

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VERONA
FACOLTA' DI ECONOMIA
DOTTORATO DI RICERCA IN ECONOMIA E DIREZIONE AZIENDALE
XVIII CICLO

TESI DI DOTTORATO
GLI INDICATORI DI PERFORMANCE
NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO
DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

Coordinatore:
Ch.mo Prof. ALESSANDRO LAI

Tutore:
Ch.ma Prof. BETTINA CAMPEDELLI

Dottoranda:
SILVIA CANTELE

A.A. 2004 - 2005

INDICE

<i>Presentazione</i>	I
Capitolo 1 – La <i>Corporate Social Responsibility</i> e le strategie sociali	
1.1 Cenni introduttivi agli studi sulla <i>Corporate Social Responsibility</i>	1
1.2 La <i>Corporate Social Responsiveness</i>	3
1.3 La <i>Corporate Social Performance</i>	9
1.4 La <i>Stakeholder Theory</i>	23
1.5 Le strategie sociali: verso una definizione	34
1.6 Le classificazioni delle strategie sociali proposte in dottrina	38
Capitolo 2 - L'implementazione delle strategie sociali: gli strumenti della RSI	
2.1 Panoramica degli strumenti di RSI	59
2.2 Le dichiarazioni di principi e di valori	62
2.3 Gli standard relativi ai processi di gestione della RSI	63
2.4 La rilevanza strategica della rendicontazione sociale	74
2.5 Gli standard relativi ai processi di rendicontazione sociale	77
2.6 Gli standard di contenuto e gli indicatori di performance	87
Capitolo 3 - Gli indicatori di performance nella rendicontazione sociale: un'analisi empirica sulla prassi italiana	
3.1 Presentazione della ricerca: la selezione delle società e dei bilanci	111
3.2 La raccolta degli indicatori dai singoli bilanci	123
3.3 Le tabelle di sintesi degli indicatori	128
3.3.1 Gli indicatori relativi al personale	131
3.3.2 Gli indicatori relativi agli azionisti/soci	150
3.3.3 Gli indicatori relativi ai finanziatori	156
3.3.4 Gli indicatori relativi ai clienti	157
3.3.5 Gli indicatori relativi ai fornitori	162
3.3.6 Gli indicatori relativi alla collettività	164

3.3.7 Gli indicatori relativi agli enti pubblici	168
3.3.8 Gli indicatori relativi agli altri stakeholder	169
3.3.9 Gli indicatori economici	171
3.4 Alcune osservazioni di carattere generale	173
<i>Appendice al capitolo 3:</i>	
Tabelle degli indicatori dei singoli bilanci	177
Tabelle di sintesi degli indicatori	229
Capitolo 4 – La misurazione delle performance nel processo di pianificazione e controllo delle strategie sociali	
4.1 Premessa	293
4.2 I tre livelli di implementazione delle strategie sociali	295
4.3 Le fasi del processo di pianificazione e controllo	300
4.4 La costruzione del sistema di misurazione delle performance	303
4.5 Gli indicatori per la misurazione della performance sociale: una proposta	308
Bibliografia	323
Siti internet di riferimento	334

Presentazione

Il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è recentemente tornato ad essere di grande attualità.

A partire dalla fine degli anni Novanta, si è assistito infatti ad un proliferare di iniziative e strumenti destinati alla sensibilizzazione delle imprese e al sostegno delle loro buone pratiche; in ambito dottrinale si è ricominciato a scrivere e a discutere sull'argomento, molto spesso anche con un approccio pragmatico, mirato in particolare alla trattazione del tema della rendicontazione sociale e della gestione aziendale della responsabilità sociale.

Analizzando la letteratura di riferimento, tuttavia, si scopre come molti problemi fossero già emersi e molte riflessioni fossero già state fatte sul tema, fin dalle prime pubblicazioni degli anni Sessanta e Settanta.

In particolare, da una preliminare analisi degli studi anglosassoni sulla *Corporate Social Responsibility* si è notata un'ampia varietà di approcci, dei quali, però, alcuni si sono rivelati più adatti a costituire l'impostazione teorica di fondo della responsabilità sociale in ottica economico-aziendale.

Si allude in particolare tre filoni teorici che, pur essendo concettualmente e formalmente distinti si connotano per avere un approccio strategico e manageriale alla responsabilità sociale d'impresa.

Nel primo capitolo, pertanto, si è ritenuto di dover costruire la base teorica di riferimento della RSI in ottica strategica riassumendo i tratti salienti delle seguenti teorie:

- la *Corporate Social Responsiveness*
- la *Corporate Social Performance*
- la *Stakeholder Theory*

Il più profondo dibattito sulla RSI divide i sostenitori della stessa da coloro che categoricamente la rifiutano; la scelta di trattare il filone di studi strategici sulla RSI è dovuta alla convinzione di poter superare questa prima antitesi con la dimostrazione dell'attinenza del tema alle problematiche economico aziendali, ovvero dell'attinenza della responsabilità sociale agli aspetti di gestione dell'impresa.

L'idea di fondo è pertanto quella di riconoscere alla RSI una valenza strategica, e di poter annoverare le strategie sociali tra le altre strategie a livello aziendale, attribuendo alla gestione delle relazioni con gli stakeholder un ruolo che pervade tutti gli aspetti dell'operatività dell'azienda; non si tratta, pertanto, di incorporare forzatamente nella gestione dell'impresa una serie di valori, di principi e di obiettivi che non le sono propri, ma di scoprire come una consapevole impostazione dei rapporti con l'ambiente di riferimento possa costituire per l'impresa un vantaggio competitivo e possa contribuire, attraverso una gestione di qualità, al raggiungimento della fondamentale finalità dell'impresa di perdurare in condizioni di equilibrio economico.

A questo punto, la considerazione della rilevanza della Responsabilità Sociale d'Impresa appare, a nostro avviso, se non auspicabile quanto meno condivisibile.

Il concetto che meglio si adatta a questo approccio è quello di *Corporate Social Responsiveness*, ovvero di "sensitività", di "rispondenza" sociale: l'impresa che vuole gestire i rapporti con il suo ambiente di riferimento deve sviluppare questa sensibilità a cogliere le istanze che da esso provengono e a mediare i suoi imprescindibili obiettivi con le aspettative degli stakeholder; per fare ciò l'impresa deve approntare al suo interno una serie di processi di gestione, di strumenti che le permettano di instaurare un proficuo dialogo con l'ambiente esterno.

Come si può facilmente notare, il concetto è ben lontano dall'originario significato di responsabilità sociale come obbligazione, come dovere morale dell'impresa di rispettare valori la cui individuazione è, a questo livello - così generico - difficilmente attuabile.

Se l'impresa è chiamata a rispettare dei principi di fondo, è importante che questi scaturiscano dal concreto interagire con i suoi interlocutori: ecco allora che la *Stakeholder Theory* costituisce in termini descrittivi, normativi e strumentali la matrice teorica di riferimento, individuando quali sono i soggetti verso cui l'impresa è responsabile.

La teoria degli stakeholder ha contribuito a definire una nuova visione dell'impresa, da "scatola nera" di trasformazione di input in output a centro di molteplici relazioni con tutti coloro che, per dirla con Freeman, "influenzano o sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione-impresa".

L'impresa necessita di risorse per lo svolgimento dell'attività, e di ottenere consenso e legittimazione al suo agire; in mancanza di ciò finisce con il compromettere la sua stessa capacità di creare valore economico.

La responsabilità sociale d'impresa, pertanto, non è semplicemente un vincolo all'equilibrio economico: è un arricchimento della finalità dell'impresa che, se correttamente percepito può trasformarsi anche in vantaggio competitivo.

Il passaggio successivo diviene pertanto quello di incorporare la RSI in tutta la gestione aziendale, dalle strategie fino all'attività operativa, dalla pianificazione alla misurazione e rappresentazione dei risultati raggiunti.

L'incorporazione degli obiettivi sociali nell'impresa comporta necessariamente un diverso approccio alla misurazione della performance: i modelli di *Corporate Social Performance* si sono occupati di ciò fin dagli anni Ottanta, evidenziando innanzitutto la pervasività della responsabilità sociale, che si può rappresentare e misurare a livello di principi, di processi e di risultati concreti.

Il filone della *Corporate Social Performance* riesce pertanto a conciliare l'approccio di responsabilità sociale basato sui valori e quello che, più pragmaticamente, mette in luce l'esigenza per l'impresa di dotarsi di processi e di strumenti per gestirla in ottica strategica.

Se principi, processi e risultati sono ugualmente rilevanti, allora l'impresa deve ricorrere a diversi strumenti, di volta in volta finalizzati a: valutare la coerenza dei principi di RSI con la *mission* e le strategie, esplicitare le fasi dei processi e le attività da porre in essere per implementare la RSI, misurare e rendicontare la performance sociale, ovvero il grado di attuazione delle politiche sociali nell'ambito delle relazioni con gli stakeholder.

Le strategie sociali comprendono pertanto gli obiettivi relazionali dell'azienda con i suoi stakeholder, e la misurazione delle performance diviene in tal senso uno dei momenti del più ampio processo di pianificazione e controllo delle strategie stesse.

Ecco allora che la letteratura di riferimento nell'ambito della *Corporate Social Responsibility* si intreccia con gli studi che si sono occupati di dare un contenuto alle strategie sociali d'impresa e di classificarle sulla base di molteplici aspetti, quali ad esempio il diverso grado di reattività dell'impresa alle sollecitazioni del suo ambiente di riferimento, le categorie di stakeholder a cui le strategie si rivolgono e la tipologia

di scambi di cui si compone la relazione con essi, la tipologia di problematiche sociali da monitorare e il tipo di organizzazione aziendale che si dimostra più adatta a ciò, o, infine, le strategie di influenza che gli stakeholder possono porre in essere per ottenere soddisfazione delle loro attese nei confronti dell'impresa.

Dopo aver ribadito la rilevanza strategica della RSI e aver espresso i possibili contenuti sociali incorporabili negli obiettivi dell'impresa, si è ritenuto di dover trattare le modalità e gli strumenti di implementazione delle strategie sociali stesse.

Il secondo capitolo è pertanto dedicato all'analisi di alcuni strumenti proposti nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, organizzati secondo l'approccio teorico della *Corporate Social Performance* (CSP).

Partendo dall'osservazione della varietà di modelli e strumenti di riferimento, si è ritenuto infatti di procedere con una proposta di tassonomia che vede distinti:

- dichiarazioni di principi e di valori;
- standard di processo per la gestione della RSI;
- standard di rendicontazione, sia in termini di processi che di contenuti.

La tassonomia ricalca la tripartizione principi-processi-risultati che caratterizza la CSP e inoltre corrisponde a grandi linee ad altre proposte di classificazione degli strumenti di RSI recentemente formulate in dottrina.

Le dichiarazioni di principi e di valori sono quei documenti, quali ad esempio il Global Compact ONU, le linee guida OCSE per le imprese multinazionali, le convenzioni ILO, che contengono alcuni principi fondamentali sul rispetto dei diritti umani, dell'ambiente, dei diritti dei lavoratori, sulla lotta alla corruzione - per citarne solo alcuni - a cui le imprese sono chiamate ad aderire.

Tali dichiarazioni di principi, oltre alla valenza intrinseca di sensibilizzazione delle imprese e di promozione delle buone prassi, possono dare utili suggerimenti sulla costruzione di strumenti interni aziendali quali la carta dei valori o il codice etico, o sull'incorporazione di obiettivi sociali nella *mission*.

Questi strumenti interni aziendali caratterizzano quel livello di implementazione della RSI che nel capitolo 4 è stato ripreso e definito come "strategico", proprio perché di competenza del vertice aziendale e finalizzato alla creazione e diffusione nell'azienda di un'autentica cultura della responsabilità sociale.

La seconda categoria di strumenti accoglie invece i cosiddetti “standard di gestione”, che sostanzialmente svolgono la medesima funzione dei sistemi di gestione della qualità: trattasi infatti di una serie di norme, anche di tipo organizzativo e procedurale, il cui rispetto può comportare per l’impresa un riconoscimento esterno, una sorta di certificazione di qualità sociale.

Nell’ambito di tale categoria se ne sono presentati due in particolare: la norma SA 8000 e il modello Q-RES.

La norma SA 8000 è sostanzialmente uno strumento mono-stakeholder, trattando esclusivamente del rapporto con i lavoratori dipendenti; di fatto, però, assume rilevanza per il meccanismo, in essa contenuto, di ottenimento della certificazione sociale, che richiede la definizione e implementazione di un sistema di gestione.

Il sistema di gestione SA 8000 sottolinea la necessità per l’impresa di dotarsi di una politica della responsabilità sociale, di sistemi di pianificazione, implementazione e controllo della stessa, e di un adeguato piano di rilevazione e comunicazione delle attività sociali poste in essere.

Il modello Q-RES stimola l’azienda a gestire la responsabilità sociale come un processo, che partendo dalla visione etica e passando attraverso alcuni strumenti di attuazione e controllo, giunge alla rendicontazione sociale e alla verifica esterna.

I diversi strumenti di Q-RES si ricompongono nell’unitario processo, finalizzato al raggiungimento dell’eccellenza nella gestione della RSI.

La considerazione della RSI come processo porta con sé anche la positiva conseguenza di far emergere il vero ruolo della rendicontazione sociale: il bilancio sociale non viene più visto pertanto come fine in sé, ma diviene un mezzo, uno strumento informativo sulla gestione aziendale e uno strumento di comunicazione con gli stakeholder.

Tra i modelli che si occupano dei processi di rendicontazione, inseriti nella terza categoria di strumenti, spiccano il modello AA 1000 e il modello della Copenhagen Charter.

Il modello AA 1000 esprime le fondamentali fasi di cui si compone il processo: pianificazione, rilevazione, controllo e rendicontazione; ciascuna fase è integrata nel più ampio contesto dei processi di gestione aziendale e si caratterizza per opportune modalità di coinvolgimento degli stakeholder, in termini di fissazione degli obiettivi,

di raccolta delle informazioni e di espressione di un giudizio sui risultati aziendali e sulla qualità del reporting sociale.

Il modello della Copenhagen Charter, invece, sottolinea la rilevanza strategica della rendicontazione sociale; un costante dialogo con gli stakeholder permette di accorciare i circuiti di risposta dell'azienda agli eventi esterni, senza attendere che tali accadimenti siano rilevati dagli strumenti contabili tradizionali, nel momento in cui determinano conseguenze in termini di risultati economico-finanziari.

In quest'ottica, pertanto, i contenuti della rendicontazione sociale devono essere rivisti, per accogliere al loro interno la misurazione delle performance sociali; il controllo delle strategie sociali, infatti, richiede parametri ad hoc, utilizzabili sia per finalità interne di gestione, che per scopi di comunicazione e relazione con gli stakeholder.

Nel panorama degli standard di contenuto della rendicontazione sociale non è tuttavia molto diffuso l'utilizzo di indicatori di performance: tra i pochi esempi in tal senso si sono riscontrati il modello GRI e il Social Statement del progetto CSR-SC del Ministero del Welfare italiano; in entrambi i casi è stato analizzato il contenuto del modello, soprattutto con riferimento agli indicatori sociali proposti.

Ciascuna azienda può, evidentemente, ipotizzare una propria lista di indicatori rilevanti, sulla base delle caratteristiche specifiche dell'operatività aziendale e dei propri stakeholder; tuttavia, nell'ambito della rendicontazione sociale, si ritiene di dover ribadire l'importanza di un livello minimo di standardizzazione degli indicatori. In assenza di uniformità sulle denominazioni e sui contenuti degli indicatori, il report sociale fallisce il suo fondamentale scopo di permettere agli stakeholder di esprimere un giudizio effettivo sulla responsabilità sociale dell'impresa, non rendendo possibile il confronto delle sue performance nel tempo e nello spazio.

La ricerca degli indicatori sociali si è pertanto spostata dagli standard di riferimento alla prassi di rendicontazione: nel terzo capitolo della tesi si sono riportati gli esiti di una ricerca empirica effettuata sui report sociali delle società quotate italiane.

La finalità della ricerca è stata quella di presentare un'elencazione di possibili indicatori di performance sociale, attraverso la raccolta e sistematizzazione di tutti quelli riscontrati nei bilanci sociali e di sostenibilità analizzati.

La ricerca dei bilanci sociali è stata effettuata su internet; sono stati visitati i siti di tutte le società quotate italiane (277 società al 1 dicembre 2005), dai quali si sono riscontrati solamente 32 casi di bilanci sociali e di sostenibilità¹.

Dalla lettura dei bilanci è stato possibile estrapolare gli indicatori sociali utilizzati da ciascuna società nel report; con il termine di indicatori sociali si sono intese, in questa sede, tutte quelle informazioni quantitative (monetarie e non, espresse in numero e in percentuale) inserite nel report a complemento delle informazioni discorsive, anche sotto forma di tabelle e grafici.

Nella fase successiva, gli indicatori raccolti per ciascuna società sono stati resi uniformi, quanto a denominazioni e contenuto, e sono stati inseriti in alcune tabelle di sintesi, dalle quali è stato possibile estrapolare la frequenza con cui tali indicatori sono presenti nei diversi bilanci analizzati.

Nelle tabelle di sintesi gli indicatori sono stati organizzati sulla base delle *categorie*, corrispondenti ai diversi stakeholder di riferimento, e all'interno delle categorie sono stati suddivisi per *aspetto*, ovvero per tipologia di problematica sociale (ad esempio, nella categoria delle risorse umane, gli aspetti possono essere la formazione, la salute e sicurezza, la remunerazione ecc.).

L'analisi empirica ha evidenziato lo scarso livello di standardizzazione che caratterizza la prassi di rendicontazione sociale in Italia; gli indicatori utilizzati dalle società quotate italiane sono moltissimi, ma spesso dietro a denominazioni diverse si nascondono identici contenuti o misurazioni di performance analoghe, che tuttavia difficilmente esprimono tutto il loro potenziale informativo, nel momento in cui non sono chiaramente comprensibili e soprattutto confrontabili.

Il processo di omogeneizzazione degli indicatori è stato pertanto piuttosto laborioso, ma ha comunque portato all'ottenimento del prodotto atteso: un elenco di indicatori di performance sociale che si prestano non solo ad essere inseriti nella

¹ Questi 32 casi non comprendono alcune società straniere che redigono report di sostenibilità (perché ci si è focalizzati solo sulla prassi italiana) e alcuni bilanci di tipo diverso, quali bilanci ambientali o rapporti salute, sicurezza e ambiente (esclusi perché sono stati raccolti solo indicatori sociali ed economici, non indicatori ambientali).

rendicontazione sociale, ma anche ad essere utilizzati come strumenti di misurazione e controllo della responsabilità sociale dell'impresa.

Nel quarto capitolo sono state infatti riprese le problematiche di implementazione delle strategie sociali, non più dal solo punto di vista dei modelli e degli strumenti utilizzabili in tal senso dalle imprese, ma con specifico riferimento ai processi di pianificazione e controllo.

Il processo di pianificazione e controllo della RSI parte dalla *mission* aziendale, attraverso l'inserimento in essa del fondamentale obiettivo di equilibrio relazionale con gli stakeholder.

Dalla *mission* discendono le strategie sociali, che si possono scomporre in politiche sociali verso le diverse categorie di stakeholder (ad esempio, politica dei dividendi verso gli azionisti, politica di pari opportunità nei confronti del personale).

Le politiche sociali a loro volta si declinano in obiettivi sociali specifici, il cui raggiungimento può essere misurato e monitorato attraverso opportuni parametri, ovvero indicatori di performance sociale.

L'individuazione degli specifici obiettivi, ovvero degli aspetti rilevanti nella relazione dell'impresa con le diverse categorie di stakeholder, ha permesso di effettuare una scrematura degli indicatori di performance rilevati nel terzo capitolo, selezionando quelli che appaiono più significativi rispetto agli obiettivi posti.

Tali indicatori sono stati inseriti nell'ambito di un sistema di misurazione delle performance, che a sua volta è scaturito dalla fusione di alcune proposte dottrinali nell'ambito della *Corporate Social Performance* e degli studi di pianificazione e controllo strategico.

Il set di indicatori proposto, tuttavia, non ha alcuna pretesa di esaustività, né tanto meno di risoluzione della complessa problematica della misurazione delle performance sociali, ma ci permette di fare alcune osservazioni conclusive:

- nel momento in cui si riconosce la rilevanza strategica per l'impresa del rapporto con gli stakeholder, nasce l'esigenza di un processo di gestione consapevole della responsabilità sociale;
- tale processo deve necessariamente avvalersi di strumenti ad hoc, tra i quali spiccano in particolare gli strumenti relazionali quali il bilancio sociale e il bilancio di sostenibilità;

- poiché non si può gestire ciò che non si conosce, anche gli strumenti di misurazione e reporting interno devono focalizzarsi sugli oggetti specifici del rapporto impresa-stakeholder;
- infine, la responsabilità sociale deve pervadere tutta l'organizzazione, dai vertici fino ai livelli più operativi; questo significa che anche i sistemi di valutazione e incentivazione devono essere ripensati in termini di obiettivi sociali attribuibili alle funzioni aziendali e ai singoli manager.

La misurazione delle performance sociali ai diversi livelli dell'organizzazione potrebbe in particolare suggerire la costruzione di una *balanced scorecard* sociale; si ritiene che la proposta di un set di indicatori possa essere un primo passo in questa direzione.

Infine, con riferimento alla rendicontazione agli stakeholder, e quindi verso l'esterno dell'impresa, si ritiene che gli indicatori di performance possano arricchire gli standard di contenuto esistenti, contribuendo in tal senso a diffondere una cultura del bilancio sociale come strumento di vera comunicazione, non solo di pura immagine.

Capitolo 1

La *Corporate Social Responsibility* e le strategie sociali

1.1 Cenni introduttivi agli studi sulla *Corporate Social Responsibility*

La letteratura di riferimento per lo studio delle strategie sociali è in buona parte di matrice anglosassone e rientra nell'alveo degli studi sulla *corporate social responsibility (CSR)*¹; lo scopo del presente capitolo è tracciare a grandi linee l'evoluzione di quegli studi di CSR che maggiormente si dimostrano vicini all'impostazione del tema in chiave strategica.

L'evoluzione di tali studi, oltre a costituire la necessaria premessa scientifica alle elaborazioni che verranno presentate nel seguito del lavoro, si presta molto bene a descrivere il processo logico con cui le imprese, dopo aver preso consapevolezza della rilevanza delle strategie sociali, procedono alla loro formulazione ed implementazione.

Tale processo è in sostanza descrittivo dell'incorporazione delle problematiche sociali o, per restare in tema, della CSR, all'interno delle normali procedure gestionali delle aziende, che discendono via via dalla formulazione strategica fino all'attuazione operativa e al successivo controllo.

¹ Tra gli autori che si hanno analizzato la letteratura anglosassone in tema di CSR si possono citare Chirieleison (2002) e (2003 in Rusconi), Di Toro (1993), Contrafatto (2004 in Rusconi), D'Orazio (2003 Politeia), Matthews (1997).

In tale contesto assume particolare rilievo il processo di pianificazione e controllo direzionale, che richiede necessariamente un approccio sistematico alla rilevazione e valutazione critica delle performance sociali.

I passaggi fondamentali del processo, che trovano riscontro nell'analisi della letteratura anglosassone rilevante, riguardano:

- l'analisi interna all'azienda, finalizzata alla ricerca dei punti di forza e debolezza, alla definizione dei fabbisogni di risorse per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali e all'organizzazione dei processi interni che assicuri una risposta coerente e tempestiva alle istanze provenienti dagli interlocutori sociali e dall'ambiente esterno in generale;
- la predisposizione di un sistema di rilevazione e valutazione che si occupi non solo delle performance in senso stretto, e dunque delle attività poste in essere e dei risultati che ne scaturiscono, ma anche della valutazione dei principi e valori di fondo e dei processi attraverso i quali le attività sono definite e organizzate.
- l'analisi dell'ambiente di riferimento dell'azienda, che porta a evidenziare i soggetti portatori di un qualche interesse nell'azienda, le loro attese e la loro disponibilità a contribuire all'attività aziendale con risorse e contributi di vario genere, tra i quali anche il consenso e la legittimazione verso le finalità proprie dell'istituto aziendale.

Il legame tra strategie sociali e responsabilità sociale d'impresa è produttivo di interessanti apporti reciproci: la responsabilità sociale d'impresa contribuisce a definire i contenuti e le finalità delle strategie sociali, mentre queste ultime danno alla RSI una connotazione più "gestionale".

Occorre tuttavia sottolineare come, a parere di chi scrive, l'autentica RSI non possa prescindere dalla formulazione delle strategie sociali, mentre viceversa sono configurabili delle strategie sociali anche senza dover far ricorso al concetto di responsabilità sociale d'impresa, che, come emergerà dall'analisi dottrinale seguente, è stato spesso confuso e frainteso.

Con tale osservazione si vuole in sostanza ribadire che la responsabilità sociale d'impresa non può essere intesa come manifestazione sporadica di beneficenza aziendale o comunque come risposta *spot* alle istanze sociali; pertanto richiede a

monte un processo di formalizzazione degli obiettivi e di organizzazione delle risorse e delle attività, ovvero un processo di formulazione e implementazione strategica.

Viceversa, l'attenzione verso gli interlocutori sociali, l'analisi dell'ambiente sociale di riferimento, delle minacce e opportunità che ne conseguono non è diverso da ciò che normalmente le aziende fanno quando formulano le loro strategie aziendali, indipendentemente dal fatto che tali aziende siano astrattamente definibili come socialmente responsabili.

Da questo punto di vista, le strategie sociali scaturiscono anche da studi "tradizionali" di strategia, non solo dai contributi di quegli studiosi che parlando di RSI hanno inteso coglierne gli aspetti strategici; infatti, in uno dei prossimi paragrafi, sarà possibile osservare come in molti casi la definizione delle strategie sociali sia quasi sovrapponibile a quella di strategia aziendale in senso lato.

Gli studi sulla *Corporate Social Responsibility* invece saranno affrontati nel prosieguo con l'organizzazione logica esposta sopra; in particolare si evidenzieranno i seguenti raggruppamenti di studi:

- la *Corporate Social Responsiveness*, ovvero la focalizzazione sui processi interni che le aziende pongono in essere in risposta alle pressioni sociali;
- la *Corporate Social Performance* e il *Social Audit* come spunti dottrinali per la creazione di un sistema di misurazione e controllo delle performance sociali.
- la *Stakeholder Theory*, ovvero l'analisi degli interlocutori sociali con cui l'impresa si relaziona nel suo ambiente di riferimento, le loro attese e i loro contributi alla gestione aziendale.

1.2 La *Corporate Social Responsiveness*

Con il termine "*Corporate Social Responsiveness*" ovvero CSR² ci si vuole riferire ad un filone di studi anglosassoni sulla responsabilità sociale d'impresa che si

² L'identificazione dei vari filoni di studi sulla CSR con una numerazione progressiva, da CSR1 a CSR4 è stata proposta da Frederick (1986), (1994), (1998).

sviluppa negli anni '70³ con l'intento di superare l'originario concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR1), ritenuto vago⁴, poco attento alla dimensione interna all'impresa e utilizzato con un significato spesso negativo⁵, come sinonimo di "obbligazione"⁶.

La CSR1 infatti si basa sull'idea fondamentale che le aziende abbiano l'obbligo di operare per il benessere e il miglioramento sociale; nel corso degli anni gli studiosi hanno dato diverse interpretazioni dell'origine di tale obbligazione, e sono stati variamente criticati dagli oppositori della CSR⁷.

I punti fondamentali del dibattito, che hanno decretato il sorgere dell'idea alternativa di *Corporate Social Responsiveness* sono, secondo Frederick (1994), i seguenti:

- vaghezza del significato sostanziale del termine CSR;
- mancata individuazione dei meccanismi istituzionali attraverso i quali l'idea di CSR può essere resa operativa (supponendo che il suo significato sia noto);
- difficoltà nel misurare precisamente il trade-off tra risultati economici e costi da un lato e risultati sociali e costi dall'altro;
- mancanza di chiarezza e accordo sui principi morali di fondo che giustificano la CSR.

³ Secondo Murphy (1978), il periodo della corporate social responsiveness è iniziato nel 1974 ed è stato preceduto da tre periodi: il periodo enfasi sulle "problematiche" (1968-1973), quello di sviluppo della consapevolezza (CSR, dal 1953 al 1967) e quello della filantropia (primi anni '50); Murphy (1978), p. 19.

⁴ In merito all'ambiguità del termine "Corporate Social Responsibility" afferma Votaw: "the term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of "responsible for", in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution". Votaw (1973) p. 11.

⁵ La scarsa attenzione alla dimensione interna dell'impresa e la connotazione negativa del termine sono resi dalla seguente affermazione di Di Toro: "Non veniva sviluppata, invece, la riflessione sul fatto che non si trattava di un concetto forzatamente "negativo" (obbligazione) ma anche di una potenziale *opportunità* favorevole da saper cogliere. Quest'ultima consisteva nell'occasione fornita alle imprese di pensare ad un serio cambiamento nel loro *modo di essere*, lavorando sull'*interiorizzazione*, negli ordinari *processi* d'impresa, di un *orientamento* responsabile, in sintonia con le aspettative della collettività sociale." Di Toro (1993) p. 107.

⁶ Il passaggio della responsabilità d'impresa da "obligation" a "responsibility" fino a "responsiveness" è evidenziato in particolare da Sethi (1975) p. 62 e Sethi (1979) p. 63.

⁷ Si veda in merito a ciò Frederick (1994).

La CSR2 nasce pertanto dall'esigenza di fuggire dai dilemmi e dal dibattito sulla CSR1⁸, riportando l'accento sulla "rispondenza" ovvero sulla sensibilità sociale dell'impresa, sulla predisposizione di procedure interne e strumenti che rendono l'impresa maggiormente capace di rilevare le istanze sociali e di rispondervi adeguatamente.

La connotazione strategica di tale filone di studi è evidente⁹, in quanto richiama sia l'analisi dell'ambiente di riferimento sia l'analisi interna aziendale; a ciò si aggiunga anche il taglio operativo-gestionale che gli autori hanno voluto approfondire, tant'è che le prime proposte in merito a possibili indicatori di misurazione delle performance sociali si possono proprio far risalire agli studi di quegli anni¹⁰.

Tra le definizioni di *Corporate Social Responsiveness* si possono riportare ad esempio quelle di Frederick (1994) e di Epstein (1987); il primo esprime l'essenza del concetto "la capacità dell'impresa di rispondere alle pressioni sociali"¹¹ e il secondo la principale finalità: "La *Corporate Social Responsiveness* si rivolge fondamentalmente allo sviluppo dei processi... per mezzo dei quali, compatibilmente con i limiti insiti nella disponibilità di informazioni incomplete e imperfette, si possono... gestire le molteplici ramificazioni delle politiche e delle azioni intraprese dall'impresa"¹².

⁸ In merito al dibattito sulla CSR1 osserva Frederick: "would either continue indefinitely with little prospect of final resolution or would simply exhaust itself and collapse as a viable, legitimate question", Frederick (1994) p. 154; analogamente Carroll: "In a sense, being responsive enables organizations to act on their social responsibilities without getting bogged down in the quagmire of definitional problems that can so easily occur if organizations try to get a precise fix on what their true responsibilities are before acting", Carroll (1979) p. 502.

⁹ Freeman (1984) osserva in merito: "By concentrating on "responsiveness" instead of "responsibility" the Harvard researchers were able to link the analysis of social issues with the traditional areas of strategy and organization", p. 39.

¹⁰ Si veda in proposito la tabella che Sciarelli (1999) a p. 224 presenta riprendendola da Ackerman – Bauer (1976); la tabella propone una serie di parametri di misurazione riferiti a 10 diversi "campi d'azione" della responsabilità sociale d'impresa, ovvero filantropia, fornitura di servizi di formazione al personale, assistenza al personale, affiancamento degli enti locali, partecipazione allo sviluppo economico, impiego di handicappati, valorizzazione di risorse locali, riduzione dell'inquinamento, miglioramento della qualità della vita e campagne di pubblicità progresso.

¹¹ Frederick (1994) p. 154.

¹² Epstein (1987) p. 104; lo stesso autore notava anche precedentemente: "l'impresa deve configurare i suoi processi, ovvero la struttura delle sue operazioni ordinarie, in modo che essi siano capaci di accogliere aspetti una volta ritenuti esogeni od irrilevanti... Ciò che i manager devono ritenere rilevante nei processi per la formulazione e l'esecuzione delle politiche d'impresa deve giungere ad includere una serie di fattori non solo di natura economica, ma anche sociale, politica, ambientale e culturale. Questa più ampia visione trasferisce l'ottica di indagine dai "prodotti", dai risultati e dagli

La CSR2 riporta l'attenzione dal piano delle obbligazioni che teoricamente investono le imprese, impegnate in un non ben definito miglioramento sociale, a quello dell'azione manageriale di risposta all'ambiente sociale; il comportamento delle imprese guidate da un management così "illuminato" si focalizza su tre principali aree¹³:

- il controllo e la valutazione delle condizioni ambientali (*environmental assessment*);
- la risposta alle attese degli stakeholder sull'impresa (*stakeholder management*);
- i piani e le politiche di risposta al cambiamento (*issues management*).

La tendenza o meno dell'impresa a valutare l'ambiente e assecondarlo, e anzi spesso ad anticiparne le mosse e le esigenze può essere considerata come una sorta di "postura strategica" dell'impresa verso il più ampio sistema in cui essa opera; in tal senso un contributo alla classificazione di tale atteggiamento è quello di Carroll (1979) che suddivide le imprese in *reactive, defensive, accomodative and proactive*¹⁴.

L'approccio strategico alla responsabilità sociale dell'impresa e la focalizzazione sui processi¹⁵ sono pertanto i principali meriti della CSR2; alla fondamentale domanda della CSR1, ovvero se le imprese debbano o meno rispondere alle pressioni sociali, viene già data risposta affermativa, tant'è che il focus si sposta sulle modalità di risposta.

Gli studi di CSR2 possono essere suddivisi secondo due dimensioni o livelli essenziali: dimensione micro-aziendale o macro-istituzionale¹⁶.

Nel primo caso l'attenzione è rivolta alla singola impresa, alla sua abilità di gestire le relazioni con i vari gruppi sociali; molti dei primi studiosi di CSR2 si sono riferiti a questa dimensione¹⁷.

effetti esterni dell'attività, verso l'istituzionalizzazione di processi all'interno dell'impresa", Epstein (1974) p. 46.

¹³ Si veda in proposito Ackermann (1975).

¹⁴ Altre proposte definitorie in merito della "postura strategica" dell'impresa saranno presentate nel seguito della trattazione, quando ci si occuperà di definizioni e classificazioni delle strategie sociali.

¹⁵ Tra i processi rilevanti Carroll (1979) individua: *planning and societal forecasting, organizing for social response, controlling social activities, social decision making, and corporate social policy*", p. 502.

¹⁶ Frederick (1994), p. 156-158.

¹⁷ Si vedano Ackermann e Bauer (1976), Blake (1974), Bluehler e Shetty (1975), Carroll (1977), Preston e Post (1975), Sethy (1975).

La seconda dimensione si riferisce invece a procedure e organizzazioni di più ampia scala, che si rendono necessarie se ciascuna delle singole imprese operanti al primo livello ha un impatto significativo sui problemi sociali.

Rientrano in questo ambito le proposte del *Research and Policy Committee del Committee for Economic Development* (CED, 1971) di formare una partnership governo-imprese per il progresso sociale, di Preston e Post (1975) relativamente al principio di responsabilità pubblica e l'approccio filosofico ad una nuova ideologia del business di Lodge (1970 e 1975).

Qualunque sia la dimensione di riferimento, l'approccio alla CSR2 si dimostra positivo grazie alle seguenti sue implicazioni¹⁸:

- riporta l'attenzione dalla generica impostazione morale dell'azienda alle attività tangibili che pone in essere come entità dotata di una sensibilità sociale;
- dà grande enfasi all'esigenza di strumenti, tecniche, strutture organizzative e modelli di comportamento aziendale;
- incoraggia la diffusione di ricerche empiriche sulle problematiche delle relazioni tra società e imprese;
- esplicita le limitazioni, gli ostacoli interni ed esterni alla *corporate social responsiveness*; tra gli ostacoli interni si possono citare ad esempio la struttura organizzativa divisionale delle grandi imprese, che le rende meno flessibili, la mancanza di competenze relative alla misurazioni sociali, l'assenza di fattori sociali nella valutazione dei manager; tra gli esterni il focus dei meccanismi di controllo del mercato dei capitali su parametri economici di rendimento degli investimenti, la difficoltà di misurare precisamente costi e benefici sociali, la complessità e persistenza dei problemi sociali più rilevanti.

Dall'altro lato, i limiti della CSR2 riguardano la sua incapacità di chiarire la natura delle relazioni tra impresa e società e di analizzare i cambiamenti sociali, in modo da poterli anticipare e incorporarne la parte che interessa il business; ma ancor più riguardano la mancanza di una teoria che esprima i valori di riferimento e la mancata risposta, analogamente alla CSR1, alla definizione di cosa si intenda per responsabilità sociale o per contributo al benessere sociale da parte delle imprese.

¹⁸ Frederick (1994), p. 158.

In realtà, si potrebbe sostenere che nell'impostazione della CSR2 è la singola impresa che decide attraverso la sua "sensibilità sociale" che significato dare alla responsabilità e al benessere sociale; e che i valori di base sono quelli che ciascuna impresa accoglie al suo interno.

Ciò nonostante, i critici della *Corporate Social Responsiveness* la accusano di aver trascurato completamente i principi, i valori, l'etica che guida il comportamento aziendale, e di avere invece troppo enfatizzato gli aspetti strumentali e tecnici¹⁹.

In sostanza, pur riconoscendo che l'analisi degli strumenti manageriali è un'importante punto di partenza per i successivi studi di *social audit*, *social accounting*, *stakeholder management* i critici ribadiscono che tale analisi non avrebbe dovuto trascurare i presupposti valoriali della CSR; l'accusa è resa inoltre più pesante per il fatto che i sostenitori della CSR2 non solo hanno deliberatamente evitato le questioni di principio, reputandole "problematiche", ma hanno addirittura considerato la CSR2 come superamento della CSR1²⁰.

Tale atteggiamento non accomuna tutti i sostenitori della CSR2; ad esempio, Wartick e Cochran (1985) ritengono errato sostituire la *Social Responsibility* con la *Social Responsiveness* per tre motivi fondamentali²¹:

- anche se l'analisi etica non fornisce sempre risultati forti, pratici ed empiricamente verificabili, ciò non riduce necessariamente il valore del concetto;
- senza la guida della *social responsibility* l'azienda è lasciata con un "potpourri" di domande, non tutte ugualmente e contemporaneamente risolvibili;
- la *social responsiveness* ignora la "*Iron Law of Responsibility*" di Davis (1973)²²: se un'impresa ha potere sociale lo deve usare responsabilmente,

¹⁹ Osserva in proposito Di Toro (1993): "...la "meccanica" dei mezzi prevaleva sul significato dei fini e la soluzione tecnica sull'approccio critico-culturale; la riflessione scientifica permaneva quindi sulla sola dimensione relativa agli strumenti. [...] Il limite consisteva invece nell'assenza della previsione di un'indagine da svolgersi sulle "intenzioni" e sulle "matrici normative" sottostanti a quei fini perseguibili nell'ambito della dimensione sociale d'impresa".

