senso il capitale sociale è strettamente connesso a ciò che qualcuno ha definito ‘virtù civica’”.

Una difficoltà certo non trascurabile riguarda il fatto che nella società esiste una molteplicità di forme distinte di capitale sociale. Putnam sviluppa questo punto essenziale ricorrendo ad una semplice analogia con il capitale fisico: “Il capitale fisico non è una ‘cosa’ sola, e le diverse forme che assume non sono intercambiabili.

Nella nostra contabilità nazionale, costituiscono capitale fisico tanto un frullatore quanto una portaerei, ma il frullatore non è molto usato per la difesa nazionale e la nave non servirebbe per preparare le frittate”. Allo stesso modo, il capitale sociale – ossia i reticoli sociali e le norme di reciprocità ad essa connessi – assume forme e dimensioni diverse con usi assai differenti. La famiglia, in senso esteso, rappresenta una forma di capitale sociale, come la classe della scuola di cate-

24 Mutti, A., *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Milano, 1998

25 Putnam R.D, *La tradizione civica delle regioni italiane*, Mondadori, Milano, 1993

chismo, i soliti che giocano a poker sul treno dei pendolari, i compagni di stanza all'università, il gruppo della chat di Internet, o la rete di conoscenze professionali annotate nella rubrica”.

Si tratta di un'osservazione estremamente rilevante, che evidenzia come la nozione di capitale sociale deve essere interpretata come una preziosa ma estremamente ampia 'categoria-ombrello', che è indispensabile declinare opportunamente a seconda dei contesti di analisi su cui ci si intende di volta in volta soffermare.

Spesso una delle difficoltà più grandi è individuare le specifiche forme di capitale sociale di cui è auspicabile, nell'ottica della promozione del bene comune, favorire l'accumulazione in via prioritaria.

In altri termini, è bene evitare di cadere nella trappola logica che indurrebbe a considerare un livello *elevato* di capitale sociale sempre e comunque preferibile ad un livello *basso* della stessa forma di capitale, a prescindere dalla natura e dal ruolo nella società del gruppo sociale in esame, ovvero a prescindere dalle modalità di distribuzione dello *stock* complessivo di capitale sociale presente nella società. Dell'esistenza di questo ulteriore elemento di complicazione, Putnam sembra perfettamente consapevole: “In genere, le reti e le norme di reciprocità sono buona cosa per chi appartiene al reticolo, ma gli effetti esterni del capitale sociale non sono affatto sempre positivi”²⁶.

È alla luce di questo quadro complesso che distinguere in modo rigoroso tra le diverse forme di capitale sociale costituisce un esercizio tanto impegnativo quanto indispensabile.

Una volta prodotto, il capitale sociale è dunque in grado di generare conseguenze benefiche non solo per il gruppo di soggetti che lo hanno accumulato e lo mantengono a livelli elevati, ma anche a favore di altri gruppi sociali (quando non addirittura della società nel suo complesso).

Sotto questo profilo, nell'ambito della letteratura teorica la distinzione chiave appare essere quella tra '*bridging*' e '*bonding*' *social capital*, ovvero tra capitale sociale 'intergruppo' e capitale sociale 'intragruppo'.

Nel primo caso, si è dinanzi ad una forma di capitale sociale 'che

26 Putnam R.D, *La tradizione civica delle regioni italiane*, Mondadori, Milano, 1993

apre', 'che crea ponti', producendo esternalità positive a favore dell'intera collettività (e quindi 'esternalità sociali' vere e proprie) o quanto meno di gruppi sociali specifici ma distinti da quello che ne ha favorito l'accumulazione. Al contrario, nel secondo caso, la risorsa in gioco è costituita da capitale sociale 'che serra', nel senso che essa genera sì effetti benefici per il gruppo che la ha creata, ma proprio grazie al fatto di marcare una netta cesura tra chi appartiene al gruppo stesso e chi invece non ne fa parte. In altri termini, nel caso del *bonding social capital* sono gli stessi legami (*bonds*) che cementano il gruppo x a costituire anche il fattore che tiene lontani i membri dei gruppi y , z , ecc.

Alla luce delle considerazioni sopra sviluppate, diventa fondamentale comprendere se il capitale sociale generato da una determinata cooperativa appartenga alla prima o alla seconda categoria, configurandosi cioè come un bene pubblico anche per gruppi esterni alla cooperativa o solamente agli occhi di gruppi sociali interni all'organizzazione stessa: nel primo caso saremo di fronte ad un'organizzazione autenticamente *public benefit*, in cui la categoria 'beneficiaria' non coincide con la categoria 'dominante' ; nel secondo, invece, ad un soggetto prevalentemente *mutual benefit* (in cui le due categorie coincidono).

Il problema si pone quando una cooperativa tende alla autoreferenzialità, ovvero ad un assetto *singlestakeholder* in cui la categoria degli *stakeholder* di riferimento è costituita da chi opera nella organizzazione. Abbiamo sottolineato in precedenza che proprio questa tendenza mette in pericolo l'identità dell'organizzazione.

Per prevenire derive di questo tipo, appare allora auspicabile, per una cooperativa che intenda preservare la propria natura *public benefit*, puntare su processi produttivi aperti e dunque su capitale sociale 'che crea ponti', anziché cesure con categorie esterne.

La *multistakeholdership*, infatti, è un patrimonio che va opportunamente preservato nel tempo proprio attraverso l'attivazione in forma stabile di processi di interazione non strumentale caratterizzati da una speciale attenzione alla dimensione relazionale in sè – e dunque, attraverso la fornitura di beni relazionali in senso proprio – nella convinzione che si tratti dell'unica forma di investimento in grado di favorire l'accumu-

lazione di *bridging social capital* da parte di una cooperativa.

Dovrebbero a questo punto essere evidenti le principali ragioni per le quali, per una cooperativa, la possibilità di avvalersi in forma stabile di un assetto di *governance* di tipo *multistakeholder* – e quindi di dotarsi di un chiaro profilo *public benefit* – dipende crucialmente dalla capacità dello stesso di favorire, nell’ottica del bene comune della società, l’accumulazione di *bridging social capital* mediante la promozione in via continuativa di processi produttivi aperti.

