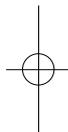
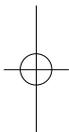


DOVE ANDIAMO A PARARE

Non essendo soggette alle logiche del mercato, le entrate del settore pubblico dovrebbero essere le più adatte alla rendicontazione di un Bilancio sociale pubblico. Esistono documenti, linee guida e un po' di cultura, ma vallo a spiegare alle istituzioni che occorre dar conto del proprio lavoro in termini di efficacia e di efficienza...

ipu



DOVE ANDIAMO A PARARE

Le cure che fin qui ci siamo dati non sono fantasie nostrane, ci sono fior di discussioni a livello internazionale.

È pubblicato, per esempio, il supplemento per il settore pubblico delle linee guida per il bilancio sociale. Lo fa la GRI - Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org che è una non profit con base ad Amsterdam.

DALLA GRI IL MANUALE DI BILANCIO SOCIALE PUBBLICO

La redazione del Supplemento è finanziata dalla UE e da due amministrazioni locali australiane. La GRI si è messa in testa di stendere delle linee guida del triple bottom line report per ogni settore industriale e finanziario, incluso il settore pubblico. Essa appare molto sensata, in quanto pubblica proposte per indicatori molto specifici, classificati con codici, in modo che possano essere rintracciati con facilità anche all'interno di documenti di formato diverso. Inquadra,

DOVE ANDIAMO A PARARE

tassonomizza, codifica. Molto matter of fact.

Il nuovo Supplemento include gli indicatori generali che vanno bene pure per il settore pubblico e gli indicatori specifici per catturare le caratteristiche delle istituzioni. Mentre esso è molto specifico per quanto riguarda il trattamento del personale, il sociale e l'ambiente, non altrettanto lo è per la bottom line economica: l'output e l'outcome della istituzione pubblica che lo redige. Questo punto è cruciale: la bottom line economica di una istituzione pubblica deve definire il prodotto (sociale) della istituzione stessa (e.g.: nel caso di una prigione: avere detenuti). Deve tentare una misura della sua efficienza di produzione (e.g.: indicatore: detenuti*anni di detenzione; misura di efficienza: costo/detenuto*anno). Dovrebbe pure tentare una misura di efficacia, cioè del suo impatto sulla realtà (e.g.: indicatore: effetto riabilitazione dei detenuti misurato con detenuti*anni di corretto comportamento; misura di efficacia: costo/indicatore).

Come già sostenuto in passato il tentativo di creare una bottom line economica per la istituzione pubblica è il compito principe del bilancio sociale pubblico - BSP, non essendo le entrate di detto bilancio soggette al vaglio del mercato. È questa la strada maestra che tra un secolo farà fuori il bilancio contabile. La GRI dovrebbe quindi imbarcarsi a costruire una tassonomia delle istituzioni pubbliche (e.g.: 001 penitenziario, 002 istruzione, 003 esteri), dei programmi di azione pubblica (e.g.: istruzione elementare, istruzione media...) e degli indicatori per misurare la efficienza e la efficacia di quei programmi.

I programmi sono le linee di produzione delle istituzioni e identificare all'interno di queste i programmi, è il primo passo da compiere per descrivere in dettaglio cosa esse fanno.

Fare le codifiche serve a omogeneizzare il linguaggio e i metodi di calcolo dei dati. Così si possono diffondere informazioni più specifiche e si possono fare i confronti. Viaggiamo verso un vero e proprio benchmark tra istituzioni e programmi di paesi e governi locali diversi. All'orizzonte c'è il rating delle istituzioni pubbliche. Questo non è lunare: lo si fa già implicito per la Turchia e la sua

PAOLO D'ANSELMI

politica dei diritti umani. È forse faraonico, ma non bisogna finire domattina e non appare privo di ritorno economico, viste le risorse macinate dai settori pubblici del mondo, e di ritorno sociale (vedi ancora la Turchia). Anche catalogare le malattie e le diagnostiche a livello globale ha portato ad una tassonomia di svariate migliaia di elementi, ma s'è fatto. Tutto si deve fare per liberare il settore pubblico dalla adhocrazia che lo governa.

Spiego: gli statistici, l'Istat noto a tutti, sono dei professionisti seri e ogni numero che danno lo danno a ragion veduta. Ogni numero rispecchia una variabile, un indicatore. E ogni numero viene calcolato con procedure concordate a livello internazionale. Ogni indicatore viene codificato ed ha un codice per evitare che chiamandolo al nord in un certo modo ed al sud (del mondo) in un altro, ci si confonda. Esempio banale ma non troppo, è il conto della popolazione: un censimento risponde a precise regole su come si fa sennò - tanto per dirne una - quando si va a fare il conto dei seggi nel parlamento europeo - che sono in base alla popolazione di ciascun paese - ci si trova sopra o sotto rappresentati, se quelle regole non sono le stesse in ogni paese dell'Unione. La tecnologia quindi c'è, e c'è esperienza pregressa per imbarcarsi nel lavoro sopra auspicato. E ci sono tecnologie anche per le singole aree di intervento, dalla sanità ai trasporti, dalla giustizia alla ricerca scientifica.

Per la verità il governo italiano non fa scena muta all'interrogazione sul bilancio sociale pubblico.

**“DARE CONTO AI CITTADINI”,
MANUALE DI BSP DALLA FUNZIONE PUBBLICA**

In parallelo al Supplemento per il settore pubblico alle linee guida della GRI, esce il manuale di bilancio sociale pubblico - BSP di Cantieri, iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica, che è parte dell'esecutivo italiano. Si chiama “Dare conto ai cittadini” e già il titolo è tutto un programma. È pubblicato dalla Edizioni Scientifiche Italiane. Il sito di Cantieri è www.cantieripa.it.