²⁰ In tal senso Frederick (1994): "soon it became evident that the promulgators of the "responsiveness" notion did indeed intend it to be a genuine replacement of the idea of "responsibility" and that it was not simply one of those fashionable changes in phraseology that occasionally takes the scholarly community by storm", p. 154.

²¹ Wartick e Cochran (1985) p. 763.

²² "Society grants legitimacy and power to business. In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it", Davis (1973) p. 314.

altrimenti tale potere le viene tolto dalla società; ciò equivale a dire che nel lungo termine l'esistenza di un'impresa che sia “*responsive*” ma non “*responsible*” è in pericolo.

Successivi studi si sono pertanto preoccupati da un lato di riportare l'attenzione sull'etica dell'impresa²³ e dall'altro di incorporare l'attenzione ai processi interni in un più ampio modello che comprenda anche principi e valori, oltre che attività e risultati; tale ultimo approccio è quello della *Corporate Social Performance*, che sarà oggetto del successivo paragrafo.

A conclusione della trattazione della *Corporate Social Responsiveness* si riporta la seguente tabella di sintesi e confronto delle principali caratteristiche della CSR1 e CSR2.

Tabella 1.1 – Responsabilità e “Sensibilità” sociale

	Responsabilità sociale (CSR1)	“Sensibilità” sociale (CSR2)
ottica	“esterna”	“interna”
oggetto	coseguenze, impatto, “prodotti” ed <i>effetti</i> sull'ambiente sociale	<i>processi</i> di elaborazione delle politiche gestionali e delle decisioni operative
ambito	prevalentemente “oltre” le tipiche funzioni dell'impresa	strumenti manageriali e struttura dei procedimenti gestionali
“motto”	“il potere implica responsabilità”	l'attività aziendale presuppone la capacità di “rispondere” alle istanze sociali
limiti	conservazione della posizione di forza dell'impresa; iniziative “di facciata”	“asetticità” delle indagini; mancata riflessione sulle “cause” e sul “merito” delle azioni intraprese

Fonte: Di Toro (1993) p. 112

1.3 La *Corporate Social Performance*

Gli studi di *Corporate Social Performance* si sviluppano a partire dagli anni '80 secondo due principali approcci²⁴: un approccio che si focalizza sui processi e un altro che si propone di misurare i risultati sociali.

²³ Si pensi in particolare agli studi di Business Ethics, sviluppatasi a partire dagli anni '80; la Business Ethics è stata infatti ribattezzata da Frederick CSR3 o “Corporate Social Rectitude”; Frederick (1986).

²⁴ In tal senso Chirieleison (2002) p. 50-51, che riprende l'impostazione di Preston (1990).

L'approccio che valuta la CSP sulla base dei processi ha come principali esponenti Carroll (1979 e 1991), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991); tale approccio cerca di superare i limiti della CSR2 incorporandola come elemento di un più ampio modello di CSP che comprende principi, processi e politiche.

L'approccio orientato ai risultati è sostenuto da Husted²⁵, il quale lo ritiene preferibile, perché riporta la letteratura sulla CSP nel più ampio alveo degli studi sull'efficacia aziendale e permette di considerare il modello di CSP come variabile dipendente, la cui variabilità può essere spiegata dalla teoria; inoltre, un modello focalizzato sui processi, ovvero costituito da un insieme di *input, throughput e output* non dovrebbe essere definito "*Corporate Social Performance*" quanto piuttosto "*Corporate Social Policy Process*"²⁶.

Husted suddivide inoltre i due filoni a seconda che la performance sia misurata oggettivamente in termini di espliciti criteri di valutazione, o soggettivamente, sulla base della soddisfazione delle aspettative degli stakeholder; la prima opzione è quella seguita dal filone di studi di *social audit*, mentre nel secondo caso la CSP si lega alla teoria degli stakeholder²⁷.

Il primo a cercare di integrare sotto un unico modello principi, processi e politiche è stato Carroll (1979) e (1991), secondo il quale "...the term corporate social performance (CSP) has emerged as an inclusive and global concept to embrace corporate social responsibility, responsiveness, and the entire spectrum of socially beneficial activities of business"²⁸.

Analogamente a Carroll, Strand afferma che le tre dimensioni *responsibility, responsiveness e responses* sono fundamentalmente legate, costituendo esse il sistema del coinvolgimento dell'impresa nel sociale²⁹.

Altri autori che hanno dato le prime definizioni di *corporate social performance* sono Sethi e Jones³⁰; un contributo fondamentale è anche quello di Wartick e Cochran³¹, successivamente ripreso e parzialmente integrato da Wood e Clarkson³².

²⁵ Husted (2000) p. 30.

²⁶ Così lo definisce anche Epstein (1987).

²⁷ Nella presentazione della CSP si considereranno entrambi gli approcci, partendo da quello dei processi così come trattato da Carroll, Wartick e Cochran e Wood e passando poi a quello per risultati, portando come esempio Clarkson che adotta l'opzione stakeholder e accennando al *social audit*; infine, nel paragrafo successivo si accennerà alla *stakeholder theory*.

²⁸ Carroll (1991) p. 40.

²⁹ Strand (1983).

Wartick e Cochran, rifacendosi al modello di Carroll (1979) che presenta la CSP come integrazione delle tre dimensioni di *corporate social responsibility*, *corporate social responsiveness* e *social issues*, affermano che “*the CSP model reflects an underlying interaction among the principles of social responsibility, the process of social responsiveness, and the policies developed to address social issues*”³³.

L’articolo dei due autori traccia l’evoluzione degli studi dottrinali dalla CSR alla CSP, evidenziando come le principali sfide rivolte nel corso di tale evoluzione alla CSR siano in realtà superate e sintetizzate nel modello di CSP.

Le sfide a cui fa riferimento sono essenzialmente tre:

- la responsabilità economica
- la responsabilità pubblica
- la *corporate social responsiveness*

In merito alla prima sfida, rivolta da coloro che ritengono che l’unica responsabilità sociale dell’impresa sia quella di fare profitti³⁴, i due autori rispondono con le affermazioni di diversi studiosi volte a definire la responsabilità economica come parte della più ampia responsabilità sociale: Carroll nel presentare la sua famosa piramide ritiene che essa si componga di quattro diversi tipi di responsabilità: economica, legale, etica e filantropica; interessante è in tal senso anche l’impostazione di Tuzzolino e Armandi (1981), che rifacendosi alla gerarchia dei bisogni umani di Maslow identificano un’analogia gerarchia nei bisogni delle imprese, nella quale la responsabilità economica occupa il gradino più basso, quello normalmente occupato dai bisogni fisiologici, mentre la responsabilità sociale occupa il livello più alto: pertanto, il bisogno economico prevale su quello sociale solo se il suo livello minimo accettabile non è soddisfatto.

La seconda sfida alla CSR deriva da alcuni studiosi che ritengono di poter estendere la responsabilità “tradizionale” delle imprese, di tipo economico, con una responsabilità pubblica³⁵, non accettando invece la responsabilità sociale.

³⁰ Sethi (1979) e Jones (1980) e (1983).

³¹ Wartick e Cochran (1985).

³² Wood (1991) e Clarkson (1995).

³³ Wartick e Cochran (1985) p. 758.

³⁴ Primo fra tutti Friedman (1962) e (1970).

³⁵ Preston e Post (1975, 1981) e Buchholz (1977, 1982).

Wartick e Cochran rispondono affermando come la responsabilità pubblica non sia un concetto meno vago della responsabilità sociale; infatti, se intesa in senso lato la responsabilità pubblica diventa sinonimo di responsabilità sociale, mentre la sua concezione in senso stretto non è accettabile perché non riesce a cogliere tutte le responsabilità delle aziende nella società.

In ogni caso, secondo i due autori, la responsabilità pubblica si approssima con la nozione di responsabilità legale di Carroll, e così, analogamente a quella economica, si dimostra parte del più ampio concetto di responsabilità sociale.

In merito alla terza sfida, si è già avuto modo di ribadire come il modello di CSP tenda a vedere la *corporate social responsiveness* non come contrapposta alla CSR ma coesistente; semplicemente le due visioni convivono su due livelli, livello macro per la CSR e livello micro per la CSR2.

La risposta alle tre sfide permette di individuare le prime due dimensioni del modello di CSP: la CSR, che incorpora responsabilità economiche e pubbliche, e la *corporate social responsiveness*, non più vista in conflitto con la prima dimensione.

Queste due dimensioni sono quelle maggiormente sviluppate dalla dottrina, mentre quella che Wartick e Cochran individuano come terza dimensione, il *Social Issue Management*³⁶, è suscettibile di ulteriori e auspicabili sviluppi.

Analogamente alle altre aree di *issue management* (*public* e *strategic*), il *social issue management* è un processo che passa attraverso tre fasi: identificazione del problema, analisi, sviluppo della risposta³⁷ ed è finalizzato a minimizzare le “sorprese” derivanti dal turbolento ambiente del business e a fornire risposte sistematiche e interattive ai cambiamenti ambientali.

La dimensione del *social issue management* presenta un punto di contatto con la *stakeholder theory* di Freeman (1984), che si annovera tra gli studi che maggiormente hanno contribuito a sviluppare la seconda fase del processo, ovvero l'analisi delle problematiche sociali.

³⁶ Wartick e Mahon (1994) definiscono *social issue* come “(a) a controversial inconsistency based on one or more expectational gaps (b) involving management perceptions of changing legitimacy and other stakeholder perceptions of changing cost/benefit positions (c) that occur within or between views of what is and/or what ought to be corporate performance or stakeholder perceptions of corporate performance and (d) imply an actual or anticipated resolution that creates significant, identifiable present or future impact on the organization”, p. 306.

³⁷ Johnson (1983).

Una sintesi del modello di CSP di Wartick e Cochran è contenuta nella seguente tabella:

Tabella 1.2 Il modello CSP di Wartick e Cochran

Principles	Processes	Policies
Corporate Social Responsibilities 1. economic 2. legal 3. ethical 4. discretionary	Corporate Social Responsiveness 1. reactive 2. defensive 3. accomodative 4. proactive	Social Issue Management 1. issues identification 2. issues analysis 3. response development
Directed at: 1. the Social Contract of Business 2. Business is a Moral Agent	Directed at: 1. the capacity to respond to changing societal conditions 2. managerial approaches to developing responses	Directed at: 1. minimizing “surprises” 2. determining effective corporate social policies
Philosophical orientation	Institutional orientation	Organizational orientation

Fonte: Wartick e Cochran (1985), pag. 767

Il modello di CSP proposto da Wartick e Cochran è stato successivamente rivisto da Wood (1991), poiché a suo avviso lasciava alcune problematiche prive di risposta; in particolare, le osservazioni di Wood riguardano la mancanza nel modello della componente relativa ad azioni e risultati, l’errata considerazione della *corporate social responsiveness* come singolo processo piuttosto che come insieme di processi e la limitatezza derivante dal considerare come terza dimensione le politiche sociali, visto che a suo avviso è possibile avere una performance sociale anche senza che ciò discenda da politiche deliberate.

Sulla base di tali considerazioni Wood arriva a definire la CSP come: “*a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships*”³⁸.

Il modello comprende gli elementi indicati nella seguente tabella:

³⁸ Wood (1991), p. 693.

Tabella 1.3 – Il modello CSP di Wood

Principles of corporate social responsibility	Processes of corporate social responsiveness	Outcomes of corporate behaviour
Institutional principle legitimacy	Environmental assessment	Social impacts
Organizational principle public responsibility	Stakeholder management	Social programs
Individual principle managerial discretion	Issues management	Social policies

Fonte: Wood (1991)

Secondo Wood, per valutare la performance sociale di un'impresa occorre esaminare il grado in cui i principi di CSR motivano le azioni poste in essere, il grado in cui l'impresa si avvale di processi di "rispondenza" sociale, l'esistenza e la natura di politiche e programmi per la gestione delle relazioni impresa-società ed infine gli impatti sociali, ovvero i risultati osservabili delle azioni, dei programmi e delle politiche dell'azienda.

Tutti questi elementi – principi, processi e risultati – devono essere anche analizzati in congiunzione gli uni con gli altri, per poter identificare intersezioni "politicamente difficili" del tipo buoni risultati da cattivi principi, cattivi risultati da buoni principi, buoni principi incanalati in cattivi processi, buoni processi utilizzati per cattivi principi e così via³⁹.

Queste ultime osservazioni sono a nostro avviso il principale progresso del modello rispetto alla sua versione originaria; fondamentale è la separazione delle politiche dai risultati, proprio perché, come acutamente osservato dall'autrice, non è automatico che buone politiche forniscano buoni risultati e laddove buoni risultati sociali scaturiscano da cattive politiche o non siano ispirati da buoni principi ci si trova in una situazione che racchiude in sé una delle principali problematiche del dibattito sulla CSR.

Tale dibattito ricalca sostanzialmente ciò che si è già avuto modo di ribadire parlando del "conflitto" tra CSR e CSR2: contano di più i principi o i fatti? Se ci si limita a guardare i fatti, si rischia di essere considerati troppo "tecnici", se ci si limita

³⁹ Wood precisa che i termini buono e cattivo sono usati in senso lato.

ai principi si rischia di essere poco concreti; è per questo che il modello di Wood incorpora principi, processi e risultati considerando tra questi non solo gli impatti ma anche i programmi e le politiche sociali.

I principi di CSR vengono suddivisi dalla Wood in tre livelli: un primo livello, quello istituzionale, riguarda le attese che la società ha genericamente nei confronti delle imprese come istituzioni economiche; tale livello è reso bene dalla “*Iron Law of Responsibility*” di Davis (1973), secondo la quale le imprese perdono legittimazione⁴⁰ se nel lungo termine non sanno usare il potere che è loro conferito dalla società in maniera responsabile.

Il secondo livello è il livello aziendale, e riguarda le attese che la società ha nei confronti delle imprese specificamente per le attività che esse svolgono; ciascuna impresa è pertanto responsabile per i risultati e gli impatti che essa genera⁴¹; tale responsabilità è sostanzialmente la responsabilità pubblica così come definita da Preston e Post (1975).

Infine, il terzo livello riguarda il comportamento dei manager: le imprese agiscono per mezzo di persone, e le azioni dei manager non possono essere completamente prescritte da procedure aziendali, per cui esiste sempre un livello di discrezionalità lasciato ad essi; tale idea ricalca il concetto di *discretionary responsibility* di Carroll (1979).

Nell’ambito di questa prima dimensione del modello di Wood il contributo innovativo è costituito dalla capacità di conciliare tre approcci alla CSR finora considerati in conflitto integrandoli attraverso questa stratificazione per livelli.

I tre livelli possono essere rappresentativi delle diverse modalità di risposta dell’impresa alle pressioni sociali: così ad esempio, utilizzando la classificazione di Sethi (1979) un’impresa può essere solo *reactive* se è motivata solo dal principio di legittimazione, può essere *responsive* se integra anche la *public responsibility* e infine diviene *interactive* se sposa tutti e tre i principi⁴².

⁴⁰ La legittimazione in questo contesto riguarda il ruolo delle imprese in quanto tali, ovvero, per riallacciarsi al modello di Carroll, le loro responsabilità economiche.

⁴¹ “Businesses are not responsible for solving all social problems. They are, however, responsible for solving problems that they have caused, and they are responsible for helping to solve problems and social issues related to their business operations and interests”, Wood (1991), p. 697.

⁴² Wood (1991) p. 702.

In merito alla seconda dimensione del modello, i processi di *corporate social responsiveness*, Wood nota come quelli indicati da Wartick e Cochran e ripresi da Carroll (*reactive, defensive, accomodative, proactive*) non sono processi quanto piuttosto una possibile classificazione del modo di porsi dell'impresa di fronte alle pressioni sociali.

I processi possono invece essere quelli indicati da Ackermann (1975) ovvero valutazione ambientale, gestione degli stakeholder e gestione delle problematiche (sociali).

Quest'ultimo aspetto (*issue management*) risulta inoltre diversamente collocato nel modello di Wartick e Cochran, dove costituisce la terza dimensione della CSP.

Secondo Wood, invece, è parte integrante della *responsiveness*: la valutazione ambientale definisce il contesto, la gestione degli stakeholder i soggetti e *l'issue management* gli interessi implicati.

Questi tre elementi insieme costituiscono la dimensione relativa all' "azione" nel modello, la componente relativa al "come", che va aggiunta alla componente normativa e motivazionale costituita dai principi di CSR⁴³.

Infine, per completare il quadro manca l'ultima dimensione, potremmo dire la performance in senso stretto, che tuttavia non si limita a guardare agli impatti sociali, ma considera anche l'esistenza di politiche e programmi aziendali di gestione delle problematiche sociali e dei rapporti con gli stakeholder.

Tale dimensione assume rilevanza non solo nell'ottica di chi ritiene che "l'unica cosa che conta sono i fatti", ma anche perché, come acutamente osservato dalla stessa Wood, questo aspetto della CSP è l'unico osservabile e valutabile; le motivazioni sono invisibili, i processi sono osservabili solo per inferenza, mentre "*social impacts of policies, programs and operations, however, are those visibile aspects of CSP on which the company's motives will be judged, its use of responsive processes assessed, and its overall performance determined by stakeholder*"⁴⁴.

Il modello di Wood assume rilevanza nel contesto di questo lavoro non solo come testimonianza dell'impostazione teorica del filone di studi sulla CSP⁴⁵ ma come

⁴³ Wood (1991) p. 706.

⁴⁴ Wood (1991) p. 711.

⁴⁵ Si precisa tuttavia che il lavoro della Wood è stato criticato da autori successivi tra i quali Mitnick (1993) perché non ha saputo cogliere la natura delle relazioni tra principi, processi e risultati; pertanto

traccia fondamentale su cui ciascuna impresa può sviluppare le strategie sociali, i processi di pianificazione, gestione e infine di misurazione e controllo delle problematiche sociali.

Infatti, la fissazione degli obiettivi strategici specifici, tra cui quelli sociali, nasce da un'impostazione di principi, di valori-guida di fondo, che potrebbe essere approssimata dal concetto di mission aziendale; per giungere a formulare tali obiettivi occorre inoltre una preliminare analisi dell'ambiente esterno all'impresa e della sua configurazione interna, in termini di risorse disponibili e acquisibili e di attività; le decisioni così scaturite devono essere formalizzate e comunicate attraverso tutta l'organizzazione aziendale e le conseguenti attività devono essere inserite in procedure ad hoc attraverso le quali sia possibile pianificare, eseguire e controllare i risultati raggiunti e con essi il livello di implementazione delle strategie e la coerenza delle stesse con la mission.

Altri spunti molto interessanti e proficui, sia ai fini della trattazione teorica che della costruzione pratica di un efficace modello di CSP provengono da Clarkson (1995)⁴⁶.

Nell'articolo in questione, l'autore descrive un programma di ricerca che si propone di analizzare e valutare la CSP; egli parte dal riepilogare i principali contributi relativi al modello di CSP, citando Preston (1975), Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991); procede poi con la descrizione dei risultati emergenti da una ricerca di tipo empirico, dalla quale fondamentalmente egli desume che i problemi di definizione e classificazione di CSR1, CSR2, CSP sono stati sviluppati al di fuori dell'ambiente operativo aziendale, ovvero sono delle elaborazioni puramente dottrinali, che il management non percepisce.

I dati raccolti dalla ricerca sono risultati corrispondere maggiormente a concetti e modelli di *stakeholder management*, piuttosto che di *corporate social responsibility*, *responsiveness* e *performance*; non è stato possibile, pertanto, ciò che originariamente Clarkson si proponeva di fare, ovvero organizzare i dati raccolti secondo il modello CSP di Wartick e Cochran (1985).

esso risulta essere più una classificazione che una teoria, mancando, a detta dei suoi critici, la logica di collegamento tra i vari elementi del modello.

⁴⁶ Come si è avuto modo di dire all'inizio del paragrafo, anche se Clarkson riprende il lavoro di Wartick e Cochran, la sua impostazione di CSP è orientata ai risultati piuttosto che ai processi.

L'output della ricerca è stato tuttavia rilevante sia in termini di *stakeholder management* che in termini di rivisitazione del modello di CSP.

Per quanto riguarda il primo aspetto, Clarkson ha infatti fornito un elenco di circa 50 “*stakeholder issues*” scaturenti dalla ricerca empirica; in sostanza, per ciascuna categoria di stakeholder individuati sono stati evidenziati dei temi rilevanti e le informazioni relative sono state organizzate in quattro aree: descrizione, performance, valutazione e analisi.

In questo modo può essere configurato e codificato un vero e proprio data-base che serve per la gestione dei rapporti con gli stakeholder, contenente sia informazioni più “qualitative” come le politiche e i programmi sociali (area “descrizione”) sia dati più misurabili, come ad esempio turnover o assenteismo dei dipendenti (area “performance”).

In merito al modello di CSP, Clarkson traccia le seguenti conclusioni dalle ricerche effettuate:

- è necessario distinguere tra *stakeholder issues* e *social issues*, perché le aziende e i loro manager si relazionano con i loro stakeholder, non genericamente con la “società”.
- le analisi devono essere condotte al livello appropriato: istituzionale, aziendale o individuale.

In merito al primo punto Clarkson osserva che il termine “sociale” è molto ampio e generico e molti dibattiti dottrinali nell’ambito della CSR sono stati alimentati anche da tale ambiguità; quando poi ci si pone l’obiettivo di misurare gli impatti sociali diviene ancora più evidente che è ben diverso misurare gli impatti di una singola azienda piuttosto che gli impatti generali del business nella società nel suo insieme.

Non è pensabile che un’azienda sia responsabile per qualunque problematica sociale; afferma infatti Clarkson: “*Neither business in general nor specific corporations in particular can properly be made responsible for dealing with all social issues. Before responsibilities can be assigned and before corporations and their managers can be held accountable for the results of their actions, it is*

*necessary to develop a systematic method of determining what is and what is not a social issue for a corporation*⁴⁷.

La connotazione delle problematiche nei confronti degli specifici stakeholder aziendali rende la responsabilità sociale più significativa ed effettivamente monitorabile; non tutti gli *stakeholder issue* sono anche *social issue* e viceversa; spesso i *social issue* sono quelli che, data la loro ampiezza e rilevanza vengono gestiti a livello legislativo o regolamentare.

In sintesi, la proposta di Clarkson è di sostituire nel modello di Wartick e Cochran l'elemento "*social issues*" con "*stakeholder issues*".

La seconda conclusione, relativa al livello di analisi, riprende la tripartizione della Wood (1991) dei principi di CSR in livello istituzionale, aziendale e individuale, adattandola a quanto emerge dalla ricerca svolta.

Il livello istituzionale è quello che attiene alla relazione tra imprese e società; tale livello è quello appropriato per le discussioni in merito a CSR1 (*responsibility*) e CSR2 (*responsiveness*).

Il livello aziendale attiene alla relazione tra l'impresa e i suoi gruppi di stakeholder; in tale ambito si collocano appropriatamente le analisi e valutazioni della CSP (*performance*).

Infine, il livello individuale è quello dei manager che gestiscono le relazioni e le problematiche relative agli stakeholder; è il livello nel quale si devono collocare le performance del management⁴⁸.

I concetti esposti sono sintetizzati nella seguente tabella: ciascun livello di analisi (seconda colonna) si caratterizza per un'impostazione dottrinale (prima colonna) e per le relazioni tra diversi attori (terza e quarta colonna).

⁴⁷ Clarkson (1995) p. 103.

⁴⁸ L'importanza di tale aspetto nell'ambito di questa trattazione è evidente osservando come in assenza di sistemi di incentivazione basati su parametri sociali l'efficacia delle strategie sociali e dello stakeholder management può essere notevolmente compromessa.

Tabella 1.4 – I tre livelli della CSR

Corporate social responsibility and responsiveness (CSR1 e CSR2)	Institutional level	Business	Society
Corporate social performance (CSP)	Organizational level	Corporations	Stakeholder groups
Stakeholder management	Individual level	Managers	Issues/relationships

Fonte: Clarkson (1995) pag. 104.

La base empirica della ricerca e la ribadita rilevanza dello stakeholder management rendono il contributo di Clarkson molto concreto e utile nell’ambito della CSP; l’importanza della performance viene dallo stesso autore rimarcata così: *“Performance is what counts. Performance can be measured and evaluated. Whether a corporation and its management are motivated by enlightened self-interest, common sense, or high standards of ethical behavior cannot be determined by the empirical methodologies available today. These are not questions that can be answered by economists, sociologists, psychologists, or any other kind of social scientist. They are interesting questions, but they are not relevant when it comes to evaluating a company’s performance in managing its relationships with its stakeholder groups”*⁴⁹.

La considerazione della CSP come soddisfazione delle attese degli stakeholder è il principale punto di collegamento tra questo filone di studi e le strategie sociali; un’impostazione che si rivela produttiva di interessanti implicazioni in tal senso, oltre a quella di Clarkson è quella di Husted (2000), che definisce la CSP come *“the extent to which stakeholders’ expectations regarding the firm’s behavior with respect to those same or other relevant stakeholders are satisfied or exceed”*⁵⁰.

Prima di trattare gli aspetti teorici dello *stakeholder management*, oggetto del prossimo paragrafo, occorre accennare all’ultima prospettiva della CSP, quella basata sui risultati “oggettivi”, ovvero il *social audit*.

⁴⁹ Clarkson (1995) p. 105.

⁵⁰ Husted (2000) p. 31; il contributo di Husted verrà analizzato nel paragrafo sulla classificazione delle strategie sociali.

L'*auditing* sociale può essere definito come un processo di sistematica e periodica misurazione e valutazione delle performance sociali di un'azienda⁵¹.

Tale misurazione è in sostanza finalizzata alla costruzione di sistema di controllo della responsabilità sociale d'impresa⁵²; il controllo, tuttavia, non va inteso nel senso di "revisione" perché non è volto ad accertare la correttezza dei risultati sociali⁵³, quanto proprio alla misurazione di tali risultati, che si presenta di per sé problematica perché le variabili oggetto di misurazione spesso non sono oggettive e la loro correlazione con gli obiettivi sociali non è sempre intuitiva.

Nell'ambito degli studi anglosassoni, tra gli autori che si sono occupati di social audit si possono citare Bauer e Fenn (1973), Bauer (1973), Dierkes e Bauer (1973), Gray (1973) e (2001), Corson e Steiner (1974), Blake, Frederick e Myers (1976), Epstein, Flamholtz e McDonough (1977), American Institute of Certified Public Accountants (1977), Johnson (1979) e (2001), Zadeck e Evans (1993).

Spesso, soprattutto negli studi originari, il termine viene riferito ad analisi condotte da entità esterne all'impresa, pubbliche o private, all'insaputa dell'impresa stessa⁵⁴; inoltre, gli studi meno recenti tendono a focalizzarsi soprattutto sulla dimensione organizzativa interna dell'azienda, analizzando fattori quali la creazione di posti di lavoro o l'adeguatezza di salari e dividendi⁵⁵.

Un approccio recente e di più ampio respiro è quello di Johnson (2001) il quale afferma: "*a social audit is a standard process for identifying, measuring and reporting the ethical, social and environmental impact of an organization*"⁵⁶.

L'autore identifica tre ampie aree di applicazione del social audit:

- screen sociali utilizzati negli investimenti etici⁵⁷, tra i quali porta come esempio il Domini Social Index di KLD (Kinder, Lydenberg, Domini & Co.);
- valutazioni sociali da parte di gruppi di interesse pubblico in merito all'aderenza dell'azienda a standard definiti dai gruppi stessi, tra le quali

⁵¹ Chirieleison (2002) p. 229.

⁵² Sciarelli (1999) p. 223.

⁵³ Heard (1981) p. 22.

⁵⁴ In tal senso Gray (2001): "The social audits referred to here are those public analyses of accountable entities undertaken (more or less systematically) by bodies independent of the entity, and typically without the approval of the entity concerned", p. 9.

⁵⁵ Chirieleison (2002) p. 230.

⁵⁶ Johnson (2001) p. 29 – 30.

⁵⁷ La sigla comunemente usata in questo ambito è SRI, ovvero *Socially Responsible Investing*.

spicca ad esempio il CEP (Council on Economic Priorities) con la sua *Corporate Report Card*;

- audit interni promossi dalle aziende stesse, che possono venire o meno resi noti all'esterno; come esempio di best practice Johnson riporta il caso The Body Shop, che ha ideato un'eccellente "*stakeholder audit*"; inoltre l'autore ribadisce che l'unico "vero" strumento di *social audit* per le imprese, strutturato come richiedono gli standard di revisione e certificazione, è la certificazione sociale SA 8000⁵⁸.

A ben vedere, tuttavia, allo stato attuale gli spunti per dare un contenuto all'*audit sociale* delle imprese, anche su base volontaria, si stanno sempre più moltiplicando e, come si avrà modo di ribadire oltre⁵⁹, spaziano dai rating etici agli strumenti gestionali, fino agli standard di reporting.

Il problema semmai, come osservato dallo stesso Johnson, è decidere quali enti internazionali siano competenti all'emanazione degli standard di audit sociale; allo stato attuale ce ne sono diversi, ma ci si chiede perché mai le imprese dovrebbero essere soggette a audit diversi e in parte sovrapponibili.

In tale ambito altre problematiche per le imprese riguardano la scelta se rendere pubblico l'intero processo di audit o solo il giudizio risultante, e quale processo di audit scegliere, tra i diversi disponibili.

Queste brevi considerazioni lasciano intuire come il *social audit*, pur essendo stato trattato dagli studiosi già negli anni '70 è un tema di assoluta attualità, ed è destinato a rimanere rilevante; infatti, se si prescinde da un fattore di moda, che potrebbe portare in determinati periodi ad un boom di proposte dottrinali o professionali in merito a svariati standard o indicatori di performance, nell'ambito della singola impresa il tema resta sempre rilevante, come naturale conseguenza dell'adozione di strategie sociali, o se si preferisce, di un orientamento socialmente responsabile.

Infatti, responsabilità e controllo vanno sempre di pari passo, e non può essere effettuato alcun controllo se non si stabilisce a priori cosa controllare e come misurarlo.

⁵⁸ La certificazione SA 8000 sarà trattata nel capitolo 2.

⁵⁹ Si rimanda al capitolo 2 per l'analisi degli standard di riferimento che propongono dei possibili indicatori sociali.

In quest'ottica pertanto il discorso sugli standard di audit e di performance sociale verrà ripreso in seguito, dopo aver affrontato il correlato tema delle strategie sociali.

1.4 La *Stakeholder Theory*

La teoria degli stakeholder comprende tutti i contributi dottrinali che, a partire dagli anni '80 e in particolare da Freeman (1984) si sono occupati di esprimere una nuova visione dell'impresa, che la vede al centro di un ampio insieme di relazioni con i soggetti portatori di interesse, ovvero gli stakeholder.

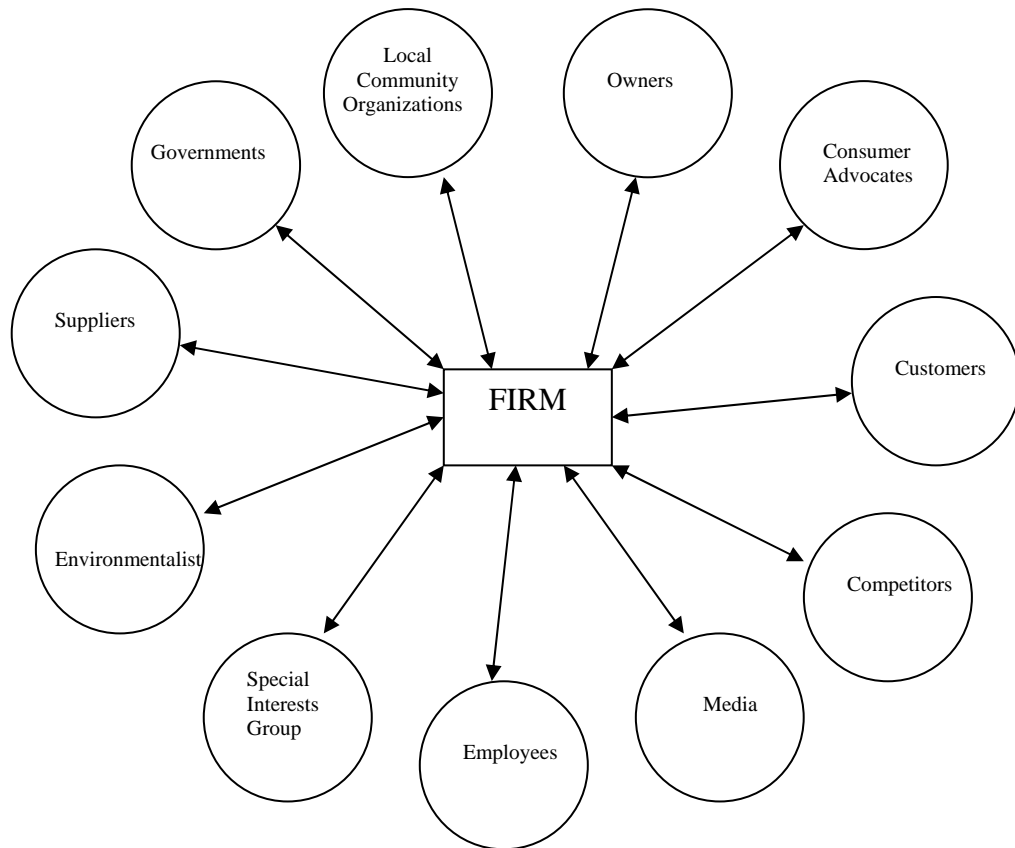
Freeman descrive una serie di cambiamenti interni ed esterni alle imprese che rendono non più soddisfacenti le due visioni tradizionali dell'azienda, quella di produzione e quella manageriale.

Nella visione di produzione l'azienda viene raffigurata come una "scatola nera" nella quale da una parte entrano le risorse acquisite dai fornitori e dall'altra escono i prodotti destinati ai clienti; la visione manageriale aggiunge le relazioni reciproche che l'impresa intrattiene con azionisti e dipendenti e rende bilaterali gli scambi con fornitori e clienti.

Da questi quattro raggruppamenti di stakeholder provengono una serie di cambiamenti che Freeman classifica come interni, che sommati agli influssi esterni provenienti da governi, concorrenti, associazioni di consumatori, ambientalisti, altri gruppi di interesse e dai media concorrono a definire una nuova visione dell'impresa, che è appunto il cuore della teoria degli stakeholder.

La figura che segue esprime la visione "stakeholder" dell'impresa; i gruppi di stakeholder sono quelli evidenziati da Freeman, ma sono evidentemente un esempio, non una classificazione esaustiva.

Figura 1.1 – La visione “stakeholder” dell’impresa



Fonte: Freeman (1984) pag. 25

Le implicazioni che maggiormente interessano in questa sede riguardano il nuovo approccio strategico che ne scaturisce, la nuova modalità con cui l’impresa affronta l’analisi dell’ambiente che la circonda, formula le sue strategie e configura i suoi processi decisionali e operativi.

Per ciascuna categoria di stakeholder, i manager responsabili della relazione con essi devono identificare le problematiche strategiche che li riguardano e devono comprendere come formulare, implementare e monitorare le relative strategie.

La *stakeholder theory* si collega ai due filoni di studio presentati nei paragrafi precedenti in quanto costituisce un approccio normativo attraverso il quale rendere operative la *responsiveness* sociale e la misurazione delle performance; infatti, rispetto alla *responsiveness* la *stakeholder theory* permette di identificare i soggetti verso i quali deve esprimersi la sensibilità sociale dell’impresa e di conseguenza permette di individuare anche le problematiche, le *issues* che i manager devono saper gestire e che sono oggetto della valutazione di performance sociale dell’impresa, in

termini di raggiungimento degli obiettivi posti dall'impresa e/o di soddisfazione delle attese proiettate dagli stakeholder su di essa.

Le implicazioni di *stakeholder management* e quindi gli impatti di tale visione sulla gestione dell'impresa saranno riprese nei capitoli seguenti.

L'oggetto del presente paragrafo è invece una rapida presentazione di alcuni importanti contributi dottrinali in materia di *stakeholder theory*.

Il termine "stakeholder" è stato coniato ben prima del noto libro di Freeman; egli stesso descrive la difficoltà nel tracciare precisamente le origini del termine⁶⁰, che pare sia stato utilizzato per la prima volta ufficialmente dallo Stanford Research Institute, in un memo del 1963, indicando con esso "*those groups without whose support the organization would cease to exist*".

Altre citazioni degli anni sessanta sono quelle di Ansoff (1965)⁶¹, che a sua volta cita Abrams (1954) e Cyert e March (1963), e di Rhenman (1964)⁶².

Dal punto di vista della prassi aziendale pare tuttavia che il termine fosse già stato utilizzato dalla General Electric negli anni Trenta per indicare quattro maggiori gruppi, ovvero azionisti, dipendenti, clienti e la collettività; parimenti, la Johnson & Johnson nel 1947 aveva indicato come stakeholder più strettamente aziendali i clienti, i dipendenti, i managers e gli azionisti⁶³.

Una ricostruzione cronologica dettagliata delle varie definizioni di stakeholder è presente nell'articolo di Mitchell, Agle, Wood (1997)⁶⁴; gli autori suddividono le definizioni in due grandi categorie, a seconda che la visione degli stakeholder sia ampia o ristretta.

Appartengono alle definizioni ampie quella dello Stanford Research Institute e la definizione ormai ritenuta "classica" di Freeman, ovvero "*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*"⁶⁵; lo stesso Freeman per giustificare l'ampiezza della sua definizione, dopo aver evidenziato come i veri stakeholder siano quelli che possono influenzare l'impresa,

⁶⁰ Freeman (1984) p. 49 nota 1.

⁶¹ Ansoff in *Corporate Strategy* (1965) identifica quali stakeholder i manager, i lavoratori, gli azionisti, i fornitori e i distributori, ma sostanzialmente rifiuta la teoria degli stakeholder; Freeman (1984) p. 33.

⁶² Rhenman (1964) definisce gli stakeholder come coloro che "are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence".

⁶³ Clarkson (1995) p. 105.

⁶⁴ Mitchell, Agle, Wood (1997) p. 858.

⁶⁵ Freeman (1984) p. 46.

piuttosto di quelli che ne vengono influenzati, aggiunge che la definizione è stata pensata come simmetrica in quanto è necessario prestare attenzione anche al futuro, perché i cambiamenti ambientali potrebbero trasformarsi in cambiamenti interni all'azienda e la sensibilità in tal senso è necessaria se si ragiona in termini di management strategico⁶⁶.

Le definizioni più ristrette hanno di volta in volta puntato sulla diretta rilevanza degli stakeholder in termini di interessi economici dell'azienda, o sulla rilevanza morale delle loro richieste; Mitchell, Agle e Wood osservano come in generale le definizioni più ampie puntano sul potere di influenza degli stakeholder sull'impresa, mentre quelle che cercano di circoscrivere il campo lo fanno invocando i diritti degli stakeholder, la loro legittimazione⁶⁷.