Cerchiamo a questo punto di formulare alcune considerazioni di portata ancora più generale, relativamente agli effetti positivi cui la prassi di ricorrere al bilancio sociale come strumento di *governance* da parte delle cooperative, può dare luogo a livello di sistema socio-economico. La visione dell’economia civile proposta da Bruni e Zamagni²⁷ (2004) costituisce una prospettiva in forza della quale l’ordine di una società complessa, che si avvalga simultaneamente dell’azione statale e del meccanismo di mercato, non può dipendere esclusivamente dal principio dello scambio di equivalenti e dalla redistribuzione.

Lo scambio di equivalenti regola le interazioni che avvengono nell’ambito del mercato: una transazione viene eseguita se le parti, guidate da obiettivi autointeressati, riescono a trovare un accordo, ovvero se ad una prestazione corrisponde una controprestazione equivalente, in termini monetari.

Il punto è che i due trasferimenti sono l’uno la pre-condizione dell’altro, nel senso che, in assenza di tale aspettativa, la transazione non avrebbe luogo; se poi una delle parti non si comporta conformemente a quanto concordato per via contrattuale, l’altra può adire a vie legali per cercare di dare esecuzione al contratto stipulato.

La logica della reciprocità si differenzia da quella dello scambio di equivalenti essenzialmente per il fatto che in questo caso i trasferimenti non sono obbligatori né specifici: se A realizza un trasferimento nei confronti di B, B potrebbe reciprocare non nei confronti di A ma nei confronti di un terzo soggetto.

27 Bruni, L., Zamagni, S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Il Mulino, Roma, 2004

Bruni e Zamagni chiamano ‘transitività’ questa caratteristica peculiare della reciprocità che le conferisce apertura. Nel loro lavoro, il principio di reciprocità viene considerato più primitivo e fondamentale dello scambio di equivalenti, nel senso che la stabilità del secondo presuppone l’esistenza del primo.

A tal proposito quella tra reciprocità specifica e reciprocità generalizzata appare una distinzione estremamente rilevante: è alla reciprocità generalizzata che occorre guardare se si vuole che una risorsa come la fiducia si diffonda nel tessuto sociale di una collettività. Al riguardo, un problema ancora aperto è tuttavia quello di capire quali siano specificamente i canali che possono condurre ad un’efficace attivazione su larga scala di pratiche di reciprocità generalizzata: sulla base delle considerazioni sviluppate in precedenza, una risposta soddisfacente (ancorchè parziale) a tale importante interrogativo sembra potere essere identificata proprio nella crescita di cooperative *multistakeholder* orientate alla produzione di *bridging social capital*.

Sulla base di queste osservazioni, si può pertanto affermare che il bilancio sociale, nella misura in cui viene impiegato nell’ambito della *governance* di una cooperativa caratterizzata da una pluralità di portatori di interesse e da un orientamento a produrre capitale sociale ‘che crea ponti’, contribuisce anche ad una maggiore diffusione della reciprocità generalizzata nella società.

La cittadinanza d’impresa delle cooperative romagnole

L’esito positivo della cooperazione è altresì legato al suo essersi radicata sul territorio, mostrandosi più sensibile di altre forme di impresa a recepire gli stimoli che da esso provengono e a porre in atto strategie concrete di intervento.

L’Emilia Romagna è la quinta regione italiana con il più alto numero di cooperative presenti sul proprio territorio, si stima che ce ne siano circa 4693, alle quali bisogna aggiungere le 438 Banche di Credito Cooperativo e le 568 Banche Popolari²⁸.

28 *Secondo rapporto sulle imprese cooperative* 2005.

La Regione è recentemente intervenuta sulla promozione e lo sviluppo della cooperazione in Emilia-Romagna attraverso una propria legge regionale la numero 6 del 6 Giugno 2006 :*“Norme per la promozione e lo sviluppo della cooperazione mutualistica in Emilia-Romagna”*.

Tra gli obiettivi più interessanti presentati da questa legge regionale troviamo la promozione della Responsabilità Sociale della Impresa tra le cooperative definita dal *Libro Verde* del 2001 dell’Unione europea come: *“l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commercial e nei loro rapporti con le parti interessate”*.

La logica sottostante è che, in base alla prospettiva della triple bottom line, le prestazioni di un’impresa vanno valutate congiuntamente rispetto all’impatto prodotto i termini economici, sociali ed ambientali. L’Emilia-Romagna è comunemente considerata come il cuore pulsante della cooperazione italiana, perché caratterizzata fin dal XIX secolo da una tradizione associazionistica decisamente vivace, che ancora oggi pone la regione in una posizione di *leadership*, soprattutto in termini di volume d’affari sviluppato.

Il movimento collegato alla centrale di tradizione socialista – Lega-coop –, meglio noto come quello delle «cooperative rosse», produce circa la metà del proprio fatturato in Emilia-Romagna, per oltre 25 miliardi di euro; le società di orientamento cattolico – iscritte a Concooperative – hanno anch’esse un’importante base d’appoggio nella regione, dove sviluppano oltre un terzo del fatturato nazionale, per circa 22 miliardi di euro; in misura minore, ma non per questo trascurabile, anche le cooperative «laiche», legate alla tradizione repubblicana e socialdemocratica, che si riconoscono nell’Alleanza generale delle cooperative italiane (Aghi), pure vantano un punto di forza in Emilia-Romagna, dove viene prodotto il 40% circa del loro fatturato nazionale, pari a 3 miliardi di euro.