DOVE ANDIAMO A PARARE

Il manuale propone come primo step la riclassificazione del bilancio contabile per progetti e non per soggetti. I progetti (o programmi, in più larga accezione) hanno obiettivi misurabili, i soggetti sono le scatole istituzionali che li contengono. Il manuale prevede pure la elaborazione di indicatori che misurino le cose da fare, e quindi efficienza ed efficacia, di ciascun programma. Esso contiene esempi di queste operazioni. L'apice è raggiunto con il Comune di Parma, a p.79, soggetto che presenta nella stessa tabella progetti tanto diversi come una mostra di quadri e la viabilità, la tutela del territorio e la maggiore occupazione. Entusiasmante a p. 135 l'indicatore *kilometri di marciapiedi esistenti vs chilometri di marciapiedi riqualificati*. Il manuale fa capire bene che nel bilancio sociale pubblico va colta la bottom line istituzionale come luogo dove si calcola il valore sociale della istituzione (Luciano Hinna, nota a p.26).

Il panel di estensori, diretto da Angelo Tanese, include esperti, rappresentanti di cittadini attivi, molti comuni e alcune aziende sanitarie. Assente, la PA centrale. E dire che non si trascura di menzionare il d.lgs. 286 del 1999 sui controlli interni che potrebbero costituire il movimento grassroots del bilancio sociale. L'erba vista dalle radici. Restiamo in attesa che la PA centrale ci racconti come attua quel decreto, magari togliendo il segreto (*sic*) sui rilievi dei nuclei di valutazione e controllo strategico, istituiti dal d.lgs. 286/99.

Per il futuro si potrebbe avviare la raccolta sistematica dei casi, farne un vocabolario, un ideario cui attingere non solo per fare il bilancio sociale pubblico, ma anche per fare tout court. Occorre ricordarsi alla GRI e agli standard del *Financial Times* e del *Dow Jones*. Si potrebbe attivare una tassonomia dei programmi e delle variabili da utilizzare per ogni ambito, dal centrale al locale, dalla difesa alla sanità, facendo tesoro delle classificazioni già presenti presso gli statistici.

Si potrebbero fare dei supplementi settoriali ed entrare nel dettaglio e nel merito. Si sarebbe più utili e ci si farebbe capire dai sordi. Se ci desse il *numero di treni per binario al giorno sulla linea del*

PAOLO D'ANSELMI

Brennero il bilancio sociale delle FS spiegherebbe al contribuente il valore del traforo aggiuntivo dello Spluga. Il *numero di interruzioni dell'energia elettrica in un mese nel tuo isolato* darebbe la misura del rischio dei tuoi computer accesi. Il *numero di leggi approvate o emendate nella legislatura* darebbe la misura del non ascolto del Rapporto sui principali problemi della amministrazione dello Stato, trasmesso alle Camere dal Ministro per la funzione pubblica il 16 novembre 1979. Far da complemento all'approccio metodologico (ora seguito) con un approccio bottom up può risultare più scomodo, e perciò creare attenzione su questo affascinante tema.

Siamo di fronte ad una occasione unica: un impulso nazionale contro la cultura del caso particolare. Si può arrivare al benchmark ed al rating delle amministrazioni locali, ripartendo dalla idea dell'Ancitel di Nicola Melideo. Non dispiacerebbe al mercato finanziario e risponderebbe alle preoccupazioni dell'ex Presidente Ciampi sui costi della devolution.

Abbiamo a questo punto fissato alcuni punti e siamo in grado di fare un salto, avventurarci verso la scoperta della natura delle arabe fenici di efficienza ed efficacia nel settore pubblico e parlarne per esplicito.

IL BILANCIO SOCIALE PUBBLICO VERSO LA BOTTOM LINE ISTITUZIONALE

Il bilancio sociale nel settore pubblico presenta delle specificità che la stessa GRI - Global Reporting Initiative - intende affrontare in un prossimo Public Sector Supplement alle linee guida generali, già pubblicate. La maggiore di queste specificità sembra essere che la bottom line economica merita particolare dettaglio nel bilancio sociale di una istituzione pubblica, più di quanto venga fatto per una azienda privata. Questo apparente paradosso deriva dallo specifico scopo che i bilanci nelle istituzioni pubbliche hanno oggi perlomeno in Italia: certificare la legittima amministrazione e non spiegare l'azione della istituzione stessa. Si lascia così lo spazio al bilancio

DOVE ANDIAMO A PARARE

sociale pubblico per entrare nel merito della quantità e qualità del lavoro svolto nella istituzione, che è lo spazio tipico della bottom line economica. Spieghiamo per gradi.

Nelle istituzioni pubbliche si predispongono bilanci preventivi e consuntivi, con valore contabile e status giuridico riconosciuto. Questi documenti sono soggetti a severi controlli da parte di revisori dei conti interni, della Corte dei Conti e dei ministeri vigilanti. Vero. Eppure essi danno solo conto della correttezza amministrativa delle entrate e delle spese. Non appare essere loro compito quello di entrare nel merito del prodotto della istituzione. Ecco quindi che il primo compito del bilancio sociale pubblico è di definire il prodotto (sociale) della istituzione e tentare una misura di efficienza della sua produzione e una misura dell'impatto che esso ottiene sulla realtà, cioè della sua efficacia. La produzione è detta output della istituzione, l'impatto finale è detto outcome dell'azione istituzionale.