Tra le definizioni più ristrette rientra senz'altro quella di Clarkson (1994), che individua gli stakeholder come degli assuntori, volontari o involontari di rischi: *“Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm. Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of firm’s activities. But without the element of risk there is no stake”*⁶⁸.

Successivamente Clarkson dà una nuova definizione sostituendo all'idea di rischio quella di proprietà, diritti o interessi⁶⁹ e distinguendo i vari gruppi di stakeholder in primari e secondari.

Gli stakeholder primari sono quei gruppi senza la cui continua partecipazione l'impresa cessa di esistere; tipicamente si tratta di azionisti ed investitori, dipendenti, clienti, fornitori e il “pubblico” ovvero il governo e la comunità.

L'interdipendenza con gli stakeholder primari è così elevata che la stessa azienda può essere definita come “sistema di gruppi di stakeholder primari, un complesso

⁶⁶ “One way to understand the definition is to think of the stakeholder concept as an umbrella for the problems in business strategy and corporate social responsiveness. To be an effective strategist you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive (and effective in the long run) you must deal with those groups that you can affect”, Freeman (1984) p. 46.

⁶⁷ Mitchell, Agle, Wood (1997) p. 862.

⁶⁸ Clarkson (1994) p. 5.

⁶⁹ “Stakeholders are persons or groups that have, or claim, ownership, rights or interests in a corporation and its activities, past, presents or future”, Clarkson (1995) p. 106.

insieme di relazioni tra gruppi di interesse aventi diversi diritti, obiettivi, aspettative e responsabilità”⁷⁰.

Gli stakeholder secondari sono quei gruppi che influenzano o sono influenzati dall’azienda, ma non sono coinvolti in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza; rientrano in tale classe i media e i gruppi di interesse.

In merito alle possibili classificazioni degli stakeholder, la più articolata è sicuramente quella proposta da Mitchell, Agle, Wood (1997), che permette di tracciare ben sette tipologie di stakeholder, alle quali è possibile anche aggiungere un’ottava costituita dai “nonstakeholder” o stakeholder potenziali.

I tre autori giungono a tale classificazione incrociando i tre attributi che, a loro avviso, concorrono ad identificare uno stakeholder: potere, legittimazione e urgenza.

Il potere è definito come “una relazione tra attori sociali nella quale un attore sociale A può far fare a B qualcosa che B altrimenti non avrebbe fatto”; la legittimazione invece è definita come “una generalizzata percezione o assunzione che le azioni di un’entità siano desiderabili, giuste e appropriate all’interno di un sistema socialmente costruito di norme, valori, credenze, definizioni”, mentre l’urgenza è “il grado in cui gli stakeholder richiedono immediata attenzione”⁷¹.

In sostanza, il potere dello stakeholder è la sua capacità di influenzare l’impresa, la legittimazione è il “diritto” di farlo, l’urgenza è l’intensità e la “fretta” con cui lo stakeholder manifesta la sua influenza.

Tutti coloro che non hanno potere, né legittimità, né urgenza non sono stakeholder dell’impresa e verranno percepiti dal management come non rilevanti; la rilevanza di uno stakeholder è correlata positivamente con il numero di attributi che ad essi vengono attribuiti dal management.

Secondo Mitchell, Agle e Wood, infatti, non tutti gli stakeholder possiedono tutti i tre attributi; per essere considerati stakeholder è possibile averne uno (*latent stakeholder*), due (*expectant stakeholder*) o tre (*high salience stakeholder*).

Dalle svariate combinazioni dei tre attributi scaturiscono le sette tipologie seguenti:

- *dormant stakeholders (power)*
- *discretionary stakeholders (legitimacy)*

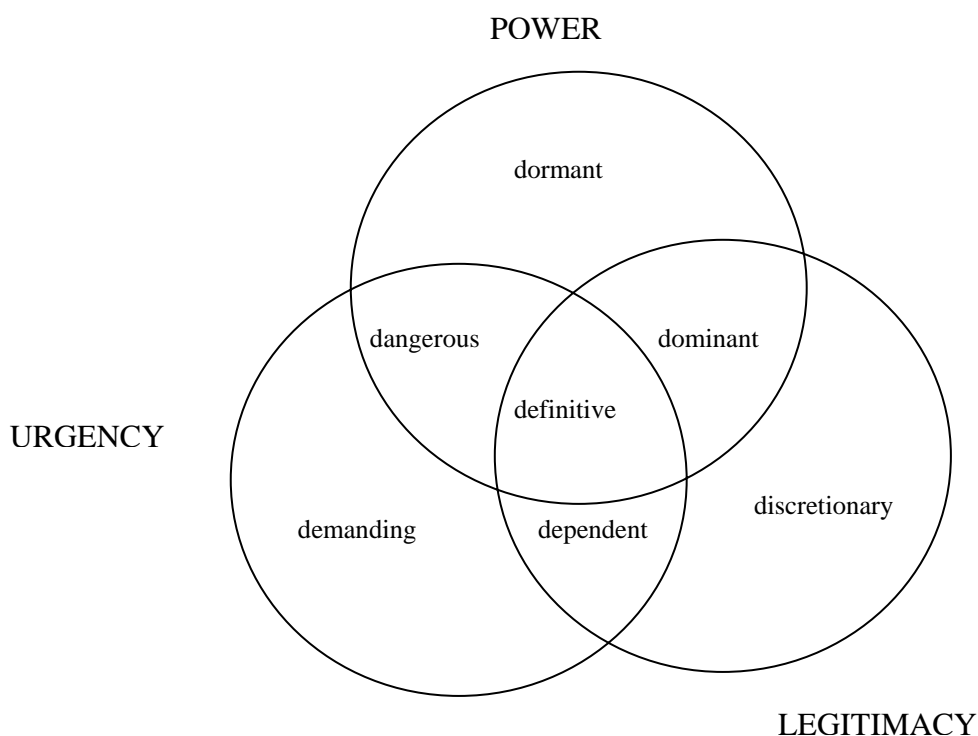
⁷⁰ Clarkson (1995) p. 107.

⁷¹ Mitchell, Agle, Wood (1997) p. 869.

- *demanding stakeholders (urgency)*
- *dominant stakeholders (power + legitimacy)*
- *dependent stakeholders (urgency + legitimacy)*
- *dangerous stakeholders (power + urgency)*
- *definitive stakeholders (power + legitimacy + urgency).*

La rappresentazione grafica delle tipologie di stakeholder scaturenti dall'incrocio dei tre attributi è contenuta nella figura seguente.

Figura 1.2 – Tipologie di stakeholder



Fonte: Mitchell, Agle, Wood (1997)

Tale mappatura è fondamentale per il management per capire qual è la rilevanza strategica dei diversi gruppi di stakeholder⁷², sia osservando il loro posizionamento attuale, sia considerando che il dinamismo ambientale può determinare spostamenti dei vari gruppi da una classificazione all'altra; in tal caso, si dimostra ancora una

⁷² "Therefore, we suggest that to better understand "The Principle of Who and What Really Counts", we need to evaluate stakeholder-manager relationships systematically, both actual and potential, in terms of the relative absence or presence of all or some of the attributes: power, legitimacy and/or urgency", Mitchell, Agle, Wood (1997) p. 864.

volta strategica la capacità dell'impresa di percepire tali future evoluzioni e di anticipare le mosse necessarie.

Restando nell'ambito delle classificazioni, Goodpaster (1991) osserva come dalla stessa definizione di Freeman sia possibile tracciare una distinzione tra stakeholder strategici, ovvero coloro che possono influenzare l'impresa e stakeholder morali, ovvero coloro che vengono influenzati dall'impresa.

Nel primo caso gli studi della *stakeholder theory* si intersecano con gli studi strategici, per riuscire a gestire i diversi interessi in modo che l'impresa riesca comunque a raggiungere i suoi obiettivi; nel secondo caso i teorici ricercano un equilibrio di interessi, analizzando la relazione tra teoria degli stakeholder e *business ethics*.

L'analisi delle relazioni con altre teorie del mondo delle imprese è un'altra importante direzione in cui si sono rivolti gli studi di *stakeholder theory*, oltre ai tentativi di definizione e classificazione degli stakeholder a cui si è già accennato.

In merito alla storia del concetto di stakeholder, Freeman evidenzia quattro diversi filoni che fa convergere nel management strategico: la letteratura in tema di pianificazione, la teoria dei sistemi, la letteratura in tema di CSR e la teoria organizzativa⁷³.

Successivi sviluppi teorici sono stati finalizzati a dare una risposta a tre interrogativi fondamentali:

- chi sono gli stakeholder?
- che cosa vogliono?
- come cercheranno di ottenerlo?

Secondo Frooman (1999)⁷⁴, rientrano nella prima categoria i contributi di cui si è detto sopra, ovvero volti a classificare e definire gli attributi degli stakeholder; nella seconda categoria egli cita invece autori che hanno ideato delle liste di interessi degli stakeholder, tra le quali spiccano i lavori di Frederick, Post e Davis (1992) e Wood (1994); infine, l'ultimo interrogativo è stato trattato attraverso l'analisi delle strategie di influenza di particolari stakeholder, mentre la costruzione di un modello generale

⁷³ Freeman (1984) pp. 31 e ss.

⁷⁴ Frooman (1999) p. 191.

delle strategie di influenza viene presentata da Frooman stesso, avvalendosi della teoria della dipendenza delle risorse⁷⁵.

Oltre alla teoria della dipendenza delle risorse⁷⁶ Frooman richiama i contributi di altri studiosi che hanno evidenziato l'apporto dato alla *stakeholder theory* dalla teoria dell'agenzia⁷⁷ e dalla *network theory*⁷⁸.

Anche Mitchell, Agle, Wood (1997) richiamano queste due teorie, che, a loro avviso, insieme alla teoria dei costi di transazione di Williamson⁷⁹ hanno contribuito a spiegare perché il potere è un attributo così importante nelle relazioni tra stakeholder e management aziendale.

In merito all'attributo della legittimazione, gli autori invocano altre due teorie organizzative, ovvero l'*institutional theory*⁸⁰ e la *population ecology theory*⁸¹; entrambe le teorie collegano la sopravvivenza aziendale alla sua legittimazione.

Infine, in merito all'attributo dell'urgenza, essi osservano come questo non sia oggetto di riferimento di alcuna teoria organizzativa in particolare, ma sia implicito in ciascuna di quelle richiamate.

Un altro approccio interessante dal punto di vista dell'analisi teorica è contenuto nell'articolo di Donaldson e Preston (1995)⁸².

I due autori analizzano la letteratura sulla *stakeholder theory* evidenziando tre principali impieghi che ne sono scaturiti: descrittivo, strumentale e normativo.

L'impiego descrittivo/empirico è volto a descrivere e talvolta a spiegare alcuni aspetti del comportamento aziendale; diversi autori hanno di volta in volta approfondito ad esempio la natura dell'impresa, il modo in cui i manager concepiscono la direzione o i diversi interessi che convergono sull'azienda o infine come vengono nella realtà gestite alcune imprese.

L'impiego strumentale tende a collegare la teoria degli stakeholder con le tradizionali performance aziendali di tipo economico-finanziario, mentre quello

⁷⁵ Frooman giunge a distinguere tra strategie di ritenzione e di utilizzo, esercitabili dagli stakeholder in via diretta o indiretta; per un'analisi più approfondita si rinvia al paragrafo che tratta delle classificazioni delle strategie sociali. Frooman (1999) pp. 196 e ss.

⁷⁶ Pfeffer e Salancik (1978).

⁷⁷ Hill & Jones (1992).

⁷⁸ Rowley (1997).

⁷⁹ Williamson (1975, 1985)

⁸⁰ Meyer e Rowan (1977).

⁸¹ Carroll e Hannan (1989).

⁸² Donaldson e Preston (1995); la versione italiana è contenuta in Sviluppo e Organizzazione n. 152 novembre-dicembre 1995.

normativo è volto ad identificare i principi morali o filosofici che guidano la gestione aziendale.

Secondo i due autori i tre aspetti della teoria possono essere racchiusi uno nell'altro: l'aspetto descrittivo è il guscio più esterno, perché la teoria descrive e spiega le relazioni che sono visibili nel mondo esterno; l'aspetto strumentale è il secondo livello, nel quale la teoria esplica la sua funzione predittiva, ovvero indica che per ottenere certi risultati occorre seguire determinate regole; il cuore della teoria è normativo.

La principale questione epistemologica nell'ambito della teoria degli stakeholder è tuttavia la sua giustificazione; la ricerca della giustificazione è premessa necessaria a qualsiasi impiego della teoria; con tale ricerca si vuole rispondere ad una domanda fondamentale: perché la teoria degli stakeholder dev'essere preferita ad altre teorie alternative?

Gli approcci alla giustificazione ricalcano i tre aspetti presentati sopra, per cui si possono avere giustificazioni descrittive, strumentali e normative.

Le giustificazioni descrittive si basano essenzialmente su due osservazioni della realtà:

- la pratica del management
- le disposizioni di legge

Con il primo punto si sottolinea come, anche se i manager non fanno esplicito riferimento alla teoria degli stakeholder, in pratica essi aderiscono all'idea di dover soddisfare un'ampia platea di interessi, non solo quelli degli azionisti.

Nel secondo punto si riassumono molte disposizioni di legge, a livello internazionale, nelle quali si richiede alle imprese di estendere il campo di interessi ammissibili di considerazione da parte dei consigli di amministrazione⁸³.

Le osservazioni descrittive, tuttavia, non appaiono soddisfacenti dal punto di vista della giustificazione, in quanto è piuttosto improbabile che i sostenitori della teoria siano disposti ad abbandonarla nel caso in cui cambino le disposizioni di legge o gli atteggiamenti dei manager; inoltre, con questa impostazione si rischia di cadere nella "fallacia naturalistica", ovvero di scambiare ciò che è per ciò che dovrebbe essere.

⁸³ Gli autori portano, tra i vari esempi, la Germania e la Gran Bretagna nelle quali i dipendenti sono rappresentati nel consiglio di amministrazione o i cui interessi sono tenuti in considerazione nei processi decisionali aziendali, Donaldson e Preston (1995), p. 36.

La giustificazione strumentale, basata sull'evidenza empirica di migliori risultati aziendali da parte delle aziende con un orientamento allo *stakeholder management*, non è suffragata da prove sufficienti; in particolare gli studi empirici non sono stati in grado di fornire indicatori affidabili dal lato delle variabili indipendenti, ovvero delle relazioni impresa-stakeholder⁸⁴.

La giustificazione strumentale può essere tuttavia resa sulla base di argomentazioni analitiche, anziché empiriche, ovvero avvalendosi di altre teorie, quali la teoria dell'agenzia e la teoria dell'impresa come contratto.

La teoria dell'agenzia può giustificare la teoria degli stakeholder nel senso di considerare i dirigenti come agenti di tutti gli stakeholder, anziché dei soli azionisti⁸⁵.

La teoria dell'impresa come contratto è stata integrata con la teoria degli stakeholder in particolare da Freeman e Evan (1990), i quali partendo dalla teoria contrattualista di Coase concettualizzano l'impresa come insieme di contratti multilaterali nel tempo; in tali contratti gli interessi di tutte le parti devono essere considerati, ai fini di una "contrattazione equa"⁸⁶.

Le argomentazioni analitiche delle due teorie finiscono, secondo Donaldson e Preston, con il trasformarsi in giustificazioni normative; infatti, l'idea dei manager come agenti degli stakeholder comporta necessariamente delle considerazioni normative, mentre il concetto stesso di equità di Freeman e Evan non è altro che un principio morale posto alla base della teoria.

In considerazione di ciò, Donaldson e Preston giungono alla conclusione che l'unica giustificazione possibile per la teoria degli stakeholder è di tipo normativo, e si basa su due assiomi principali: gli stakeholder sono definiti per mezzo dei loro interessi nelle attività dell'impresa e tutti gli interessi degli stakeholder hanno un valore intrinseco⁸⁷.

⁸⁴ A questo si aggiunga che i numerosissimi studi che collegano le performance sociali alle performance economico-finanziarie hanno evidenziato talvolta una correlazione positiva, talvolta negativa e talvolta nessuna correlazione. Per una sintesi dei vari studi si veda Molteni "Performance aziendali e CSR" in Sacconi (2005, a cura di)

⁸⁵ Tra i contributi che integrano la teoria dell'agenzia con la teoria degli stakeholder si vedano Hill e Jones (1992) e Sharplin e Phelps (1989).

⁸⁶ Freeman e Evan (1990) p. 352.

⁸⁷ Donaldson e Preston (1995) p. 40.

La giustificazione normativa viene fondata dai due autori sugli sviluppi recenti della teoria dei diritti di proprietà⁸⁸; paradossalmente, tale teoria dovrebbe ribadire la dominanza degli interessi degli azionisti, ma Donaldson e Preston evidenziano come i suoi stessi sostenitori forniscano un appiglio teorico verso l'accettazione dei diritti degli stakeholder nel fatto di non accettare un concetto semplicistico e ristretto di proprietà, ribadendo che i diritti di proprietà fanno parte dei diritti umani e che vi possono essere restrizioni contro eventuali loro impieghi dannosi.

Al di là della giustificazione normativa, la teoria degli stakeholder è indubbiamente una teoria manageriale, in quanto “i dirigenti dovrebbero riconoscere la validità degli interessi dei diversi stakeholder e dovrebbero cercare di rispondere a questi interessi all'interno di una struttura di sostegno reciproco, perché quella è la condizione morale della legittimità della funzione manageriale.”⁸⁹.

La teoria degli stakeholder, accolta e modificata da diversi autori, tra i quali quelli a cui si è accennato in questo paragrafo, da altri è stata criticata o considerata incompleta.

Alcuni osservano come il modello non sia completo nel senso che le relazioni che si instaurano nella realtà non sono biunivoche (impresa-singolo gruppo di stakeholder) ma sono multiple e interdipendenti, comportando talvolta delle coalizioni tra stakeholder, di cui l'impresa deve tenere conto, se non vuole rischiare di impostare la sua strategia su un target errato⁹⁰.

Altri ritengono che la teoria sia carente dal punto di vista della base normativa, che in essa prevalga un uso strumentale dell'idea di stakeholder⁹¹.

Le implicazioni manageriali della teoria degli stakeholder tuttavia sono indiscutibili, poiché essa è una valida base teorica per l'analisi delle strategie sociali, per la definizione dei meccanismi con i quali vengono prese le decisioni aziendali e dei processi di implementazione delle stesse, che verranno descritti nel seguito.

⁸⁸ Sulla teoria dei diritti di proprietà si vedano Coase (1960), Honore (1961) e Pejovich (1990).

⁸⁹ Donaldson e Preston (1995) p. 45.

⁹⁰ In merito al modello di Freeman, Frooman osserva “However in this hub-and-spoke conceptualization, relationships are dyadic independent of one another, viewed largely from the firm's vantage point, and defined in terms of actor attributes.” Frooman (1999) p. 191.

⁹¹ In questo senso Alford “Teoria degli stakeholder e gestione strategica” in Sacconi (2005, a cura di).

1.5 Le strategie sociali: verso una definizione

Nel tentativo di ricercare una definizione di strategie sociali ci si trova di fronte a diverse impostazioni concettuali e terminologiche; da un lato, negli studi di CSR il termine “strategie” non è molto utilizzato⁹², ci si esprime di più in termini di responsabilità sociale, di obblighi verso la società, di valori etici, come se la gestione della responsabilità sociale non fosse un problema di tipo strategico per le imprese⁹³; dall’altro, gli studi “tradizionali” di strategia raramente hanno identificato le strategie sociali tra i possibili tipi di strategie aziendali.

In realtà, il dubbio che ci assale è a questo punto se veramente abbia un senso parlare di strategie sociali, intendendo con esse strategie specifiche dotate di propri contenuti, finalità e processi di formulazione e implementazione; o se sia preferibile considerare la strategia sociale come una sorta di declinazione terminologica della strategia “generale” che ha ad oggetto l’impresa nel suo complesso.

Nel tentativo di dare una risposta a questo interrogativo si sono raccolte una serie di definizioni riconducibili sia all’area della strategia d’impresa che all’area delle strategie sociali e affini.

Tabella 1.5 – Definizioni di strategia d’impresa

	Strategia d’impresa (o strategia a livello aziendale)
Hofer e Schendel (1978)	“la strategia d’impresa è diretta a integrare l’azienda entro il suo contesto più ampio non controllabile ... nel senso del ruolo complessivo che il mondo degli affari, in quanto una delle primarie istituzioni sociali, dovrebbe assumere nella conduzione quotidiana delle attività nella società” p. 12
Freeman (1984)	“I propose to define enterprise level strategy as an answer to the question “WHAT DO WE STAND FOR?” At the enterprise level, the task of setting direction involves understanding the role of a particular firm as a whole, and its relationships to other social institutions ” p. 90
Meznar, Chrisman, Carroll (1992)	“le modalità con cui l’impresa cerca di fornire valore aggiunto al proprio ambiente nell’intento di legittimare la sua esistenza ed assicurarsi un futuro” p. 36

⁹² Se si eccettuano i filoni di *corporate social responsiveness, performance* e *stakeholder theory* di cui si è detto, che in effetti costituiscono la matrice dottrinale di riferimento di questo lavoro.

⁹³ Alcuni autori anzi ritengono che laddove vi siano considerazioni di tipo strategico non ci possa essere vera responsabilità sociale; in tal senso Baron (2001).

Coda (1988)	“la strategia definisce l’identità dell’impresa nei rapporti con l’ambiente ” p. 24
Invernizzi (1999)	“la strategia a livello aziendale è il modello di interazione fra l’impresa e l’ambiente economico-sociale che considera in termini sintetici le problematiche emergenti dalla strategia (o dalle strategie) a livello di ASA. Tale modello, frutto di scelte e azioni, determina il simultaneo posizionamento dell’impresa rispetto a tutti gli interlocutori e a tutti i mercati” p. 2
Coda (2005)	“l’insieme di decisioni e azioni manageriali che definiscono il modo – effettivo e/o desiderato – di rapportarsi dell’impresa di fronte ai suoi molteplici interlocutori (del cui consenso, apporto, collaborazione o sostegno necessita per svolgere la sua funzione produttiva di ricchezza) e alle loro attese, puntando a realizzare simultaneamente con ciascuno di essi un rapporto strutturale di equilibrio di reciproca soddisfazione e altresì un equilibrio economico-finanziario complessivo a valere nel tempo” p. 181

Fonte: nostra elaborazione

Come si può notare dalle definizioni raccolte, il contenuto di fondo della strategia d’impresa è il suo rapportarsi con l’ambiente; l’impresa viene vista come entità unitaria parte di un più ampio sistema, nel quale essa cerca di far valere la propria identità, gestendo le relazioni con esso in modo da raggiungere i propri obiettivi.

La scelta delle definizioni di cui sopra scaturisce dal fatto che in esse l’ambiente non viene semplicemente visto come contesto di riferimento in cui l’impresa può trovare minacce e opportunità, ma è un ambiente in senso “soggettivo”; in molte delle definizioni emerge già un riferimento agli interlocutori dell’impresa e alla necessità di costruire con essi una relazione, il cui equilibrio è necessariamente correlato ai reciproci scambi, intesi non solo in termini di valore economico.

Ancora più significative in questa direzione appaiono le definizioni di strategia sociale.

Tabella 1.6 – Definizioni di strategia sociale

Ansoff (1984)	“l’analisi delle aspirazioni, l’analisi delle regole del gioco e l’analisi del campo di potere possono essere combinate in una strategia di legittimazione dell’impresa. [...] La strategia di legittimazione si articola in tre componenti: la ragion d’essere preferita, la previsione della ragion d’essere probabile, la strategia di contrattazione tesa a ridurre il divario tra il probabile e il preferito” p. 20
Piantoni (1984)	“alcune aziende portano una attenzione sempre crescente ai

	propri interlocutori, alla ricerca di una legittimazione e di una ottimizzazione dei vicendevoli rapporti . Tale tipologia della strategia aziendale ha il nome di <i>societal strategy</i> ” p. 118
Husted, Allen (2000)	(corporate social strategy) “the firm’s plan to allocate resources in order to achieve long-term social objectives and create a competitive advantage” p. 25
Coda (1988)	“E’ preposta all’ottenimento di un consenso duraturo da parte delle varie categorie di interlocutori sociali che mettono a disposizione dell’impresa le risorse e gli appoggi di cui ha bisogno” p. 55
Invernizzi (1999)	“l’insieme delle scelte e delle azioni che determinano il posizionamento strutturale (ossia non modificabile nel breve periodo), realizzato o ricercato simultaneamente rispetto a tutti i mercati e a tutti gli interlocutori , al fine di migliorare la funzionalità economica duratura dell’azienda” p. 173
Matacena (1984)	“capacità di perseguire effettivamente obiettivi non economici senza che ciò faccia deflettere l’efficacia interaziendale, l’assenza della quale potrebbe determinare la desistemizzazione economica dell’impresa” p. 77
Chiesi, Martinelli, Pellegatta (2000)	“Una strategia sociale (o societale, per dirla con Piantoni) definita da tre componenti essenziali: <ul style="list-style-type: none"> ▪ i contenuti, cioè le risorse, le <i>issues</i>, gli interessi e i valori che gli attori possono scambiarsi; ▪ le relazioni tra gli attori del sistema, le specifiche interazioni e dinamiche; ▪ l’identità degli attori del sistema sociale in questione (nelle varie dimensioni: istituzionale, economica, sociale, politica, organizzativa e culturale)” p. 146
Chirieleison (2002)	“quel complesso di decisioni con cui si cerca di conseguire obiettivi di natura sociale , di fornire cioè valore aggiunto al proprio ambiente di riferimento e di raggiungere la massima coincidenza tra valori dell’azienda e quelli dei gruppi sociali interessati, nell’intento di ottenere un vantaggio competitivo attraverso il consenso e la legittimazione , pur nell’ambito del mantenimento dell’imprescindibile equilibrio economico ” p. 95

Fonte: nostra elaborazione

Dalle definizioni riportate emergono alcuni elementi ricorrenti:

- legittimazione/consenso da parte degli interlocutori/ambiente di riferimento;
- vantaggio competitivo;
- mantenimento/miglioramento dell’equilibrio economico;
- obiettivi di natura sociale/non economici.

La legittimazione e il consenso di fatto costituiscono delle risorse, dei fattori produttivi in senso lato, di cui l'impresa necessita al pari di tutti gli altri fattori; come la disponibilità delle risorse può costituire per un'impresa un rilevante fattore competitivo, così la legittimazione costituisce un vantaggio perché permette di gestire in modo più efficiente ed efficace la relazione con gli interlocutori.

L'ulteriore passaggio dalla gestione dei rapporti con gli interlocutori all'equilibrio economico dell'impresa non è facilmente isolabile, perché diversi sono i fattori che interagiscono nella definizione di un certo equilibrio economico.

Tuttavia, un legame logico è ben intuibile; la soddisfazione nella relazione impresa-interlocutore permette all'impresa di garantirsi il continuo flusso di quelle risorse di cui necessita; pertanto, rientra tra gli obiettivi primari dell'impresa quello di crea dei circuiti positivi con i suoi interlocutori⁹⁴.

L'aspetto su cui forse potrebbero manifestarsi maggiori perplessità, rispetto alla concezione tradizionale del finalismo aziendale, è l'attribuzione all'impresa di obiettivi sociali, ulteriori rispetto a quelli economici.

In altre parole, e per ricongiungerci al concetto di responsabilità sociale dell'impresa, potremmo dire che l'impresa si pone degli obiettivi sociali nel momento in cui assume, tra i suoi valori di riferimento, il rispetto nei confronti di tutti gli interlocutori e delle loro legittime attese.

Ci sono due modalità attraverso le quali ciò può essere attuato: tali valori possono costituire un vincolo all'obiettivo di profitto, oppure possono essere fatti entrare nella stessa funzione obiettivo dell'impresa⁹⁵.

Nel primo caso, tuttavia, si ricade nella classica impostazione della *shareholder view*, perché se l'obiettivo è pur sempre solo quello di creare valore per gli azionisti, allora a tal fine si piegano gli interessi degli altri stakeholder, che difficilmente possono sentirsi veramente coinvolti nel "progetto di impresa".

⁹⁴ Osserva in tal senso Brugnoli: "nelle imprese ben gestite e con una sana concezione dei rapporti con gli interlocutori, tale circuito ha polarità positiva e si presenta come virtuoso: l'impresa che sappia correttamente soddisfare le attese di un interlocutore otterrà da questi nel tempo una risposta favorevole al perseguimento della sua funzionalità economica duratura (FED) e degli interessi economici istituzionali (creando le condizioni per continuare a soddisfare correttamente le attese dell'interlocutore). [...] La convergenza dei diversi interessi particolari nella FED trova espressione in circuiti virtuosi, di polarità positiva, che legano l'impresa con ciascun interlocutore. L'attuazione di simili circuiti virtuosi è ciò che assicura, nel contempo, lo sviluppo dell'impresa e il progresso economico-sociale della collettività". Brugnoli (2002) p. 15.

⁹⁵ Coda (2005) in Sacconi (a cura di), p. 185.

Con queste osservazioni si vuole sottolineare che da un lato il coinvolgimento degli stakeholder è condizione necessaria per il raggiungimento dell'equilibrio economico dell'impresa, dall'altro che una volta raggiunto, tale equilibrio non è sufficiente, perché la negazione degli obiettivi di natura sociale, corrispondenti alla soddisfazione delle attese degli stakeholder, finisce con il comprometterlo.

La finalità dell'impresa diventa allora poliedrica, e per l'impresa diventa necessario “fare della triangolazione “valore per i clienti – valorizzazione dei dipendenti – valore azionario” il fulcro della funzione obiettivo suscettibile di aprirsi progressivamente, integrando ulteriori responsabilità nel sistema dei valori allargato, man mano che l'inventiva imprenditoriale trova vie e modi per fare della responsabilità sociale e ambientale una fonte di vantaggio competitivo, così come auspicato nel Libro Verde della Commissione Europea del luglio 2001”⁹⁶.

È per questo che le strategie sociali sono state in tale contesto assimilate alla strategia aziendale in senso lato: l'obiettivo di gestione della relazione impresa-interlocutori pare entrare a pieno titolo nelle finalità aziendali; sulle modalità e sui contenuti di tale coinvolgimento ci soffermeremo nel prosieguo della trattazione.

1.6 Le classificazioni delle strategie sociali proposte in dottrina

Le strategie sociali, nelle varie definizioni che sono state date in dottrina, riguardano essenzialmente i rapporti tra l'impresa e i suoi interlocutori sociali, ovvero la gestione di tali relazioni finalizzata alla convergenza dell'attività aziendale verso gli obiettivi che le sono propri e che tuttavia vengono sottoposti al vaglio degli altri soggetti coinvolti, dai quali l'impresa deve riuscire a cogliere il necessario consenso.

Consenso sugli obiettivi aziendali significa legittimazione all'esistenza e alla sopravvivenza dell'impresa; è in tal senso che, al di là delle possibili implicazioni strumentali, occorre intendere anche il legame tra strategie sociali ed equilibrio economico, il legame sinergico tra valore sociale e valore economico dell'impresa.

Le strategie sociali, pertanto, richiedono una particolare sensibilità dell'impresa verso l'ambiente che la circonda, volta a cogliere i valori e gli obiettivi dei soggetti

⁹⁶ Coda (2005) in Sacconi (a cura di), p. 187.

che entrano in relazione con essa, valori e obiettivi che l'impresa deve saper assimilare e fondere con i propri.

Nel momento in cui gli obiettivi sono stati fissati, il loro perseguimento concorre a descrivere la performance dell'impresa e il suo controllo strategico.

In questa fase la relazione con gli stakeholder richiede che vi sia un continuo monitoraggio della coerenza degli obiettivi stessi, oltre alla verifica del grado di raggiungimento.

Le diverse classificazioni proposte in dottrina in merito alle strategie sociali si focalizzano su questi tre aspetti:

- il grado di responsiveness dell'azienda, la sua "postura strategica" verso l'ambiente che la circonda;
- il legame tra le strategie, le performance attese, ovvero la tipologia di problematica sociale da monitorare, e le strutture organizzative che meglio si adattano ad esse;
- la relazione con gli interlocutori sociali: tipologia di interlocutori, tipologia di strategie di influenza da parte degli stessi e tipologia di scambi oggetto della relazione.

Questa tripartizione, a cui corrispondono diversi contributi alla classificazione delle strategie sociali è stata suggerita anche dall'impostazione dell'analisi degli studi anglosassoni, affrontata nei paragrafi precedenti, che ha visto distinti, ma correlati, gli aspetti di *social responsiveness*, *social performance* e *stakeholder management*.

Nel primo raggruppamento si incontrano diverse proposte dottrinali, che sostanzialmente si sovrappongono, benché la terminologia utilizzata non sia sempre corrispondente.

Secondo Ackoff (1974) e Post (1978)⁹⁷ le imprese hanno quattro atteggiamenti nell'affrontare i cambiamenti nell'ambiente esterno:

- inattività
- reattività
- proattività

⁹⁷ Citati in Freeman (1984) p. 23.

- interattività

Nel primo caso le imprese ignorano i cambiamenti e continuano a comportarsi come solitamente fanno.

Nel secondo caso, le imprese hanno un atteggiamento di attesa nei confronti di qualcosa che sta per accadere, e si limitano a rispondere al cambiamento causato da forze esterne.

Nel terzo caso le imprese provano a prevedere ciò che potrà accadere e assumono una certa posizione prima che il fatto accada; tale atteggiamento è in sostanza anticipatorio.

Le imprese interattive invece si fanno coinvolgere attivamente dalle forze e pressioni esterne e cercano di creare un futuro per tutte le parti coinvolte.

Secondo Freeman i vari atteggiamenti possono rivelarsi di volta in volta più adatti a seconda delle circostanze; ciò che conta è che l'atteggiamento non sia casuale, perchè anche nel caso di inattività l'impresa deve porsi nelle condizioni di capire cosa è accaduto.

Un'analogia e contemporanea classificazione è quella di Wilson (1974) ripresa da Carroll (1979)⁹⁸, che prevede quattro strategie:

- reattiva
- difensiva
- accomodante
- proattiva

La strategia reattiva è quella dell'impresa che resta passiva di fronte agli stimoli esterni, o al massimo reagisce con una risposta ad hoc, non preventivata; talvolta tale atteggiamento denota un disinteresse dell'impresa verso le questioni sociali, ma altre volte è frutto di una consapevole scelta di inattività.

La strategia difensiva è caratteristica delle imprese che reagiscono di volta in volta all'insorgere delle problematiche sociali, senza un approccio sistematico; può esservi un'analisi ambientale preliminare, ma questa è sempre finalizzata più alla riduzione dei danni che alla volontà di interagire con gli stakeholder.

⁹⁸ Citati in Chirieleison (2002) p. 123.

Nella strategia accomodante, invece, l'impresa cerca di comprendere e anticipare l'attività dell'ambiente circostante e ad elaborare risposte tempestive per prevenire sistematicamente i potenziali conflitti.

Infine, con la strategia proattiva la volontà di comprensione delle tendenze evolutive dell'ambiente raggiunge la massima espressione e l'impresa tende ad allinearsi alle istanze future prima che si verifichino, per partecipare essa stessa ai cambiamenti sociali.

Piantoni (1984) si esprime in termini analoghi a Ackoff e Post ma presenta una sequenza degli approcci strategici parzialmente diversa:

- approccio passivo
- approccio reattivo
- approccio interattivo
- approccio proattivo.

Nell'approccio passivo l'impresa si limita a subire le conseguenze di azioni che altri probabilmente pilotano con maggiore accortezza⁹⁹; tra le tipologie di aziende che meglio si adattano a questo tipo di approccio vi sono ad esempio le aziende molto forti e sicure di sé, che scelgono tale approccio volutamente, sapendo che i loro interlocutori sono troppo deboli o i problemi poco rilevanti; ma tale approccio potrebbe essere scelto anche da aziende di piccole dimensioni, che cercano di rendersi "invisibili".

L'importante è che l'impresa sia comunque consapevole delle conseguenze che tale scelta può comportare nel medio/lungo termine; infatti, una passività prolungata tende a permeare tutte le logiche e le risorse dell'azienda, rendendo sempre più debole la propensione alla gestione strategica e la sensibilità a percepire i problemi sociali; nei casi estremi l'impresa potrebbe pertanto trovarsi a operare a suo discapito per conseguire obiettivi altrui, ad abdicare dal proprio ruolo specifico.

Per evitare la precarietà dell'approccio passivo, le aziende possono iniziare ad osservare i colpi che provengono dall'esterno, a misurarli, a vedere da dove provengono e a studiare le opportune forme di difesa.

Tale difesa mirata nei confronti dei singoli stakeholder è tipica dell'approccio reattivo; tale approccio si può scomporre nelle sue tre fasi principali: individuazione

⁹⁹ Pastore e Piantoni (a cura di, 1984) p. 120.

di tutti gli interlocutori, valutazione dei singoli interlocutori, individuazione delle strategie tipiche dell'approccio.

In merito all'individuazione degli interlocutori, è necessario che questa venga fatta sulla base della specifica impresa, in maniera "personalizzata", guardando ad esempio alla sua storia, ai suoi punti di forza e debolezza, ai fattori critici di successo; tale mappatura ha l'obiettivo primario di spostare l'attenzione dalla pressione che si subisce alla causa che la genera.

Il processo di individuazione potrebbe essere piuttosto lungo, ma in questa fase è necessario evitare di trascurare anche un solo interlocutore; tra quelli che più facilmente vengono dimenticati, Piantoni elenca il potere giudiziario, i gruppi sommersi (ad esempio gruppi mafiosi), le articolazioni aziendali dei sindacati, le associazioni di quadri "interstiziali" e i "mavericks", ovvero quei soggetti che, modificando le regole del gioco in maniera più o meno lecita sconvolgono la concorrenza¹⁰⁰.

La difficoltà nel processo di individuazione sta anche nel fatto che il sistema degli interlocutori è dinamico, e che l'azienda deve anche saper percepire correttamente i vari interlocutori¹⁰¹.

In merito alla valutazione degli interlocutori, occorre individuare, con riferimento a ciascun gruppo di stakeholder, qual è l'oggetto della loro pressione, ad esempio se puntano ad incidere sulla politica, sulla struttura o sui comportamenti dell'azienda.

Per ciascuna "area di pressione" è utile individuare l'intensità attribuibile ai singoli interlocutori.

Una valutazione globale dell'intensità di pressione degli interlocutori può essere data quantificando le tre forze componenti, che Piantoni individua in potere, importanza e aggressività¹⁰².

Il potere è inteso come potenzialità complessiva dell'interlocutore, mentre l'effettivo potere esercitato nei confronti dell'azienda è in questa sede definito come

¹⁰⁰ Piantoni (1984) p. 127.

¹⁰¹ Ad esempio dire "azionisti" non è sufficiente, perché si potrebbe avere di fronte una azienda pubblica, una grande azienda privata o un'azienda familiare. Pastore e Piantoni (1984) p. 129.

¹⁰² Questi attributi richiamano quelli utilizzati da Mitchell, Agle, Wood (1997) per la mappatura degli stakeholder rilevanti; si potrebbe notare che il concetto di aggressività qui utilizzato è simile a quello di urgenza di Mitchell et al. , il concetto di potere approssima quello di legittimità e quello di importanza il potere.

importanza; l'aggressività attiene invece ai tempi e ai modi utilizzati per esplicitare la potenzialità.