Nella regione, quindi, tutte e tre le principali tradizioni storiche della cooperazione italiana sovrappongono le proprie strutture e le proprie reti, in un assommarsi di grandi imprese, consorzi, organismi finanziari o di rappresentanza, che fanno dell’Emilia-Romagna uno dei

comprensori mondiali a maggior vocazione cooperativistica. Alcune centinaia di migliaia di soci – oltre un milione considerando anche quelli del consumo – animano oggi l'economia cooperativa regionale, e danno vita ad alcune migliaia di imprese autogestite, in tutti i principali comparti, per un giro d'affari, appunto, di oltre 50 miliardi di euro. Dalla miriade di piccole cooperative, frutto dell'associazionismo bracciantile, operaio ed artigiano, che caratterizzavano il movimento emiliano-romagnolo a cavallo tra Ottocento e Novecento, si è passati oggi ad un tessuto molto più diversificato, nel quale si segnalano diverse grandi imprese, spesso con posizioni di *leadership* a livello nazionale, alle quali si aggiungono alcune importanti società per azioni controllate da cooperative.

Nel settore agricolo ed agroalimentare emergono Apo-Conerpo, principale gruppo ortofrutticolo europeo, Progeo, tra i principali produttori italiani di mangimi, Granarolo, *leader* nazionale nel comparto lattiero-caseario, Unibon, noto produttore degli insaccati Casa Modena, e Conserve Italia, che detiene i marchi Derby, Yoga, Valfrutta e Monjardin; nella manifattura spiccano la Sacmi, tra i maggiori gruppi internazionali della meccanica, e la Cefla, altra *corporate* multinazionale, ma anche le cooperative edili, con quattro presenze fra le prime dieci imprese italiane del settore delle costruzioni (Unieco, Cmc, Cmb, Coopsette); nella distribuzione commerciale si intersecano tre delle nove grandi cooperative di consumo – Coop Adriatica, Coop Estense, Coop Consumatori Nordest – nonché le più importanti cooperative italiane fra dettaglianti, e cioè Conad e Sigma; nel terziario si distinguono Coopservice, Formula Servizi e Manutencoop, tutte *leader* in Italia nel *facility management* o nei servizi in genere; nel settore del credito spiccano Unipol gruppo finanziario (Ugf), attivo anche nel comparto assicurativo, e varie banche di credito cooperativo, in passato denominate casse rurali; nella ristorazione Camst e Cir-food sono fra le prime imprese italiane del settore.

Oltre a tutto questo, hanno la propria origine e la propria sede operativa in Emilia-Romagna vari consorzi che agiscono su base nazionale, come il Consorzio cooperative costruzioni (Ccc) o il Consorzio na-

zionale servizi (Cns), nonché alcuni importanti strumenti finanziari del movimento, come il Consorzio cooperativo finanziario per lo sviluppo (Ccfs) e la Federazione delle cooperative della provincia di Ravenna, ambedue nati dalla trasformazione di enti sorti con altri scopi e successivamente riformati

Come si può facilmente constatare, si tratta di un panorama decisamente ricco, complesso ed articolato, che è il risultato di una storia lunga un secolo e mezzo, fatta di momenti propulsivi ma anche di decelerazioni, di improvvise frenate e di scostamenti di rotta. Dai primordi del cooperativismo ottocentesco, quando la sperimentazione pionieristica si intersecava al paternalismo di stampo liberale, si è prima passati attraverso la breve fase reazionaria che ha traghettato il paese dal XIX al XX secolo, per giungere poi a quell'età giolittiana definita «l'epoca d'oro della cooperazione».

In questo momento storico, la cooperazione emiliano-romagnola pose quelle radici economiche e sociali che avrebbero rappresentato le solide fondamenta sulle quali realizzare un'architettura sempre più moderna, in grado di resistere ai traumi delle guerre mondiali, della dittatura fascista, e di alcune gravi crisi economiche. Al di là di questi passaggi, la cooperazione ha dimostrato una sorprendente capacità metamorfica, non solo perché ha saputo fiorire nell'alveo di ideologie differenti – dal marxismo al cattolicesimo sociale – ma anche perché è stata in grado di sopravvivere e svilupparsi in contesti istituzionali diversi, dal fascismo alla prima Repubblica. E in tutte queste fasi, l'Emilia-Romagna non ha mai cessato di stare «al centro della storia», ossia di essere la principale regione di attecchimento del movimento autogestito, ma anche uno dei luoghi del dibattito politico e teorico relativo alla cooperazione, dove sperimentare primariamente i nuovi modelli imprenditoriali. In generale, il motore del movimento cooperativo può essere fatto derivare da un'alchimia fra *self-help* e solidarietà, anche se la crescita che ne è scaturita è andata molto oltre la struttura aziendale, ed è sfociata nella realizzazione di *networks* di vario genere, con numerose e significative implicazioni extraeconomiche.

Innanzitutto, la cooperazione condivide con la tradizione regionale due importanti elementi culturali, che sono la tendenza all'autopromozione (*self-help*) e l'etica solidaristica; e l'intreccio tra questi due fattori è – in ultima analisi – il fulcro dell'agire cooperativo.

Ed è proprio in questo quadro di riferimento che ben si colloca la comunicazione sia interna che esterna che le cooperative romagnole esercitano

Consapevoli del loro ruolo di primissima importanza all'interno della società, negli ultimi anni le cooperative hanno intrapreso un impegno sempre maggiore nel comunicare la loro mission e l'impatto economico, sociale e ambientale delle loro attività.

6. I risultati della ricerca

La ricerca “*Comunicare tra imprese cooperative comunità locale: il bilancio sociale. Come potenziare il capitale sociale delle comunità locali*” ha l’obiettivo di individuare e analizzare le buone prassi di comunicazione tra imprese cooperative e comunità locali e capire se e come queste incidono nella creazione di capitale sociale all’interno della comunità in cui le cooperative operano.

La comunicazione è il ponte che collega la cooperativa alla comunità locale, in quanto veicola il valore intrinseco dell’impresa, diffondendone la cultura e l’immagine, è così che le buone prassi di comunicazione diventano sempre più strategiche per la sopravvivenza e il prosperare della cooperativa stessa poiché la comunità locale predilige e premia cooperative capaci di proporsi come interlocutori affidabili e responsabili.

Il campione

La ricerca è stata effettuata su un campione di 100 cooperative operanti in diversi settori: consumo, produzione-lavoro, agricole, edilizie e abitazione, trasporto, pesca, sociali, miste.