Esaminando l'origine delle entrate di una istituzione pubblica, ci accorgiamo che gran parte di esse sono *forzate*, cioè sono trasferimenti dallo stato o proventi di tasse o tariffe locali, allocati in sede di bilancio pubblico della istituzione madre (un comune, una regione) o raccolti in situazione di monopolio. Al contrario di una impresa che opera sul libero mercato quindi, avere delle entrate - nella istituzione pubblica - è molto parzialmente segno di una volontà pubblica favorevole al prodotto della istituzione stessa. Quelle entrate non derivano dalla votazione de facto che si celebra con l'acquisto di un cappuccino. Le entrate di una istituzione pubblica sono la risultante di tanti fattori tra i quali minore è la valutazione esplicita del valore sociale prodotto dalla istituzione stessa. Tra gli altri fattori contiamo la opportunità politica e l'inerzia burocratica. Non si esprime qui rammarico, si descrive una realtà. Il bilancio sociale deve spiegare qual è l'outcome che la collettività acquista fornendo alla istituzione le risorse per funzionare. Il bilancio sociale pubblico si presenta quindi come componente centrale di quel circuito del valore politico che valuta il risultato di un voto elettorale espresso a

distanza di tempo e di attenzione.

È solo il bilancio sociale, quindi, il documento che riporta la quantità e la qualità della produzione pubblica. Esso diventa bilancio istituzionale *tout court*, per sua natura più assimilabile al bilancio di una azienda privata. Nel settore pubblico, un bilancio sociale è uno strumento per dare trasparenza alla attività principale della istituzione e non solo alle ricadute esterne di tale azione. La bottom line economica viene ad assumere un significato più vasto di quello che essa riveste nel settore privato e potrebbe perciò essere utile chiamarla bottom line istituzionale.

È chiaro a livello mondo come si fa una bicicletta, è chiaro come si fa un chip per il computer tant'è che sono cose che si fanno ormai dappertutto, perfino, anzi, soprattutto, in Cina. Le cose pubbliche al contrario, sembrano essere appannaggio dei governi e basta. Non si fanno confronti. Ci si ammanta di scuse "noi siamo diversi, quelli hanno il diritto comune noi abbiamo il diritto romano..."

Ognuno ha le sue. Siamo prigionieri dei governi e delle loro amministrazioni. Di qui forse un pezzo dell'europeismo a prescindere di noi italiani. Con le proposte sopra formulate ci sembra di aver portato un granello al monte della liberazione del settore pubblico. Sistemato il settore pubblico, vediamo di sistemare il settore privato. E qui bisogna fare i conti con sua santità *l'Economist*.

CARO ECONOMIST

Il tuo survey sulla Csr è un utile ripasso di microeconomia, dalle nostre parti la chiamiamo economia aziendale. D'accordo. Nulla da dichiarare: se la Csr è buonismo veltroniano (il sindaco di Roma ne è campione) allora è bull shit. Ciò nonostante nel survey ti arrampichi sugli specchi di scivolose dimostrazioni che cercano di far solo ricorso alle cogenti forze della tristizia umana, eppure anche per te il capitalismo necessita di dosi abbondanti del tuo proverbiale *should*, quel *dovrebbe* tutto normativo che di cogente non ha nulla se non l'autorevolezza di chi lo pronuncia. A pagina 16, colonna 1, per

DOVE ANDIAMO A PARARE

esempio: “I manager *dovrebbero* porre mente maggiore all’etica degli affari”. E quale particolare interesse ve li costringe? Come vedi, il capitalismo stesso obbedisce al teorema di Godel che dimostra come ogni sistema si basa su qualcosa che sta fuori del sistema stesso. Nel caso del sistema economico capitalistico, questo qualcosa è l’usanza, la cultura, l’etica: fattori tutti generati fuori del sacrosanto egoismo economico. C’è dunque evoluzione anche nel costume economico: quattrocento anni fa neanche i bilanci contabili erano obbligatori e pubblici.

Pensa allora al sopraggiungere di questo fattore culturale chiamato responsabilità sociale delle imprese. Pensalo come una moda, un usciere modesto. Immagina cosa accade se la Csr viene estesa oltre i confini odierni del mecenatismo, della filantropia e del paternalismo. Immagina le utilities che danno resoconti comparabili della loro qualità del servizio. Immagina - e ne hai fatto l’esperienza tu stesso in patria - immagina i farmaceutici che presentano dati sui test dei loro prodotti. Immagina banche e aziende che rivelano dati sulla quota di forniture pubbliche nei loro ricavi. Immagina che si allarghi l’area della disclosure aziendale, la volontaria rivelazione di informazioni, che per magia, per una incongrua spirale virtuosa, gli analisti delle società di rating dispongano di maggiori fonti ufficiali, invece del gossip che è per loro la canna del gas.

Immagina qualcosa dove il capitalismo è di là da venire. Le amministrazioni pubbliche per esempio: la accountability delle politiche pubbliche è Csr. Immagina un mondo in cui hai dati sui servizi locali a confronto fra comuni e fra nazioni. È un mondo più capitalistico. Immagina quanti survey potresti fare sulla efficacia delle politiche pubbliche, settore per settore. Immagina una crociata per liberare il settore pubblico dalla ad hoc rrazia che lo governa. Immagina l’Unione Europea che abbandona il ruolo di elemosiniere di soldini il cui rendiconto dettagliato -chi-prinde-cosa- da nessuna parte esiste. Immagina gli euro c rati a battere i marciapiedi dei tribunali d’Europa per un lavoro di advocacy ed un efficiente sistema giudiziario.

PAOLO D'ANSELMI

Immagina sindacati e associazioni datoriali come delatori contro la corruzione nelle amministrazioni e nel privato (anche nel privato ci sono le tangenti). Vola sopra un mercato che va a caccia dei nemici del capitalismo: gli effetti esterni e l'assenza di concorrenza. Scatena le tue fantasie in una realtà di minori costi di transazione. Magari, tutte queste belle cose a casa tua tu le hai già, ma noi no. Tutto questo è sogno per noi che ti leggiamo da fuori col naso schiacciato sul vetro, come gli albanesi guardano la televisione italiana.