Un'altra analisi interessante in tal senso potrebbe essere quella che, per ciascun interlocutore, correla il suo grado di criticità con la capacità dell'azienda di gestirlo.

Qualunque sia lo strumento di analisi degli stakeholder, è importante ripetere la misurazione nel tempo, per cogliere il trend e prendere le decisioni sulla base di questa prospettiva.

L'ultima fase dell'approccio reattivo è la scelta del tipo di strategia; una caratteristica di tale approccio è che tende a far affrontare un interlocutore per volta e rischia pertanto di suggerire un'azione frammentaria e dispersa.

Per evitare ciò è utile suddividere gli stakeholder in quattro gruppi: i "consolidati", ovvero quelli che tradizionalmente sono molto rilevanti, gli "emergenti", che portano instabilità al sistema, gli "outsider", che dirompono in modo imprevedibile e i "declinanti" che tendono a perdere importanza nel sistema.

I vari gruppi di stakeholder vanno pertanto collocati visivamente in un grafico in cui i quattro gruppi rappresentano le assi cartesiane; così sarà possibile individuare il campo d'azione su cui si decide di intervenire¹⁰³.

Il terzo approccio strategico è detto interattivo, in quanto si fonda su una visione dell'azienda come elemento di un più vasto sistema.

Le caratteristiche di questo approccio si riassumono in una logica causale, ovvero un'attenzione particolare alle cause delle pressioni sociali, in una logica relazionale, con la quale l'azienda abbandona l'idea di essere al centro del sistema e lo percepisce più come insieme di forze interagenti e infine in una logica anticipatoria e di orientamento all'agire.

Se l'azienda non è più vista necessariamente come centro del sistema, diventa cruciale per essa la capacità di mettersi nei panni di ciascun interlocutore, per comprenderne gli obiettivi, le motivazioni, le esigenze.

In ottica di sistema si scopre anche che ciascun interlocutore ha un suo "entourage" di altri interlocutori e agisce sulla base delle pressioni che a sua volta percepisce nell'ambito di tale sistema di relazioni.

¹⁰³ Si veda Piantoni (1984) p. 134.

Inoltre, i vari stakeholder dell'impresa possono percepire delle "affinità elettive"¹⁰⁴ tra loro, tanto da decidere poi di agire in modo congiunto; quando dalla percezione di affinità si passa all'azione, l'azienda può individuare i propri interlocutori "sinergici", ovvero coloro che potrebbero allearsi con l'azienda stessa, e i "contrastanti", che invece le fanno opposizione.

L'individuazione dei possibili alleati e degli avversari nelle varie decisioni aziendali è importante per volgere a proprio favore le circostanze, favorendo il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è prefissata.

La comprensione degli interlocutori e dei loro legami nel sistema determina poi la scelta dell'effettiva strategia da porre in essere; alcuni esempi di scelte strategiche interattive sono:

- dissimulazione, quando l'impresa decide di non intervenire per non far capire esplicitamente le proprie intenzioni future;
- concessione, quando lascia spazio all'interlocutore evitando lo scontro;
- chiamata di soccorso, quando un interlocutore sollecita chiaramente un'esplicita pressione, alla quale l'azienda decide di rispondere;
- offerta tacita di soccorso, quando un interlocutore decide di intervenire a favore di un altro, anche a sua insaputa e in assenza di chiamata esplicita;
- ricerca di alleanze, che è il fondamento della strategia interattiva, nella quale alla logica competitiva si sostituisce quella di coalizione;

Il quarto ed ultimo approccio, il proattivo, si caratterizza per un maggiore orientamento al futuro e per una visione d'insieme del sistema, non più legata all'interazione con i diversi interlocutori.

L'approccio proattivo richiede che l'azienda sia in grado di prevedere ed interpretare il futuro del sistema. Dopo questa fase di valutazione, l'azienda deve essere in grado di sintonizzarsi su questo scenario futuro, non solo dal punto di vista delle azioni, ma anche e soprattutto della cultura che sta per dischiudersi.

Nonostante l'azienda sia chiamata a conformarsi alle evoluzioni previste del sistema, essa deve mantenere la propria identità, poiché "non c'è futuro per chi abdica al proprio ruolo"¹⁰⁵; inoltre, il fatto di prevedere i futuri cambiamenti del

¹⁰⁴ Piantoni (1984) p. 139.

¹⁰⁵ Pastore e Piantoni (1984) p. 148.

sistema non significa che l'impresa debba considerarli come inevitabili, ma ha il diritto e il dovere di parteciparvi.

Volendo sintetizzare i quattro approcci proposti da Piantoni, è possibile riportare il seguente schema, che classifica le strategie secondo due parametri, ovvero la logica dell'azione e la percezione del sistema.

Con logica dell'azione l'autore intende sostanzialmente la tempistica dell'intervento, che può essere consequenziale o anticipatoria; la percezione del sistema invece riguarda il focus sul singolo stakeholder piuttosto che la visione globale del sistema di interlocutori.

Tabella 1.7 – Classificazione delle strategie sociali secondo Piantoni

		LOGICA DELL'AZIONE	
		CONSEQUENZIALE	ANTICIPATORIA
PERCEZIONE DEL SISTEMA	MIRATA AL SINGOLO STAKEHOLDER	Approccio reattivo	Approccio interattivo
	GLOBALE	Approccio passivo	Approccio proattivo

Fonte: Piantoni (1984)

Ciascuna azienda deve scegliere l'approccio che ritiene più consono, anche se la tendenza evolutiva sembra decretare un percorso incrementale attraverso i quattro approcci, che va dal passivo al reattivo, dal reattivo all'interattivo, e da questo fino al proattivo.

Infatti, l'approccio passivo è spesso presente nelle aziende con orientamento al prodotto, quello reattivo bene si sposa con l'orientamento al mercato, mentre il più recente orientamento al servizio delle aziende le fa propendere verso l'approccio interattivo.

A conclusione della rassegna di strategie basate sulla sensibilità dell'impresa verso l'ambiente, si può osservare come queste classificazioni proposte da diversi autori, che sono talvolta sovrapponibili e talvolta differenziate per sfumature terminologiche, in sostanza si possono riassumere nei seguenti atteggiamenti di fondo dell'impresa:

- non fare nulla o al massimo “parare i colpi”;

- reagire solo sotto stimolo esterno e in maniera estemporanea, non sistematicamente;
- reagire sistematicamente, grazie ad una discreta previsione dei fatti futuri;
- prevedere le future evoluzioni e parteciparvi, integrando tendenze esterne e obiettivi di emanazione interna.

Queste reazioni possono essere messe in rapporto con l’atteggiamento verso le responsabilità sociali e con le performance sociali che ne conseguono.

Un contributo in tal senso è quello di Clarkson¹⁰⁶, che rifacendosi alla classificazione di Carroll presenta il seguente schema di “Reactive-Defensive-Accomodative-Proactive (RDAP) Scale”:

Tabella 1.8 – RDAP Scale

Rating	Posture or Strategy	Performance
Reactive	Deny Responsibility	Doing less than required
Defensive	Admit responsibility but fight it	Doing at least that is required
Accomodative	Accept responsibility	Doing all that is required
Proactive	Anticipate responsibility	Doing more than is required

Fonte: Clarkson (1995)

La seconda tipologia di classificazione delle strategie sociali è quella basata sul collegamento tra strategie, strutture e performance ed è proposta da Husted (2000)¹⁰⁷.

L’autore afferma che in corrispondenza di determinate tipologie di problematiche sociali esistono una particolare struttura organizzativa e una particolare strategia che si dimostrano più adatte alla risoluzione della problematica.

Il collegamento tra problematica sociale e tipo di strategia permette all’autore di proporre un modello “contingente” di *corporate social performance*, che viene definita in termini di soddisfazione delle aspettative degli stakeholder e dipende appunto dalla scelta di quelle strategie e di quelle strutture che meglio permettono

¹⁰⁶ Clarkson (1995) p. 109.

¹⁰⁷ Husted (2000) pp. 32 e ss.

l'allineamento delle aspettative dell'azienda e degli stakeholder in merito alle problematiche sociali.

Il punto di partenza per la definizione delle strategie è pertanto l'individuazione delle tipologie di problematiche sociali (*social issues*).

Rifacendosi alla classificazione di Wartick e Mahon (1994) Husted identifica tre tipologie di *social issue* alle quali aggiunge la situazione di nonissue.

Un *social issue* si manifesta quando c'è un gap di aspettative tra azienda e stakeholder; al contrario, nel caso di *nonissue* non c'è alcun divario di aspettative, ovvero sia l'azienda che gli stakeholder sono d'accordo sulla rappresentazione dei fatti e condividono gli stessi obiettivi ed interessi.

Una prima tipologia di *social issue* si determina invece quando non c'è accordo sulla natura dei fatti in una certa situazione (*what is – what is*), ovvero quando ci si trova davanti ad un conflitto cognitivo¹⁰⁸.

Il secondo tipo di problema è costituito dal gap tra ciò che è e ciò che dovrebbe essere (*what is – what ought to be*): in tal caso vengono messi in discussione la vision aziendale e i suoi obiettivi di fondo; un esempio in tal senso potrebbe esser quello di un'azienda che produce pesticidi e che, ad un certo punto, si chiede se deve o meno continuare a produrli.

Infine, l'ultimo *social issue* è descritto dal divario tra l'idea dell'azienda e l'idea degli stakeholder riguardo a ciò che dovrebbe essere (*what ought to be – what ought to be*); in tal caso gli obiettivi e i risultati attesi dall'azienda non coincidono con gli obiettivi e i risultati attesi dagli stakeholder.

Una volta che è stata inquadrata la tipologia di problematica da affrontare, il percorso che porta ad una positiva performance richiede di perseguire una specifica strategia e di avvalersi di una particolare struttura; per struttura Husted intende l'insieme di tre dimensioni, ovvero la diffusione delle informazioni, la responsabilità delle decisioni e il processo decisionale.

In altre parole, la natura della problematica sociale determina la strategia e la struttura ideali per raggiungere l'allineamento tra l'impresa e il suo ambiente di riferimento; il raggiungimento dell'allineamento permette di colmare il gap, ovvero di risolvere il problema e determinare conseguentemente una performance positiva.

¹⁰⁸ Thibaut e Walker (1978).

Le quattro strategie proposte da Husted sono riprese da Thompson e Tuden (1959), e sono le seguenti: *computation strategy*, *discovery strategy*, *inspiration strategy* e *bargaining strategy*.

La *computation strategy* si caratterizza per la formulazione di piani e procedure che comportano risposte predefinite a determinati stimoli ambientali; tale tipo di risposta, programmata o di routine, è la risposta adatta in caso di *nonissue*, poiché non occorre una preventiva negoziazione, essendovi già un accordo di fondo tra azienda e stakeholder.

La struttura adatta è di tipo burocratico, in cui le informazioni vengono distribuite nell'organizzazione ma per giungere direttamente ai responsabili individuali delle decisioni; alcune tipologie di enti dedicati alle problematiche sociali di routine potrebbero essere gli uffici di valutazione ambientale, di filantropia aziendale o di relazioni pubbliche; inoltre, strumenti tipici di questo approccio potrebbero essere i codici etici e il reporting sociale.

La *discovery strategy* viene proposta nel caso di *social issue* del primo tipo, quelle relative alla natura dei fatti (*what is*).

Infatti, tale strategia prevede di ricercare la soluzione migliore per il raggiungimento di obiettivi su cui c'è accordo; l'analisi deve indagare se una determinata risposta è in grado o meno di portare all'obiettivo desiderato.

In tal caso, la struttura che meglio si presta a tale esigenza è una struttura di tipo collegiale, in cui le decisioni sono prese a maggioranza, dopo che le informazioni sono state distribuite a tutti gli esperti interessati; il maggior livello di informazione possibile è raggiungibile facendo lavorare in parallelo diversi enti organizzativi (ad esempio creando la figura dell'ombudsman).

Quando manca una vision comune all'interno dell'impresa, l'ideale si dimostra essere l'*inspiration strategy*, che mette in discussione i valori prevalenti e cerca di creare una nuova e condivisa visione dell'azienda e della sua relazione con gli stakeholder.

L'immaginazione morale diventa il punto cruciale della strategia; per sprigionarla è necessario creare un ambito di "caos organizzato", in cui vi sia ampia diffusione di informazioni, in modo tale che tutte le parti rilevanti siano incentivate a concentrarsi sulla soluzione del problema, fintantoché non venga raggiunta l'ispirazione.

Nel caso vi sia un conflitto di interessi tra gli stakeholder, o tra questi e l'impresa, si rende necessario un processo di negoziazione.

Questo caso, rappresentato dall'ultima categoria di *social issue (what ought to be)* richiede una *bargaining strategy*, volta appunto a riallineare le divergenti concezioni di responsabilità sociale di azienda e stakeholder.

La struttura organizzativa deve essere di tipo rappresentativo, in modo da poter dare voce a tutti gli stakeholder rilevanti che dimostrano di avere una diversa idea della problematica sociale in questione.

La ricerca del consenso, sottointesa da tale strategia, è il fulcro dello *stakeholder management*; lo stesso Freeman, in effetti, menziona la possibilità di far partecipare al board delle rappresentanze degli stakeholder, o di attivare il meccanismo di rappresentanza da parte di *stakeholder managers*.

Tabella 1.9 – Classificazione delle strategie secondo Husted

<i>Social Issue</i>	Nonissue	Type 1	Type 2	Type 3
<i>Expectational gap</i>	None	What is versus what is	What is versus what ought to be	What ought to be versus what ought to be
<i>Issue strategy</i>	Computation	Discovery	Inspiration	Bargaining
<i>Structure</i>	Bureaucratic	Collegial	Organized chaos	Representative
1. information diffusion	Low	High	High	High
2. responsibility for decision	Specialist	All specialist	All parties	All parties
3. decision-making process	Individual	Voting	Individual/collective	Consensus

Fonte: Husted (2000)

Per concludere la presentazione del contributo di Husted alla classificazione delle strategie sociali, occorre ribadire come l'autore ritenga che tutte le strategie e strutture citate debbano essere "presenti" nell'impresa, poiché non si tratta di decidere se un'azienda si caratterizza per aver solo problematiche sociali del primo piuttosto che del secondo tipo.

Prima o poi, nell'ambito della sua operatività, l'azienda incontrerà tutte le tipologie di *social issues* e potrà avere una buona performance sociale solo se saprà di volta in volta quale strategia e struttura attivare.

L'importanza di tale approccio non è tanto nell'aver contribuito alla classificazione delle possibili strategie sociali, quanto di aver reso la performance sociale una variabile dipendente dalle strategie; in tal modo si è potuto rendere esplicito il convincimento di fondo, che caratterizza il presente lavoro, che non esista responsabilità sociale, intesa nel senso allargato di performance, senza la formulazione ed implementazione delle strategie sociali.

Inoltre, se la performance è intesa come convergenza tra impresa e stakeholder in merito ad azioni e obiettivi, la problematica del monitoraggio di tale performance non può che caratterizzare tutte le imprese, che nella loro operatività si interfacciano sempre con i loro stakeholder.

La relazione impresa-stakeholder è pertanto l'elemento cruciale di cui devono occuparsi le strategie sociali.

La focalizzazione su tale elemento comporta ulteriori approcci di classificazione delle strategie, tra i quali si presentano nel seguito Freeman (1984), Meznar, Chrisman e Carroll (1992) e Frooman (1999).

Freeman (1984)¹⁰⁹ presenta una classificazione delle strategie che si basa sui gruppi di stakeholder a cui l'impresa si rivolge, quelli per cui l'impresa è disposta ad impegnarsi; egli propone le seguenti cinque strategie aziendali, a seconda di quale sia la risposta che l'azienda si dà alla domanda "*what do we stand for?*":

1. *Specific stakeholder strategy*: con essa l'impresa si sforza di soddisfare le esigenze di uno o pochi stakeholder; ad esempio, quando un'impresa ha come valori fondamentali il servizio al cliente o il benessere dei dipendenti, allora significa che la sua strategia è rivolta a dare massimo beneficio a questi specifici gruppi di stakeholder.

2. *Stockholder strategy*: in questo caso lo specifico gruppo di stakeholder prescelto è quello degli azionisti; tale strategia è pertanto un caso speciale della prima tipologia di strategie, giustificato dalla diffusione tra le aziende della

¹⁰⁹ Freeman (1984) pp. 101 e ss.

mentalità che vede prevalere gli interessi degli azionisti su quelli degli altri stakeholder.

Lo scopo essenziale di tale strategia è di massimizzare il rendimento per l'azionista, o in senso più ampio, di massimizzare il valore di mercato dell'impresa.

Una variante di tale strategia può essere la “*financial stakeholder strategy*” con la quale l'azienda si rivolge non solo agli azionisti, ma anche alle banche e ad altri finanziatori a titolo di debito, agli analisti finanziari ecc.

Esempi di imprese che adottano tale strategia abbondano: sono quelle che puntano tutto sull'incremento dei dividendi trimestrali, che danno costante attenzione alle performance a breve termine o che considerano l'azienda come se si trattasse di una società di investimento con un portafoglio da gestire.

3. *Utilitarian strategy*: tale strategia caratterizza quelle imprese che motivano la loro esistenza nel miglioramento della società o nello svolgimento di attività socialmente utili; la visione dell'impresa come istituzione sociale le porta a definire il loro scopo in termini di produzione del massimo output possibile per il maggior numero di persone.

4. *Rawlsian strategy*: in tal caso le imprese si considerano come agenti del cambiamento sociale; si ispirano ai principi fondamentali di pari opportunità e libertà per ribadire il concetto che una società giusta non deve discriminare tra classi sociali nell'allocazione dei beni e servizi fondamentali.

L'impresa di questo tipo perseguirà una strategia volta a migliorare il benessere delle classi di stakeholder più disagiate e ad assicurare che le posizioni all'interno dell'impresa siano aperte a tutti i membri della società.

5. *Harmony strategy*: il principio di armonia sociale richiede che qualunque azione venga intrapresa, essa sia desiderabile e supportata dal maggior numero di stakeholder; in tale strategia l'impresa si identifica come membro della comunità.

La classificazione di Freeman, seppure apprezzabile, non appare pienamente soddisfacente in quanto la *stockholder strategy* e la *rawlsian strategy* si dimostrano essere delle sotto-categorie della strategia destinata a specifici stakeholder.

Inoltre, non è sempre facile distinguere tra la strategia utilitaristica e quella di armonia sociale.

In una successiva proposta, Freeman e Gilbert (1988) ampliano le tipologie di strategie, che diventano sette:

1. strategia dell'azionista, che massimizza gli interessi degli azionisti;
2. strategia della prerogativa manageriale, che massimizza gli interessi del management;
3. strategia ristretta degli stakeholder, che massimizza gli interessi di un ristretto numero di stakeholder;
4. strategia estesa degli stakeholder, che massimizza gli interessi di tutti gli stakeholder;
5. strategia dell'armonia sociale, che massimizza l'armonia sociale;
6. strategia rawlsiana, che migliora le condizioni degli stakeholder svantaggiati;
7. strategia dei progetti personali, che massimizza la capacità dei membri dell'organizzazione di portare a termine i loro progetti personali.

Nonostante l'ampliamento, tale classificazione non rispetta i criteri di reciproca esclusività e di stabilità; inoltre, secondo Meznar, Chrisman e Carroll, non coglie entrambi gli attributi chiave della strategia d'impresa.

Secondo gli autori infatti, la strategia è il processo con cui l'impresa "racconta le sue abilità e competenze alle opportunità (e minacce) insite nel suo ambiente."¹¹⁰

Pertanto, la strategia deve individuare i confini di tale ambiente e definire le modalità con cui l'impresa utilizza risorse e competenze per soddisfarne le necessità; nella classificazione di Freeman si considerano solo i vari tipi di stakeholder (ambiente), e non le tipologie di benefici offerti.

La proposta di classificazione di Meznar, Chrisman e Carroll nasce invece proprio dalla combinazione di tipologia di stakeholder e tipologia di benefici che l'impresa offre loro.

Preliminarmente alla classificazione, occorre ricordare che il concetto di strategia proposto dai tre autori si basa su un concetto allargato di valore aggiunto; la strategia d'impresa viene definita come "le modalità con cui l'impresa cerca di fornire valore

¹¹⁰ Meznar, Chrisman e Carroll (1992), p. 40.

aggiunto al proprio ambiente nell'intento di legittimare la sua esistenza ed assicurarsi un futuro"¹¹¹.

Il valore aggiunto è a sua volta definito come differenza tra benefici totali (ricavi economici più beni sociali) e costi totali (costi economici più costi sociali); pertanto, gli effetti che l'impresa determina nel suo ambiente di riferimento sono sia una generazione di valore economico, come differenza tra ricavi e costi economici, sia una generazione di valore sociale, come differenza tra beni sociali e costi sociali.

Analogamente al valore economico, che può essere massimizzato sia attraverso l'aumento dei ricavi che la riduzione dei costi (o attraverso una combinazione di entrambi), il valore sociale dell'impresa può essere massimizzato aumentando i benefici sociali o riducendo i costi sociali, o agendo su entrambi i fronti.

Ecco allora delineate le possibili alternative in merito ai benefici generati per gli stakeholder: oltre alla distinzione tra benefici economici e sociali, vale anche la distinzione tra azioni di incremento dei beni sociali e di riduzione dei costi sociali.

In merito al secondo parametro di classificazione, le categorie di stakeholder, gli autori propongono un'analoga distinzione tra stakeholder solo economici, solo sociali e sia economici che sociali.

Tale distinzione scaturisce dalla nozione estesa di valore aggiunto di cui si è detto sopra, per cui gli stakeholder solo economici sono quelli per i quali viene generato esclusivamente valore economico, mentre gli stakeholder solo sociali sono quelli che godono soltanto di benefici sociali; in mezzo si estende una zona di stakeholder "misti", che godono dei benefici di entrambe le categorie; i gruppi di stakeholder considerati, inoltre, a seconda delle politiche aziendali, possono essere estesi o ristretti.

Le strategie individuate grazie a questa classificazione sono riepilogate nella tabella seguente; le denominazioni date alle strategie sono state riprese da alcune proposte di autori diversi¹¹².

¹¹¹ Meznar, Chrisman e Carroll (1992), p. 36.

¹¹² I riferimenti sono a Holmes (1976) e Jacoby (1973) per la strategia classica, Wilson (1975) e Sethi (1982) per le strategie di tipo difensivo, Anshen (1980) per le strategie di tipo offensivo, Wilson e Sethi per la strategia di "accomodamento". Meznar, Chrisman e Carroll (1992) p. 43.

Tabella 1.10 – La classificazione di Meznar, Chrisman e Carroll (1992)

		STAKEHOLDER			
		solo economici	sia economici che sociali		solo sociali
			ristretti	estesi	
BENEFICI	solo economici		classica		
	sia economici che sociali	costi economici e costi sociali di ordine minore		difensiva ristretta	difensiva estesa
		benefici economici e costi sociali di ordine superiore		offensiva ristretta	offensiva estesa
		benefici economici e benefici sociali di ordine superiore + minori costi sociali		accomodante ristretta	accomodante estesa
	solo sociali				senza scopo di lucro

Fonte: Meznar, Chrisman e Carroll (1992)

La strategia classica si riferisce a quelle imprese che si preoccupano solo della performance economica; il suo ambito è ristretto, in quanto contempla solo stakeholder economici e benefici economici.

Secondo Meznar, Chrisman e Carroll, tale strategia nel lungo termine non è in grado di legittimare un'azienda; in realtà possiamo osservare che con tale strategia l'impresa fa esattamente ciò che è destinata a fare, ovvero produrre valore economico, ma problemi di legittimazione potrebbero sorgere non tanto per la focalizzazione su target economici, quanto perché tale focalizzazione potrebbe comportare dei costi sociali non esattamente colmabili con benefici puramente economici.

Tuttavia, in determinati momenti della vita dell'impresa, tale strategia potrebbe rivelarsi come l'unica percorribile: si pensi ad esempio alla fase di avviamento dell'attività o alla fase di crisi che rischia di portare al fallimento.

Le strategie di tipo difensivo sono quelle che puntano solo sulla riduzione dei costi sociali, e non anche sull'incremento dei benefici; possono essere di tipo ristretto o ampio, a seconda che puntino su un numero esiguo o rilevante di stakeholder.

Le strategie di tipo offensivo invece si caratterizzano per la preoccupazione dell'impresa di aumentare il livello di soddisfazione degli stakeholder incrementando i beni sociali ma non riducendo i costi sociali; anche queste strategie possono essere ulteriormente suddivise in ampie e ristrette, a seconda dell'ampiezza del target di destinatari.

Le strategie definite come “accomodanti” tendono ad agire sia sul fronte dell’incremento dei benefici sociali che su quello della riduzione dei costi.

Infine, con la strategia senza scopo di lucro l’azienda offre solo benefici sociali, a stakeholder necessariamente sociali; è evidente che tale tipo di strategia ricade al di fuori dell’ambito di impresa, potendo semmai caratterizzare le aziende non profit.

A conclusione della loro proposta di classificazione, Meznar, Chrisman e Carroll osservano come non vi sia superiorità intrinseca di una strategia rispetto alle altre; i migliori impatti sulla performance e sulla legittimazione si ottengono laddove una strategia si dimostri più adatta delle altre ad ottimizzare il valore aggiunto che l’azienda fornisce alla società, combinando le sue attività economiche con quelle sociali.

L’ultima proposta di classificazione che si vuole riportare si discosta dalle altre in quanto assume il punto di vista degli stakeholder, piuttosto che quello dell’azienda.

Frooman (1999) infatti si propone di fornire un contributo in risposta ad un interrogativo che a suo avviso non è stato molto considerato in dottrina: come agiscono gli stakeholder per ottenere ciò che vogliono dall’impresa?

Gli studi sulla teoria degli stakeholder infatti si sono concentrati principalmente nel definire chi sono gli stakeholder e che cosa vogliono; tuttavia, comprendere le modalità con cui possono decidere di agire ha una rilevanza strategica notevole, perché permette all’impresa di preparare le contromosse in modo da garantirsi il perseguimento dei suoi obiettivi.

Frooman scompone l’interrogativo di cui si è detto in due parti: quali sono le possibili strategie di influenza degli stakeholder? Quali sono i fattori che determinano la scelta dell’una o dell’altra strategia?

Per rispondere alle domande si avvale della teoria degli stakeholder e della teoria della dipendenza delle risorse; quest’ultima risulta particolarmente rilevante, perché nella sostanza è la dipendenza dell’impresa dalle risorse degli stakeholder che determina il loro potere di influenza sulla stessa.

Il primo elemento da considerare, pertanto, è la classificazione delle strategie di controllo delle risorse: gli stakeholder possono decidere di non fornire più l’impresa

con i loro contributi (o possono minacciare di farlo) oppure possono porre semplicemente delle condizioni alla fornitura.

Nel primo caso si parla di strategie di ritenzione; lo stakeholder cessa di fornire la risorsa nel tentativo di far cambiare il comportamento dell'azienda.

I vari stakeholder possono porre in essere diverse strategie di ritenzione: ad esempio, i dipendenti possono scioperare, i creditori possono non rinnovare i loro prestiti, i clienti possono boicottare i prodotti dell'impresa, ecc.

Le strategie del secondo tipo sono dette "strategie di utilizzo": la fornitura continua ma con nuove condizioni, che vengono poste sempre con l'intento di far cambiare all'impresa un atteggiamento che gli stakeholder non accettano.

Le differenze principali tra le due strategie riguardano la dipendenza dell'una parte dall'altra e l'attribuzione dei costi derivanti dalla strategia posta in atto.

Nel caso di strategia di ritenzione, lo stakeholder è nelle condizioni di cessare la sua fornitura: ciò significa che egli non dipende dall'impresa, mentre semmai avviene il contrario; nel caso di strategie di utilizzo, lo stakeholder non può permettersi di cessare la sua fornitura, perché egli dipende dall'impresa e potrebbe pertanto subire un grave danno; in tal caso c'è una situazione di dipendenza reciproca e i costi dell'azione sono divisi tra le due parti, mentre nel primo caso questi vengono fatti gravare interamente sull'azienda.

Il secondo elemento in base al quale è possibile classificare le strategie degli stakeholder è il suo "sentiero di influenza"; lo stakeholder può infatti agire da solo, manipolando direttamente il flusso di risorse che rivolge all'impresa, oppure può agire tramite alleanze con altri stakeholder; nel primo caso si ha una strategia diretta, nel secondo caso indiretta.

L'efficacia delle strategie di influenza dipende necessariamente dalla dipendenza che l'impresa manifesta verso le risorse degli stakeholder; la criticità degli stakeholder per l'impresa si basa fondamentalmente sul fatto che essi contribuiscano in qualsivoglia modo alla sua sopravvivenza; la necessità per l'impresa di dimostrarsi sensibile (*responsive*) verso il suo ambiente di riferimento dipende pertanto dalla rilevanza delle risorse ambientali nel contesto di operatività aziendale.

Quanto più l'impresa dipende dalle risorse degli stakeholder, tanto più si dimostra sensibile alle loro istanze e vulnerabile verso le loro azioni; il livello di

dipendenza dell'azienda dallo specifico stakeholder determinerà pertanto il tipo di sentiero di influenza da questi scelto: strategia diretta se c'è alta dipendenza, strategia indiretta se l'impresa dipende poco dallo stakeholder, e quindi quest'ultimo ha bisogno di trovare degli alleati forti per aumentare la sua influenza sull'impresa.

L'altra faccia della medaglia, ovvero la dipendenza dello stakeholder dall'impresa, genera invece la scelta del tipo di strategia di controllo delle risorse: strategia di ritenzione se lo stakeholder è indipendente dall'azienda, strategia di utilizzo se invece c'è dipendenza.

A questo punto si sono individuate, oltre alle quattro diverse strategie, anche quattro diversi tipi di relazione impresa/stakeholder basati sulle risorse: dipendenza dell'azienda, dipendenza dello stakeholder, alta interdipendenza reciproca o scarsa dipendenza reciproca.

La tesi di Frooman è che l'equilibrio di potere nella relazione sia l'elemento che determina la scelta della strategia di influenza dello stakeholder¹¹³.

Dalla combinazione delle proposte in merito alle strategie di controllo delle risorse e ai sentieri di influenza si ottengono le seguenti quattro proposizioni:

1. quando la relazione tra impresa e stakeholder è di bassa interdipendenza, lo stakeholder sceglierà una strategia di ritenzione indiretta;
2. quando la relazione è caratterizzata dal potere dell'impresa, lo stakeholder sceglierà una strategia di utilizzo indiretta;
3. quando la relazione è caratterizzata dal potere dello stakeholder, questo sceglierà una strategia di ritenzione diretta;
4. quando la relazione è di alta interdipendenza, lo stakeholder sceglierà una strategia di utilizzo diretta.

¹¹³ "The question "is the stakeholder dependent on the firm?" ad "is the firm dependent on the stakeholder?" determine the independent variable: the type of resource relationship. The dependent variable is the choice of influence strategy. Frooman (1999) p. 201.

Tabella 1.11 – Le strategie di influenza degli stakeholder

TYPOLOGY OF INFLUENCE STRATEGIES			
		Is the stakeholder dependent on the firm?	
		no	yes
Is the firm dependent on the stakeholder?	no	Indirect/withholding (low interdependence)	Indirect/usage (firm power)
	yes	Direct/withholding (stakeholder power)	Direct/usage (high interdependence)

Fonte: Frooman (1999)

La classificazione proposta da Frooman potrebbe apparire fuori luogo in questo contesto, focalizzandosi più sulle azioni degli stakeholder che su quelle aziendali; in realtà l'analisi di Frooman è rilevante sul piano strategico aziendale soprattutto come strumento di analisi per il management; infatti, non possiamo far altro che condividere il pensiero dell'autore quando afferma: *“However, knowing how stakeholders may try to influence a firm is critical knowledge for any manager. After all, for managers to act strategically and plan the actions they intend their firm to take, presupposes that they have some idea of how others in their environment will act”*¹¹⁴.

¹¹⁴ Frooman (1999) p. 203.

Capitolo 2

L'implementazione delle strategie sociali: gli strumenti della RSI

2.1 Panoramica degli strumenti di RSI

Nel capitolo precedente si è avuto modo di evidenziare come la prospettiva strategica nell'ambito della *Corporate Social Responsibility* sia presente soprattutto negli studi anglosassoni già a partire dagli anni '70 – '80.

A questo punto, dopo aver costruito la matrice teorica di riferimento, si rende necessario passare alla fase implementativa delle strategie sociali, in particolare alle problematiche di gestione e misurazione della responsabilità sociale d'impresa (RSI).

Per fare ciò è necessario accennare agli strumenti che in dottrina o nella prassi si sono affermati, più di recente, come punti di riferimento per le imprese che decidono di incorporare la responsabilità sociale nella loro operatività.

Ponendoci nei panni di queste imprese, la prima osservazione spontanea riguarda la numerosità e varietà di modelli e standard di riferimento sulla RSI; in effetti, a cavallo tra la fine degli anni '90 e i primi anni del 2000 si è assistito ad un proliferare di questi strumenti, in risposta ad un crescente interesse verso le problematiche etiche, sociali ed ambientali delle imprese.

La RSI è indubbiamente un tema di attualità, benché non sia affatto nuovo, e sull'onda di questo recente risveglio sono sorte iniziative di vario genere: iniziative

da parte di organismi internazionali rilevanti, come l'ONU e l'OCSE, l'Unione Europea, di Governi Nazionali, tra cui quello italiano, e di svariati enti e associazioni che fanno della RSI il loro argomento principale di ricerca o di business.

A contribuire a questa pluralità di voci è indubbiamente uno dei caratteri fondamentali della RSI: la sua volontarietà; infatti, se il tema fosse semplicemente oggetto di normativa, non ci sarebbe per le imprese l'imbarazzo della scelta di quale strumento o modello seguire, ma semmai l'unica flessibilità concessa sarebbe ristretta all'ambito di interpretazione della norma.

Il proliferare di modelli, standard, linee guida rischia tuttavia di ottenere l'effetto contrario a quello auspicato: se la standardizzazione serve per rendere comparabili le informazioni e i processi di gestione, nel momento in cui gli standard sono molti, sorge un inevitabile senso di smarrimento da parte delle imprese, di fronte a strumenti che spesso non sono alternativi, ma anzi sono almeno in parte attivabili congiuntamente e sovrapponibili.

A questo punto occorre pertanto cercare di ricondurre tali strumenti per lo meno ad uno schema di riferimento, proporre una tassonomia, che sia il più possibile coerente con le finalità per cui le imprese si accostano alla RSI e ai contenuti delle strategie sociali descritte in precedenza.

Infatti, a parere di chi scrive, la RSI contribuisce ad accrescere la qualità della gestione di un'impresa, dal vertice fino ai livelli più operativi.

Si può dire pertanto che l'inserimento di questi strumenti dovrebbe seguire un processo logico che partendo dalle strategie sociali attraversa gli aspetti di governance e organizzazione, di implementazione nei processi e di rilevazione e diffusione di informazioni di ritorno, da utilizzare per il controllo strategico e della gestione.

In altre parole, se la strategia sociale entra di diritto nel novero delle strategie aziendali, o addirittura può considerarsi un ampliamento della strategia aziendale generale, allora anche i processi di pianificazione, gestione e controllo e devono subire un analogo "ampliamento" per fare spazio a problematiche quali i rapporti con gli stakeholder e alla misurazione delle performance sociali.

Tali problematiche costituiscono l'oggetto di una serie di iniziative nell'ambito della RSI che, senza alcuna pretesa di esaustività, potremmo suddividere nelle seguenti categorie:

- dichiarazioni di principi e di valori;
- standard relativi ai processi di gestione della RSI;
- standard relativi ai processi di rendicontazione sociale;
- standard di contenuto o standard di rendicontazione in senso stretto.

La scelta di questa tassonomia deriva da un'impostazione che è emersa nel capitolo precedente, quando trattando la *Corporate Social Performance* si è evidenziato come quest'ultima costituisca un unitario modello di riferimento per le imprese, nel quale convivono i tre fondamentali livelli della performance: i principi, i processi e i risultati.

È importante ribadire, tuttavia, come attualmente esistano diverse possibili classificazioni degli strumenti di responsabilità sociale; alcune di esse si basano ad esempio sugli stakeholder a cui gli strumenti maggiormente si rivolgono¹; altre distinguono tra strumenti di RSI offerti dal mercato e strumenti interni per gestire la RSI², altre ancora propongono un'articolazione in parte sovrapponibile con quella utilizzata in questo contesto, ma con alcune ulteriori suddivisioni³.

In generale, questo ci permette di testimoniare quanto sopra ribadito in merito all'ampia varietà di iniziative e all'esigenza di armonizzazione degli strumenti; a ciò si aggiunga che la convergenza degli strumenti è uno degli obiettivi della strategia dell'Unione Europea in merito alla responsabilità sociale d'impresa, così come esplicitato nella Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee COM (2002) 347⁴.

¹ In questo senso si veda Chiesi, Martinelli, Pellegatta (2000) a pag. 25.

² Questa impostazione è presente in Hinna (2005), pagg. 113 e seguenti; il lavoro di Hinna è attualmente uno dei più completi in merito all'individuazione delle varie iniziative di RSI, al di là delle scelte classificatorie delle stesse.

³ Beda, Bodo (2004) presentano un'articolazione che distingue: codici di condotta, strumenti di governance, sistemi di gestione, standard di performance, standard di reporting, standard di verifica esterna; Beda, Bodo (2004) pagg. 85 e seguenti.

⁴ La Comunicazione classifica le pratiche e gli strumenti di RSI in codici di condotta, norme di gestione, contabilità, audit e stesura di relazioni, etichette sociali, investimento socialmente responsabile; COM (2002) 347 pagg. 14 e seguenti.

2.2 Le dichiarazioni di principi e di valori

Con questa prima categoria si vuol fare riferimento alle iniziative quali il Global Compact dell'ONU⁵, le linee guida per le imprese multinazionali o per la corporate governance dell'OCSE⁶, la dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL⁷, la dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo, Agenda 21⁸.

Si tratta in generale di documenti emanati da importanti organismi internazionali, contenenti elencazioni di valori e di principi che vengono ritenuti di ordine superiore, ovvero condivisibili e applicabili a livello mondiale, che trattano in generale dei seguenti argomenti:

- i diritti umani
- i diritti dei lavoratori
- la tutela dell'ambiente
- la lotta alla corruzione
- gli interessi dei consumatori
- il progresso scientifico e tecnologico
- la concorrenza
- la fiscalità

Pur non trattandosi di strumenti in senso tecnico, il loro contenuto può essere rilevante per le imprese che vogliono esplicitare i loro valori di riferimento nell'ambito di documenti interni quali il *mission statement*, la carta valori o il codice etico⁹.

È evidente come tali valori debbano maturare all'interno delle imprese, possibilmente attraverso un processo di condivisione, essere comunicati a tutti gli

⁵ www.unglobalcompact.org

⁶ www.oecd.org

⁷ www.ilo.org

⁸ Per una sintesi di queste iniziative si rinvia a Bagnoli (2004), che li definisce “principi di fondo nella definizione della responsabilità sociale”.