Per ciascuno di questi settori sono state ricercate le imprese che hanno dimostrato attenzione nei confronti della RSI, ad esempio attraverso la redazione del bilancio sociale.

Le modalità

A tal fine per ciascuna impresa considerata è stato preso a riferimento il sito web, che è stato interamente navigato, consultando i documenti disponibili: sito internet (storia, documenti e organi sociali, descrizione della propria *mission* e delle proprie attività, codice etico, certificazioni della qualità prodotto/servizio, certificazioni della correttezza dello smaltimento dei rifiuti, modalità per diventare socio o volontario, ecc), *brochure*, *news-letter*, sponsorizzazioni, pubblicità con messaggi di natura sociale, cause related marketing (CRM), donazioni monetarie.

In questa fase, particolare attenzione è stata posta alla lettura di ciascun bilancio sociale (o documenti analoghi quando disponibili). Le informazioni ottenute sono state raccolte in apposite schede d'indagine.

Oggetto: strumenti e contenuti

Oggetto della ricerca sono stati:

- gli strumenti di comunicazione ad oggi adottati per i diversi stakeholder, così individuati: documenti istituzionali (carta intestata, brochure, ecc.), pagina web, pubblicità, etichette, folder, relazione di bilancio, bilancio sociale/di sostenibilità, house organ interni ed esterni, mailing, incontri;
- i contenuti della responsabilità sociale comunicati: missione e valori, politiche verso gli stakeholder, condizioni di lavoro e modalità di partecipazione del personale; caratteristiche del prodotto e modalità di relazione con i clienti; criteri di selezione e controllo dei fornitori e modalità di relazione con essi; struttura di governance, meccanismi di controllo e modalità di partecipazione dei soci; modalità di relazione con la comunità locale, azioni di solidarietà, riduzione dell'impatto e valore prodotto e indotto; modalità di controllo e gestione e riduzione dell'impatto ambientale; modalità di relazione e coinvolgimento della pubblica amministrazione.

La comunicazione delle cooperative romagnole

Dalla ricerca è emerso che le cooperative attuano la **comunicazione interna** principalmente verso i soci (70 su 100) attraverso:

- **newsletter**: prodotto rapido ed economico destinato ad un pubblico ristretto. La funzione informativa prevale sul resto. Si usa quando la velocità è un valore imprescindibile; quando si vogliono trasmettere soprattutto dati.
- **giornale**: si caratterizza sul piano dei contenuti ed enfatizza gli aspetti informali e sociali dell'organizzazione. Viene usato come veicolo di immagine interna;
- **house organ**: formato magazine, si presta a plurifunzionalità ed assolve a differenti funzioni comunicative. È composto di

testo ed immagini e vi è la presenza di colori e di impaginazione articolata;

- **intranet**: notiziari on-line che raggiungono mailing-list predisposte di addetti ai lavori;
- **sito internet**: aree aperte o chiuse (login) nelle quali accedere per ottenere informazioni.

Tuttavia la maggior parte delle cooperative hanno un approccio tradizionale *top-down* (dal vertice alla base) per quanto riguarda la concezione e la realizzazione di contenuti online. La presenza di molti link esterni, di bottoni “sociali” e di elementi multimediali dimostra come ci sia un’evoluzione in atto, verso una sperimentazione più accentuata. Sorprende la poca importanza data alle newsletter e al blog aziendale, strumenti che potenzialmente possono essere un elemento fondamentale per informare costantemente i soci o gli utenti esterni sulle notizie relative alla cooperativa.

Quello che colpisce è invece che per le cooperative di lavoratori i soci non siano così prioritari, ci si concentra molto di più verso gli enti pubblici e le imprese committenti, in un’ottica molto più “business-oriented”. Questo dato sottolinea quello che si intravede da un po’ per le cooperative più importanti e strutturate le quali iniziano a ragionare sempre più come aziende tradizionali.

- *comunicazione esterna*, attuata principalmente tramite:
- la redazione del **bilancio sociale**. Il bilancio sociale è la forma di rendicontazione più diffusa, anche se non la sola, che ha dunque il compito di comunicare “come” e “se” sono stati raggiunti gli obiettivi non economici o metaeconomici che l’impresa si è posta. In base a questo orientamento, il bilancio sociale può diventare, e non solo per le cooperative, l’anello di congiunzione che, in teoria e in pratica, comunica ai vari stakeholders gli strumenti adottati dalla cooperativa per raggiungere il livello ottimale di RSI. Quindi uno strumento di comunicazione sociale trasparente ed efficace, oltre che idoneo a garantire il consenso sociale.

La realizzazione del bilancio sociale richiede l’integrazione volontaria del tradizionale sistema informativo aziendale che attraverso

il bilancio d'esercizio rileva solo dati economici e finanziari, con sistemi di contabilità che rilevano congiuntamente dati economici, sociali e ambientali.

È opportuno ricordare che in aggiunta al bilancio sociale/di sostenibilità (e talvolta in sua sostituzione, nonostante perseguano obiettivi diversi) sono estremamente diffusi codici etici, codici di condotta e altre linee guida, redatti sulla base di standard internazionali o a seguito di una elaborazione interna (in genere affidata ad un'apposita funzione aziendale), soprattutto con riferimento ai problemi di corporate governance e trasparenza e alla definizione dei rapporti con i fornitori. Abbastanza diffusi quali strumenti di comunicazione sono anche le **pubblicazioni** rivolte all'**esterno** e all'**interno** (houseorgan) dell'azienda, fra le quali si possono individuare diverse tipologie.

Un primo esempio è rappresentato dai *magazine* indirizzati a clienti e soci, seguono poi le pubblicazioni divulgative monotematiche, redatte più di frequente da imprese di grandi dimensioni. E' questo un modo per l'azienda di esprimere il proprio punto di vista anche su questioni che non riguardano necessariamente in maniera diretta il proprio core business, e di incentivare la riflessione dell'opinione pubblica su temi di più ampio respiro.