Immagina infine tutto questo squadernio dell'universo economico raccolto con amore in un volume ed ottieni un Csr Report di un nuovo genere, un bilancio che include la contabilità e ne espande il contenuto, un bilancio foriero di ricerca, trasparenza e diffusione della informazione. Tutti buoni amici del capitalismo. Come noi. Caro Economist, *Imagine*.

Siamo pronti a questo punto per una ricapitolazione. Non arriveremo a proporre un nuovo modello di bilancio sociale. È già affollata la schiera dei modelli. Vogliamo provare a riassumere le cose che ci siamo detti e le osservazioni che abbiamo fatto sulle situazioni specifiche per trarne un denominatore comune. Un suntuino. Una di quelle cose che hanno poco senso se cerchi di comprenderle in astratto, lette fuori contesto, che ti aiutano invece a ricordare e a fissare quanto detto, se ti sei letto tutto l'oggetto e magari ad un certo punto ti sei un po' perso, non tanto per tua insipienza quanto per incapacità di chiarezza da parte di chi scrive.

I CONTENUTI DEL BILANCIO SOCIALE: A CIASCUNO IL SUO

Andando a chiudere: nel settore pubblico il bilancio sociale ha più senso del bilancio contabile. Nel privato, se non c'è disclosure, rivelazione volontaria di dati sensibili, non c'è thrill, non c'è gusto. Il bilancio sociale è noioso, non si farà leggere, non impareremo nulla a leggerlo. Facciamo un ultimo riassuntino, così ci lasciamo senza equivoci su cosa ci siamo detti. Dalle pagine che precedono portiamo a casa con noi l'idea che i contenuti del bilancio sociale sono

DOVE ANDIAMO A PARARE

anche funzione del settore economico cui la istituzione redigente appartiene. Per istituzione intendiamo sia un pezzo di pubblica amministrazione, istituzione pubblica, sia una azienda privata, istituzione privata.

Al fine di identificare i diversi contenuti del bilancio sociale, abbiamo definito i settori economici sulla base del grado di concorrenza cui sono soggette le istituzioni che ne fanno parte. Siamo partiti così dalle imprese soggette a concorrenza e tra queste differenziamo le grandi dalle piccole. Per grandi intendiamo le circa 2.000 del rapporto Mediobanca R&S. per piccole tutte le altre, che sono alcuni milioni in Italia. Passiamo poi al privato non concorrenziato: i monopoli (Enel), i licenziatari regolamentati (Telecom), i poco concorrenziati de facto (le banche). Viene poi il non profit, non tanto perché soggetto a minor concorrenza del privato poco concorrenziato, che anzi il non profit ci appare molto concorrenziato, ma per affinità di contenuti tra non profit stesso e pubblico, vista anche la condizione comune di third party payor, che condividono. Dal non profit passiamo alla amministrazione pubblica ed alla politica.

Passando ai contenuti, diciamo che vi sono dei contenuti semplici del bilancio sociale, che sono carini da aversi, ma che non ci eccitano più di tanto. Si tratta del classico triple bottom line, nel quale faccio vedere che non picchio i bambini e che non scarico monnezza dove non si deve. Si tratta di racconti sulla osservanza delle leggi che sono molto commendevoli. Dire che non sono eccitanti non è dire che non servono a niente. È probabile che nel rendicontare della osservanza delle leggi alla fine le osservo anche un pochino più di prima.

La cosa diventa eccitante nel momento in cui l'istituzione redigente comincia a fornire informazioni che nessuno le ha chiesto. Per una grande impresa l'innovazione è fare ricerca sulla propria efficienza ed efficacia e fornire al pubblico dati su quanto ha scoperto. È fare ricerca sulla propria efficacia anche all'esterno del proprio perimetro contabile. Abbiamo visto interessanti esempi in tal senso: McDonald's che studia l'impatto economico dei propri ristoranti

sulla comunità locale; Total che conta i decessi per cause di lavoro includendo i propri fornitori e subcontraenti.

Il privato, anche quello poco o nulla concorrenziato, diversamente dalla amministrazione pubblica, non ha problemi di definizione del prodotto che produce. Infatti su questo fronte, anche un monopolista riceve la benedizione del consumatore, che può sempre disertare il monopolista stesso qualora questi produca qualcosa di inutile. Un monopolista venditore di frigoriferi al polo non deve essere regolamentato: non ha business e quindi è in fin dei conti soggetto al mercato, agendo e trovandosi all'estremo dell'intervallo. Per tale settore quindi non s'applica la ricerca degli indicatori di efficienza ed efficacia legati alla definizione del prodotto. Si applicano invece gli indicatori legati per esempio alla qualità del servizio. Entriamo quindi in quello che chiamiamo la 'ricerca e rivelazione volontaria di informazione', cioè la chiusura di informazioni sulla condotta del core business. Di diverso dal privato concorrenziato gli è che quello non concorrenziato ci deve dire più cose.

Fare ricerca specifica, come negli esempi appena riportati, si giustifica in una istituzione di dimensioni grandi e grandissime. Specie al momento attuale in cui non si dispone ancora di consuetudini e standard per cui certe cose le si può anche misurare con poco costo in ambiti più piccoli. C'è tuttavia molto che anche un micro-azienda può fare in termini di eccitazione contabile, cioè in termini di innovazione nel proprio dar conto di se stessa. Nulla stupisce più dell'ovvio: invece di fare un bilancio sociale a parte, una micro-impresa può utilizzare a fini di onestà la relazione sulla gestione che è parte integrante di ogni bilancio contabile. Può dire due parole sulla reale esigibilità del credito a clienti riportato in contabilità, può dire con onestà la reale liquidabilità del magazzino, può dire con onestà quanta arbitrarietà ha esercitato nel definire spese in conto capitale cose che altri definirebbe spese di parte corrente. Nulla stupisce più mostrare consapevolezza dei punti critici del bilancio. Questo genere di contenuti, quelli cioè che dimostrano che l'impre-

DOVE ANDIAMO A PARARE

sa non delinque, sta molto a cuore al professor Gallino, che ci sembra si perde nella definizione di responsabilità sociale e la identifica e la ricerca nella sola non delinquenza dell'impresa.