⁹ Tali strumenti interni vengono definiti da Hinna (2005) come “strumenti strategici”, in quanto “servono a definire il quadro concettuale e quindi strategico di tutto il processo di creazione della Rsi e servono a “incastonare il processo” di orientamento alla Rsi nella funzione strategica dell'azienda (che cosa vuole realizzare e come)”, Hinna (2005) pag. 157.

interessati e periodicamente sottoposti a riesame; pertanto l'utilizzo di principi di emanazione esterna potrebbe sembrare una forzatura.

In realtà, la cultura della responsabilità sociale non nasce dal nulla, e un'impresa che si accinga per la prima volta ad occuparsene ha anche bisogno di linee guida di riferimento; il processo di condivisione dei valori può essere lungo, potenzialmente infinito, perché gli inevitabili conflitti di valori che si creano tra impresa e stakeholder sono ben più difficili da affrontare rispetto ai conflitti di interessi; in tal senso ispirarsi a dei principi che sono già scaturiti da un processo di confronto e già condivisi è un buon inizio, o per lo meno dovrebbe costituire una buona approssimazione delle aspettative degli stakeholder della specifica impresa.

Tali principi e valori di fondo si collegano a quanto affermato nel capitolo precedente in merito alla *Corporate Social Performance*: lì il primo livello è proprio quello dei principi, perché la prima vera misurazione di performance è data dalla coerenza tra valori di fondo e comportamenti.

Dal punto di vista della gestione aziendale, tali principi e valori integrano la tradizionale mission dell'impresa, costituiscono il presupposto per le strategie sociali e in termini formali possono trovare esplicitazione nei diversi strumenti interni citati sopra (carte dei valori, codici etici) o semplicemente essere riportati nei report sociali o in altre fonti di comunicazione verso l'esterno (lo stesso sito internet della società, ad esempio).

2.3 Gli standard relativi ai processi di gestione della RSI

Sotto questa denominazione si vogliono includere quegli strumenti contenenti norme che regolano alcuni aspetti della gestione aziendale e che potrebbero anche dare adito al rilascio di una certificazione, di un'attestazione di conformità dei processi allo standard.

Ne sono classici esempi i sistemi di gestione della qualità (ISO 9001), i sistemi di gestione ambientale (ISO 14001, EMAS), i sistemi di gestione della salute e

sicurezza sul lavoro (OHSAS 18001)¹⁰ e più specificatamente, nell'ambito della RSI la norma SA 8000 e il modello Q-RES.

La norma SA 8000¹¹ è attualmente l'unico standard internazionale che permette alle imprese di ottenere una “certificazione sociale” rilasciata da un ente certificatore esterno, secondo l'approccio classico e ormai più consolidato delle certificazioni di qualità.

La prima versione della norma è stata emanata nel 1997 dal CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*), ora denominato SAI (*Social Accountability International*), e successivamente aggiornata nel 2001.

La certificazione SA 8000 viene rilasciata all'impresa da un ente certificatore accreditato da SAI, per un periodo triennale, durante il quale l'impresa è sottoposta a visite ispettive periodiche di mantenimento della certificazione, di norma con cadenza semestrale¹².

Prima dell'ottenimento della certificazione vera e propria l'impresa solitamente acquisisce lo stato di *applicant*, dichiarando la propria conformità alla legislazione nazionale e locale sui requisiti SA 8000, di aver compreso tali requisiti e di essere pronta per il processo di implementazione e certificazione.

Tale dichiarazione viene resa attraverso la compilazione di un report di autovalutazione da parte dell'impresa; l'impresa si impegna poi a sostenere la visita di certificazione entro un anno dall'ottenimento del riconoscimento di *applicant*, con possibilità di proroga dello stesso non oltre tre anni.

Per l'ottenimento della certificazione le imprese devono rispettare la legislazione nazionale vigente, le convenzioni ILO specificamente richiamate nella norma¹³ e i nove requisiti specifici:

1. lavoro infantile
2. lavoro obbligato

¹⁰ Per una proposta in merito alla possibile integrazione dei diversi sistemi di gestione, si vedano Adreis, Beltramo, Bechis, Biolo in *De Qualitate* n. 9 e n. 10/2004.

¹¹ www.sa-intl.org

¹² Per approfondimenti sul funzionamento della certificazione SA 8000 si veda la “Guida alla responsabilità sociale” del C.I.S.E., Centro per l'innovazione e lo sviluppo economico sul sito www.ciseonweb.it

¹³ Alle quali si aggiungono la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino, la Convenzione delle Nazioni Unite per eliminare tutte le forme di discriminazione contro le donne; si veda SA 8000, traduzione italiana, pag. 4.

3. salute e sicurezza sul lavoro
4. libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva
5. discriminazione
6. procedure disciplinari
7. orario di lavoro
8. retribuzione
9. sistemi di gestione

Dalla lettura dei requisiti è evidente come lo standard SA 8000 non sia in realtà uno standard generale sulla responsabilità sociale¹⁴, ma bensì sia focalizzato solamente sui rapporti con i lavoratori.

Ciò nonostante, alcuni spunti interessanti e di carattere più ampio si possono cogliere dall'ultimo dei requisiti, il sistema di gestione.

Nell'ambito del sistema di gestione, la norma prevede i seguenti requisiti:

- politica
- riesame della direzione
- rappresentanti dell'azienda
- pianificazione e implementazione
- controllo dei fornitori, subappaltatori e subfornitori
- problematiche e azioni correttive
- comunicazione esterna
- accesso alla verifica
- registrazioni

In merito al primo punto, la norma prevede che l'alta direzione definisca una politica in materia di responsabilità sociale e di condizioni lavorative, ovvero enunci i principi e i valori di riferimento attorno ai quali suscitare consapevolezza e motivazione; la politica deve comprendere esplicitamente la conformità alla norma e alla legislazione applicabile e l'impegno al miglioramento continuo; deve essere effettivamente documentata, implementata, mantenuta attiva, comunicata e accessibile per tutto il personale e disponibile al pubblico.

¹⁴ Si segnala che è prevista per il 2008 l'emanazione di un nuovo standard, l'ISO 26000, che si occuperà proprio di responsabilità sociale; il gruppo di lavoro è attualmente composto, oltre che dall'ISO, dal [SIS](#), Swedish Standards Institute e da [ABNT](#), Brazilian Association of Technical Standards; www.iso.org

Il *riesame della direzione* riguarda la periodica verifica sull'adeguatezza, l'appropriatezza e la continua efficacia della politica aziendale; in sostanza l'obiettivo è quello di evitare che la politica sia una dichiarazione d'intenti fine a se stessa, priva di vitalità e di fatto non applicata.

Per un adeguato riesame sarebbe opportuno fissare i seguenti elementi¹⁵:

- pianificazione del riesame, in termini di periodicità, responsabilità, modi di esecuzione;
- analisi dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati;
- adeguatezza delle risorse e dei mezzi;
- analisi e definizione delle soluzioni ai problemi riscontrati;
- definizione di eventuali nuovi obiettivi per il miglioramento continuo;
- redazione del bilancio SA 8000.

Il punto del sistema di gestione che si occupa dei *rappresentanti*, prevede la nomina di due soggetti distinti, uno in rappresentanza della direzione e uno in rappresentanza del personale.

I requisiti di *pianificazione e implementazione* sono volti a garantire la comprensione e applicazione a tutti i livelli della norma SA 8000, attuabili con il ricorso:

- ad una chiara definizione di ruoli, responsabilità e autorità;
- alla formazione del personale sulla norma, sia in fase di assunzione che periodicamente;
- al continuo monitoraggio delle attività e dei risultati (*audit* interno), per dimostrare l'efficacia dei sistemi implementati rispetto alla politica aziendale e ai requisiti della norma.

Il *controllo dei fornitori* si attua inserendo nelle procedure di selezione la condivisione dei requisiti della norma SA 8000; in pratica l'azienda viene invitata a intrecciare e a mantenere rapporti solo con quei fornitori che si dimostrino sensibili alle problematiche di RSI applicate all'ambiente di lavoro: non si arriva a richiedere la certificazione SA 8000 ai fornitori, quanto piuttosto una loro dichiarazione scritta di impegno verso i requisiti della norma.

¹⁵ Si veda la "Guida alla responsabilità sociale" del C.I.S.E., Centro per l'innovazione e lo sviluppo economico sul sito www.ciseonweb.it, pag. 44.

Come appare evidente da questo requisito del sistema di gestione, la norma SA8000 non è solo rivolta alla disciplina della relazione impresa-dipendenti, ma anche alla relazione con i fornitori, benché questa venga impostata sulla base di contenuti che riguardano esclusivamente le condizioni di lavoro; pertanto, la norma si dimostra valida anche come strumento di condivisione di valori e pratiche nell'ambito di tutta la catena di fornitura.

Ciò infatti non comporta solo la sottoscrizione iniziale dei requisiti SA 8000, ma anche l'apertura dei fornitori a controlli e ispezioni da parte dell'impresa e alla collaborazione continua in termini di proposte di miglioramento.

Procedendo con l'analisi dei sistemi di gestione, il requisito definito *problematiche e azioni correttive* ribadisce la necessità dell'impresa di analizzare e trattare le segnalazioni di non conformità del sistema ricevute da parte dei dipendenti o di altre parti interessate, e di implementare le necessarie azioni di rimedio e correttive¹⁶: trattasi in sostanza di un meccanismo di controllo esteso a tutte le parti coinvolte nel sistema di gestione, meccanismo che per funzionare ha però bisogno di garantire adeguate modalità di inoltro delle segnalazioni, in forma anonima o comunque evitando discriminazioni e ritorsioni nei confronti dei soggetti che le hanno effettuate.

Per *comunicazione esterna* si intende l'obbligo per l'impresa di comunicare regolarmente a tutte le parti interessate i dati e le altre informazioni riguardanti la performance aziendale relativa ai requisiti della norma, come ad esempio i risultati del riesame della direzione e delle attività di monitoraggio.

L'*accesso alla verifica*, se contrattualmente previsto, permette alle varie parti interessate di accedere alle verifiche di conformità o ad altra documentazione aziendale relativa alla norma.

Infine, le *registrazioni* sono i documenti di prova della conformità alla norma che l'azienda deve tenere e conservare adeguatamente.

Nonostante il campo di applicazione della SA 8000 sia limitato al tema delle condizioni di lavoro, è evidente come l'ultimo requisito della norma possa, con qualche aggiustamento, costituire un esempio di sistema di gestione globale della RSI; infatti, in esso compaiono le seguenti fondamentali fasi:

¹⁶ Le azioni di rimedio sono quelle poste in essere per rimediare appunto ad una non conformità, mentre quelle correttive intervengono sul sistema prevenendo il ripetersi della non conformità.

- impegno verso gli obiettivi e i principi della RSI (politica);
- pianificazione;
- implementazione;
- rilevazione e rendicontazione (registrazioni e comunicazione esterna);
- controllo (riesame della direzione).

Inoltre, al di là della sequenzialità delle fasi, il sistema di gestione pone l'accento su altri aspetti fondamentali quali l'organizzazione (definizione di ruoli, responsabilità e autorità) e il feed-back da parte degli stakeholder (controllo dei fornitori, problematiche e azioni correttive, accesso alla verifica).

Un altro importante standard di riferimento, che presenta un approccio per fasi e in ottica di sistema integrato è il modello Q-RES.

Il modello Q-RES¹⁷ è stato proposto nel 2001 dal CELE (*Centre for Ethics, Law & Economics*) dell'Università LIUC di Castellanza; la finalità del progetto è stata quella di costruire un modello di gestione dell'impresa ispirato all'idea del contratto sociale con gli stakeholder; di fatto il modello comprende un sistema integrato di strumenti per l'introduzione dell'etica nell'impresa.

Il modello presenta, per ciascuno dei sei strumenti proposti:

- definizione, ovvero la descrizione sintetica dello strumento,
- funzione dello strumento, che individua le finalità e gli obiettivi perseguibili con lo stesso,
- contenuto,
- metodologia di sviluppo, che comprende le fasi e le procedure per l'implementazione, oltre all'individuazione degli aspetti organizzativi, ovvero di competenze e responsabilità,
- evidenze per la verifica, ovvero gli elementi relativi allo strumento che sono empiricamente accertabili,
- criteri di eccellenza, ovvero i criteri secondo i quali giudicare la qualità nell'implementazione dello strumento da parte delle imprese.

I sei strumenti sono inoltre pensati per essere implementati congiuntamente secondo lo schema seguente:

¹⁷ Si vedano i LIUC papers CELE (2001) e Baldin – Sacconi (2004).

Figura 2.1 – Gli strumenti del modello Q - RES



Fonte: CELE, Survey Q-Res 2003

La *visione etica*¹⁸ nasce dalla fusione della mission aziendale con i valori di riferimento dell'impresa; essa identifica un criterio etico di bilanciamento delle diverse aspettative degli stakeholder dell'impresa.

La visione etica dovrebbe scaturire da un processo che parte dal vertice aziendale ma finisce poi con il coinvolgere tutta l'azienda e gli stakeholder rilevanti; il vertice aziendale (il CdA) formula una sua idea di mission e valori, che viene poi discussa attraverso il confronto con gli altri manager di livello inferiore e con gli stakeholder, nonché sottoposta al vaglio rispetto a criteri etici di carattere più generale¹⁹; infine, nella sua versione definitiva la visione viene comunicata a tutti i collaboratori per creare condivisione.

Il *Codice etico*²⁰ è l'enunciazione dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder; al suo interno trovano solitamente collocazione i seguenti contenuti:

- preambolo, contenente la visione etica e l'identificazione degli stakeholder;

¹⁸ In merito alla visione etica si veda il capitolo "Visione etica e valori d'impresa" di Baldin – Sacconi in Sacconi (a cura di, 2005).

¹⁹ Potrebbero essere ad esempio i principi e valori di cui si è detto nel paragrafo precedente.

²⁰ Per il codice etico si veda anche De Colle – Sacconi "Il codice etico come strumento di gestione delle relazioni con gli stakeholder" in Sacconi (a cura di, 2005).

- principi etici dell'impresa, ovvero le aspettative degli stakeholder che l'impresa ritiene di dover soddisfare equamente, l'insieme dei doveri fiduciari che l'impresa assume nei confronti degli stakeholder;
- norme e standard di comportamento, che dovrebbero disciplinare le aree critiche nei rapporti con gli stakeholder, quelle in cui potrebbero verificarsi casi di opportunismo o comportamento non etico;
- procedure di attuazione e controllo, che comprendono l'identificazione degli organi competenti e dei meccanismi di attuazione e controllo (ad esempio, la formazione etica, la comunicazione del codice etico, i meccanismi di segnalazione per le violazioni del codice ecc.);
- revisione delle policies e procedure aziendali alla luce dei principi e degli standard di condotta.

Il codice etico assume particolare rilevanza nel contesto del modello Q-RES perché è la base del meccanismo di reputazione su cui esso è fondato e pertanto dà un senso a tutti gli altri strumenti previsti.

La *formazione etica*²¹ ha la duplice funzione di permettere la diffusione e condivisione dei valori e dei principi del codice e di creare in ciascun collaboratore la capacità di affrontare i dilemmi etici che si incontrano nell'operatività aziendale, creando un terreno fertile per il rispetto del codice etico.

I *sistemi organizzativi di attuazione e controllo* costituiscono la parte il modello Q-RES che maggiormente lo caratterizza come standard di "gestione" della responsabilità sociale.

Infatti, dalla definizione emerge come tali sistemi assolvano la funzione di migliorare la performance etica, di permettere la verifica della conformità dei comportamenti e di supportare i meccanismi di attuazione della RSI, allineando strategie, politiche e obiettivi ai valori e principi dichiarati nella visione e nel codice etico.

²¹ Per la formazione etica si veda anche De Colle "La formazione etica nell'impresa" in Sacconi (a cura di, 2005).

Dal punto di vista organizzativo, il modello Q-RES prevede l'intervento di tre diversi organi aziendali, ovvero il Comitato Etico, l'*Ethics Officer* e l'*Internal Ethical Auditing*²².

Il Comitato Etico dovrebbe essere costituito dai responsabili delle diverse funzioni aziendali e da alcuni soggetti esterni, esperti in questioni etiche, nominati dal CdA; la sua funzione principale è quella di esprimere pareri etici vincolanti sulle problematiche che sorgono dalle decisioni aziendali, ma esso si occupa anche di dare chiarimenti sul codice etico e definire le modalità di comunicazione dello stesso, di revisionarlo periodicamente, e di valutare i rapporti di *internal ethical auditing* e il rapporto sociale.

L'*Ethics Officer* è il responsabile operativo delle attività etiche aziendali, che sostanzialmente istruisce e supporta il lavoro del Comitato Etico.

L'*Internal Ethical Auditing* svolge le classiche attività di *Internal Auditing* ma con riferimento alle problematiche di tipo etico/sociale: è responsabile della mappatura dei rischi etici, controlla la validità dei sistemi attuativi del codice etico e la conformità delle attività ai piani e ai principi etici di riferimento, redige il rapporto di *Ethical Auditing*.

In merito ai sistemi di attuazione e controllo, il modello Q-RES ribadisce la necessità per l'impresa di instaurare al suo interno due tipologie di processi:

- un processo *top-down* di controllo della conformità delle procedure e dei comportamenti ai principi di riferimento, attraverso le verifiche di conformità, la raccolta di segnalazioni, la promozione di indagini e la proposta di sanzioni e correzioni;
- un processo *bottom-up* di misurazione della performance etico-sociale, finalizzato al controllo della coerenza tra la visione etica e i risultati effettivamente raggiunti.

Accanto agli aspetti organizzativi e di attuazione e controllo, il modello Q-RES ribadisce inoltre la necessità di istituire un sistema di segnalazioni e un sistema di incentivi e sanzioni, che dovrebbero garantire l'efficacia dei sistemi di attuazione.

²² L'approfondimento di queste figure è contenuto nei capitoli di Hinna "CSR Manager e social internal auditor" e di De Colle "Comitato etico d'impresa e Ethics officer" in Sacconi (2005, a cura di).

La descrizione di questa parte del modello Q-RES ci permette di sottolineare alcuni aspetti fondamentali, non trascurabili per un'impresa che decide di gestire consapevolmente ed efficacemente la RSI:

- l'opportunità di creare un ente organizzativo che si occupi della RSI, un *CSR manager* che coordini le attività scaturenti dalle strategie sociali e dai valori enunciati dal vertice aziendale; con ciò non si vuole intendere che al di fuori della funzione CSR nessun altro si occupi di responsabilità sociale, perché questa deve essere integrata nell'operatività quotidiana di tutti i collaboratori; ma è necessario che ci sia un responsabile che pianifichi e controlli le iniziative esplicitamente riferibili alla RSI o curi i risvolti sociali delle iniziative attribuibili alle altre funzioni;
- la previsione di processi di controllo, sia in termini di conformità che in termini sostanziali;
- la previsione di sistemi incentivanti alternativi a quelli tradizionali, perché solo con la fissazione, anche in capo al singolo, di obiettivi di natura sociale è pensabile che la RSI si attui fino in fondo; altrimenti i principi e i valori del vertice rischiano di restare lettera morta, mentre tutta l'organizzazione si muove lungo le tradizionali direttrici del valore inteso esclusivamente in termini economici-finanziari.

Lo strumento della *rendicontazione etico-sociale* viene trattato nel modello Q-RES principalmente in termini di processi, anche se non mancano alcune indicazioni di contenuto.

In questo senso il modello integra quanto avremo modo di evidenziare nei paragrafi successivi descrivendo quegli standard che si focalizzano solo sul processo di rendicontazione e sul contenuto del report.

La rendicontazione etico-sociale si occupa di rilevare, organizzare e comunicare i dati relativi all'impatto dell'attività d'impresa sugli stakeholder, di valutare la coerenza tra risultati conseguiti e obiettivi fissati nella mission, di rilevare il grado di soddisfazione degli stakeholder attraverso il dialogo con essi.

Pertanto, il bilancio sociale non appare come un semplice strumento di rendicontazione, ma bensì uno strumento di governance, perché si occupa dei

rapporti con gli stakeholder rilevanti, e uno strumento di gestione, perché sintetizza le performance etico-sociali dell'impresa.

Le fasi che portano alla redazione del bilancio sociale nel modello Q-RES sono così definite:

- costituzione del gruppo di lavoro
- definizione degli obiettivi e del target di riferimento
- coinvolgimento degli stakeholder
- determinazione degli indicatori di performance
- identificazione delle fonti aziendali e dei metodi di raccolta delle informazioni
- redazione del documento
- definizione di un piano di comunicazione
- verifica esterna da parte di un auditor

In merito ai contenuti, il modello richiede di indicare nel bilancio sociale le seguenti informazioni:

- identità aziendale
- identificazione e descrizione degli stakeholder
- declinazione delle strategie in obiettivi per ciascuno stakeholder
- rendicontazione dei risultati organizzata per stakeholder
- comparazione tra obiettivi e risultati

L'ultimo strumento del modello Q-RES, la *verifica esterna*, è quello che fa di tale modello uno standard di qualità, nel senso che la verifica, svolta da un ente terzo, è finalizzata ad accertare la conformità di tutti gli altri strumenti del modello ai criteri di eccellenza stabiliti per ciascuno.

È in questo senso che il modello Q-RES viene assimilato agli altri standard/sistemi di gestione come le norme ISO o SA 8000; inoltre, l'idea di "gestione" scaturisce anche dal fatto che il modello si compone di una serie di strumenti operativi per l'attuazione della RSI.

Dalla figura 2.1 emerge come l'insieme di questi strumenti possa anche essere visto come sequenza di fasi di un processo unitario; la fase di verifica esterna permette di ritornare al punto di partenza del circuito, ovvero di rivedere criticamente

i valori e gli obiettivi della visione etica, per poi procedere con gli altri strumenti nell'ottica dell'eccellenza e quindi del miglioramento continuo.

2.4 La rilevanza strategica della rendicontazione sociale

Nell'ambito dei processi di attuazione della RSI il tema della rendicontazione sociale assume un ruolo di primo piano; ciò è testimoniato anche dall'ampia diffusione di modelli e linee-guida per la redazione del bilancio sociale o di sostenibilità, a cui si accennerà nel prossimo paragrafo.

L'importanza del processo di rendicontazione scaturisce dal concetto stesso di responsabilità, ovvero di *accountability*²³, che in una parola racchiude l'idea che l'impresa sia responsabile delle attività che svolge e che impattano sugli stakeholder, e che da questa responsabilità nasca anche la necessità di rendere conto ad essi.

D'altro canto, già parlando di strategie sociali ci si è resi conto di come la relazione con gli stakeholder, oggetto specifico di tali strategie, sia una relazione che si concretizza innanzitutto attraverso dei flussi di gestione, con i quali impresa e stakeholder si scambiano risorse e ricompense, ma anche attraverso flussi di comunicazione, che agevolano tale scambio, ma che in un certo senso ne costituiscono anche parte integrante.

Per meglio chiarire il concetto, si può pensare al fatto che nella relazione impresa-stakeholder assumono rilevanza non solo i fatti oggettivi, ma anche le percezioni che ciascun soggetto ha di tali fatti; in questo senso si è fatto più volte riferimento alla "sensibilità"²⁴ dell'impresa nel cogliere le attese degli stakeholder e al diverso grado di soddisfazione che impresa e stakeholder possono esprimere nella relazione reciproca.

Pertanto, affinché la relazione si compia in modo soddisfacente per entrambi, è fondamentale instaurare adeguati flussi di comunicazione, sia a supporto delle fasi di negoziazione (domanda di risorse da parte dell'impresa – offerta di contributi di

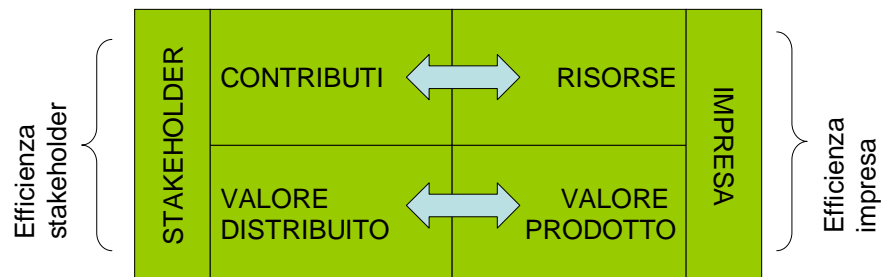
²³ Sulla traduzione di *accountability* afferma Rusconi: "Accountability è un termine inglese che sta ad indicare il dovere di "resa del conto" su quello *che si è fatto in relazione a determinate responsabilità*"; Rusconi "Accountability d'impresa: la prospettiva della disciplina contabile", in Sacconi (a cura di, 2005). Sul tema dell'*accountability* si segnalano inoltre Campedelli (2003) e Molteni (2000).

²⁴ Si pensi al concetto di *responsiveness* trattato nel primo capitolo.

vario genere da parte dagli stakeholder; offerta di valore da parte dell'impresa – domanda di valore da parte degli stakeholder) sia finalizzati a misurare l'efficacia e la soddisfazione reciproca della relazione, dal punto di vista dell'impresa (confronto obiettivi - risultati) e degli stakeholder (confronto attese - soddisfazioni).

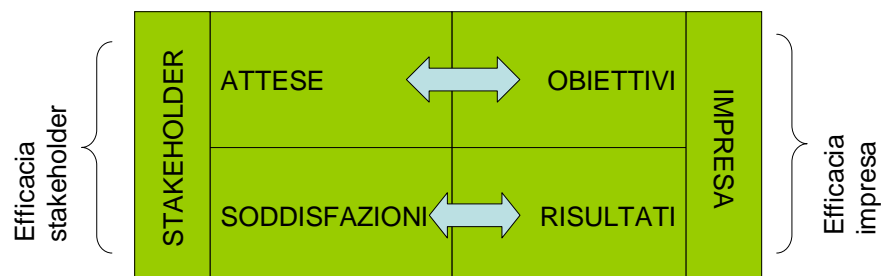
Quanto appena affermato può essere rappresentato visivamente nelle figure che seguono.

Figura 2.2 – I flussi di gestione tra impresa e stakeholder



Fonte: nostra elaborazione

Figura 2.3 – I flussi di comunicazione tra impresa e stakeholder



Fonte: nostra elaborazione

Nella figura 2.2 vengono evidenziati i flussi di gestione tra impresa e stakeholder: gli stakeholder apportano dei contributi, che per l'impresa costituiscono risorse (risorse materiali, immateriali, umane, finanziarie, fiducia, consenso ecc.), ovvero fattori necessari allo svolgimento dell'attività aziendale.

Perché avvenga questo primo flusso di gestione, dagli stakeholder all'impresa, è necessaria una fase di negoziazione, illustrata dalla freccia orizzontale; tale fase di negoziazione è favorita da uno scambio di flussi informativi, attraverso i quali impresa e stakeholder esprimono rispettivamente quelli che sono gli obiettivi e le attese sull'attività dell'impresa (figura 2.3, riga superiore).

Successivamente, per effetto dello svolgimento dell'attività, l'impresa ottiene un certo prodotto in termini di valore, che è destinato ad essere distribuito tra tutti i soggetti che hanno contribuito ad esso, stakeholder e impresa; in questo secondo momento si svolge un'altra fase di negoziazione, favorita anche dal flusso di comunicazione con il quale impresa e stakeholder dichiarano rispettivamente il raggiungimento di determinati risultati e di un certo livello di soddisfazione nella relazione reciproca (figura 2.3, riga inferiore).

Le due figure possono tuttavia essere anche lette in verticale, andando a rappresentare nella figura 2.2 l'efficienza nello scambio per l'impresa (confronto risorse – valore prodotto) e per gli stakeholder (confronto contributi – valore distribuito/percepito), e nella figura 2.3 l'efficacia e la soddisfazione dello scambio per l'impresa (confronto risultati – obiettivi) e per gli stakeholder (confronto soddisfazioni – attese).

In questo contesto, pertanto, la rendicontazione sociale assume valore sostanziale, perché senza adeguata comunicazione le fasi di negoziazione non si possono svolgere equamente e ciascuna parte coinvolta nella relazione non è in grado di misurare il suo grado di soddisfazione.

Affinché ciò avvenga, la rendicontazione deve favorire una comunicazione di qualità tra impresa e stakeholder, ovvero rispondente ai seguenti requisiti:

- la comunicazione deve essere integrata nei processi aziendali, quindi essere voluta dal vertice aziendale, organizzata attraverso un adeguato sistema informativo a supporto, e deve avvenire secondo modalità prestabilite in termini, ad esempio, di periodicità e forma;

- la comunicazione deve essere bidirezionale, e quindi avvenire non solo nel verso impresa-stakeholder, ma anche nel verso stakeholder-impresa;
- la comunicazione deve avere ad oggetto non solo informazioni qualitative, ma deve contenere misurazioni adeguate a rappresentare la performance nella relazione impresa-stakeholder.

Gli strumenti per impostare una rendicontazione sociale di qualità si possono riscontrare in quegli standard che la rappresentano in termini di processo e in quegli standard che ne suggeriscono forme e contenuti, soprattutto con riferimento agli indicatori di performance: i primi ne permettono l'integrazione nella gestione dell'impresa, dalla strategia all'operatività; i secondi completano il ciclo di pianificazione e controllo della RSI, evidenziando possibili parametri per il controllo delle strategie sociali.

2.5 Gli standard relativi ai processi di rendicontazione sociale

Lo standard relativo ai processi di rendicontazione sociale maggiormente conosciuto e utilizzato a livello internazionale è senz'altro lo standard AA 1000²⁵, presentato da ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*) nel 1999.

La mission di ISEA, organismo sorto in Gran Bretagna nel 1996, è quella di promuovere le best practice nell'ambito del SEAAR (*Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*) e di sviluppare standard e procedure di accreditamento per professionisti che operano in questo ambito.

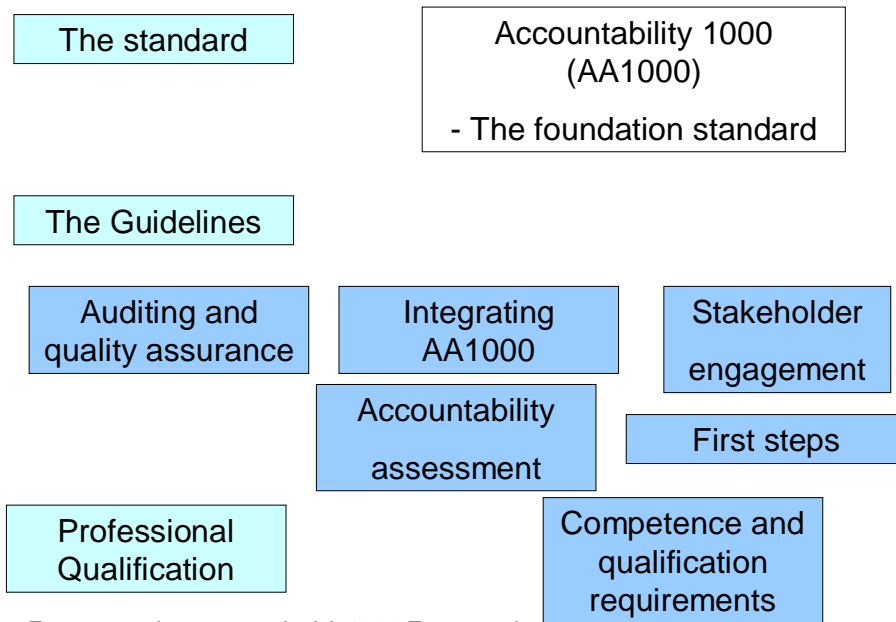
L'attività di ISEA ha portato finora all'emanazione dei seguenti documenti:

- *AA 1000 framework* (1999);
- *AA 1000 assurance standard* (2003);
- *Stakeholder engagement* (2005).

Il *framework* di AA 1000 in realtà è a sua volta un insieme di documenti, rappresentati nella figura seguente.

²⁵ www.accountability.org.uk; per una sintesi dello standard si vedano anche Bagnoli (2004) e Carnevale (2005).

Figura 2.4 – Accountability 1000 Framework



Fonte: ns adattamento da AA 1000 Framework

Lo standard di riferimento per il processo di rendicontazione è appunto il *Foundation Standard*; ad esso si aggiungono uno standard di qualificazione per i professionisti che si occupano di rendicontazione sociale (*competence and qualification requirements*) e alcune linee-guida che trattano i seguenti argomenti:

- revisione del report sociale (*auditing and quality assurance*)²⁶;
- integrazione del modello AA 1000 con altri standard internazionali di riferimento, quali ad esempio GRI, SA 8000, ISO 14001 (*integrating AA 1000*);
- coinvolgimento degli stakeholder (*stakeholder engagement*)²⁷;
- prime applicazioni dello standard AA 1000 per imprese che iniziano ad adottarlo (*first steps*);
- valutazione di qualità del report sociale, attraverso una check-list che ciascuna impresa può applicare al proprio report (*accountability assessment*).

Ciò che ci interessa maggiormente in questa sede è appunto il *foundation standard*, che si focalizza sulla qualità del processo di rilevazione, controllo e rendicontazione sociale ed etica (SEAAR).

²⁶ Il documento di approfondimento è stato emanato nel 2003 (*AA 1000 Assurance Standard*) ed è disponibile sul sito.

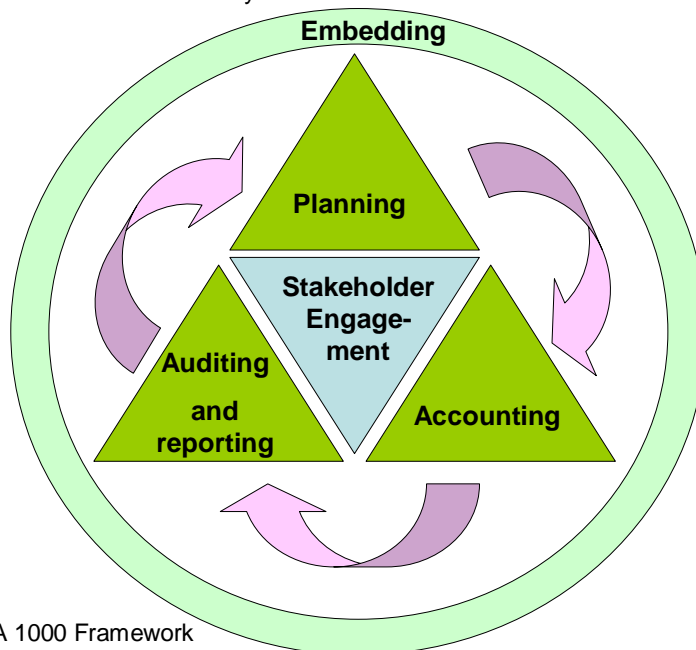
²⁷ Il documento di approfondimento è stato emanato nel 2005 ed è disponibile sul sito.

Il *foundation standard* si suddivide in due parti fondamentali: la presentazione dei principi e il modello di processo AA 1000.

I principi identificano le caratteristiche che deve avere un processo di qualità e sono organizzati in maniera gerarchica; al vertice si trovano i principi di *accountability* e di *inclusivity*, mentre i principi di livello inferiore sono organizzati secondo tre filoni: ampiezza e natura del processo (*completeness, materiality, regularity and timeliness*), significatività dell'informazione (*quality assurance, accessibility, information quality*) e gestione del processo su base continuativa (*embeddedness, continuous improvement*)²⁸.

Il modello di processo comprende invece tre fasi fondamentali, tra loro legate in sequenza, e due fasi di carattere generale o di supporto alle fasi in sequenza, secondo lo schema seguente:

Figura 2.5 – The Accountability 1000 Process Model



Fonte: AA 1000 Framework

Le fasi in sequenza sono la pianificazione (*planning*), la rilevazione (*accounting*) e il controllo e rendicontazione (*auditing and reporting*).

La pianificazione prevede tre contenuti fondamentali²⁹:

²⁸ AA 1000 framework, pag. 21 e seguenti.

²⁹ AA 1000 framework, pag. 28 e seguenti.

1. definizione dell'impegno e delle procedure di *governance*: l'azienda si impegna a gestire il processo e a stabilire le procedure di *governance* attraverso le quali gli stakeholder vengono inclusi nel processo;
2. identificazione degli stakeholder, e definizione delle caratteristiche della relazione con ciascun gruppo di essi³⁰;
3. definizione e revisione della mission e dei valori aziendali.

La fase di *accounting* comprende invece i seguenti step:

1. identificazione delle problematiche, attraverso il confronto con gli stakeholder sulle attività dell'azienda e sulle sue performance etiche e sociali;
2. determinazione dell'ampiezza del processo, in termini di stakeholder coinvolti, aree geografiche, unità operative e problematiche considerate, con l'impegno per i futuri cicli ad una maggiore inclusione di tali elementi; in questa fase vengono stabilite anche la tempistica del processo e le modalità dell'*auditing*;
3. identificazione degli indicatori, che misurano la performance dell'impresa con riferimento a valori e obiettivi dell'azienda, valori e attese degli stakeholder, e le aspettative e norme sociali di ordine superiore, che riguardano la società nel suo complesso;
4. raccolta delle informazioni, necessarie alla misurazione delle performance e secondo le modalità concordate con gli stakeholder;
5. analisi delle informazioni, fissazione dei target e sviluppo di un piano di miglioramento.

Infine, la fase di *auditing and reporting* prevede:

1. predisposizione del report, che dimostri come la performance dell'impresa si relaziona ai valori, agli obiettivi e ai target prefissati e che includa comparazioni con i periodi precedenti e possibilmente anche con *benchmark* esterni di riferimento;
2. verifica del report da parte di un auditor esterno;

³⁰ Tale fase è assimilabile alla mappatura degli stakeholder, di cui si è parlato nel paragrafo dedicato alla stakeholder theory; si veda inoltre Beretta Zanoni in Campedelli (a cura di, 2005).

3. comunicazione del report e del giudizio esterno agli stakeholder e ottenimento del feedback, necessario per impostare i miglioramenti nei futuri cicli del processo.

Queste tre fasi fondamentali si correlano ad altri due importanti elementi del processo, ovvero l'integrazione nei sistemi di gestione aziendali (*embedding*) e il coinvolgimento degli stakeholder (*stakeholder engagement*).

L'impresa è chiamata infatti a definire dei sistemi a supporto del processo di *accountability*, che le permettano di perseguire con continuità il raggiungimento degli obiettivi in linea con i suoi valori.

I sistemi di supporto comprendono sistemi per l'implementazione e il mantenimento dei valori (ad esempio *mission statement*, comunicazione e formazione interna, codici di condotta), sistemi per la raccolta e documentazione delle informazioni (documentazione su missione, valori e obiettivi, processi di identificazione degli stakeholder, processi di implementazione dei valori, processi di identificazione delle problematiche e degli indicatori sociali) e sistemi di revisione interna e di controllo (sull'affidabilità delle informazioni, sulla conformità a leggi, standard e linee guida, sull'inclusività del processo, sul raggiungimento degli obiettivi e sull'economicità ed efficienza nell'uso delle risorse).

L'ultimo aspetto del modello AA 1000 riguarda il coinvolgimento degli stakeholder; come si può notare dalla figura 2.5, lo stakeholder engagement è il cuore dell'intero processo, non solo perché ciò è la diretta conseguenza del principio di *accountability*, ma perché il coinvolgimento deve avvenire in ciascuna delle tre fasi fondamentali di pianificazione, rilevazione e rendicontazione.