Come già accennato in precedenza, talvolta tali pubblicazioni sono messe in commercio (e dunque non sono disponibili sul sito che funge solo da vetrina), al pari di video e cd, ma in qualche caso sono consultabili anche sul web, dal quale inoltre si possono ordinare direttamente.

- il **sito internet** e i **social-network** sono strumento di comunicazione prioritario per le cooperative ma con un ruolo ancora molto tradizionale e conservativo. Stupisce che non sia così forte la volontà di creare una community intorno al portale, visto che in queste società il senso di appartenenza alla propria comunità è fortissimo. Probabilmente molte cooperative considerano il sito come una "vetrina" e non come un hub comunicativo che convogli tutte le necessità di informazione e approfondimento Per quanto riguarda i social network anche

in questo caso, i risultati confermano un atteggiamento molto conservativo, privilegiando Facebook su tutti gli altri.

Attraverso a comunicazione interna e quella esterna le cooperative comunicano la propria credibilità mettendo a disposizione di tutti gli stakeholder informazioni relative alle performance finanziarie e informazioni relative alle performance non finanziarie, (ambientali, sociali e di governance), relative agli impatti che le attività dell'organizzazione esercitano sulla comunità di riferimento e nel contesto socio-economico in cui questa opera e, viceversa, come questo contesto influisce sulle attività dell'azienda.

Credibilità è un termine che si coniuga anche con trasparenza. La trasparenza oggi rappresenta sempre più un valore aggiunto e un'opportunità per l'azienda che sceglie di avviare pratiche di disclosure, portando all'attenzione degli stakeholder di riferimento tanto i risultati positivi, quanto i frangenti in cui l'azienda deve ancora compiere passi in avanti per raggiungere l'obiettivo prefissato che non è stato possibile ottenere.

Pertanto, si potrebbe affermare che, pur costituendo una grande opportunità per le cooperative, la trasparenza comporta una serie di trade off iniziali, legati alla difficoltà di essere "dolorosamente onesti", completamente trasparenti circa le proprie performance, in un contesto economico estremamente competitivo in cui, un atteggiamento che in realtà rappresenta un valore aggiunto, potrebbe essere inizialmente percepito come lesivo per l'immagine. Eppure, diverse ricerche hanno dimostrato che i consumatori premiano con le proprie scelte d'acquisto le organizzazioni di cui si fidano, per questo è di primaria importanza una comunicazione trasparente da cui si evinca la credibilità dell'impresa.

Questa riflessione è tanto più vera se declinata nell'odierno contesto, in cui i social media svolgono il ruolo di fattore aggregante, per una comunità di utenti, sempre più ampia e sempre più informata, da coinvolgere.

La comunicazione dei principi di responsabilità sociale attraverso gli strumenti di internet e del web 2.0 è enormemente amplificata, ri-

spetto ad una comunicazione di tipo “tradizionale”, che può essere rappresentata, per esempio, dalla redazione del bilancio sociale in formato cartaceo. Nell’era del “web semantico”, il connubio fra CSR e social media comporta una maggiore trasparenza e un nuovo bacino di opportunità per l’azienda.

Infatti, se, ad oggi, il bilancio sociale resta il mezzo di comunicazione principale, rimane il rischio che la grande mole di dati comunicati infici la fruibilità di questo strumento, rendendolo di fatto simile a un’enciclopedia e difficilmente leggibile. Per questo, il futuro dell’accountability organizzativa sarà la rendicontazione integrata, fra i cui benefici figura anche la possibilità di venire incontro alle necessità di informazioni degli investitori e degli altri stakeholder, nella convinzione che le comunicazioni efficaci aiutino gli stakeholder di riferimento a comprendere meglio le performance del passato e ad avere una visione più definita e nitida circa la solidità dell’organizzazione nel futuro.

La rete internet viene intesa quale strumento di comunicazione, poiché molte informazioni specifiche, comunicabili attraverso la preparazione del bilancio sociale, potrebbero essere traslate in un “contesto on-line” diventando più facilmente reperibili da tutte le parti interessate.

Per questo, le cooperative dovrebbero affidarsi di più all’utilizzo dei social media, la cui funzione è duplice: da una parte, questi assurgono al ruolo di canale di comunicazione diretto, immediato e di facile fruibilità fra l’azienda e gli stakeholder, permettendo a questi ultimi di prendere visione di parti del bilancio sociale che verrebbero poste su una piattaforma web-based.

D’altra parte, l’uso dei social media permette all’organizzazione rendicontante di fare leva sulle community di stakeholder direttamente interessate al processo di rendicontazione o al contenuto del bilancio sociale. Questo dovrebbe incoraggiare un dialogo bi-direzionale fra impresa e stakeholder. Tale canale potrebbe essere ampliato anche attraverso la predisposizione di un canale di web reporting, essenziale ad attivare processi di stakeholder dialogue and engagement anche grazie ad una comunicazione interattiva e ancor più integrata.

Il capitale sociale generato dalle cooperative romagnole

È il momento per pensare ad un ruolo nuovo per le istituzioni della società, e per le forme economiche che ne sono riferimento: tra Stato e mercato c'è la società, cioè un continuum di forme organizzative, tra loro diverse, che nascono in risposta alla esigenza di equilibrio tra istanze pubbliche e private, tra tutela di beni comuni e benessere individuale, tra motivazioni sociali e interessi economici. Quando si riconosce questo pluralismo, che di fatto già esiste ed è profondamente radicato nelle nostre società, il passo successivo è trattarlo non come un dato di fatto, di cui semplicemente prendere atto, ma come un valore strategico, da sviluppare e su cui investire.

Se il fulcro della “grande trasformazione” – per tornare a Polanyi²⁹ – consiste nella riconduzione di ogni attività economica all'interno dell'ambito esclusivo di uno scambio di mercato, il tema oggi è quello di mostrare che ci sono forme di impresa per le quali la relazione mercantile funge soltanto da strumento e non assorbe la totalità dell'attività economica.