Nella amministrazione pubblica la ricerca sulla efficienza ed efficacia che è interessante per le grandi imprese diventa a nostro parere obbligatoria. Ciò che nelle grandi imprese è volontaria rivelazione di dati casalinghi, nelle amministrazioni pubbliche e nelle imprese poco concorrenziali diventa sacrosanto dovere raccontare al popolo. In tal senso sembrano essere orientate anche una serie di norme che finora non hanno portato alla redazione di bilanci sociali in ambito pubblico, tra cui le norme sui carichi di lavoro e sui controlli interni ed il d.lgs. 286 del 1999. La amministrazione pubblica infatti, diversamente dal privato, ha problemi di definizione del prodotto che produce ed è su questo fronte che maggiore è l'azione di lavoro da svolgere, nella definizione di indicatori del prodotto e della sua qualità (efficienza) e di indicatori sull'impatto che l'azione pubblica ha sulla realtà (efficacia).

Rimane poi la questione non semplice del rapporto tra il for profit ed il non profit. Tale rapporto è una azione concreta aziendale, prima che un possibile contenuto del bilancio sociale. Come viviamo questo rapporto nel contesto delle cose dette in questo libretto? Viene da distinguere il rapporto tra azienda e non profit a seconda che esso sia *core* o *non core*. Andiamo a spiegare. Finmeccanica che finanzia - per esempio - Spoletoscienza è un rapporto core col non profit in quanto per Finmeccanica interessarsi di scienza c'azzecca col proprio core business, molto orientato alla ricerca scientifica e tecnologica. BNL che aiuta Telethon a tirar su soldi riteniamo che non c'entri nulla col core business di BNL, che è quello di fare banca e fare profitti facendo banca. Nulla in contrario su una azione comunque commendevole, da confondersi tuttavia come contributo sociale della banca in quanto banca; portare avanti la bandiera Telethon costituisce una distrazione dalla rivelazione di informazioni sul core business della banca, per esempio la sua recente acquisi-

zione ad un prezzo che non appare giustificato dai suoi profitti.

Rapporto core tra profit e non profit non è necessariamente una cosa esoterica. Anche la semplice assunzione di disabili nella propria forza lavoro, non a caso regolamentata da leggi dello stato, è un momento di rapporto core in quanto la persona disabile viene inserita nel mainstream del lavoro d'impresa. L'impresa sostiene per questo un costo aggiuntivo, che non piace all'Economist, ma si ottiene un vantaggio sociale di valore intangibile che altrimenti non si otterrebbe: la inclusione del disabile nella 'normalità' della vita lavorativa.

Concludendo, notiamo che ogni settore ha i suoi contenuti d'elezione; alcuni contenuti non hanno a che vedere col bilancio sociale e costituiscono solo fumo per distrarre il lettore dei media, gli stakeholder e le pubbliche autorità. Se questo ultimo genere di contenuti costituisca parte piccola o grande dell'attuale panorama del bilancio sociale, lasciamo al lettore valutare. Sul fronte delle buone notizie ci affascina e ci sembra portatrice di innovazione e miglioramento della società la ricchezza di idee e di contenuti che proviene dalla redazione del bilancio sociale e soprattutto dall'agire nella consapevolezza che bisognerà un giorno dar conto del proprio lavoro.

CSR OVVERO "DARE CONTO DEL LAVORO"

Dare conto del lavoro, sarebbe locuzione più felice per tradurre in italiano Corporate Social Responsibility, cosa che oggi si fa con Responsabilità Sociale d'Impresa. Svariate ragioni militano contro l'adozione di questa ultima locuzione. *Punto 1*: l'acronimo che questa traduzione genera, Rsi, fu già opzionato anni fa da altra iniziativa, non felice. *Punto 2*: la parola impresa - come sostiene Toni Muzi Falconi - non fa giustizia di corporate, che include ogni istituzione. "Lavoro" mi pare la cosa più vicina all'approccio totale che stiamo seguendo, che include pubblico e privato. C'è poi quel "sociale" che in inglese secondo me sta per "fuori della singola unità economica", cioè: esteso, allargato, e non necessariamente di sinistra. Dare conto

DOVE ANDIAMO A PARARE

del lavoro, è apparso dunque come modo più generale di esprimere il tentativo di essere responsabili di ciò che proviene dall'azione organizzata di uomini e donne, quale che sia l'ambito - pubblico o privato - in cui essi si muovono.

Attraverso questi pezzi abbiamo rivelato un modello di Csr che trae forza dalla disclosure (trasparenza, rivelazione, apertura) dei fatti aziendali invece di mascherarli con la filantropia corporate. Si propone una visione perpendicolare alle categorie espresse nelle sezioni dei giornali: cronaca, esteri, economia, politica. Si mostra che è economico ciò che appare di cronaca (una coda in autostrada), che è economico ciò che si discute in politica (una giustizia lenta), che è quantificabile ciò che si valuta a parole (la ricerca scientifica), che è politico ciò che si ritiene qualunquistico (una critica alle professionalità della PA).