Le modalità di coinvolgimento possono essere molteplici³¹: interviste singole, di gruppo, *focus group*, *workshop* e seminari, incontri pubblici e questionari somministrati con diverse modalità; la cosa importante per l'impresa è essere consapevole che da un significativo coinvolgimento scaturiscono alcuni effetti positivi, che a ben vedere potrebbero trasformarsi in veri vantaggi competitivi³²:

- anticipazione e gestione dei conflitti;

³¹ AA 1000 framework, pag. 109.

³² AA 1000 framework, pag. 107.

- miglioramento dei processi decisionali, per il management, i collaboratori, gli investitori e gli altri stakeholder;
- creazione di consenso tra i diversi punti di vista;
- identificazione degli stakeholder con i risultati dell'attività aziendale;
- fiducia nell'impresa.

Un altro importante modello di riferimento per i processi di rendicontazione sociale è la *Copenhagen Charter*³³, proposta nel 1999 da Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers e House of Mandag Morgen.

Il documento si propone di costituire una guida per il management al dialogo e alla rendicontazione verso gli stakeholder, esplicitandone gli effetti positivi sulla creazione di valore per l'impresa e definendone i principi di riferimento e le fasi di sviluppo.

L'idea è che lo *stakeholder reporting* crei valore sia per l'impresa che per gli stakeholder; affinché tale valore si crei, tuttavia, è necessario che il processo di dialogo e rendicontazione sia integrato nell'organizzazione, nella missione, nella visione e nei valori della società, nonché nei sistemi di governance e di management.

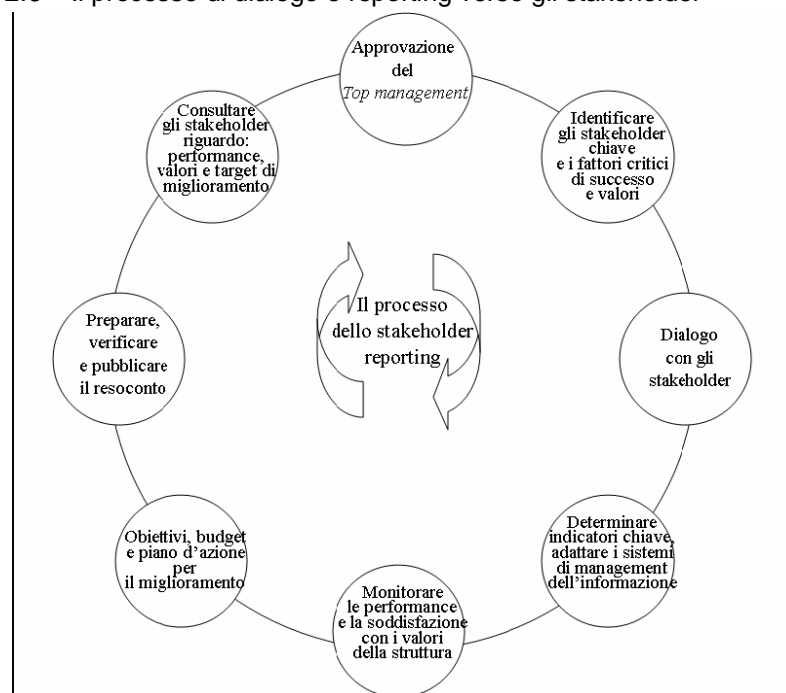
Il valore che si crea è sia di tipo interno che esterno; il valore interno si genera perché lo *stakeholder reporting* e la gestione strategica sono collegati da un continuo feedback sulla vision, sulle strategie e sui valori dell'azienda.

In altre parole, il processo di rendicontazione sociale parte dalla fissazione, da parte dell'alta direzione, della vision, delle strategie e dei valori, ma questi ultimi sono anche un prodotto del processo stesso, che permette al management di verificare nel continuo che mission, strategie e valori corrispondano alle aspettative, alle richieste e ai valori degli stakeholder di riferimento.

Il circuito che si crea è evidenziato nella figura seguente:

³³ Per una più ampia trattazione della Copenhagen Charter si veda Hinna (2005); su internet è disponibile una sintesi del modello all'indirizzo www.mm.dk/filer/thecopenhagencharter.PDF.

Figura 2.6 – Il processo di dialogo e reporting verso gli stakeholder



Fonte: adattamento da The Copenhagen Charter

Il dialogo con gli stakeholder diventa uno strumento di controllo strategico, perché permette una costante verifica della coerenza di vision, strategie e valori; esso è anche uno strumento di management, perché permette di raccogliere ed utilizzare conoscenze e informazioni derivanti dagli stakeholder e necessarie per una gestione aziendale di qualità.

Dal punto di vista del valore esterno, il modello ribadisce l'importanza della rendicontazione sociale come strumento di comunicazione e di reputazione.

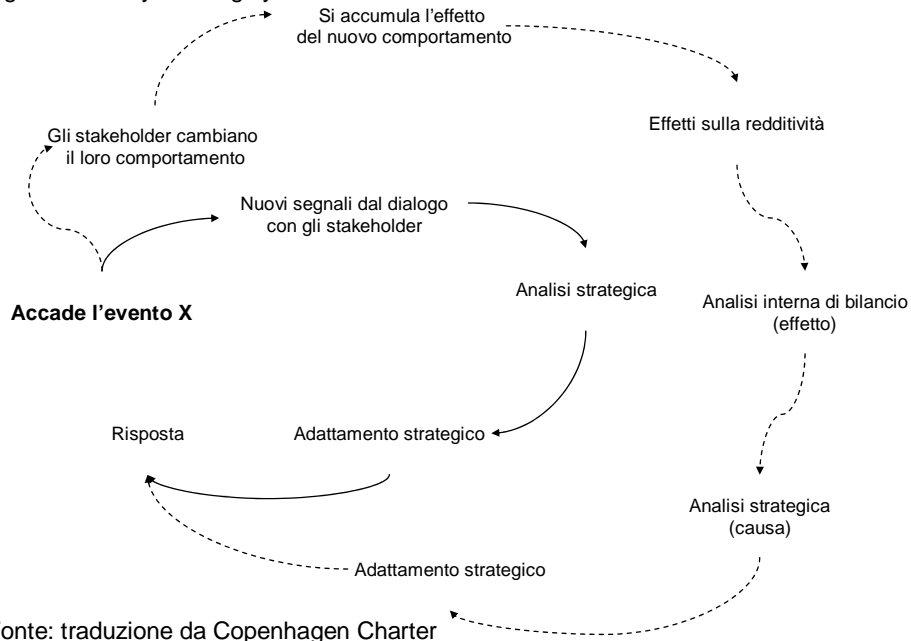
Molti stakeholder si dimostrano interessati a forme più evolute di rendicontazione, a contenuti ulteriori rispetto a quelli tradizionali; attraverso lo *stakeholder reporting* l'impresa può assicurarsi nel continuo la "licenza ad operare", quel consenso che si rende necessario per minimizzare il rischio di reazioni negative inaspettate da parte del pubblico di interlocutori aziendali.

Inoltre, con un processo continuo di comunicazione è possibile che l'impresa percepisca con ampio anticipo le minacce e le opportunità che provengono dall'ambiente circostante; in sostanza, il processo conferisce all'impresa uno strumento di misurazione delle reazioni degli stakeholder, dei cambiamenti nel loro

modo di agire, prima che questi impattino sui risultati economico-finanziari, quando ormai potrebbe essere troppo tardi per recuperare le relazioni.

L'idea del processo di *stakeholder reporting* come “*early warning system*” è resa bene dalla seguente figura:

Fig. 2.7 – “Early warning system”



Come si può notare dal circuito più interno, il dialogo con gli stakeholder permette subito di effettuare l'analisi strategica, di compiere il conseguente adattamento strategico e quindi di rispondere più tempestivamente agli accadimenti che influiscono sull'attività aziendale (evento X).

In assenza di adeguato dialogo con gli stakeholder (circuito esterno), prima di giungere all'analisi strategica occorre che l'accadimento abbia determinato un impatto sui risultati economico-finanziari dell'azienda, rilevabile attraverso opportune analisi di bilancio; pertanto, il necessario adattamento della strategia e la risposta all'evento X avvengono con notevole ritardo, quando ormai potrebbe essere troppo tardi per un efficace rimedio.

Questo schema, per quanto semplice e intuitivo, ci permette di chiarire alcuni aspetti rilevanti nell'ambito del dibattito sulla RSI:

- gli effetti della RSI, o se si preferisce, della gestione delle relazioni con gli stakeholder sull'economicità sono tendenzialmente rilevabili nel lungo periodo; tali effetti, inoltre, non sono sempre chiaramente esprimibili in

termini di causa-effetto, o meglio, non è facile misurare il contributo che una singola attività definibile come socialmente responsabile dà all'equilibrio economico aziendale, viste le ampie correlazioni che possono instaurarsi con altri fattori rilevanti;

- la misurazione di tali effetti potrebbe addirittura dimostrarsi impraticabile, ma solo se si insiste nel voler utilizzare misuratori “tradizionali” per problematiche di tipo sociale: estremizzando, non è accettabile misurare la soddisfazione della relazione con gli stakeholder attraverso il reddito d'esercizio, anche se si intuisce che un effetto ci possa essere;
- a questo punto appare evidente come la problematica talvolta venga semplicemente posta nei termini sbagliati: è vero che la gestione delle relazioni con gli stakeholder può avere effetti positivi sull'economicità, ma per misurare ciò devo ricorrere ad indicatori di tipo sociale, che permettano un monitoraggio immediato sui segnali provenienti dagli stakeholder, senza attendere il verificarsi del circuito lungo che passa attraverso i risultati economico-finanziari;
- l'analisi strategica presente in entrambi i circuiti rappresentati sopra evidentemente si caratterizza per strumenti in parte diversi: nel circuito esterno troviamo la classica analisi basata sugli strumenti strategici tradizionali, mentre nel circuito interno ci aspettiamo di trovare gli strumenti che meglio si addicono alle strategie sociali, in particolare il monitoraggio degli indicatori di performance sociale.

Tornando al modello della Copenhagen Charter, resta da analizzare il come la rendicontazione agli stakeholder debba avvenire, ovvero quali sono le fasi del processo descritto dal modello.

Il processo prevede tre fasi fondamentali:

1. definizione degli elementi di fondo;
2. integrazione;
3. comunicazione.

La definizione degli elementi di fondo costituisce sostanzialmente la fase preparatoria al vero processo; tutto trae origine dall'impegno dell'alta direzione

verso la rendicontazione agli stakeholder, che comprende l'eventualità di dover comunicare anche fatti negativi e controproducenti per l'azienda.

Successivamente, il management deve determinare gli obiettivi, l'ampiezza del processo di rendicontazione e le risorse necessarie ad implementarlo; deve essere costituito un *task group* responsabile della definizione, implementazione e supervisione del processo e tutti i collaboratori devono essere preparati ai cambiamenti organizzativi che ne potrebbero scaturire.

La fase di integrazione comprende invece gli step immediatamente antecedenti la predisposizione vera e propria del report:

- riesame della vision, delle strategie e dei valori;
- identificazione degli stakeholder rilevanti e delle aree di interesse per la rendicontazione;
- identificazione dei valori e dei fattori critici di successo;
- dialogo con gli stakeholder;
- definizione dei KPIs (*key performance indicators*);
- adattamento dei sistemi informativi per il management;
- controllo dell'efficacia per il miglioramento continuo.

In merito all'identificazione degli stakeholder rilevanti, il modello suggerisce di utilizzare una matrice nella quale si incrociano il livello di influenza da parte degli stakeholder e il loro grado di interesse sull'attività dell'impresa³⁴; la rendicontazione deve focalizzarsi soprattutto sui gruppi di stakeholder che dimostrano un elevato potere di influenza e un significativo interesse, e deve riguardare proprio le aree dell'attività di impresa su cui converge tale interesse.

In merito agli indicatori, il modello osserva come essi costituiscano la sostanza del reporting, perché riflettono la performance del management nel rispondere ai valori e alle aspettative degli stakeholder.

La scelta degli indicatori deve riflettere le priorità strategiche, e il management deve impegnarsi a rendere conto dei risultati, sia positivi che negativi, che attraverso gli indicatori risultano nei report successivi.

³⁴ Il concetto di influenza e di interesse ci richiamano i concetti di potere, legittimità e urgenza già incontrati nel capitolo precedente e proposti da Mitchell, Agle e Wood (1997) per la mappatura degli stakeholder.

I KPI devono essere significativi, chiari, ben definiti e misurabili; devono essere integrati nei sistemi di gestione e rilevati con regolarità³⁵.

L'ultima fase del processo, la fase di comunicazione comprende i seguenti passaggi: la preparazione del report, la determinazione da parte del management degli obiettivi, del budget e dei piani d'azione per i miglioramenti, la verifica esterna del report, la pubblicazione del report, la consultazione e il dialogo con gli stakeholder in merito alla performance e ai valori.

La determinazione degli obiettivi, del budget e dei piani d'azione ci fa capire come il processo di rendicontazione sia in realtà un processo più ampio, che comprende pianificazione, gestione, rendicontazione e controllo della RSI; il rendiconto pertanto non è altro che un output del processo, mentre l'outcome fondamentale è dato dalle informazioni che il management ottiene dal dialogo con gli stakeholder, e che sono necessarie per verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati nelle strategie sociali, e la coerenza di tutto il sistema con la mission e i valori enunciati.

Secondo la Copenhagen Charter, gli obiettivi devono essere chiari, realistici e misurabili; il budget si può definire sia in termini di KPI, per fissare i target che tali indicatori devono raggiungere per il prossimo ciclo di rendicontazione, sia in termini di risorse finanziarie necessarie ad attuare i piani di attuazione e di miglioramento.

Con la consultazione degli stakeholder si chiude il processo, che non si esaurisce mai, ma riparte dal riesame degli obiettivi strategici e dei valori.

2.6 Gli standard di contenuto e gli indicatori di performance

La maggior produzione di standard, modelli e linee guida è probabilmente riferibile alla redazione di report sociali o di sostenibilità; parimenti, a livello

³⁵ Osserva in merito Hinna: "Solo se esistono queste condizioni siamo in presenza di Key Performance Indicators; in caso contrario si può parlare sempre di KPI, ma si tratta semplicemente di "Key Performance Ideas". Ovviamente anche le idee servono, ma a fare cultura e poco a fare rendicontazione." Hinna (2005) pag. 220.

dottrinale i lavori sulla rendicontazione sociale sono proliferati negli ultimi anni, a distanza di circa un ventennio dalle prime pubblicazioni sul tema³⁶.

Esula dalle finalità di questo lavoro l'elencazione esaustiva degli standard, per la quale si rinvia alla letteratura di riferimento; in tale contesto preme semmai riepilogare a grandi linee i principali standard, con particolare riguardo a quelli che contengono al loro interno degli indicatori di performance.

Infatti, come si è già avuto modo di ribadire in precedenza, l'idea è quella di evidenziare quali strumenti le imprese abbiano a disposizione per pianificare, gestire e controllare la RSI; in ottica di pianificazione e controllo, ovvero di implementazione delle strategie sociali, non è pensabile che la rendicontazione sociale assolva la semplice funzione di comunicazione unidirezionale, dall'impresa agli stakeholder, o addirittura che si riduca al ruolo di puro strumento di immagine.

È per questo motivo che nel paragrafo precedente si è voluta inserire la rendicontazione sociale nell'ambito dei processi aziendali, per evidenziare come lo strumento in sé non sia il fine ma il mezzo per l'efficace gestione dei processi di gestione e comunicazione con gli stakeholder.

L'ulteriore passo in questa direzione è quello di rendere il bilancio sociale uno strumento effettivo di misurazione delle performance, o meglio, uno strumento di comunicazione agli stakeholder delle performance sociali che l'impresa misura opportunamente al suo interno.

In sostanza, così come la strategia aziendale "tradizionale" sfocia nella pianificazione e viene sottoposta a controllo con l'utilizzo di opportuni parametri obiettivo, così la strategia sociale si implementa con i processi di gestione e rendicontazione della RSI già descritti, e trova misurazione del grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori sociali.

Poiché la strategia sociale è fondamentalmente una strategia di relazione con gli stakeholder, la misurazione e comunicazione degli indicatori di performance sociali assume valenza strategica.

³⁶ La bibliografia sul bilancio sociale in Italia è molto ampia; si citano, tra gli altri Vermiglio (1984) e (2000), Maticena (1984), Rusconi (1988) e (2004, a cura di), Gabrovec Mei (1991), (1993) e (2002, in Hinna), Pulejo (1996), Viviani (1999), Chiesi, Martinelli, Pellegatta (2000), Hinna (2002) e (2005), Marziantonio – Tagliente (2003), Campedelli (a cura di, 2005).

A fronte di queste necessarie premesse, che introducono la trattazione che segue e esplicitano la ragion d'essere di questo lavoro nel suo complesso, si riscontra allo stato attuale un ricorso limitato agli indicatori di performance negli standard di rendicontazione sociale.

Molti standard fanno riferimento agli indicatori, ne sottolineano la rilevanza, ma non avanzano proposte in merito ad una possibile elencazione o standardizzazione degli indicatori.

Restando nel panorama italiano, ad esempio, i principali modelli di bilancio sociale³⁷ non contengono indicatori di performance.

Il modello GBS³⁸ si limita a inserire nella relazione sociale la seguente elencazione di argomenti³⁹ suddivisi per categorie di stakeholder:

Tabella 2.1- Principali assunti per categoria di stakeholder

Personale dipendente	(a) Composizione del personale (b) Consistenza per età, sesso, livello d'istruzione, qualifica, funzione, anzianità, provenienza territoriale, nazionalità e tipologia contrattuale (c) Organizzazione del lavoro (d) Turnover (per sesso, qualifica, età, nazionalità, motivi) (e) Attività sociali (f) Politica delle assunzioni (g) Politiche di pari opportunità (h) Formazione e valorizzazione (i) Sistema di remunerazione ed incentivazione (j) Attività sanitaria e sicurezza sul lavoro (k) Relazioni industriali
Soci	(a) Ripartizione percentuale del capitale fra soci, distinti per natura giuridica e nazionalità (b) Agevolazioni riservate ai soci (c) Remunerazione del capitale investito (d) Partecipazione dei soci al governo dell'azienda e tutela delle minoranze (e) Investor relations
Finanziatori	(a) Composizione, tipologia e caratteristiche dei finanziatori e dei finanziamenti (b) Rapporti con istituti di credito (c) Investor relations
Clienti/Utenti	(a) Caratteristiche ed analisi della clientela e dei mercati serviti (b) Sistemi di qualità (c) Valutazione della soddisfazione dei clienti (customer satisfaction) (d) Condizioni negoziali
Fornitori	(a) Caratteristiche ed analisi dei fornitori

³⁷ Ci si vuole qui riferire ai modelli Comunità e Impresa, IBS, GBS, IBS/ABI, per la descrizione dei quali si rinvia a Cantale in Campedelli (a cura di, 2005).

³⁸ "Principi di redazione del bilancio sociale" del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, www.gruppobilanciosociale.org.

³⁹ Il modello parla di "principali assunti per categoria di stakeholder", a pag. 28.

	(b) Sistemi di qualità (c) Condizioni negoziali (d) Ricaduta sul territorio (e) Rispetto degli standard omogenei nella catena di fornitura
Pubblica Amministrazione	(a) Imposte sul reddito, tasse e contributi versati (b) Contributi, agevolazioni fiscali e/o finanziamenti agevolati ricevuti suddivisi per area di destinazione (c) Tariffe differenziate (agevolate) (d) Rapporti contrattuali con la Pubblica Amministrazione (e) Norme interne e sistemi di controllo volti a garantire l'osservanza della legge
Collettività	Interessi di natura sociale (a) Descrizione degli apporti diretti al sociale in termini di arricchimento della qualità della vita nei diversi ambiti di intervento: istruzione, sport, sanità, cultura, ricerca, solidarietà sociale (b) Rapporti con associazioni ed istituzioni Interessi di natura ambientale (a) Sistemi di gestione ambientale e di gestione del rischio (b) Formazione ed educazione (c) Indicatori di performance ambientali (d) Utilizzo e consumo di energia e di materiale non riciclabile

Fonte: GBS

Un'analogia elencazione, con opportune modifiche e integrazioni, appare nel modello IBS/ABI⁴⁰, rivolto alle imprese del settore bancario; a questa elencazione si aggiungono, nella sezione rendiconto, una serie di indici che tuttavia, essendo focalizzati su efficienza del personale, patrimonio e redditività dell'impresa, non si possono annoverare tra gli indicatori sociali, essendo di fatto dei tradizionali indici di bilancio d'esercizio.

Attualmente, l'unica proposta italiana comprendente un set di indicatori di performance sociale è il *Social Statement* contenuto nel progetto CSR-SC del Ministero del Welfare⁴¹.

Il progetto viene definito come "il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa", e nasce infatti anche in risposta alle sollecitazioni che la Commissione Europea ha lanciato con il Libro verde (COM (2001) 366) e con la successiva Comunicazione COM (2002) 347⁴².

Il progetto, presentato per la prima volta nel 2003 a Venezia in occasione della Conferenza Europea sulla CSR, contempla tre diverse fasi di attuazione; la prima

⁴⁰ ABI, "Modello di redazione del bilancio sociale per il settore del credito", pagg. 38 e ss.

⁴¹ Il progetto è scaricabile dal sito www.welfare.gov.it; per una sintesi si veda anche Bagnoli (2004).

⁴² Le Comunicazioni sono disponibili sul sito http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_en.htm.

fase riguarda proprio la diffusione della cultura della CSR, analogamente a quanto previsto, tra le altre cose, dalla Commissione Europea.

La seconda fase prevede invece la predisposizione da parte delle imprese interessate, su base volontaria, di un *Social Statement*, ovvero una tabella di indicatori sociali standardizzati; la predisposizione di tale documento dovrebbe permettere alle imprese l'iscrizione in un data-base pubblico, e l'attivazione pertanto di meccanismi di reputazione, successivamente ad una procedura di verifica del documento.

La procedura di verifica dovrebbe spettare ad un apposito ente, il CSR Forum, che decide pertanto l'ammissione o l'esclusione dell'impresa dal data-base pubblico.

L'ultima fase, che per ora è ancora sulla carta e necessita di ulteriori indicazioni, prevede l'opportunità per le imprese di usufruire di non meglio definite agevolazioni fiscali a fronte di erogazioni liberali confluite in un apposito fondo SC costituito nell'ambito del Bilancio dello Stato e da destinarsi a progetti di rilevanza sociale.

Al di là dei meccanismi di incentivazione e agevolazione, non ancora ben definiti e più o meno discutibili, il progetto CSR-SC assume rilevanza come proposta di un set di indicatori che possono costituire oggetto di comunicazione dall'impresa agli stakeholder; pertanto, pur non avendo il carattere di standard di rendicontazione, il *Social Statement* viene qui inserito per il suo contenuto relativo alla misurazione delle performance sociali.

Il set di indicatori è organizzato in tre livelli, a costituire una sorta di piano dei conti; i livelli sono formati dalle categorie, dagli aspetti e dagli indicatori⁴³.

Le categorie sono otto e rappresentano i gruppi di stakeholder di riferimento:

1. risorse umane
2. soci/azionisti e comunità finanziaria
3. clienti
4. fornitori
5. partner finanziari
6. stato, enti locali e pubblica amministrazione
7. comunità
8. ambiente

⁴³ L'esplicitazione dei tre livelli e la previsione di indicatori comuni e addizionali è stata ripresa nel progetto dal modello GRI, descritto nel seguito.

Gli aspetti sono le aree tematiche monitorate da gruppi di *performance indicator* nell'ambito di ciascuno stakeholder; in sostanza rappresentano le problematiche o gli aspetti rilevanti in relazione a ciascuna categoria.

Infine, l'ultimo livello è costituito dai veri e propri indicatori di performance; questi possono essere sia quantitativi (ovvero espressi in termini monetari o in forma numerica o di percentuale) che qualitativi, e vengono suddivisi in indicatori comuni e addizionali.

La suddivisione degli indicatori in queste due macro-classi deriva dal fatto che il *Social Statement* non prevede lo stesso tipo di contenuto per tutte le imprese, ma tendenzialmente vuole essere applicabile anche alle PMI, con un conseguente alleggerimento del carico informativo.

Le PMI, ovvero quelle con un numero di dipendenti inferiore a 50, devono infatti presentare un *Social Statement* comprensivo dei soli indicatori comuni⁴⁴; le imprese di medie dimensioni, comprese tra 50 e 250 dipendenti, e quelle grandi, oltre i 250, devono aggiungere alcuni indicatori addizionali, da definire; infine, le imprese quotate, indipendentemente dal numero di dipendenti, redigono un *Social Statement* comprensivo di tutti gli indicatori.

Ai nostri fini appare interessante riportare l'intero elenco di indicatori, così come rappresentato nel progetto:

Tabella 2.2 – Social Statement

<i>Elenco completo degli indicatori</i>
Categorie, aspetti e indicatori
1. Risorse Umane
1.1. Composizione del personale
1.1.1 Categorie
1.1.2 Et�
1.1.3 Anzianit�
1.1.4 Provenienza territoriale
1.1.5 Nazionalit�
1.1.6 Tipologia contrattuale
1.1.7 Titolo di studio
1.2. Turnover
1.2.1 Politiche occupazionali
1.2.2 Dipendenti e non dipendenti
1.2.3 Cessazioni (per tipologia)
1.3. Pari opportunit�
1.3.1 Personale maschile e femminile (a livello di quadri e dirigenti)
1.3.2 Relazione tra salario maschile e femminile (per categoria e anzianit�)
1.3.3 Politica verso le persone con disabilit� e le minoranze in genere

⁴⁴ Gli indicatori comuni segnalati dal modello sono solo 20.

1.4. Formazione
1.4.1 Progetti di formazione (tipologia)
1.4.2 Ore di formazione per categoria (al netto della formazione obbligatoria per legge o per contratto)
1.4.3 Stage
1.5. Orari di lavoro per categoria
1.6. Modalità retributive
1.6.1 Retribuzioni medie lorde
1.6.2 Percorsi di carriera
1.6.3 Sistemi di incentivazione
1.7. Assenze
1.7.1 Giornate di assenza
1.7.2 Causale
1.8. Agevolazioni per i dipendenti
1.9. Relazioni industriali
1.9.1 Rispetto dei diritti di associazione e contrattazione collettiva
1.9.2 Percentuale di dipendenti iscritti al sindacato
1.9.3 Altro (ore di sciopero, partecipazione dei lavoratori al governo aziendale, ecc.)
1.10. Comunicazione interna
1.11. Sicurezza e Salute sul luogo di lavoro
1.11.1 Infortuni e malattie
1.11.2 Progetti
1.12. Soddisfazione del personale
1.12.1 Ricerche di <i>customer satisfaction</i> rivolte all'interno
1.12.2 Progetti
1.13. Tutela dei diritti dei lavoratori
1.13.1 Lavoro minorile
1.13.2 Lavoro forzato
1.14. Provvedimenti disciplinari e contenziosi
2. Soci/Azionisti e Comunità finanziaria
2.1. Composizione del capitale sociale
2.1.1. Numero azionisti per tipologia di azioni
2.1.2. Segmentazione soci per categoria
2.2. Remunerazione degli azionisti/soci (rapporti e indicatori azionari)
2.2.1. Utile per azione
2.2.2. Dividendi
2.2.3. Prezzo/utile per azione
2.2.4. Altro (ad esempio, ristoro, contributi obbligatori per fondi mutualistici)
2.3. Andamento quotazioni
2.4. Rating
2.5. Partecipazione dei soci al governo e tutela delle minoranze
2.5.1. Presenza di consiglieri indipendenti nel CdA
2.5.2. Presenza di soci di minoranza nel CdA
2.5.3. Frequenza riunioni CdA
2.5.4. Altro (ad esempio, adesione codici di autoregolamentazione)
2.6. Agevolazioni e servizi per i soci
2.7. Investor relation
2.7.1 Attività di comunicazione e rendicontazione
2.7.2. Presentazioni e documenti istituzionali
2.7.3. Roadshow
2.7.4. Incontri <i>one to one</i>
2.7.5. Sviluppo comunicazione via Internet
2.7.6. Altro (ad esempio, giornate aperte)

3. Clienti
3.1. Caratteristiche della clientela
3.1.1 Ripartizione dei clienti per categorie
3.1.2. Ripartizioni dei clienti per tipologia di offerta
3.2. Sviluppo del mercato
3.2.1. Nuovi clienti
3.2.2. Nuovi prodotti/servizi
3.3. Customer satisfaction e customer loyalty
3.3.1. Iniziative di <i>customer satisfaction</i> (ricerche, iniziative di misura e utilizzo, <i>call center</i> e gestione dei reclami)
3.3.2. Iniziative di <i>customer loyalty</i>
3.4. Informazioni ed etichettature di prodotto/servizio (sicurezza, LCA, iniziative volontarie)
3.5. Prodotti/servizi a connotazione etico-ambientale (ad esempio ad alta utilità sociale)
3.6. Politiche promozionali (rispetto codici di autodisciplina)
3.7. Tutela della Privacy
4. Fornitori
4.1. Politica di gestione dei fornitori
4.1.1. Ripartizione dei fornitori per categoria
4.1.2. Selezione dei fornitori
4.1.3. Comunicazione, sensibilizzazione e informazione
4.2. Condizioni negoziali
5. Partner finanziari
5.1. Rapporti con le banche
5.2. Rapporti con le compagnie assicurative
5.3. Rapporti con società di servizi finanziari (ad esempio società di leasing)
6. Stato, Enti locali e Pubblica Amministrazione
6.1. Imposte, tributi e tasse
6.2. Rapporti con gli enti locali
6.3. Norme e codici etici per il rispetto della legge
6.3.1. Norme e codici per il rispetto della legge e sistemi di auditing interno
6.3.2. Verifiche di conformità e controlli ispettivi
6.4. Contributi, agevolazioni o finanziamenti agevolati
7. Comunità
7.1. Corporate giving
7.2. Apporti diretti nei diversi ambiti di intervento
7.2.1. Istruzione e formazione
7.2.2. Cultura
7.2.3. Sport
7.2.4. Ricerca e innovazione
7.2.5. Solidarietà sociale (anche internazionale)
7.2.6. Altro (ad esempio, volontariato, posti asilo per la comunità)
7.3. Comunicazione e coinvolgimento della comunità (<i>stakeholder engagement</i>)
7.4. Relazioni con i mezzi di comunicazione
7.5. Comunità virtuale
7.5.1. Contatti (caratteristiche ed analisi)
7.5.2. Security
7.5.3. Strumenti di gestione delle relazioni
7.6. Prevenzione della corruzione
8. Ambiente
8.1. Consumi di energia, materiali ed emissioni
8.1.1. Energia

8.1.2. Acqua
8.1.3. Materie prime, materiali ausiliari e imballaggi
8.1.4. Emissioni in atmosfera
8.1.5. Scarichi idrici
8.1.6. Rifiuti
8.2. Strategia ambientale e relazioni con la comunità

Fonte: CSR-SC

Per ciascuno degli indicatori contenuto nell’elenco il modello presenta una scheda informativa, che entra maggiormente nel dettaglio in merito alle modalità di determinazione dell’indicatore e al tipo di documentazione che si può utilizzare come evidenza per il procedimento di verifica.

A titolo di esempio si veda la scheda seguente che si riferisce all’indicatore 1.8 “agevolazioni per i dipendenti”:

Figura 2.8 – Esempio di scheda indicatore CSR-SC

Indicatore	1.8 Agevolazioni per i dipendenti		
	rilevanza C	qualitativi Si	quantitativi Si
Commento esplicativo	Interventi volti a migliorare il clima aziendale e la qualità di vita dei lavoratori		
Modalità di misurazione dell’indicatore	n. iniziative costi sostenuti sul V.A. n. dipendenti interessati sul totale		
Documentazione di supporto	breve descrizione delle iniziative realizzate		

Fonte: Progetto CSR-SC

Come si può notare, ciascun indicatore ha un nome e un codice che identifica l’appartenenza dell’indicatore alla categoria e all’aspetto; in questo caso “agevolazioni per i dipendenti” è appunto un aspetto, per cui il codice è costituito da due cifre e non ci sono ulteriori livelli di analisi.

Ciascuna scheda evidenzia inoltre: la rilevanza, ovvero il fatto che l’indicatore sia comune o addizionale, le caratteristiche dell’indicatore (se è qualitativo o

quantitativo), un breve commento sul significato dell'indicatore, le modalità di misurazione, la documentazione di supporto.

Le modalità di misurazione possono essere più d'una talvolta; a ben vedere, il punto più critico nell'utilizzo degli indicatori è proprio l'esplicitazione delle modalità di calcolo, perché in assenza di precisazioni in merito, la stessa denominazione potrebbe essere utilizzata per indicatori di fatto diversi.

È evidente che l'elenco degli indicatori è potenzialmente infinito e qualunque standard, pur con la massima accuratezza, non potrebbe esaurire il potenziale informativo che le specifiche condizioni di operatività aziendale richiedono; ciò nonostante, un modello che espliciti un elenco di indicatori, precisandone significato e modalità di calcolo è uno strumento utile per le imprese e per gli stakeholder.

Infatti, se il bilancio sociale vuole essere uno strumento di monitoraggio della RSI, allora tale compito viene meglio assolto con il ricorso a indicatori sintetici, piuttosto che a infinite descrizioni qualitative⁴⁵; tuttavia, non è facile per le imprese trovare dei misuratori adeguati, vista anche la tematica sociale è tendenzialmente sfaccettata e “soggettiva”; in questo senso uno standard può dare dei suggerimenti validi.

Dal punto di vista degli stakeholder, la formazione di un giudizio sull'attività dell'impresa può essere agevolata da informazioni il più possibile oggettive e confrontabili; in questo senso non solo è rilevante il ricorso agli indicatori di performance, ma è fondamentale che vi sia chiarezza e uniformità sul contenuto degli stessi, cosa facilmente ottenibile grazie ad un elenco di indicatori definito quanto a modalità di calcolo e denominazione.

Pertanto, è opinione di chi scrive che, per quanto generale e limitato, un elenco di indicatori sia sempre preferibile all'anarchia informativa, o peggio ancora, all'assenza totale di misurazioni, e che il rischio di bilanci sociali “di facciata” si possa scongiurare proprio con chiaro impegno alla rendicontazione delle performance.

⁴⁵ La prassi, che sarà oggetto del prossimo capitolo, dimostra infatti una prevalenza di bilanci sociali prolissi (non sono mai più corti di un centinaio di pagine) e con limitato ricorso ad indicatori sociali.

Uno standard impostato sulla misurazione delle performance è senz'altro il GRI, modello che ha fatto da precursore in tal senso, ma che per ora non ha ancora prodotto molti proseliti.

La *Global Reporting Initiative*⁴⁶ (GRI) nasce nel 1997 come iniziativa congiunta di CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e UNEP (*United Nations Environment Program*); attualmente è un'ente non profit con sede ad Amsterdam, che dichiara come finalità di fondo quella di elevare le pratiche di reporting di sostenibilità al livello di quelle della rendicontazione economico-finanziaria.

Le “*Sustainability Reporting Guidelines*” sono in effetti delle linee guida per la predisposizione del report di sostenibilità, ovvero quel report redatto secondo l'approccio *triple bottom line*, che prevede la rendicontazione delle performance delle aziende secondo le tre dimensioni economica, sociale e ambientale.

Rinviando alle linee guida e alla bibliografia di riferimento per approfondimenti⁴⁷, in questo contesto si ritiene opportuno focalizzarsi su alcune osservazioni relative al GRI.

Le guidelines costituiscono uno standard di contenuto del report di sostenibilità; in effetti in esse vengono esplicitati i principi di redazione, organizzati, analogamente a quanto visto nel modello AA1000, secondo una gerarchia di importanza e vengono poi esplicitate le sezioni di cui si deve comporre il report, che sono le seguenti:

1. visione e strategia
2. profilo
3. struttura di governo e sistema di management
4. tavola dei contenuti GRI
5. indicatori di performance

La particolarità del modello GRI, rispetto ad altri standard di contenuto, è l'elevato grado di dettaglio con cui sono prescritti i contenuti; nelle prime tre sezioni del modello le informazioni da rendere sono esplicitate e codificate, per favorire al massimo la standardizzazione.

⁴⁶ www.globalreporting.org

⁴⁷ Per una sintesi del modello GRI si veda Cantele in Campedelli (a cura di, 2005) e Bagnoli (2004).

Il modello GRI, pertanto, non è un modello semplice da seguire proprio perché molto dettagliato e “formale”; ciò nonostante, è previsto un discreto grado di flessibilità nell’uso delle guidelines, sotto due punti di vista:

- le imprese possono scegliere tra un’adozione informale del modello, che non richiede la presenza di tutte le informazioni e tutti gli indicatori di performance, e un’adozione “in accordance”, ovvero la piena adesione al modello;
- anche nel caso di adozione “in accordance” è possibile per le imprese scegliere l’ordine di esposizione dei contenuti, anche con una struttura diversa da quella indicata, purchè la traccia dei contenuti previsti sia rinvenibile grazie alla tavola dei contenuti GRI, ovvero ad un indice che collega le informazioni codificate del modello alle sezioni e pagine del bilancio redatto dall’impresa.

Pertanto, lo standard GRI costituisce un valido esempio di come esigenze di standardizzazione e di personalizzazione possano trovare conciliazione, senza per questo compromettere la chiarezza e la completezza del documento.

Un’altra osservazione riguarda la misurazione delle performance, su cui poi ci soffermeremo: una particolarità del GRI è innanzitutto l’idea del “contesto di sostenibilità”, ovvero il fatto che la performance aziendale debba per quanto possibile essere collocata nell’ambito di operatività dell’azienda, dando un’idea più precisa non solo degli impatti in valore assoluto della singola impresa, ma anche del valore relativo che tali impatti hanno se rapportati al complesso dell’ambiente di riferimento, sia esso locale o globale.

Infine, in merito agli indicatori, il modello GRI si caratterizza per la scelta di separare le tre dimensioni della sostenibilità e per il fatto di prevedere una suddivisione di tali dimensioni che appare spesso più ancorata alla problematica specifica che non allo stakeholder di riferimento: in sostanza, il GRI presenta un’articolazione degli indicatori sulla base dell’oggetto piuttosto che del soggetto di riferimento⁴⁸; ciò costituisce senz’altro un’importante integrazione delle informazioni in tutti quei casi in cui queste interessino la pluralità degli stakeholder o non siano ad essi precisamente riferibili.

⁴⁸ Nel modello CSR-SC si è invece osservata una suddivisione per stakeholder.

Anche la stessa tripartizione delle dimensioni trova comunque una parziale mitigazione nel modello; infatti, talvolta può essere errato fermare l'analisi delle performance a livello di singola dimensione, o perché i cambiamenti in una dimensione provocano ripercussioni in un'altra, o perché gli sviluppi nella sostenibilità possono richiedere un'analisi coordinata dei tre aspetti.

Per questi motivi il modello prevede un quarto gruppo di indicatori, gli indicatori integrati che non vengono tuttavia identificati specificatamente, ma che posso appartenere alla categoria degli indicatori sistemici o degli indicatori c.d. *cross-cutting*.