Il movimento cooperativo può mettere a disposizione di questa riflessione moltissimi contenuti. Cooperative, mutue, imprese sociali sono declinazioni diverse di questo pluralismo e stanno ad indicare la possibilità di un'economia non governata in via esclusiva dalla logica utilitaristica dello scambio monetario.

In termini di teoria economica, l'impresa cooperativa riflette la tesi che le azioni umane non siano dettate solo da principi di interesse individuale, ma nascano da una pluralità di motivazioni, influenzate anche dall'orientamento alla reciprocità e dalla ricerca di giustizia ed equità. Il pensiero retrostante è che l'azione economica non si muove unicamente dietro la spinta di meccanismi di competizione, ma agisce anche per effetto dell'esigenza di cooperazione. In quanto imprese, sono attori economici che agiscono nella sfera economica seguendo le stesse regole che valgono per qualsiasi altra organizzazione aziendale. Però in quanto imprese di proprietà dei propri membri (produttori, lavoratori o consumatori), non si pongono come obiettivo assoluto

²⁹ Polanyi, K., *La grande trasformazione*, Rinehart, New York, USA, 1994

la massimizzazione del profitto, come avviene invece nel caso delle imprese di proprietà degli investitori

Lo scopo dell'impresa cooperativa non si risolve nell'ultima riga del documento di bilancio. Il motivo è duplice. Intanto perché il valore del surplus prodotto non è un fine in sé ma dipende dall'uso al quale è destinato. I profitti di una cooperativa sono destinati primariamente a migliorare il benessere dei soci o ad incrementare le disponibilità dell'impresa stessa in vista di futuri investimenti. Nella forma della riserva indivisibile, il surplus generato può addirittura essere considerato come una forma di "dono" intergenerazionale, attraverso il quale gli *asset* accumulati vengono trasferiti nel tempo e formano una dote per i futuri membri. Ma oltre a ciò, l'altro motivo che emancipa la cooperazione dalla servitù della *bottom line* è che l'attività dell'impresa cooperativa produce benefici che non si misurano solo in termini di profitto.

La stabilità e qualità del posto di lavoro, la garanzia di accesso al mercato dei prodotti dei soci a condizioni eque, la qualità e salubrità dei beni e dei servizi venduti, la cura del contesto ambientale e il contributo alla formazione di capitale sociale: tutti questi sono esempi di valore che non trova espressione nel bilancio economico-finanziario. L'impresa cooperativa non produce valore solo per gli azionisti, come avviene per l'impresa *investor-owned*, bensì distribuisce il valore che produce a membri e non-membri (questi ultimi nella specie degli *stakeholder* che beneficiano delle esternalità positive prodotte a favore degli ambienti in cui è inserita). In questo senso la cooperazione è anche uno strumento di redistribuzione, che grazie alla sua forma mista di organizzazione privato-sociale può affiancare efficacemente il tradizionale ruolo redistributivo delle istituzioni pubbliche.

Inoltre, in tutte le situazioni in cui la produzione di valore non sia appropriabile in via esclusiva da parte del produttore, la forma cooperativa è quella migliore per gestire quei beni di natura pubblica che risultano dall'attività economica. L'importanza di questo aspetto risalta quando si consideri che l'economia della conoscenza ha trasformato in profondità i processi di produzione, riportando al centro dell'atten-

zione il ruolo dei beni comuni accessibili senza restrizioni. In definitiva, tutto ciò considerato, la forma cooperativa di impresa restituisce all'economia la sua natura pluridimensionale di attività finalizzata alla soluzione di problemi di natura comune mediante la produzione e la circolazione di beni e servizi.

Come organizzazione che alimenta il principio di pluralità, l'impresa cooperativa con le sue caratteristiche strutturali impedisce che il rapporto tra economia e società si risolva nell'assorbimento della seconda da parte della prima. Rispetto alle tre principali forme di attività che interagiscono con beni economici – il dono, la redistribuzione, lo scambio di mercato – la cooperazione è quella che, senza assolutizzarne nessuna, si muove comprendendole tutte e tre, in funzione di una priorità sociale. È la centralità del tema sociale che distingue infatti le cooperative dalle imprese di capitale, per le quali invece questo aspetto copre un ruolo secondario.

Nell'impresa cooperativa il capitale è solo uno degli strumenti che insieme ad altri (il lavoro, i mezzi, le tecnologie) concorre alla produzione. Per l'impresa capitalista è invece il fattore dominante, mentre la dimensione sociale rappresenta un elemento accessorio, che prende le forme della filantropia o della *corporate social responsibility*. Anche quando l'impresa di capitali applica i propri metodi ad ambiti economici con finalità sociali, come nel caso del *social business*, è l'orientamento al profitto a prevalere. Nell'esperienza cooperativa il tema sociale ha un ruolo primario che incide sul modello organizzativo e sulla forma stessa dell'impresa, anziché costituire soltanto una modalità per migliorare la propria reputazione.

Quindi è un fattore strutturale, che non dipende dall'inclinazione del singolo imprenditore o dalle strategie di comunicazione dell'azienda. Non basta che un'impresa si dia un obiettivo sociale, come sostiene una nuova tendenza che si sta affermando nelle *business school* nordamericane e che sostiene la tesi secondo cui un'impresa che agisce secondo *shared values* è di per sé un'impresa con finalità sociali (Porter, 2011³⁰).

30 Porter, M., "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Boston, USA, 2011

Contrariamente a quanto sostiene questa tesi (che sottintende la possibilità che qualunque impresa *for-profit* in realtà potrebbe tranquillamente coprire lo spazio che storicamente è stato delle cooperative e delle altre forme di impresa sociale) quello che conta invece è come l'impresa si struttura per perseguire i propri obiettivi sociali: dunque la forma proprietaria e il modello di *governance*. Il tema della proprietà discrimina tra imprese *investor-owned* e imprese *member-owned* in quanto le seconde, come imprese di persone, non possono che essere governate secondo principi democratici (una testa, un voto), mentre nelle imprese di capitale il potere è proporzionale al denaro investito. Quindi la forma democratica della cooperazione è una conseguenza strutturale della sua forma proprietaria, intesa come natura giuridica e organizzativa, prima ancora che una scelta etico-culturale.