Si propone un manuale narrato. La chiave tecnica che sottosta al tutto dovrebbe conferire una certa solidità e utilità pratica a chi si trova a fare o valutare un bilancio sociale o soprattutto a immaginare come essere responsabile del proprio lavoro. È la analisi delle politiche pubbliche la chiave tecnica. Esplicitata nel lavoro accademico del professor Bruno Dente. Non lontano, ma diverso Paul Ginsborg fa invece riferimento alla storiografia ed alla scienza politica. L'analisi delle politiche pubbliche fa riferimento alla economia, alla analisi costi benefici alla qualità ed è vicina anche alla comunicazione ed alle relazioni pubbliche.

In definitiva lo stratagemma del bilancio sociale si è rivelato finto asettico perché si è finito con l'avere una posizione politica: lo scontro sociale - i profitti e le perdite, il dare e l'avere, i costi e i benefici - non si distribuiscono secondo le idee standard di destra e sinistra, come rappresentate usualmente negli schieramenti politici, ma secondo lo spartiacque della concorrenza.

Beniamino Placido dice che in russo "addio" vuol dire anche "mi dispiace". Anche a me dispiace se non sono rincuorante e propositivo. Non era lo scopo di questo libretto individuare un nuovo credo.

PAOLO D'ANSELMI

Più modestamente, abbiamo fatto il periplo dei sentimenti e della ragione. Abbiamo incanalato rabbia e indignazione. Abbiamo professionalizzato il mugugno. Abbiamo comunque trovato del buono: c'è pure lì fuori gente che lavora con coscienza e che non picchia i bambini quando torna a casa.

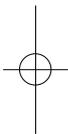




CHIACCHIERE DI BOTTEGA

Cerchiamo responsabili per costi sociali privi d'autore; abbiamo la fissa dei numeri e delle procedure. Ci piacciono più i conuntivi dei piani, perciò il nostro invito è che il Bilancio sociale faccia capo a chi già fa il bilancio contabile, pena le trappole descritte in queste pagine. So di deludere con questo invito Relatori pubblici e analisti.

ipu



CHIACCHIERE DI BOTTEGA

Come mai ti sei buttato sul bilancio sociale? Vengo dalla analisi delle politiche pubbliche, che nessuno si fila, e nel bilancio sociale ho trovato un campo concreto sul quale testare, compendiarre, riassumere le analisi costi-benefici proprie della analisi delle politiche pubbliche. Questo lavoro si applica anche al privato e porta alla volontaria fornitura di informazioni in genere considerate riservate, mentre nel pubblico costituisce la doverosa trasparenza sulla efficienza produttiva e sulla efficacia dell'intento.

STECCATI E FINESTRE

Comunicazione pubblica, comunicazione privata. Il dibattito Muzi - Rolando invita alla apertura di un sottoprocedimento: uno che fa i bilanci sociali che concorrono all'Oscar Ferpi è un comunicatore? Uno che si preoccupa di comprendere quale sia e come sia misurabile l'impatto allargato di una impresa; uno che si chiede a quali

CHIACCHIERE DI BOTTEGA

pubblici sia diretto il bilancio sociale, cerca di capire quali variabili e indicatori misurino l'interesse di tali pubblici; uno che fa il giro delle sette chiese per elicitarne contenuti dai meandri della istituzione; uno così è un analista di politiche (pubbliche o private), ma non si sa se è anche un comunicatore. "Ma sei tu che contatti i giornalisti; sei tu che organizzi l'evento di presentazione?" No, non sono io, offro supporto a quelli che lo fanno, lavoriamo insieme. Insieme creiamo qualcosa che prima non c'era e che ciascuno da solo giammai arriverebbe a fare. È vera comunicazione? Ai posteri.

Nelle more che la storia si esprima, mi pare utile esaminare in che modo questo c'azzecca con il dibattito su comunicazione pubblica e privata. Relatore pubblico - RP in senso stretto e analista di politiche sono parti di uno stesso processo. Molto vicine. Come non v'è distinzione alcuna tra comunicatore pubblico e privato, propongo che vi sia poca distinzione tra relatore pubblico e analista di politiche - AP. Cosa è l'analisi delle politiche: il bilancio sociale - BS non inventa niente di nuovo, sedimenta in forma standard studi finora svolti in accademia (esempio: Dente, Mulino, 1990) o *ad hoc*. Welfare economics e analisi costi benefici sono ingredienti del BS. Momento chiave della analisi costi benefici è la identificazione degli stakeholder e la estensione di tale concetto rispetto agli attori della analisi economica tout court. Caso paradigmatico è quello degli abitanti della valle che verrà allagata con la costruzione della diga. L'analisi costi benefici include la modifica dei processi organizzativi citata nella diatriba di cui sopra: la "comunicazione (è) intrecciata a processi organizzativi che si basano sulle relazioni". Altro ascendente accademico è il lavoro di Regina Herzlinger nel campo del management control in non profit organizations. Si arriva così alla valutazione dei programmi d'azione che il bilancio sociale compendia. A caccia di intangibili, esso ricicla nel privato tecniche sviluppate per l'ambito pubblico. È questo il background culturale che porta l'AP a trovare sexy una circolare del ministero del tesoro. Questa perversione mi pare l'abbiamo in comune con gli RP.

Il denominatore comune dunque tra procedimento generale (dibat-

tito comunicazione pubblica - privata), ed il subprocedimento (RP - AP) è dunque la domanda stessa: in ogni partizione del mondo ci sono delle aree grigie, ma ci aiuta erigere steccati invece che spalancare finestre? Tutto questo viene a saldarsi con quanto argomenta Toni su *Vita* riguardo alla ownership istituzionale della responsabilità sociale, tra relazioni pubbliche e capo azienda. Il bilancio sociale deve fare capo a chi fa capo il bilancio contabile, pena le trappole che l'articolo espone. Ma la tendenza attuale è per affidarlo alle RP. Questa è la realtà di oggi che porta alla "necessità per i comunicatori di acquisire nuove competenze specifiche". Nelle more che il capo si svegli, cogliamo dunque questa opportunità: serve allo sviluppo accademico ed economico della comunicazione istituzionale parlare con gli analisti di politiche, per andare oltre il rendiconto di mecenatismo e filantropia.