Gli indicatori sistemici mettono in relazione l'attività di un'azienda con il più ampio sistema economico, ambientale e sociale di cui essa è parte; un esempio di indicatore potrebbe essere la percentuale di incidenti sul lavoro accorsi nell'azienda rispetto al totale incidenti sul lavoro del settore all'interno del Paese.

In generale, gli indicatori sistemici descrivono la misura in cui le performance di un'azienda possono influenzare le performance di un più ampio sistema.

Gli indicatori *cross-cutting* mettono in relazione due o più delle dimensioni di performance economica, ambientale e sociale in un unico indice; esempi di questi indicatori sono le misure di eco-efficienza (es. ammontare delle emissioni per unità di prodotto o per unità monetaria di fatturato).

Nel seguito si procede presentando le tre famiglie di indicatori esplicitamente previsti dal GRI.

Indicatori di performance economica

La dimensione economica della sostenibilità riguarda gli impatti, diretti ed indiretti, di un'azienda sulla situazione economica dei suoi stakeholder e sui sistemi economici a livello locale nazionale e globale.

Gli indicatori economici della sostenibilità si discostano da quelli di natura economico-finanziaria tipici del bilancio d'esercizio; gli indici di bilancio infatti si focalizzano principalmente sulla redditività e in generale sull'andamento dell'impresa, mentre gli indicatori economici di sostenibilità si focalizzano maggiormente sul modo in cui la situazione economica degli stakeholder muta per effetto dell'attività aziendale.

Lo sviluppo di tali indicatori è in continua evoluzione e comprende anche l'analisi della relazione tra impatti economici e asset intangibili aziendali.

Il documento GRI distingue gli indicatori in impatti economici diretti ed indiretti.

Gli indicatori relativi agli impatti diretti sono quelli che misurano i flussi monetari tra l'azienda e i suoi stakeholder e che indicano come l'azienda incide sulla situazione economica degli stakeholder.

Gli impatti indiretti sono quelli che scaturiscono dalle esternalità, che impattano sulla comunità in senso lato; le esternalità sono definibili come quei costi o benefici derivanti da una transazione che non sono completamente riflessi nell'ammontare monetario dello scambio.

Esempi di esternalità sono l'innovazione misurata attraverso brevetti e relazioni interaziendali, o il contributo di un settore al PIL o alla competitività nazionale; esempi di impatti sulla comunità possono riguardare la dipendenza della stessa dalle attività dell'azienda o la localizzazione dei suoi fornitori.

Nella tabella seguente si riporta l'elenco integrale degli indicatori economici GRI⁴⁹.

Tabella 2.3 – Indicatori economici

Indicatori core	Indicatori additional
IMPATTI ECONOMICI DIRETTI	
Clienti	
Indicatore di flusso monetario:	
Ec1 Ricavi netti	
Ec2 Suddivisione geografica dei mercati: per prodotto o famiglia di prodotti, esprimere la quota di mercato in ciascun Paese, se questa è pari ad almeno il 25%; esprimere inoltre la quota di mercato e le vendite di ciascun Paese nel quale le vendite nazionali costituiscono almeno il 5% del PIL	
Fornitori	
Indicatore di flusso monetario:	
Ec 3 Costi di acquisto di materie, merci e costi dei servizi acquisiti	Ec 11 Indicazione dei fornitori principali e suddivisione per Paese; vanno indicati tutti i fornitori i cui acquisti rappresentano almeno il 10% del totale di periodo e tutti i Paesi dove il totale acquisti rappresenta almeno il 5% del PIL
Ec 4 Percentuale di pagamenti effettuati nei termini contrattuali	
Dipendenti	
Indicatore di flusso monetario:	
Ec 5 Totale delle remunerazioni e dei benefit erogati (compresi stipendi, pensioni, altri benefit	

⁴⁹ Si osservi come ciascun indicatore sia identificato da una sigla così come i vari punti delle sezioni 1, 2, 3 del report abbiano una specifica numerazione che li individua.

e indennità di licenziamento) suddivise per Paese o regione; (nota: l'indicatore La 9 sulla formazione è anch'esso indicativo dell'investimento dell'azienda in capitale umano)	
Finanziatori	
Indicatore di flusso monetario: Ec 6 Distribuzioni ai finanziatori, suddivise tra interessi su debiti e prestiti e dividendi relativi a tutte le categorie di azioni	
Ec 7 Aumento/diminuzione degli utili non distribuiti alla fine del periodo	
Amministrazione Pubblica	
Indicatore di flusso monetario: Ec 8 Totale imposte e tasse di vario genere pagate suddivise per Paese	Ec 12 Totale spese relative allo sviluppo di infrastrutture estranee all'attività aziendale (es. scuole o ospedali per i dipendenti e le loro famiglie)
Ec 9 Contributi ricevuti suddivisi per Paese o regione	
Ec 10 Donazioni alla comunità, società civile e altri gruppi suddivise tra liberalità monetarie e in natura per ciascun gruppo individuato	
IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI	
	Ec 13 Impatti economici indiretti dell'azienda: identificare le principali esternalità associate ai prodotti e servizi dell'azienda

Fonte: GRI

Indicatori di performance ambientale

Gli indicatori di performance ambientale riguardano l'impatto dell'azienda sui sistemi viventi e non, inclusi l'ecosistema, la terra, l'aria e l'acqua.

Le informazioni sulla performance ambientale sono espresse sia in valori assoluti che attraverso indici; i valori assoluti forniscono un'idea della dimensione dell'impatto, che permette agli utilizzatori del report di valutare la performance nel contesto di un sistema più ampio; gli indici rappresentano l'efficienza aziendale e permettono comparazioni tra organizzazioni di diverse dimensioni.

Tabella 2.4 – indicatori ambientali

Indicatori core	Indicatori additional
Materiali	
En 1 Materiali totali utilizzati, diversi dall'acqua, indicati per tipologia in tonnellate, chilogrammi o volumi	
En 2 Percentuale di materiali utilizzati che costituiscono scarti (lavorati o meno) di fonti esterne all'impresa; si può trattare di materiali riciclati post-consumo o scarti industriali; vanno indicati in tonnellate, chilogrammi o volumi	

Energia	
En 3 Utilizzo diretto di energia da parte dell'azienda per le sue operazioni e per la produzione e distribuzione di prodotti energetici (es. elettricità e calore) verso altre imprese; va suddiviso per tipologia ed espresso in joules	En 17 Iniziative di utilizzo di energia rinnovabile e di aumento dell'efficienza energetica
En 4 Utilizzo indiretto di energia: indicazione dell'energia utilizzata per produrre e trasportare prodotti energetici acquisiti dall'azienda (es. elettricità o calore); indicato in joules	En 18 Impatto di consumo energetico dei principali prodotti (es. fabbisogno energetico complessivo del ciclo di vita suddiviso per anno)
	En 19 Altri utilizzi indiretti di energia e altre implicazioni energetiche (gestione del ciclo di vita del prodotto, utilizzo di materiali ad alto consumo energetico...)
Acqua	
En 5 Consumo complessivo di acqua	En 20 Fonti idriche e correlati ecosistemi/habitat significativamente colpite dall'utilizzo di acqua
	En 21 Prelievo percentuale annuo di acqua sotterranea e superficiale rispetto alla quantità di acqua disponibile dalle sorgenti
	En 22 Riciclo e riutilizzo di acque
Biodiversità	
En 6 Localizzazione e dimensione di terreni di proprietà, in affitto o gestiti in biodiversità	En 23 Estensione totale di terreni di proprietà, in affitto o in gestione per le attività produttive e ad uso estrattivo
En 7 Descrizione dei principali impatti sulla biodiversità associati ad attività, prodotti e servizi nell'ambiente terrestre e acquatico	En 24 Ammontare della superficie impermeabile in percentuale sul totale della superficie acquisita o in affitto
	En 25 Impatto delle attività e operazioni aziendali sulle aree protette e sensibili
	En 26 Cambiamenti negli habitat naturali causati da attività e operazioni dell'azienda e percentuale di habitat protetti o ripristinati
	En 27 Obiettivi e programmi di protezione o ripristino di ecosistemi naturali
	En 28 Numero di specie della IUCN Red List che hanno l'habitat in aree di operatività dell'azienda
	En 29 Business Unit operanti o che opereranno in aree protette o sensibili (o nei dintorni delle stesse)
Emissioni gassose, liquidi e rifiuti	
En 8 Emissioni di gas che causano l'effetto serra	En 30 Altre emissioni indirette rilevanti di gas che causano l'effetto serra
En 9 Utilizzo e emissioni di sostanze che causano il buco nell'ozono	En 31 Produzioni, trasporti, importazioni, esportazioni o scarti considerati pericolosi dalla Convenzione di Basilea
En 10 NOx, SOx e altre emissioni significative per tipologia	En 32 Fonti idriche e correlati ecosistemi/habitat significativamente danneggiati da scarichi
En 11 Quantità complessiva di rifiuti per tipo e destinazione	
En 12 Scarichi rilevanti nelle acque, per tipologia	
En 13 Perdite significative di sostanze chimiche, oli e combustibili, per numero e per quantità	
Fornitori	

	En 33 Performance ambientali dei fornitori di cui al punto 3.16 del GRI
Prodotti e servizi	
En 14 Significativi impatti ambientali dei principali prodotti e servizi	
En 15 Percentuale di peso dei prodotti venduti potenzialmente riciclabile al termine dell'uso e percentuale che viene effettivamente riciclata	
En 16 Incidenti e multe derivanti dal mancato rispetto di normative ambientali applicabili a livello internazionale o locale, suddivisi per Paese	
Trasporto	
	En 34 Impatti ambientali significativi scaturenti da trasporti e logistica
Generale	
	En 35 Spese ambientali totali suddivise per categoria

Fonte: GRI

Indicatori di performance sociale

La dimensione sociale della sostenibilità riguarda l'impatto dell'azienda sul sistema sociale nel quale opera, sui suoi stakeholder a livello locale, nazionale e globale; in alcuni casi gli indicatori sociali possono influenzare i valori immateriali di un'azienda, come il capitale umano e la reputazione.

Il GRI osserva come la misurazione delle performance sociali riscuota solitamente minore consenso rispetto a quella ambientale e come gli indicatori sociali siano di più difficile quantificazione rispetto a quelli economici e ambientali; spesso gli indicatori sociali sono semplici descrizioni di politiche, procedure e operazioni.

Per l'elencazione degli indicatori sociali il GRI ha fatto riferimento a convenzioni internazionali relative ai diritti umani e dei lavoratori, quali le Convenzioni ILO, la dichiarazione ONU dei diritti umani, le linee guida OECD per imprese multinazionali.

Gli aspetti del lavoro che sono correlati ai diritti umani sono stati inseriti in quest'ultima sezione; pertanto, gli indicatori relativi ai rapporti di lavoro contengono solo quegli aspetti che vanno oltre quelli basilari rientranti nei diritti umani.

Il documento GRI incorpora le principali problematiche collegate alla maggior parte degli stakeholder, ma incoraggia le aziende alla consultazione dei loro stakeholder per assicurare la completa esposizione degli impatti sociali della loro attività.

Tabella 2.5 - Indicatori sociali: lavoro

Indicatori core	Indicatori additional
Personale	
La1 Suddivisione del personale tra diversi Paesi/regioni, specificando se dipendente o autonomo, il tipo di rapporto di lavoro subordinato (tempo pieno/parziale) e di contratto (a termine o a tempo indeterminato). Indicare anche il personale interinale o distaccato di altre aziende	La 12 Benefit ai dipendenti che eccedono i diritti loro spettanti per legge (polizze sanitarie, iniziative per disabili, maternità, formazione e pensionamento)
La 2 Incremento nei posti di lavoro e turnover medio per paese/regione	
Relazioni con i dipendenti	
La 3 Percentuale di dipendenti rappresentati da organizzazioni sindacali, suddivisa per area geografica	La 13 Esistenza o meno di rappresentanza formale dei lavoratori nell'ambito dei sistemi decisionali o di gestione aziendale, inclusa la corporate governance
La 4 Politiche e procedure relative a informazione, consultazione e negoziazione con i dipendenti nell'ambito di cambiamenti operativi aziendali (es. ristrutturazioni)	
Salute e sicurezza	
La 5 Pratiche di rilevazione e di notifica di infortuni e malattie confrontate con quelle proposte dal codice di condotta ILO	La 14 Indicazione dell'adesione alle ILO Guidelines for Occupational Health Management Systems
La 6 Descrizione dei comitati salute e sicurezza che comprendono rappresentanze del management e dei lavoratori e proporzione di personale coperta da tali comitati	La 15 Descrizione degli impegni formali presi con associazioni sindacali in merito alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro e porzione di personale coperta da tali accordi
La 7 Infortuni, giorni di fermo, tassi di assenza e numero di incidenti mortali accaduti	
La 8 Descrizione delle politiche o programmi per la lotta all'AIDS (sul luogo di lavoro e al di fuori)	
Formazione e addestramento al lavoro	
La 9 Numero medio di ore di formazione all'anno per addetto in ciascuna categoria di dipendenti (es. alta direzione, direzioni intermedie, amministrazione, produzione ecc.)	La 16 Descrizione dei programmi volti al mantenimento delle potenzialità di impiego dei dipendenti e alla gestione della conclusione delle carriere
	La 17 Politiche e programmi specifici per la gestione delle competenze e per l'apprendimento continuo
Pari opportunità	
La 10 Descrizione delle politiche e programmi di pari opportunità e dei sistemi che controllano il rispetto di tali politiche e programmi	
La 11 Composizione dell'alta direzione e degli enti preposti alla governance (compreso il CdA) rispetto al sesso o ad altri indicatori di diversità	

Tabella 2.6 - Indicatori sociali: diritti umani

Indicatori core	Indicatori additional
Strategia e management	
Hr 1 Descrizione delle politiche, linee guida, strutture aziendali e procedure che si occupano di diritti umani rilevanti nell'ambito delle operazioni aziendali, inclusi meccanismi di	Hr 8 Formazione del personale su politiche e pratiche relative a tutti gli aspetti dei diritti umani

controllo; l'aderenza o meno degli stessi agli standard internazionali (dichiarazione universale dei diritti umani e convenzioni ILO)	rilevanti nell'ambito delle operazioni aziendali
Hr 2 Considerazione dell'impatto sui diritti umani di decisioni di investimento e approvvigionamento, inclusa la selezione dei fornitori/contraenti	
Hr 3 Descrizione delle politiche e procedure per valutare e indirizzare la performance in ambito di diritti umani all'interno della catena di fornitura, inclusi sistemi di controllo e risultati del controllo	
Non discriminazione	
Hr 4 Descrizione delle politiche globali e delle procedure/programmi di prevenzione di tutte le forme di discriminazione nelle operazioni aziendali, compresi sistemi di controllo e risultati del controllo	
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	
Hr 5 Descrizione delle politiche, procedure e programmi in merito al libero associazionismo e ambito di applicazione delle stesse, indipendentemente dalle normative locali	
Lavoro minorile	
Hr 6 Descrizione delle politiche, procedure e programmi di esclusione del lavoro minorile come definito dalla convenzione ILO n. 138 e ambito di diffusione e applicazione delle stesse	
Lavoro forzato	
Hr 7 Descrizione di politiche, programmi, procedure per impedire il lavoro forzato Si veda convenzione ILO n. 29, art. 2	
Pratiche disciplinari	
	Hr 9 Descrizione delle pratiche disciplinari (di appello) e delle implicazioni con i diritti umani
	Hr 10 Descrizione delle politiche di non rappresaglia e dei sistemi di reclamo da parte dei dipendenti, incluso l'impatto sui diritti umani
Pratiche di sicurezza	
	Hr 11 Formazione sui diritti umani destinata al personale che si occupa di sicurezza (tipo di formazione, numero di persone formate, durata media della formazione)
Diritti delle popolazioni residenti	
	Hr 12 Descrizione delle politiche, linee guida e procedure rivolte alle esigenze delle popolazioni residenti dove l'azienda opera
	Hr 13 Descrizione della gestione dei meccanismi di reclamo da parte delle comunità locali
	Hr 14 Parte dei guadagni ridistribuita alla comunità locale

Tabella 2.7 - Indicatori sociali: società

Indicatori core	Indicatori additional
Comunità	
So 1 Descrizione delle politiche, procedure e programmi volti alla gestione dell'impatto sulle comunità delle aree di attività dell'azienda, incluse le procedure di identificazione e coinvolgimento della comunità di stakeholder	So 4 Premi e riconoscimenti ricevuti in merito a performance sociali, etiche ed ambientali
Corruzione	
So 2 Descrizione delle politiche, procedure/sistemi di management e meccanismi di conformità per le aziende e i dipendenti a presidio delle problematiche di corruzione, inclusa la descrizione dell'aderenza o meno ai punti della Convenzione OECD contro la corruzione	
Finanziamenti politici	
So 3 Descrizione delle politiche, procedure/sistemi di management finalizzati alla gestione delle lobby politiche e dei finanziamenti politici	So 5 Somme corrisposte a partiti politici ed istituzioni che finanziano candidati o partiti politici
Concorrenza e prezzi	
	So 6 Sentenze subite su casi di anti-trust o di regolamentazione del monopolio
	So 7 Descrizione di politiche, procedure/sistemi di management e meccanismi di conformità per la prevenzione di comportamenti anti-concorrenziali

Tabella 2.8 - Indicatori sociali: responsabilità di prodotto

Indicatori core	Indicatori additional
Salute e sicurezza del cliente	
Pr 1 Descrizione delle politiche volte a preservare la salute e la sicurezza del cliente durante l'utilizzo dei prodotti o servizi, la misura in cui tali politiche sono chiaramente statuite ed applicate e la descrizione di procedure e programmi sul tema, inclusi sistemi di monitoraggio e risultati del monitoraggio	Pr 4 Numero e tipologia delle denunce di non conformità a norme che tutelano la salute e sicurezza del cliente, specificando le sanzioni e multe comminate per tali infrazioni
	Pr 5 Numero di reclami inviati da enti che si occupano di regolamentare e supervisionare la salute e sicurezza di prodotti e servizi
	Pr 6 Codici di condotta volontari, etichette di prodotto (del tipo bollini di qualità) o premi relativi alla responsabilità sociale o ambientale
Prodotti e servizi	
Pr 2 Descrizione di politiche, procedure/sistemi di management e meccanismi di conformità relativi all'informativa ed "etichettatura" sui prodotti	Pr 7 Numero e tipo di denunce di non conformità a norme riguardanti l'informativa e l'etichettatura dei prodotti, incluse le sanzioni e multe comminate per tali infrazioni
	Pr 8 Descrizione di politiche, procedure, sistemi di management e meccanismi di conformità legati alla customer satisfaction, inclusi i risultati di indagini volte a misurarla. Identificazione delle aree

	geografiche coperte da tali politiche
	Pr 9 Descrizione di politiche, procedure/sistemi di management e meccanismi di conformità per l'adesione a standard e codici di condotta in materia di pubblicità
	Pr 10 Numero e tipologia di infrazioni commesse in materia di pubblicità e marketing
Rispetto della privacy	
Pr 3 Descrizione delle politiche, procedure/sistemi di management e meccanismi di conformità relativi alla privacy del consumatore. Identificazione delle aree geografiche coperte da tali politiche	Pr 11 Numero dei reclami comprovati relativi a infrazioni in materia di privacy del consumatore

Fonte: GRI

Come si è potuto notare dalle tabelle, il modello GRI divide gli indicatori in indicatori “core”, o indicatori chiave, e indicatori addizionali; inoltre, l'organizzazione degli indicatori, per ciascuna dimensione, avviene su tre livelli, categorie, aspetti e indicatori⁵⁰.

Gli indicatori chiave sono quelli rilevanti per la maggior parte delle aziende o di interesse per la maggior parte degli stakeholder; gli indicatori addizionali sono invece quelli rilevanti per la specifica impresa o per un numero più limitato di imprese; questi ultimi infatti solo in parte sono proposti dal modello, mentre dovrebbero principalmente essere individuati da ciascuna impresa.

L'elencazione delle categorie e degli aspetti, riepilogata nella tabella seguente, conferma quanto anticipato prima in merito all'articolazione degli indicatori, che nel modello GRI appare poco ancorata agli stakeholder di riferimento, fatta eccezione per gli indicatori economici.

⁵⁰ Si è già avuto modo di ribadire come queste modalità di suddivisione degli indicatori siano presenti anche nel modello CSR-SC, che si è ispirato al GRI, ma presenta poi delle differenze di contenuto.

Tabella 2.9 – Dimensioni, Categorie e Aspetti

	CATEGORIE	ASPETTI
ECONOMI CA	Impatti economici diretti	Clienti
		Fornitori
		Risorse Umane
		Fornitori di capitale
		Settore pubblico
AMBIENTALE	Ambiente	Materie prime
		Energia
		Acqua
		Biodiversità
		Emissioni, rifiuti
		Fornitori
		Prodotti e servizi
		Compliance
		Trasporti
		Generale
SOCIALE	Pratiche lavorative	Impiego
		Relazioni sindacali
		Salute e sicurezza
		Formazione
		Diversità e pari opportunità
	Diritti umani	Strategia e gestione
		Non discriminazione
		Libertà di associazione
		Lavoro minorile
		Lavoro forzato
		Pratiche disciplinari
		Pratiche di sicurezza
	Diritti locali	
	Società	Comunità
		Corruzione
		Contributi alla politica
		Concorrenza e prezzi
	Responsabilità di prodotto	Salute e sicurezza dei consumatori
		Prodotti e servizi
		Pubblicità
Rispetto della privacy		

Fonte: GRI

Prima di concludere la presentazione del modello GRI, occorre precisare che il modello è attualmente in fase di revisione; il processo di miglioramento continuo attraverso il confronto con gli stakeholder ha da sempre caratterizzato l'approccio GRI: la prima versione, risalente al 2000, è stata sostituita da quella attuale del 2002, che a sua volta sta subendo un processo di raccolta delle proposte di miglioramento, che dovrebbe terminare con il mese di marzo 2006 e che porterà alla nuova *release* delle linee guida a ottobre 2006.

Su internet⁵¹ vengono già date parecchie anticipazioni sulle modifiche in corso; in generale si desume una finalità di semplificazione del documento, che dovrebbe diventare più chiaro e conciso; inoltre, la presentazione dello standard dovrebbe seguire una sequenza più logica degli argomenti, partendo dalla strategia e dall'analisi della sostenibilità, per poi procedere con la descrizione delle principali problematiche di gestione e terminare con una presentazione della performance più orientata ai risultati.

Proprio in merito alla performance e agli indicatori, che maggiormente interessano questo contesto, si sottolineano le seguenti iniziative di miglioramento:

- la separazione tra la descrizione delle politiche e procedure poste in essere dall'azienda (“*Management Approach*”) e la presentazione dei risultati effettivi che ne conseguono; infatti, da una rapida lettura degli indicatori di performance attualmente proposti dal GRI si rende subito evidente come molti di essi non siano veri e propri indicatori quanto piuttosto descrizioni qualitative di pratiche aziendali; con la nuova versione queste verranno mantenute come cappello introduttivo dei veri e propri indicatori;
- in merito agli indicatori il processo di miglioramento dovrebbe portare, attraverso alcune sostituzioni, eliminazioni e integrazioni a migliorarne la chiarezza, la comparabilità e la verificabilità; l'effetto in termini numerici sarà inoltre una riduzione degli indicatori stessi, che da 97 dovrebbero passare a 79;
- tra le variazioni di contenuto degli indicatori si segnala ad esempio la sostituzione di alcuni degli indicatori economici con uno unico costituito dal valore aggiunto prodotto e distribuito, cosa che rende lo standard GRI più vicino agli altri modelli di bilancio sociale diffusi in Italia, tutti caratterizzati dalla presenza di un prospetto del valore aggiunto⁵²;
- in termini di modalità di calcolo, si segnala che l'intenzione del GRI è quella di sviluppare per ciascun indicatore un protocollo tecnico, contenente la definizione dei termini utilizzati nella denominazione

⁵¹ www.gri3.org.

⁵² La sostanziale corrispondenza delle informazioni contenute negli indicatori economici GRI con i prospetti del valore aggiunto dei modelli GBS, IBS e Comunità e impresa era già stata sottolineata in un precedente lavoro; si veda Cantele (2005) in Campedelli (a cura di), pag. 87.

dell'indicatore, le modalità di calcolo e una lista di utili fonti per gli utilizzatori.

In generale, l'impressione che si può ottenere dall'evoluzione del GRI è una tendenza a rendere gli standard di rendicontazione sociale più "pratici", una vera guida operativa per le imprese; la praticità necessariamente comporta uno sforzo di sintesi e di standardizzazione ulteriore, rinvenibile soprattutto nella parte relativa agli indicatori di performance.

Per questi ultimi la nuova edizione del GRI sottolineerà il messaggio che si è cercato di dare in questo contesto: la misurazione della performance è uno strumento di gestione, che in quanto tale deve essere collegato alle strategie e alle politiche aziendali; per una efficace misurazione si deve compiere uno sforzo in termini di standardizzazione, affinché la misurazione dia chiaramente evidenza delle performance effettive e le renda comparabili nel tempo e nello spazio: solo così si assolve la duplice funzione di fornire dei parametri per il controllo interno aziendale e delle adeguate fonti informative affinché gli stakeholder si formino un giudizio sul livello di responsabilità sociale dell'impresa.

Capitolo 3

Gli indicatori di performance nella rendicontazione sociale: un'analisi empirica sulla prassi italiana

3.1 Presentazione della ricerca: la selezione delle società e dei bilanci

Il presente capitolo ha per oggetto la presentazione dei risultati emersi da un'analisi empirica sulla prassi di rendicontazione sociale in Italia.

Lo scopo è quello di accostare all'analisi sugli standard, effettuata nel capitolo precedente, l'analisi dei bilanci sociali redatti dalle imprese, con particolare riguardo all'utilizzo di indicatori di performance sociale.

Tale ricerca empirica appare pertanto finalizzata alla raccolta generale degli indicatori presenti nei bilanci sociali delle società italiane, ai fini di una loro sintesi e sistematizzazione.

Preliminarmente all'analisi dei risultati riscontrati, è necessario pertanto spendere alcune parole sulle scelte e le assunzioni che hanno fatto da premessa alla ricerca.

Innanzitutto per prassi italiana si intende più specificatamente la prassi delle società quotate italiane.

La scelta di trattare solo società quotate è stata motivata da una serie di fattori:

- la maggiore visibilità che caratterizza le quotate dovrebbe correlarsi ad una maggiore esigenza di *disclosure*, verso un pubblico di potenziali stakeholder ben più numeroso di una qualsiasi altra società;

- le società quotate sono abituate a forme di reporting più ampie, dal punto di vista dei contenuti, dei soggetti destinatari e della tempistica di presentazione;

- le risorse necessarie per l'implementazione di un sistema di reporting sociale dovrebbero costituire un problema più facilmente risolvibile da parte di società di grandi dimensioni; il riferimento è alle risorse finanziarie, ma anche a quelle umane e, non da ultime, quelle di conoscenza e cultura aziendale.

Date queste premesse di tipo “soggettivo”, il punto di partenza è stato l'elenco delle società quotate alla Borsa Italiana, con aggiornamento al 1 dicembre 2005.

Tabella 3.1 – Elenco delle società quotate italiane

	Società Quotate al 1-12-05	Bilancio sociale	Altro	Note
1	Acea	x		
2	Acegas-Aps	x		
3	Acotel Group			
4	Acqua Pia Antica Marcia			
5	Acque Potabili		?	Non trovato il sito Internet
6	Acquedotto De Ferrari Galliera			
7	Acquedotto Nicolay			
8	Acsm			
9	Actelios			
10	Aedes			
11	Aem			C'è il Rapporto Ambientale 2003
12	Aem Torino	x		
13	Aeroporto Di Firenze			
14	Aisoftw@Re			
15	Alerion Industries			
16	Algol			
17	Alitalia - Linee Aeree Italiane S.P.A.			
18	Alleanza Assicurazioni			
19	Amga			
20	Amplifon			
21	Anima Sgr			
22	Arnoldo Mondadori Editore			
23	Art'E'			
24	A.S. Roma			
25	Asm Brescia	x		
26	Assicurazioni Generali	x		
27	Astaldi			
28	Autogrill	x		
29	Autostrada Torino Milano			
30	Autostrade	x		
31	Autostrade Meridionali			
32	Azimut Holding			
33	Banca Antonveneta			
34	Banca Carige	x		
35	Banca Fideuram		gruppo	Sezione a parte nel bilancio sociale Gruppo Sanpaolo-IMI
36	Banca Finnat Euramerica			
37	Banca Ifis			

38	Banca Intermobiliare			
39	Banca Intesa			
40	Banca Italease			
41	Banca Lombarda			C'è il bilancio sociale 2003
42	Banca Monte Dei Paschi Di Siena	x		
43	Banca Nazionale Del Lavoro	x		
44	Banca Popolare Dell'Etruria E Del Lazio	x		
45	Banca Popolare Dell'Emilia Romagna			
46	Banca Popolare Di Intra	x		
47	Banca Popolare Di Milano	x		
48	Banca Popolare Di Sondrio			
49	Banca Popolare Di Spoleto			
50	Banca Popolare Italiana	x		
51	Banca Profilo			
52	Banche Popolari Unite	x		
53	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria		si	Corporate social responsibility report (ESTERO)
54	Banco Di Desio E Della Brianza			
55	Banco Popolare Di Verona E Novara	x		
56	Banco Santander Central		si	Annual Report on Corporate Sociale Responsibility (ESTERO)
57	Basic Net			
58	Bastogi			
59	Bayer Ag		si	Sustainable Development Report / HSE report(ESTERO)
60	Bb Biotech			
61	Beghelli			
62	Benetton Group			
63	Beni Stabili			
64	Biesse			
65	Bioera			
66	Bipielle Investimenti			
67	Boero Bartolomeo			
68	Bonifiche Ferraresi			
69	Borgosesia			
70	Brembo		si	Bilancio del capitale intangibile
71	Brioschi Finanziaria			
72	Bulgari			
73	Buongiorno Vitaminic			
74	Buzzi Unicem	x		
75	Cad It			
76	Cairo Communication			
77	Caleffi			
78	Caltagirone			
79	Caltagirone Editore			
80	Camfin			
81	Capitalia			
82	Carraro			
83	Cassa Di Risparmio Di Firenze	x		
84	Cattolica Assicurazioni	x		
85	Cdb Web Tech Spa			
86	Cdc			
87	Cell Therapeutics			
88	Cembre			
89	Cementir Cementerie Del Tirreno			
90	Centenari E Zinelli In Amministrazione Controllata		?	Non trovato il sito Internet
91	Centrale Del Latte Di Torino & C.			
92	Chl			
93	C.I.R.			
94	Cit - Compagnia Italiana Turismo			

95	Class Editori			
96	Coats Cucirini		?	Nel sito non ci sono informazioni finanziarie
97	Cofide			
98	Compagnia Immobiliare Azionaria		?	Il sito Internet non è disponibile
99	Credito Artigiano		gruppo	Fa parte del gruppo Credito Valtellinese
100	Credito Bergamasco		gruppo	Fa parte del gruppo BPV
101	Credito Emiliano			
102	Credito Valtellinese	x		
103	Cremonini			
104	Crespi			
105	Csp International		?	Il sito Internet non è disponibile
106	Dada			
107	Danieli & C.			
108	Data Service			
109	Datalogic			
110	Datamat			
111	Davide Campari - Milano			
112	De' Longhi			
113	Digital Bros			
114	Dmail Group			
115	Dmt - Digital Multimedia Technologies			
116	Ducati Motor Holding			
117	Edison	x		
118	El.En.			
119	Emak			
120	Enel	x		
121	Enertad			
122	Engineering			
123	Eni		si	Rapporto Salute Sicurezza Ambiente
124	Erg		si	Rapporto Salute Sicurezza Ambiente
125	Ergo Previdenza			
126	Esprinet			
127	Euphon			
128	Eurotech			
129	Eutelia			
130	Fastweb			
131	Ferrovie Nord Milano			
132	Fiat	x		
133	Fidia			
134	Fiera Milano			
135	Filatura Di Pollone			
136	Finarte - Semenzato Casa D'Aste			
137	Fineco			
138	Finmeccanica			
139	Fin.Part		?	Il sito non è disponibile. La società è fallita.
140	Fondiaria - Sai			
141	Fullsix			
142	Gabetti Holding			
143	Garboli			
144	Gefran			
145	Gemina			
146	Geox			
147	Gewiss			
148	Gim			
149	Granitifiandre			
150	Greenvision Ambiente			

151	Gruppo Ceramiche Ricchetti			
152	Gruppo Coin			
153	Gruppo Editoriale L'Espresso			
154	Guala Closures			
155	Hera	x		
156	I Grandi Viaggi			
157	I Viaggi Del Ventaglio			
158	Ifil			
159	Igd - Immobiliare Grande Distribuzione			
160	Ima			
161	Immobiliare Lombarda		?	Il sito Internet non è disponibile
162	Immsi			
163	Impregilo			
164	Indesit Company	x		
165	I.Net			
166	Innotech			
167	Intek			
168	Interpump Group			
169	Ipi			
170	Irce			
171	Isagro	x		
172	It Holding			
173	It Way			
174	Italcementi	x		
175	Italmobiliare			
176	Jolly Hotels			
177	Juventus Football Club			
178	Kaitech			
179	La Doria			
180	La Gaiana			
181	Lavorwash			
182	Linificio E Canapificio Nazion.			
183	Lottomatica			
184	Luxottica Group			
185	Maffei			
186	Marcolin			
187	Mariella Burani Fashion Group			
188	Marr			
189	Marzotto			
190	Mediaset			
191	Mediobanca			
192	Mediolanum			
193	Meliiorbanca			
194	Meta			
195	Milano Assicurazioni			
196	Mirato			
197	Mittel			
198	Mondo Home Entertainment			
199	Mondo Tv			
200	Monrif			
201	Montefibre			
202	Monti Ascensori			
203	Navigazione Montanari			
204	Negri Bossi			
205	Olcese In Amministrazione Straordinaria			
206	Olidata			
207	Pagnossin			
208	Panariagroup Industrie Ceramiche			
209	Parmalat			

210	Partecipazioni Italiane			
211	Perlier			
212	Permasteelisa			
213	Pininfarina			
214	Pirelli & C		si	Bilancio ambientale
215	Pirelli & C. Real Estate			
216	Poligrafica S. Faustino			
217	Poligrafici Editoriale			
218	Premafin Finanziaria			
219	Premuda			
220	Prima Industrie			
221	Ras	x		
222	Ratti			
223	Rcs Mediagroup			
224	Recordati			
225	Reno De Medici			
226	Reply			
227	Retelit			
228	Reti Bancarie		gruppo	Fa parte del gruppo Banca Popolare Italiana
229	Rgi			
230	Richard-Ginori 1735			
231	Risanamento			
232	Roncadin			
233	Sabaf	x		
234	Sadi			
235	Saes Getters			
236	Saipem		si	Rapporto Salute Sicurezza Ambiente
237	Sanpaolo Imi	x		
238	Save - Aeroporto Di Venezia Marco Polo			
239	Schiapparelli 1824			
240	Seat Pagine Gialle			
241	Sicc			
242	Sirti			
243	Smi			
244	Smurfit-Sisa			
245	Snai			
246	Snam Rete Gas		si	Rapporto Salute Sicurezza Ambiente
247	Snia			
248	Societa' Iniziative Autostradali E Servizi - Sias			
249	Socotherm			
250	Sogefi			
251	Sol			
252	So.Pa.F.		?	Non trovato il sito Internet
253	Sorin			
254	S.S. Lazio			
255	Stefanel			
256	Stmicroelectronics			
257	Tamburi			
258	Targetti Sankey			
259	Tas-Tecnologia Avanzata Dei Sistemi			
260	Telecom Italia	x		
261	Telecom Italia Media		gruppo	Fa parte del gruppo Telecom Italia
262	Tenaris			
263	Terna			
264	Tiscali			
265	Tod'S			
266	Toro Assicurazioni Spa			

267	Trevi Group			
268	Trevisan Cometal			
269	Txt E-Solutions			
270	Unicredito Italiano	x		
271	Unipol Compagnia Assicuratrice			
272	Valentino Fashion Group			
273	Vemer Siber Group			
274	Vianini Industria			
275	Vianini Lavori			
276	Vittoria Assicurazioni			
277	Zucchi			

Fonte: nostra elaborazione

Dalla tabella 3.1 emerge come in tale data l'universo delle società quotate alla borsa di Milano sia costituito da 277 unità; relativamente ad ognuna di esse è stata effettuata una ricerca nei siti internet per verificare quali presentassero un bilancio sociale o di sostenibilità, dal quale poter poi successivamente estrapolare gli indicatori.

L'esito di tale scrematura è sintetizzato nella tabella 3.2, dalla quale emerge come dato principale l'esiguo numero di società che hanno pubblicato sul sito (entro dicembre 2005) un bilancio sociale o di sostenibilità, con riferimento all'esercizio 2004: in tutto 32 società (meno del 12%), sulle quali poi è proseguita l'analisi.

A complemento dell'indagine preliminare si precisa che:

- per 8 società non è stato trovato il sito internet;
- in 4 casi si è avuto il riscontro dell'inserimento della società quotata nel perimetro di rendicontazione del gruppo¹, pur in assenza di un bilancio sociale specifico della società;
- 3 società che redigono il bilancio sociale/di sostenibilità sono estere, per cui non sono state inserite nell'analisi, che è volta ad esaminare solo la prassi italiana;
- 6 società redigono bilanci di altro tipo, per lo più ambientali o relativi a salute, sicurezza, ambiente (HSE); tali società non sono state inserite in quanto l'analisi si è focalizzata sugli indicatori sociali ed economici di relazione con gli stakeholder, escludendo quelli ambientali.

¹ Nella maggior parte dei casi, infatti, il bilancio sociale non è riferito ad una singola società, ma laddove c'è un gruppo la holding lo redige con riferimento all'intero gruppo o per lo meno all'area di consolidamento.

In sostanza, si può affermare che almeno 224 società su 277 (circa l'81%) non presentano su internet un bilancio sociale o di sostenibilità, né altre forme di rendicontazione volontaria assimilabili (report degli intangibili, ambientali e HSE).

Tabella 3.2 – Riepilogo analisi

RIEPILOGO ANALISI	n.	%
Bilanci sociali o di sostenibilità	32	11,55%
Società incluse nel bilancio sociale di gruppo	4	1,44%
Bilanci ambientali, HSE, intangibili	6	2,17%
Società estere con bilancio sostenibilità	3	1,08%
Società per cui non è disponibile l'informazione (vedere "note")	8	2,89%
Società per cui non è stato trovato alcun bilancio	224	80,87%
Totale società quotate	277	100,00%

Fonte: nostra elaborazione

Ritornando alle premesse sulla ricerca empirica, potremmo pertanto ribadire che tale ricerca ha avuto come confine “soggettivo” l’universo delle società italiane quotate alla borsa italiana, dal quale sono state estrapolate solo quelle con rendicontazione del tipo bilancio sociale/di sostenibilità pubblicata su internet.