Quello della democrazia interna è l'ulteriore aspetto che rafforza il vantaggio strutturale della cooperazione, nel porsi come modello economico alternativo a quello delle teorie che hanno generato la crisi. La *governance* democratica risponde più efficacemente al bisogno che le nostre società avvertono di riprendere – come produttori, come consumatori, come cittadini - il controllo dell'economia, reagendo all'eccesso di disuguaglianza e superando il senso di insicurezza che deriva dal sentirci in balia di forze totalmente fuori dalla nostra portata.

Riassumendo quanto sin qui detto, il vantaggio della forma cooperativa di impresa sta nel fatto che è in sintonia con i tre grandi bisogni che emergono in questa fase di transizione verso un nuovo modello di sviluppo sociale ed economico: i) la necessità di rivitalizzare i corpi sociali riconoscendone il ruolo autonomo e non residuale (Margaret Thatcher sosteneva che “la società non esiste”, ma è stata smentita dalla storia), ii) l'esigenza di ricontestualizzare l'economia dentro la dimensione sociale, iii) il riconoscimento che nei comportamenti economici il ruolo della fiducia è più importante del ruolo della razionalità, contrariamente a quanto afferma la teoria classica del mercato. Emerge inoltre che le cooperative hanno retto alla crisi meglio delle imprese tradizionali, esercitando in alcuni casi (si pensi al credito cooperativo) un ruolo importante di stabilizzazione e aiutando a mante-

nera o creare posti di lavoro. Nelle fasi di crisi le cooperative tendono infatti a mantenere i livelli occupazionali.

Pertanto le cooperative sono attori importanti del settore economico e la loro forma istituzionale storicamente non rappresenta un fenomeno transitorio, ma anzi ha dimostrato una capacità di continua rigenerazione. A questa constatazione va però aggiunto che la misura dell'impatto della cooperazione non può limitarsi all'efficienza economica, in quanto una componente essenziale della cooperazione consiste nel contributo che essa apporta in termini di capitale sociale e di rafforzamento delle relazioni di fiducia nella società.

Il ruolo della cooperazione non si può valutare senza questa dimensione relativa alla creazione di "virtù civiche", particolarmente importante alla luce delle caratteristiche della crisi come spaesamento etico-culturale e non solo impoverimento materiale delle nostre società.

Per Coleman il capitale sociale s'identifica con il concetto di **fiducia** nel prossimo.

Fiducia che si traduce in una azione positiva da parte del soggetto, auspicando un eguale comportamento corretto dell'altro o degli altri nel futuro, accettando quindi l'asimmetria del tempo. Questa fiducia reciproca tra i componenti di una organizzazione o della società permette loro di lavorare bene insieme e si traduce dal punto di vista economico in un vantaggio perché fa diminuire i costi di transazione, cioè secondo Williamson (1975) quei costi che si instaurano durante ogni scambio, ogni operazione e la loro diminuzione a sua volta facilita la cooperazione, mentre la fiducia diventa un bene necessario per ovviare all'inevitabile instabilità e per costruire accordi cooperativi altrimenti impossibili.

Robert Putnam fa un passo avanti in questa definizione affermando che i costi di transazione diminuiscono o sono addirittura assenti grazie al capitale sociale ed enfatizza insieme a Fukuyama (1996) la dimensione cooperativa insita nel concetto di capitale sociale: quanto più è elevata la quantità di capitale sociale in un contesto, tanto più diventa probabile la cooperazione sociale spontanea e così si superano i dilemmi dell'azione collettiva (il problema dell'opportunismo e del

“battitore libero”).

Per Putnam (1993) *il capitale sociale è quell'insieme di caratteristiche dell'organizzazione sociale, quali la fiducia, le norme di reciprocità e le reti di impegno civico che possono aumentare l'efficienza della società facilitando il coordinamento delle azioni individuali.*

Fiducia, reciprocità e reti di associazionismo si rinforzano reciprocamente e vanno verso una reciprocità generalizzata, cioè una serie continua di rapporti di interscambio, che non sempre sono ricambiati ,ma che implicano la reciproca previsione che lo saranno in futuro, quindi non una puntigliosa valutazione della equivalenza dei beni scambiati, ma di obblighi di dare ed avere indefiniti nel tempo e nei contenuti, si tratta di un contratto morale, dove la sanzione è l'esclusione dal gruppo.

La cooperazione è generatrice di capitale sociale e solo in una società in cui vi è un forte ed esteso capitale sociale il sistema cooperativistico può radicarsi e prosperare nel tempo, così come è accaduto e accade in Emilia Romagna.

Conclusioni

Bisogna quindi da tutto questo concludere che quello che si sta aprendo sarà il tempo della cooperazione, in cui gli effetti della crisi contribuiranno a lanciare questa forma di impresa come un modello di grande diffusione e finalmente riconosciuto? La risposta a questa domanda non è facile per almeno due motivi.

Intanto perché le cooperative già oggi sono un fenomeno di grande diffusione. Il problema semmai è di *mainstreaming*, ovvero riguarda la capacità di costituire un filone di pensiero dominante. La cooperazione è un'istituzione del pluralismo economico, quindi incompatibile con tentazioni egemoniche. Il quadro teorico in cui agisce è quello di una varietà di forme di impresa, ciascuna delle quali ha caratteristiche che la rendono più adatta a situazioni e contesti specifici. In un quadro che teorizza la convivenza di modelli diversi, quello cooperativo scontrerà sempre un problema di visibilità, dovuto alla natura territoriale e alla prossimità a gruppi specifici di *stakeholder*.

Il secondo motivo ha invece a che fare con la tendenza ad allontanarsi dalla natura cooperativa per accreditarsi e farsi accettare come imprese ordinarie, rinunciando alla propria diversità. Gli economisti danno un nome a questa tendenza: isomorfismo. In linguaggio comune è più chiaro se si parla di cooperative che perdono la propria anima e gradualmente vengono assimilate a società di capitali.