L'INFAMIA DELLA COLONNA

Tutto va bene finché non c'è riscontro. Ma quando chi critichi legge e si incazza, allora il meccanismo si inceppa, devi tornare al tavolo da disegno e fare una riflessione. Il meccanismo è quello della column, una serie di pezzi (anche di rango infimo) che ha una sua continuità, una sua cifra, un suo "discorso che porta avanti". Parte non banale del meccanismo è che la column vince sempre. Essa ha la mano migliore sul soggetto che viene trattato. Anche quando si da diritto di replica, anche immediata, anche contestuale. Credo che questo sia dovuto alla affezione, anche inconsapevole, anche contraria, che nel tempo si crea tra il lettore e l'estensore della colonna: la continuità di questo rapporto attraverso i diversi pezzi, fa sì che il lettore tenda a stare con l'estensore invece che con il soggetto, magari a torto, bistrattato. La colonna è come il lupo di Fedro: c'ha sempre ragione lui anche quando dice cose illogiche, anche quando sostiene che chi sta a valle inquina l'acqua di chi sta a monte (superior stabat lopus...). La colonna rischia di essere infamante. È questa dunque la riflessione che va fatta. Ci si chiede quale sia il valore aggiunto di una column, che presenta imprecisioni e partiti presi anche nei casi miglio-

CHIACCHIERE DI BOTTEGA

ri: Giavazzi è impreciso quando parla di ricerca scientifica; Bocca ha fatto qualche chilometro di troppo con i venti mesi di guerra partigiana. La colonna inoltre ha delle caratteristiche non proprio di pace: per farsi leggere dipinge la realtà a tinte forti, titilla l'essere umano, attratto dal sangue più che dalla luce. Esprime maniacalità, la colonna, con certi delenda Cartago. Vuole essere strumento di conoscenza, si rivela seme di zizzania. Tuttavia lo spazio lasciato ad una operazione così pericolosa è solo apparente perché c'è un calmiera da parte di chi gestisce la pubblicazione, in carta o in rete. Lo scritto critico viene temprato da eccessi e accanimenti puntuali dall'editor del media che lo propone. Quanto al soggetto trattato, è molto probabile che la critica risulti dolorosa anche quando priva di eccessi. Alla fine non sarà contento ma si inchinerà al due process che ha avuto corso. L'editor della pubblicazione, a sua volta, si sottopone al potenziale contrasto col soggetto trattato pur di proporre ai propri lettori la visione generale delle cose che viene proposta dalla colonna stessa. La utilità di lungo termine della operazione editoriale risiede nella originalità del disegno che, come quello nascosto in certi tappeti, si rivela nel tempo attraverso il raccogliersi dei pezzi nella memoria del sito.

Ma c'è da segnalare un fenomeno ulteriore, che rischia di sfuggire: sotto la letteralità dello scritto e la critica al soggetto trattato, in realtà la colonna rivela l'anima di chi scrive. Come ogni cosa, lo scritto non dice il vero del soggetto che tratta, ma rivela a puntino lo allucinato mondo interiore di chi scrive. Un mondo a rovescio, che pare una miniatura del Beato di Liebana: agnelli con testa di lupo e cani a sei zampe; corporate executives e civil servants come chierici satolli sotto l'albero della cucagna; garantiti che camminano sulle spalle dei non garantiti; stipendi pubblici più alti di quelli privati; sostituti di imposta che pagano la tassa che sostituiscono. Tranquilli. Questo incubo non è la realtà. È solo il prodotto di un animo vile e abietto, incazzato per ragioni sue e pago quando qualcuno che egli stima lo chiama colto, ironico e sfigato. È tutta del suo estensore dunque l'infamia della colonna.

COMMIATO

A questo punto tu ed io abbiamo una relazione. Io ti scrivo, tu non rispondi molto, ma non dici di non scriverti. Grazie. Facciamo ora un momento di consapevolezza. Ci illuminerà sul futuro, ci darà piacere della strada. Mi pare utile esaminare come abbiamo proceduto, senza lanciarcì in grandi considerazioni su cosa stiamo facendo. Ci aiuterà comunque a dare un senso alla sagoma nascosta nella decorazione del tappeto.

Per chi si mette ora in ascolto, riepiloghiamo che il filo conduttore delle nostre conversazioni è il bilancio sociale. (Per favore non lo chiamare *fil rouge*.) È una relazione partita sullo spunto dei manifesti di Berlusconi alle europee del 2004 (quelli con i numeri, che presto torneranno). Li abbiamo interpretati col metodo del triple bottom line report e con lo stratagemma finto asettico del bilancio sociale abbiamo avviato una analisi sul comportamento delle istituzioni pubbliche e private.

Stiamo tenendo un passo da maratona: non corriamo veloci, non reagiamo sulle notizie del giorno. Non abbiamo neanche la pretesa di fare del lavoro accademico. Andiamo a vedere la letteratura grigia, i report, le circolari. Diamo anche dignità al panorama urbano: un cartello autostradale, un manifesto elettorale, un estratto conto di banca. Anche i punti di riferimento non sono proprio nuovi, più che Rifkin e Klein risentiamo di Rossi (Ernesto) ed Einaudi (Luigi).