Per qualcuno è una trasformazione inevitabile³¹ (Hansmann, 2012), mentre per altri è paradossale che proprio mentre il nuovo paradigma industriale assume molti elementi vicini all'esperienza della cooperazione, questa non valorizzi i propri caratteri originali.

Anche se in modo pragmatico, e senza capacità di formalizzazione teorica, le cooperative hanno introdotto molte innovazioni nella pratica di impresa: la prossimità/coincidenza tra produttore e consumatore, il coinvolgimento degli *stakeholder*, la proprietà indivisa di beni comuni,

31 Hansmann H. (2012), *All Firms are Cooperatives – and so are Governments*, Paper presented at the International Conference “Promoting the Understanding of Cooperatives for a Better World”, ICA and Euricse, Venice (Italy), March 2012.

le pratiche manageriali che favoriscono organigrammi piatti, il concetto di impresa a rete. Alcune tendenze in forte sviluppo, come il tema del consumo responsabile, hanno trovato una prima formulazione empirica nel mondo cooperativo.

Lo stesso per quanto riguarda la trasformazione post-manifatturiera dell'economia, con il ruolo dominante dei servizi. La cooperazione mostra grandi capacità di innovazione organizzativa (nei sistemi di *governance*, nei processi di produzione, nelle tipologie lavorative, nei rapporti con la comunità), ma tende ad essere reattiva più che proattiva. Per esercitare un ruolo più importante deve attrezzarsi per riconoscere e consolidare questa capacità di innovazione, dal punto di vista delle pratiche manageriali, delle attività formative e delle ricerche teoriche. Per la cooperazione è il momento di far valere le proprie capacità di reagire positivamente a situazioni di difficoltà, non accontentandosi della logica del *business-as-usual*.

La cooperativa è un'impresa che si differenzia dalle altre forme societarie, per i principi e valori che ne caratterizzano lo scopo e le finalità, dove il socio e la persona contano più del capitale e dove le decisioni acquistano più valore in virtù del fatto che sono frutto di scelte condivise dalla maggioranza dei soci e non dalla maggioranza del capitale sociale che può talvolta rappresentare anche solo un unico soggetto.

Le cooperative sono organizzazioni impegnate prevalentemente nella produzione di beni e servizi in grado di stabilire particolari *relazioni di fiducia* con i propri consumatori e lavoratori dando "mercato" insieme al valore d'uso e *al valore di scambio anche al valore di legame*.

La forma di impresa cooperativa ha al suo interno, da un lato, la dimensione economica, che impone che il suo agire si collochi all'interno del mercato e delle sue logiche, e, dall'altro, quella sociale, in quanto ente che persegue fini meta-economici ed è in grado di generare esternalità positive a vantaggio di altri soggetti e potenzialmente dell'intera collettività.

Bibliografia

- Antoci, A., Sacco P.L., Zarri, L., (2004), *Coexistence of Strategies and Culturally Specific Common Knowledge: an evolutionary analysis*, Journal of Bioeconomics, 6, 165-194
- Becchetti, L., Paganetto, L., *Finanza etica. Commercio equo e solidale. La rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale*, Saggine. Donzelli edizioni Roma, 2003
- Blau, P., Scott R., *Le organizzazioni formali*, Franco Angeli, Milano, 1972
- Brundtland Report, World Commission on Environment and Development*, 1987
- Bruni, L., Zamagni, S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Il Mulino, Roma, 2004
- Buonocore, V., *Diritto alla cooperazione*, Il Mulino, 1997
- Commissione Europea, *Libro Verde*, Bruxelles, 2001
- Donati, P., *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano, 1991
- Ferrovie dello Stato, *Il bilancio sociale*, 1994
- Hansmann H. (2012), *All Firms are Cooperatives – and so are Governments*, Paper presented at the International Conference “Promoting the Understanding of Cooperatives for a Better World”, ICA and Euricse, Venice (Italy), March 2012
- Lasch C. (1993), “The Culture of Consumption”, in *Encyclopedia of American Social History*, Kupiec Cayton M., Gorn E.J., and Williams P.W. (eds.), vol. 2, pp. 1381–90. 3 vols.; Charles Scribner’s Sons, New York, USA.
- Matacena, A., *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, CLUEB, 1984
- Mazzoleni, M., *L’azienda cooperativa. Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione*, Cisalpino, Bologna 2003
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Reanders, J., Behrens, W.W., *I limiti dello sviluppo*, Mondadori 1972, Milano
- T. Menzani, *La cooperazione in Emilia-Romagna. Dalla Resistenza alla svolta degli anni settanta*, Bologna, Il Mulino, 2007
- Mitchel, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and*

- What Really Counts*. Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997
- Mutti, A., *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Milano, 1998
- Polanyi, K., *La grande trasformazione*, Rinehart, New York, USA, 1994
- Porter, M., “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Boston, USA, 2011
- Putnam, R.D., *La tradizione civica delle regioni italiane*, Milano, Mondadori, 1993
- Sacconi, L., *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, suppl. a febbraio 2004
- Secondo Rapporto sulle Imprese Cooperative*, Unioncamera: Camere di Commercio d'Italia Realizzato con la collaborazione scientifica dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne, 2005
- Uhlener, C. J., (1989) *Relational Goods and Participation: Incorporating Sociability into a Theory of Rational Action*, *Public Choice*, 62, 253-285.
- Vella, M., *i valori e le regole della responsabilità sociale cooperativa* in Nuove lezioni cooperative, a cura di Mario P. Salani, Il Mulino, Bologna 2008
- Viviani, M., *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli editore, Repubblica di San Marino 2006
- Zan, S., *Strutture, strategie e sviluppo della Lega nazionale delle cooperative e mutue*, De Donato, Bari 1982

Sitografia

www.ica.coop

www.confcooperative.it

www.fondazione.dallefabbriche.com

www.legacoop.it

www.orsadati.it

www.rgassociati.it

www.gbs.com