Cerchiamo responsabili per costi sociali privi d'autore; abbiamo la fissa dei numeri, delle procedure. Ci piacciono più i consuntivi dei piani, i dati storici più degli annunci. L'atteggiamento è di costruzione: accettiamo la sfida del "se proprio non ti piace quello che ho fatto, di tu cosa faresti al posto mio" e svolgiamo quindi dei quasi-progetti di bilancio sociale. Agratis componiamo un Linux del bilancio sociale, pezzi di un software sociale cui tutti possono contribuire. Tra vedo e non vedo, fantasia e realtà, facciamo il tifo per quelli che criticiamo e ci dispiace non essere con loro a far di meglio.

A comporre il diario dal fronte del quotidiano contribuisce la

CHIACCHIERE DI BOTTEGA

memoria individuale, coi suoi buchi e la sua età poiché è essa che ci guida nelle scelte politiche e personali, tra Marquez (la vita è quella che si racconta) e Celentano (diritto dell'ignorante a dire la sua). È la memoria con le sue emozioni che ritorna nella *gabina* elettorale e nella percezione della propria qualità di vita. C'è in questo il travaglio di ogni individuo nel proprio tempo, la frustrazione di fronte al problema che è sempre un altro, che è sempre politico, col sottotesto che tu non hai capito un cavolo. Il tempo nostro tuttavia non è differente da quello passato: il mondo non è stato fondato nel 1945, nel '68, nel '92 o peggio, nel 2001. Per cui l'unica strada è la riconciliazione col presente e con noi stessi attraverso la responsabilità sociale personale: dopo tutte le strutture che mancano, dopo gli altri che hanno spesso la colpa, ciascuno in ultima analisi costruisce la propria infelicità col presente. Da questo approccio emerge il punto di vista della attuazione, del dettaglio, nel quale s'annida il demonio. Il punto di vista dello stakeholder cittadino e contribuente. Non era l'unico possibile. Poteva essere l'ambientalista, poteva essere il proletario. La lezione è che anche l'attuazione conta e conta l'approfondimento. Vale la pena portare alla luce valori e scelte che sono implicite nel comportamento di istituzioni e individui. Ci piacerebbe contribuire alla costruzione di una cultura della attuazione.

Abbiamo cercato di non avalarci del vantaggio critico di chi non fa; abbiamo cercato di lavorare sul micro, cimentandoci con la proposta. Per apprezzare la fatica dello spingere il carretto del quotidiano, abbiamo cercato di apprezzare i livelli e non solo le derivate, i cambiamenti, coprendo il gap tra la critica al margine e la critica costruttiva. Apprezzare i livelli vuol dire apprezzare quello che c'è, sapendo che anche quello che c'è, anche e soprattutto quando appare poco, poteva non esserci manco quello. Apprezzare le derivate è gergo matematico. In matematica le derivate sono i cambiamenti, le variazioni, di direzione, di temperatura, di peso, di soldi, di ogni cosa. L'uomo per sua natura vive di derivate: l'esempio paradigmatico è Paperon de' Paperoni che si dispera per la perdita di un soldino, poggiando i piedi sul livello della propria piscina di monete.

PAOLO D'ANSELMI



Toni Muzi Falconi

Presidente e azionista di Methodos spa, società di consulenza di direzione associata ad Assoconsult (Confindustria). Segue e coordina i progetti relativi allo sviluppo di applicazioni Internet based a supporto dell'attività di comunicazione interna ed esterna. Svolge attività di formazione sui temi della comunicazione integrata e delle nuove tecnologie della comunicazione. Per FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) ha la delega ai Rapporti Internazionali.

POSTFAZIONE

Toni Muzi Falconi

Presidente Ferpi

In questi ultimi mesi, sul sito ad aggiornamento settimanale della Ferpi (www.ferpi.it), Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, Paolo D'Anselmi ha pubblicato le sue opinioni sulla rendicontazione triple bottom line di molte organizzazioni, italiane e non. Quei pezzi, assai godibili e per nulla scaduti in attualità, sono qui organicamente riordinati e assemblati, e ne emerge una visione caustica e brillante degli sforzi di molte organizzazioni per raccontarsi come socialmente responsabili. I contenuti sono talvolta polemici, spesso provocatori e le opinioni non sempre ortodosse; ma per chiunque desideri migliorare la propria capacità di raccontarsi, il libretto è certamente utile.

Nel suo approccio l'autore allarga il perimetro di ciò che è degno di essere rendicontato. Mostra a volte muscolo economico e di scienze sociali non convenzionali: lo studio del comportamento burocratico, l'attenzione alla attuazione, la passione per la micro-politica: e cioè l'interesse del singolo non ammantato da ideali, ideologie e fini.

POSTFAZIONE

Dal punto di vista delle relazioni pubbliche, l'impostazione dell'autore attiene alla funzione riflessiva delle RP, come momento di consapevolezza dell'organizzazione, come sforzo di guadagnare o ottenere il rinnovo e il rafforzamento dai suoi pubblici influenti di quella 'licenza ad operare' senza la quale l'organizzazione non ha davvero ragione di esistere.

Riflette il punto di vista di chi si sente fuori del palazzo e vede anche con una certa lucidità l'annaspere di molti nella autoreferenzialità. L'utilità del libretto sta negli esempi di mala pratica e nei contro esempi di buona pratica. Adottabili o no che siano, questi ultimi costituiscono uno stimolo per tutti.

Il linguaggio è a volte difficile, quasi arbasinesco, ma assolve bene alla funzione di uscire dal rituale retorico e 'managerialese' per approdare all'autentico secco, all'autentico sobrio. Talvolta esorbita dal tema ed elabora su altro, atteggiandosi a quel post-qualunquismo di cui oggi appare sempre più arduo fare a meno. Ma poi si riprende e, fatta la critica al vetriolo, si rimbecca le maniche per provare a dire cosa si potrebbe fare di meglio in alternativa. Ci troviamo di fronte alle provocazioni intelligenti, sensibili e utilissime di un intellettuale: colto, ironico e sfigato.

PAOLO D'ANSELMI