La tabella 3.3 illustra pertanto l’elenco delle 32 società selezionate sulla base dei suddetti criteri, evidenziando i seguenti elementi informativi:

- il settore di attività, secondo la classificazione di Borsa Italiana;
- la denominazione del documento trovato su internet;
- i modelli/standard citati dalle società nel report come riferimento per la redazione del documento stesso.

Tabella 3.3 – Elenco dei bilanci analizzati

	SOCIETA'/GRUPPO	SETTORE	DENOMINAZIONE BILANCIO	Modelli di riferimento
1	ACEA	pubblica utilità	bilancio di sostenibilità	GRI GBS CSR-SC
2	ACEGAS-APS	pubblica utilità	bilancio di sostenibilità	GBS (per il valore aggiunto) altro non precisato
3	AEM Torino	pubblica utilità	bilancio di sostenibilità	GBS GRI
4	ASM Brescia	pubblica utilità	rapporto di sostenibilità	GRI
5	ASSICURAZIONI GENERALI	assicurazioni	bilancio di sostenibilità	GRI GBS AA1000
6	AUTOGRILL	trasporti e turismo	rapporto di sostenibilità	GRI
7	AUTOSTRADE	trasporti e	bilancio sociale	GRI

		turismo	ambientale	CSR-SC GBS
8	BANCA CARIGE	banche	bilancio sociale	ABI
9	BANCA CR FIRENZE	banche	bilancio sociale	ABI GBS GRI CSR-SC
10	BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA	banche	bilancio socio-ambientale	ABI GRI CSR-SC LBG
11	BANCA NAZIONALE DEL LAVORO	banche	bilancio della responsabilità sociale	ABI
12	BANCA POPOLARE DELL'ETRURIA E DEL LAZIO	banche	bilancio sociale	ABI
13	BANCA POPOLARE DI INTRA	banche	bilancio sociale	ABI
14	BANCA POPOLARE ITALIANA	banche	bilancio sociale	ABI GBS GRI
15	BANCA POPOLARE DI MILANO	banche	bilancio sociale	GBS ABI GRI AA1000
16	BANCHE POPOLARI UNITE	banche	bilancio sociale	ABI
17	BANCO POPOLARE DI VERONA E NOVARA	banche	bilancio sociale	ABI GRI
18	BUZZI UNICEM	costruzioni	bilancio di sostenibilità	GRI GBS
19	CREDITO VALTELLINESE	banche	bilancio sociale	ABI (per il valore aggiunto)
20	EDISON	pubblica utilità	rapporto di sostenibilità	GBS GRI CSR-SC
21	ENEL	pubblica utilità	bilancio di sostenibilità	GRI CSR-SC DJSI FTSE4good
22	FIAT	auto	rapporto di sostenibilità	GRI LBG CSR-SC
23	HERA	pubblica utilità	bilancio di sostenibilità	AA1000 GRI GBS CSR-SC
24	INDESIT COMPANY	elettronici/elettrodomestici	bilancio della sostenibilità	GRI LBG GBS
25	ISAGRO	chimici	bilancio socio-ambientale	GBS GRI CSR-SC
26	ITALCEMENTI	costruzioni	sustainable development report	GRI
27	RAS	assicurazioni	bilancio sociale	AA1000 GRI GBS
28	SABAF	elettronici/elettrodomestici	bilancio sociale	IBS (GBS) GRI CSR-SC AA 1000 SA 8000
29	SANPAOLO IMI	banche	bilancio sociale	ABI GBS GRI

30	SOCIETA' CATTOLICA DI ASSICURAZIONE	assicurazioni	bilancio sociale	GBS GRI
31	TELECOM ITALIA	pubblica utilità	sez. sostenibilità nel bilancio d'es.	GRI DJSI FTSE4good CRS-SC
32	UNICREDITO ITALIANO	banche	bilancio sociale ambientale	GRI ABI CSR-SC

Fonte: nostra elaborazione

Dall'analisi dei settori di attività emerge come il settore maggiormente rappresentato sia quello bancario, con 13 società, seguito dai servizi di pubblica utilità (8), e da quello delle assicurazioni (3); altre due società, classificate come "trasporti e turismo" chiudono l'elenco di società di servizi, in tutto 26 su 32.

Le altre 6 società dell'elenco appartengono a settori industriali vari: costruzioni e elettronica/elettrodomestici rappresentati ciascuno da 2 società, settori auto e chimica con 1 società ciascuno.

Il maggior ricorso allo strumento della rendicontazione sociale da parte delle società di servizi piuttosto che industriali è riferibile al fatto che si tratta di attività con offerta diretta al cliente/utente finale, nelle quali è pertanto molto più sentita l'esigenza di una *disclosure* a 360°, comprensiva di informazioni di tipo sociale o con elevato impatto reputazionale.

Entrando nel dettaglio dei settori di servizi, inoltre, si riscontra la netta prevalenza delle banche e delle multiutilities, entrambe aventi una forte connotazione di "servizio di utilità sociale"; per le banche si aggiunga il forte stimolo dato dall'ABI che da qualche anno si distingue per iniziative di diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, tra le quali spicca l'emanazione di uno standard di bilancio sociale per il settore bancario².

Questa osservazione trova conferma nel fatto che tutte le 13 banche citano tra i modelli di riferimento quello dell'ABI.

Passando pertanto all'analisi degli standard di riferimento, si può osservare come il modello più citato sia il modello GRI, presente in 25 casi su 32, e citato come primo o unico standard in 12 casi; segue il modello GBS (16 citazioni, di cui 6 come unico o primo).

² ABI, "Modello di redazione del bilancio sociale per il settore del credito", Bancaria Editrice, Roma, 2001.

Gli altri modelli citati, fatta eccezione per il modello IBS³ e il suo “derivato” ABI, non rappresentano modelli di rendicontazione in senso stretto, quanto piuttosto:

- un modello di gestione dei processi (AA 1000, citato in 5 casi);
- un modello di gestione e certificazione della RSI verso il personale (SA 8000, citato in 1 caso);
- un modello di rappresentazione delle attività sociali delle imprese (LBG⁴, citato in 3 casi).

L’inserimento di tali modelli nei paragrafi dei bilanci sociali dedicati alla metodologia può essere spiegato in due modi: da un lato potrebbe derivare dalla confusione che aleggia sugli strumenti legati alla RSI, che dal punto di vista delle imprese appaiono troppo numerosi e non sempre ben definibili in merito al loro utilizzo, dall’altro dalla volontà di alcune imprese di citare tutti gli standard conosciuti e/o implementati, anche se non riferibili al solo contenuto dei report.

Accanto ai modelli che abbiamo definito come più attinenti la gestione della RSI compaiono infine dei documenti che le imprese redigono per assolvere a finalità ulteriori rispetto alla redazione del bilancio sociale, e dai quali traspare pertanto un’esigenza di uniformare la comunicazione sociale verso l’esterno attraverso un unico documento valevole per diverse finalità di reporting.

Ci si riferisce al *Social Statement* del progetto CSR-SC del Ministero del Welfare italiano⁵ e alle comunicazioni da inviare alle società di gestione degli indici di borsa di sostenibilità (SAM per il DJSI e EIRIS per il FTSE4good⁶).

Il *Social Statement* del modello CSR-SC è indubbiamente un utile ausilio alla rendicontazione, trattandosi nella sostanza di una tabella contenente svariati indicatori di performance; a questo si aggiunga, per motivare il suo “successo” (12 società lo citano) il fatto di essere proposto da un organo di governo e quindi avere una certa ufficialità, pur restando nell’ambito dell’adesione volontaria.

Le informazioni richieste dalle società di gestione degli indici di borsa non costituiscono in senso proprio un modello, ma costituiscono una forma di comunicazione quasi obbligatoria, a pena di esclusione dall’indice, e probabilmente

³ IBS sta per Istituto Europeo Bilancio sociale; il modello IBS è descritto stato originariamente presentato in Marziantonio (1997); più di recente in Marziantonio – Tagliente (2003).

⁴ London Benchmarking Group; si veda il sito www.lbg-online.net.

⁵ Si veda il paragrafo 2.6.

⁶ Si vedano i siti www.sustainability-indexes.com e www.ftse.com.

piuttosto dettagliata, il cui utilizzo può apparire pertanto più immediato di altri modelli più generali che non richiedono specifici indicatori (è il caso di tutti gli altri standard, ad eccezione dei modelli GRI, CSR-SC e, in parte, ABI).

Dalla tabella 3.3 è possibile infine delineare un'ultima rilevante informazione, che costituisce la premessa ai confini di tipo "oggettivo" della ricerca empirica.

Ci si vuole riferire alla tipologia di bilancio presentata da ciascuna società e successivamente analizzata per la ricerca degli indicatori: sono stati esclusi infatti i bilanci ambientali e HSE, poiché in termini di contenuti non sono stati approfonditi gli indicatori ambientali.

L'esclusione delle informazioni ambientali è stata decisa sulla base delle seguenti considerazioni:

- la scelta di focalizzarsi sugli indicatori rilevanti nella gestione dei rapporti impresa-stakeholder, che è poi l'oggetto principale della rendicontazione sociale;
- l'assenza di indicatori ambientali in buona parte dei bilanci trovati: tali indicatori caratterizzano a titolo esclusivo i bilanci ambientali, a titolo prevalente gli HSE, e con pesi diversificati i vari bilanci di sostenibilità o socio-ambientali; pertanto, l'analisi sugli indicatori ambientali sarebbe stata condotta su un numero più ridotto di società e su un set piuttosto variegato di forme di reporting;
- l'elevato tecnicismo degli indicatori ambientali, che sono difficilmente comprensibili per i non addetti (e per la maggior parte degli stakeholder con cui interagiscono le imprese) e molto differenziati a seconda del settore di attività dell'impresa (ai due estremi ad esempio le multiutilities, molto interessate dalla problematica ambientale e le società di servizi bancari o assicurativi, con esigenze piuttosto limitate di rendicontazione ambientale).

L'esclusione dei bilanci ambientali e HSE (*Health, Safety, Environment*) ha pertanto focalizzato l'analisi su due sole forme di rendicontazione sociale: i bilanci sociali e di sostenibilità.

I bilanci di sostenibilità si caratterizzano per l'approccio *triple bottom line*, ovvero per la rendicontazione delle performance organizzata secondo le tre dimensioni rilevanti: dimensione economica, sociale e ed ambientale. Dal punto di vista dei modelli di riferimento, l'unico attualmente disponibile in termini di bilancio di

sostenibilità è il GRI, anche se nella prassi si può agevolmente riscontrare un'ampia tendenza a mescolare i modelli di riferimento e pertanto a definire come bilanci di sostenibilità anche quelli non propriamente conformi al GRI.

I bilanci sociali invece si caratterizzano per la suddivisione in due sezioni delle performance economiche e sociali, e l'inserimento degli indicatori ambientali, ove presenti, nella sezione sociale.

La tabella 3.3 riporta la denominazione dei bilanci analizzati, così come attribuita dall'impresa; si precisa infatti che non si è voluto entrare nel merito della corrispondenza tra denominazione e struttura del modello, ma si segnalano senz'altro alcuni casi di bilanci *triple bottom line* denominati comunque bilanci sociali.

La scelta in merito alla denominazione evidenzia come siano presenti 14 casi di bilancio sociale e altrettanti di bilancio di sostenibilità; considerando però che a questi ultimi sono assimilabili quelli di tipo socio-ambientale (4 in tutto), si può affermare che la rendicontazione *triple bottom line* è quella prevalente.

“Bilancio sociale” è invece la denominazione prevalente per banche e società di assicurazioni (13 su 14).

Per concludere, attraverso il commento delle tre tabelle è stato possibile delineare e motivare la scelta in merito ai confini soggettivi e oggettivi della ricerca empirica, che si possono così riassumere:

- confini soggettivi: società italiane quotate alla Borsa Italiana;
- confini oggettivi: indicatori di tipo sociale ed economico contenuti in report sociali e di sostenibilità.

3.2 La raccolta degli indicatori dai singoli bilanci

Le fasi successive alla definizione dei confini della ricerca hanno riguardato la raccolta dei documenti dai siti internet delle società e l'analisi di ciascuno di essi, alla ricerca degli indicatori economici e sociali.

Per ciascun bilancio si è infatti proceduto elencando in una tabella gli indicatori di performance riscontrati.

Per indicatori si sono intese tutte le informazioni di tipo numerico, monetario e non, contenute nelle “relazioni” dei report analizzati, sia in forma di tabelle e grafici che inserite all’interno di commenti e descrizioni di tipo qualitativo.

Gli indicatori sono pertanto essenzialmente dei numeri o delle percentuali, che proprio per la loro natura quantitativa si prestano ad essere utilizzati come indici di performance.

L’estrema varietà di strutture e contenuti dei report si riflette ampiamente anche nelle caratteristiche di tali indicatori; in merito alla loro collocazione all’interno dei report si sono riscontrate almeno tre alternative di fondo:

- esigua presenza di indicatori, per lo più costituiti da numeri inseriti di tanto in tanto all’interno di descrizioni qualitative dei fatti;
- distribuzione equilibrata di descrizioni e numeri, preferibilmente raccolti in tabelle e grafici inseriti a supporto delle parti discorsive del report (il dato numerico di volta in volta costituisce prova a suffragio delle affermazioni o oggetto principale del commento contenuto nella parte discorsiva);
- netta separazione tra informazioni qualitative, esposte in forma discorsiva, e informazioni quantitative raccolte in apposite tabelle poste in appendice al documento⁷.

Un altro aspetto rilevante di diversificazione tra i bilanci analizzati è la presenza di dati riferiti a uno o più esercizi precedenti; tale presenza è la condizione necessaria per adempiere ad uno dei fondamentali principi di rendicontazione sociale, quello della comparabilità nel tempo.

Da una rapida osservazione delle tabelle di ciascun bilancio⁸, si desume una prassi piuttosto variegata, con differenziazioni non solo da società a società, ma anche all’interno dello stesso report tra un indicatore e l’altro.

Un minimo di comparabilità è garantito dal fatto che in nessun caso è presente solo ed esclusivamente l’anno di riferimento (il 2004) per tutti gli indicatori; la

⁷ Tale prassi si è riscontrata in realtà in un unico caso, quello di ENEL, che tuttavia è rilevante come alternativa di rendicontazione che richiama molto la prassi dei bilanci d’esercizio, nei quali i prospetti di bilancio sono separati dalla relazione.

⁸ Si vedano le tabelle in appendice a questo capitolo.

frequenza più diffusa è quella di due o tre anni⁹, ma quasi nessuna società mantiene questa frequenza costante per tutti gli indicatori presenti nel bilancio¹⁰.

Infatti, a confronti di due o tre anni si affiancano spesso nello stesso report dati del solo anno di riferimento e altri per i quali si risale a parecchi anni addietro: tali riscontri testimoniano un'esigenza di maggiore standardizzazione della prassi di comparazione, anche se indubbiamente una componente di variabilità non è del tutto eliminabile (si pensi ad esempio al caso in cui i dati degli anni precedenti non siano disponibili per effetto di modifiche al sistema informativo aziendale o al perimetro di rendicontazione).

Entrando ora più nel merito degli indicatori, occorre ribadire che per la costruzione delle tabelle si sono resi necessari alcuni adattamenti di omogeneità:

- si è deciso di evidenziare separatamente gli indicatori sociali dagli indicatori economici; tale decisione è nata dal dover rendere confrontabili bilanci sociali e bilanci di sostenibilità, questi ultimi maggiormente caratterizzati dalla separazione delle due dimensioni analizzate (economica e sociale);
- è stata mantenuta, ai fini delle successive elaborazioni, la separazione degli indicatori sociali in categorie costituite dagli stakeholder di riferimento;
- si sono resi necessari adattamenti terminologici, volti in questa prima fase non tanto ad uniformare le denominazioni degli indicatori, quanto a renderne il contenuto comprensibile anche a seguito dell'estrapolazione dal contesto descrittivo in cui erano inseriti nell'ambito di ciascun report.

A queste esigenze di standardizzazione si è però contrapposta la volontà di mantenere il più possibile le caratteristiche dei singoli report e dei relativi indicatori e pertanto per ciascuna tabella intestata alla singola società si può riscontrare:

- l'identificazione degli stakeholder di ogni società;
- l'ordine con cui i vari stakeholder identificati vengono trattati nel bilancio;
- la denominazione che ciascuna società dà agli stakeholder più comuni (ad esempio "risorse umane" piuttosto che "dipendenti") e la previsione di stakeholder più specifici;

⁹ Si ricorda che sia il modello GBS che il modello GRI richiederebbero un confronto triennale dei dati.

¹⁰ Unica eccezione è il caso di ENEL, che raggruppando gli indicatori in un unico prospetto ne riporta i valori con riferimento agli ultimi due anni (2004 e 2003) e la relativa % di variazione annua.

- l'ordine con cui vengono presentati nel bilancio gli indicatori di ciascuna categoria di stakeholder.

In merito alla separazione tra indicatori economici e indicatori sociali, si è notato come in alcuni bilanci l'identificazione delle diverse categorie di stakeholder riguardi solo la parte sociale del report, mentre in altri casi sia estesa anche agli indicatori economici.

Provando a sistematizzare queste differenze si rilevano tre diversi approcci della prassi:

- sezione economica unitaria, non suddivisa per singolo stakeholder, e sezione sociale declinata per categorie di stakeholder;
- sezione economica e sezione sociale entrambe suddivise per le stesse categorie di stakeholder; tale approccio tende a separare per ogni categoria di interlocutori gli aspetti relazionali con contenuto economico da quelli definibili come puramente sociali;
- sezione economica che contiene alcune categorie di stakeholder, sezione sociale che ne contiene altre; tale approccio tende ad evidenziare come per alcuni stakeholder sia prevalente la dimensione economica del rapporto, mentre per altri sia prevalente (o esclusiva) la dimensione sociale¹¹.

In generale, come emergerà chiaramente dal commento alle tabelle di sintesi degli indicatori per dimensione e categoria, la dimensione economica presenta sempre una serie di indicatori comuni, ovvero potremmo dire di interesse comune alle diverse categorie di stakeholder.

Ci si vuole qui riferire, ad esempio, al prospetto di determinazione e riparto del valore aggiunto, che permette di rappresentare unitariamente tutti i flussi economici intercorsi tra l'impresa e gli stakeholder; o ancora, ad alcuni dati rilevanti o agli indici estrapolati dal bilancio d'esercizio che esprimono una sintesi dell'andamento economico-finanziario dell'impresa, da cui dipende la sua sopravvivenza e il mantenimento del flusso relazionale tra la stessa e i suoi stakeholder.

La prima strutturazione degli indicatori (dimensione economica unitaria e relazione sociale suddivisa per stakeholder) è quella adottata ad esempio dal modello GBS, a cui molti bilanci fanno riferimento.

¹¹ Tale impostazione richiama la classificazione delle strategie sociali proposta da Meznar, Chrisman e Carroll (1992) e descritta nel primo capitolo.

In merito al modello GRI, viceversa, si osserva come in esso siano gli indicatori economici ad essere raggruppati per categoria di stakeholder, mentre quelli sociali sono suddivisi per tematiche sociali, che talvolta abbracciano anche categorie diverse di stakeholder.

Il riscontro della variabilità della prassi e degli standard di riferimento è a nostro avviso sintomo di una problematica di fondo, che ciascuna impresa deve risolvere preliminarmente alla stesura del report sociale: non esiste una classificazione univoca delle tematiche sociali, e i singoli criteri di classificazione non sono totalmente esaustivi delle esigenze di rendicontazione.

In altre parole, se si adotta, come nel nostro caso, una classificazione di tipo “soggettivo”, ovvero riferita alle categorie di stakeholder, si giunge necessariamente a osservare che:

- alcuni indicatori si prestano ad essere inseriti in due o più categorie (ad esempio, gli stage aziendali potrebbero essere inseriti nel personale o nella collettività);
- alcuni indicatori non sono inseribili in alcuna categoria di stakeholder, il più delle volte perché sono riferibili all’azienda nel suo complesso o perché sono di interesse di tutte le categorie di stakeholder (ad esempio, gli indicatori economici di andamento dell’impresa, o gli indicatori relativi alla corporate governance, o ancora quelli relativi alla comunicazione aziendale di tipo istituzionale).

Da queste osservazioni, ampiamente testimoniate dalla prassi raccolta nelle tabelle che andremo in seguito a commentare, si desume come sia necessario fare comunque una scelta di fondo sul criterio generale di classificazione, mantenendo però in evidenza i casi di “flessibilità” nella classificazione, per i quali si rende necessario esplicitare la scelta fatta tra le alternative possibili, e i casi di “insufficienza” del criterio di classificazione, per i quali può essere ad esempio ipotizzabile la creazione di una classe residuale di indicatori o l’utilizzo contemporaneo almeno due criteri (ad esempio, il criterio per categorie di stakeholder e quello “oggettivo” per *social issues*).

La scelta effettuata nel contesto di questa analisi empirica è sostanzialmente in linea con il primo approccio esplicitato sopra:

- previsione della categoria di indicatori economici, comprendente solo quelli generali, non riferibili (o non riferiti dall'impresa) a specifici stakeholder;
- suddivisione dei restanti indicatori per categoria di stakeholder, sulla base di quanto espresso da ciascuna società.

In questo modo si è evitato di tenere separate le analisi fatte secondo gli altri due approcci (differenziazione degli indicatori economici e sociali per categorie di stakeholder), e si è esplicitata un'idea di fondo secondo la quale i flussi tra impresa e ciascuno stakeholder, siano essi di tipo economico o sociale, avvengono nell'ambito di un'unica relazione, della quale anche le due parti in causa hanno una percezione unitaria¹².

Ecco allora come nell'ambito degli indicatori per categorie di stakeholder emergano sia indicatori puramente sociali sia indicatori che colgono l'aspetto monetario della relazione.

In merito alla non esaustività della classificazione per stakeholder, si precisa che il punto di partenza è stata l'analisi delle sezioni dei bilanci sociali che trattano proprio lo scambio impresa-stakeholder¹³, per cui è stato possibile riferire praticamente tutti gli indicatori alle categorie di stakeholder.

Dei dubbi, invece, si sono senz'altro presentati in merito ad alcuni indicatori che potrebbero essere inseriti in due o più categorie; in questi casi si è mantenuta la suddivisione scelta dalla società, con opportuna evidenza dell'alternativa nel commento alle tabelle.

3.3 Le tabelle di sintesi degli indicatori

Dopo aver raccolto gli indicatori di ciascun bilancio si è reso necessario un processo di sintesi, finalizzato a dare una denominazione uniforme agli indicatori con uguale contenuto, in modo da poter disporre di un elenco completo di indicatori

¹² Si vuole qui intendere come contributi e ricompense sommino aspetti sociali ed economici e l'equilibrio dello scambio venga giudicato sulla base di entrambi, senza nette distinzioni.

¹³ "Relazione sociale", per dirla secondo il modello GBS, o "indicatori di performance" come riferimento al modello GRI.

emergenti dalla prassi, dal quale rilevare le frequenze di utilizzo da parte delle 32 società analizzate.

È questo infatti l'obiettivo principale della ricerca: costruire un elenco di indicatori desumibile dalla prassi italiana (valenza descrittiva della ricerca) e dal quale far scaturire una proposta di indicatori utilizzabili per finalità di rendicontazione e di gestione della responsabilità sociale d'impresa (valenza normativa della ricerca).

Dal processo di accorpamento e omogeneizzazione degli indicatori sono emerse le seguenti tabelle di sintesi:

- personale
- azionisti/soci
- finanziatori
- clienti
- fornitori
- comunità/collettività
- enti pubblici
- altri stakeholder
- indicatori economici

Ciascuna tabella di sintesi rappresenta una *categoria* di indicatori, laddove le categorie vengono fatte coincidere con gli stakeholder; la tabella degli indicatori economici invece non costituisce propriamente una categoria quanto piuttosto una *dimensione* della performance, che si accosta alle altre due dimensioni dell'approccio *triple bottom line*, ovvero le dimensioni sociale e ambientale.

All'interno di ciascuna tabella sono state inoltre individuate le diverse problematiche sociali che caratterizzano rapporto con ciascuna categoria di stakeholder; tale secondo livello di aggregazione degli indicatori può essere definito dunque sulla base dello specifico *aspetto* trattato; ad esempio, nell'ambito della categoria personale gli aspetti rilevanti potrebbero essere formazione, salute e sicurezza, remunerazione ecc.

L'articolazione degli indicatori nei due livelli categorie e aspetti è stata ripresa dai principali standard che presentano indicatori di performance: il modello GRI a livello internazionale e il modello di *Social Statement* del progetto CSR-SC del Ministero

del Welfare italiano; inoltre, tale articolazione ben si presta ad essere applicata al modello GBS, che propone nella relazione sociale un'articolazione per categorie di stakeholder e per "principali assunti" ovvero contenuti raccomandati per ciascuna categoria.

La suddivisione degli aspetti in ciascuna tabella è stata definita in maniera pressoché spontanea dall'elencazione degli indicatori di ciascun bilancio, ed è stata necessaria ai fini del processo di omogeneizzazione degli indicatori.

Tale processo non si è rivelato semplice, per i seguenti motivi:

- utilizzo non standardizzato delle denominazioni degli indicatori;
- difficoltà a comprendere il vero contenuto e significato dell'indicatore stesso, soprattutto nei casi in cui il dato viene presentato senza precisarne le modalità di calcolo;
- effettiva numerosità delle alternative di calcolo dei vari indicatori, soprattutto considerando un livello elevato di analiticità.

Il processo di sintesi pertanto non ha portato ad una convergenza verso pochi fondamentali indicatori, anzi, la numerosità degli stessi e l'elevata dispersione delle frequenze per la maggior parte di essi lascia intuire quanto si potrebbe fare per standardizzarli, quanto meno con l'obiettivo di attribuire ad ogni diversa quantificazione un'adeguata denominazione.

In sostanza, pur nella consapevolezza di non poter esaurire il ventaglio di possibili indicatori, appare importante fissare una corrispondenza biunivoca tra denominazione e modalità di calcolo, per lo meno per gli indicatori principali.

L'elevata dispersione e numerosità degli indicatori discendono ovviamente dalla scelta di ottenere un'elencazione il più possibile esaustiva e pertanto molto analitica e fedele alle diverse sfumature che ciascun bilancio presenta nel calcolo degli indicatori.

In una fase successiva è senz'altro possibile procedere ad un accorpamento di tutti quegli indicatori che, pur differenziandosi per modalità di calcolo possono essere utilizzati con la medesima valenza informativa, a tutto beneficio della chiarezza e comparabilità dei documenti destinati a contenerli.

Nel frattempo si procede con l'analisi e il commento delle tabelle di sintesi per categoria di indicatori¹⁴.

3.3.1 Gli indicatori relativi al personale

Gli indicatori relativi al personale sono di gran lunga i più numerosi all'interno dei bilanci sociali; ciò è sintomo dell'importanza che le risorse umane rivestono in tutte le aziende e della complessità della relazione con tali stakeholder in termini di varietà di aspetti coinvolti.

Gli aspetti desunti dalla prassi sono stati i seguenti:

- consistenza e composizione
- formazione
- salute e sicurezza
- assenteismo
- rapporti sindacali
- turnover
- organizzazione del lavoro
- politica delle assunzioni
- remunerazione e benefit
- attività sociali
- comunicazione interna
- valorizzazione delle risorse umane
- clima aziendale
- costo del personale
- pari opportunità
- contenzioso
- provvedimenti disciplinari
- volontariato e liberalità

¹⁴ Le tabelle sono presenti in appendice a questo capitolo.

Consistenza e composizione

Gli indicatori relativi alla consistenza e composizione del personale sono sempre presenti nei bilanci sociali e presentano però un'ampia varietà di possibili quantificazioni.

La consistenza è rappresentativa del numero di dipendenti, mentre la composizione è espressa in percentuale; in entrambe le modalità di calcolo (valore assoluto o relativo) le informazioni che si possono esprimere sono le più svariate, derivanti da uno o più dei seguenti fattori:

- sesso
- tipologia contrattuale (a tempo indeterminato, determinato, CFL)
- categoria/qualifica (operai, impiegati, quadri, dirigenti)
- area geografica di lavoro
- area geografica di residenza/provenienza
- titolo di studio
- fasce di età anagrafica
- fasce di anzianità lavorativa nell'azienda
- funzione/divisione/area di business
- nazionalità
- appartenenza a particolari categorie (es. disabili)
- organizzazione del lavoro (part-time, lavoro stagionale ecc.)

Le possibili combinazioni dei fattori sopra elencati hanno permesso di elencare dalla prassi ben 50 diversi indicatori di consistenza (n) e 52 diversi indicatori di composizione percentuale.

Tra questi gli indicatori di gran lunga più utilizzati appaiono:

- la consistenza per sesso, per area geografica e per categoria;
- la consistenza combinata per sesso/categoria;
- la composizione % per sesso, per titolo di studio, fasce di età, fasce di anzianità, area geografica e categoria;
- la composizione combinata per sesso/categoria e sesso/fasce di età.

All'analisi per fasce di età e di anzianità spesso si affiancano gli indicatori di età media e anzianità media, anche distinti per categoria e sesso.

Gli indicatori di composizione/consistenza paiono avere principalmente una valenza descrittiva e informativa, ma potrebbero divenire invece più significativi per la gestione della responsabilità sociale se correlati agli obiettivi aziendali.

Ad esempio, la suddivisione per sesso e categoria si potrebbe correlare alle politiche di pari opportunità volte all'aumento di presenze femminili nelle figure dirigenziali; in tal senso si esprimono anche altri indicatori riscontrati quali il n o la % di donne dirigenti.

Occorre tenere ben presente in tal senso, che gli indicatori relativi, espressi in percentuale, assumono diversi significati a seconda del denominatore di calcolo: nel caso di donne dirigenti appare maggiormente significativo l'indicatore che correla il n di donne dirigenti al n totale dei dirigenti (% dirigenti donne) piuttosto che il n di donne dirigenti sul n totale di donne (% donne dirigenti), sul quale per esprimere un giudizio occorre il raffronto con analogo indice calcolato per gli uomini.

Anche la composizione per categorie di per sé ha una valenza del tutto descrittiva, a meno che ad essa non si aggiungano altri fattori quali il livello di istruzione o l'età; in questo caso si potrebbero individuare problematiche di interesse quali l'utilizzo di personale qualificato per mansioni non adeguate, la politica aziendale in merito agli avanzamenti di carriera e lo stile più o meno innovativo della direzione aziendale.

Più significativi appaiono gli indicatori che fanno riferimento alle tipologie contrattuali, sia in merito alla durata del rapporto (tempo determinato o indeterminato) sia per quanto riguarda l'organizzazione dell'orario di lavoro (part-time o full-time).

L'inquadramento contrattuale a tempo determinato o indeterminato è il frutto di politiche di assunzione dell'impresa volte a favorire l'esigenza del lavoratore ad un lavoro stabile piuttosto che l'esigenza aziendale di flessibilità nell'utilizzo delle risorse; particolarmente significativa è la costruzione di indicatori che incrociano la tipologia contrattuale con il sesso, il titolo di studio o l'età, con i quali si possono evidenziare situazioni di precarietà nei confronti proprio di alcune categorie solitamente indicate come più deboli (donne, neo-laureati, personale non più giovane). In ottica dinamica l'inquadramento contrattuale è stato inserito anche nell'aspetto denominato "valorizzazione delle risorse umane", considerando come

riconoscimento a favore del dipendente la trasformazione del contratto scaduto in uno a tempo indeterminato.

Discorsi analoghi si possono fare per gli indicatori relativi al part-time: si sono potuti riscontrare 5 diversi indicatori in merito, con frequenze comprese per ciascuno tra 1 e 8 tra i quali maggiore diffusione ha la semplice misurazione del n o della % di contratti part-time sul totale.

Tale informazione (che peraltro non è molto diffusa, viste le frequenze) ha di per sé limitata valenza informativa, evidenziando semplicemente che una bassa incidenza del part-time è sintomo di scarsa propensione dell'azienda a concedere flessibilità al dipendente; volendo fare un passo in più nella direzione degli indicatori di performance occorrerebbe semmai esprimere la % di part-time concessi su quelli richiesti.

Un'altra osservazione critica riguarda la suddivisione dei part-time per sesso: l'elevata incidenza di personale femminile part-time non è necessariamente sintomo di una consapevole gestione delle pari opportunità, in quanto è abbastanza logico aspettarsi una maggiore diffusione di part-time da parte di donne, per il solo fatto che allo stato attuale pochi uomini lo richiedono.

Gli indicatori relativi all'anzianità aziendale esprimono la capacità di *retention* delle risorse umane da parte dell'azienda e quindi potrebbero anche essere un'approssimazione della reciproca soddisfazione nel rapporto dipendente-azienda; la combinazione di fasce di anzianità e categorie professionali permette di evidenziare la politica aziendale volta alla valorizzazione dei percorsi interni di carriera, anche se un'elevata anzianità tra la classe dirigenziale potrebbe essere sintomo di scarsa propensione dell'azienda al cambiamento.

Altri indicatori dei quali non si è riscontrato un elevato utilizzo riguardano aspetti che potrebbero tuttavia assumere rilevanza in termini di politiche di responsabilità sociale:

- n dipendenti di particolari categorie svantaggiate (es. disabili, extracomunitari): in questo caso sarebbe opportuno isolare il dato relativo all'obbligo di legge (categorie protette) dalla volontaria iniziativa dell'azienda;

- n dipendenti per area geografica (preferibilmente di residenza del dipendente): impatto dell'azienda sulla comunità in cui è inserita in termini di posti di lavoro creati.

Infine, hanno una valenza informativa di tipo organizzativo gli indicatori attinenti la composizione del personale per funzioni, divisioni e aree di business.

Formazione

Gli indicatori relativi alla formazione appaiono molto diffusi e altrettanto variegati di quelli relativi alla composizione del personale; in tutto si sono riscontrati 99 diversi indicatori.

Gli indicatori di formazione si possono esprimere nelle seguenti forme:

- consistenza numerica (ad esempio n dipendenti formati, n corsi formazione, n partecipazioni ai corsi)
- durata (ore o giornate di formazione)
- composizione % (ad esempio % ore di formazione per area tematica)
- monetaria (costi di formazione)

Un primo rilevante aspetto della formazione è quello dell'accessibilità ad essa da parte dei dipendenti; in tal senso sono presenti indicatori quali in n o la % di dipendenti formati sul tot dipendenti (frequenza 11 e frequenza 6) e la suddivisione dei dipendenti formati sulla base di alcune variabili rilevanti, quali la categoria professionale, il sesso, la funzione aziendale, la fascia d'età, la tipologia contrattuale¹⁵.

Un significato analogo (di disponibilità ed equità nella somministrazione della formazione) hanno anche gli indicatori che esprimono la durata dei corsi di formazione, sempre con riferimento alle suddette variabili.

Un'altra schiera di indicatori è finalizzata invece a dare enfasi sulla quantità e qualità della formazione; gli indicatori di quantità sono ad esempio il n totale di ore o di giornate di formazione (frequenza 7 e 4), o il n di corsi, di edizioni o di partecipazioni; queste ultime misurano il n totale di partecipanti ai corsi, e quindi tengono conto del fatto che i dipendenti potrebbero aver frequentato più di un corso ciascuno.

¹⁵ Apprezzabile è su quest'ultimo aspetto l'indicatore relativo al n di giornate di formazione pro-capite destinate a lavoratori a tempo determinato, che tuttavia è presente in un solo caso.

Più significativi e abbastanza diffusi appaiono gli indicatori che misurano il n di ore o di giornate di formazione pro-capite (frequenza 9 e 9), ovvero per ciascun partecipante al corso; anche in questo caso appare possibile declinare il dato medio generale sulla base di fattori rilevanti quali le categorie, il sesso, le diverse funzioni aziendali.

L'analisi degli aspetti qualitativi della formazione comprende invece i seguenti elementi rilevanti:

- argomenti/aree tematiche dei corsi (es. corsi tecnici, di lingue ecc.)
- modalità di erogazione dei corsi (es. in aula, a distanza; con docenti interni o esterni all'azienda; durante o fuori dell'orario di lavoro)
- finalità della formazione (es. corsi particolari per neo-assunti, per dirigenti, per progetti speciali di valorizzazione di alcune risorse).

Ciascuno degli elementi evidenziati sopra può essere misurato, come evidenzia la variegata prassi, attraverso misuratori del tipo n dipendenti, n ore/giornate formazione, percentuali, costi di formazione.

Le percentuali hanno la caratteristica di rendere più agevoli confronti e giudizi, essendo relative: tra gli indicatori percentuali viene abbastanza utilizzato quello relativo alla suddivisione dei corsi di formazione o delle ore di formazione per area tematica (frequenza 6 e 4).

Altri indicatori percentuali significativi, oltre a quello già citato relativo ai dipendenti formati sul totale dipendenti, sono l'incidenza delle ore di formazione sulle ore lavorate, che tuttavia è presente in un solo caso, e l'incidenza dei costi di formazione sui costi del personale (o sulle retribuzioni), presente in 4 società; questi indicatori sintetizzano la politica di formazione dell'impresa, ovvero rappresentano l'intensità con cui la stessa spinge sulla formazione nell'ambito del lavoro.

In ottica di gestione della formazione è importante anche ottenere un riscontro sul gradimento dei dipendenti per i corsi frequentati: anche in questo caso però l'indicatore è poco utilizzato (frequenza 1).

In merito ai costi, la tendenza generale è quella di indicarne il valore complessivo (12 casi); anche qui si può scorgere un'ampia varietà di suddivisioni, in merito alle aree tematiche, alle categorie di dipendenti, alle modalità del corso.

Sulle modalità con cui vengono effettuati i corsi di formazione ci sono alcune riflessioni da fare; nonostante non siano molto diffusi indicatori a riguardo, è evidente che ben diverso è offrire un corso di formazione a distanza, da uno in cui è richiesta fisicamente la presenza in aula, insieme ad un docente e ad altre persone con cui confrontarsi; come diverso è l'approccio di un'azienda che offre prevalentemente corsi interni con docenti interni: in questo caso, la formazione appare decisamente più ancorata alle esigenze di lavoro, meno all'ampiamiento delle conoscenze generali della singola persona.

Sarebbe pertanto auspicabile che ci fosse maggiore evidenza dell'incidenza di queste due modalità di formazione (ad esempio % corsi a distanza su totali o % corsi interni su totali).

In realtà, comunque, la formazione interna non è necessariamente di livello inferiore a quella esterna, soprattutto se i docenti interni sono capaci e competenti: si segnala in tal senso l'evidenza da parte di un paio di società della formazione destinata ai docenti interni.

Un'ultima considerazione da fare riguarda infine gli stage aziendali; l'argomento degli stage è un classico esempio di argomento "di confine": da un lato riguarda il personale, perché tale categoria di stakeholder comprende anche personale non dipendente, dall'altro riguarda anche la collettività e il rapporto con le istituzioni (nella fattispecie le università).

Queste alternative emergono dalla prassi, poiché si sono riscontrati bilanci in cui gli stage vengono trattati nell'ambito dei rapporti con la collettività, benché sia prevalente l'inserimento nel personale.

Gli stage si correlano alla formazione in quanto sono una modalità di addestramento e reclutamento del personale collegata solitamente al termine di un percorso di studi.

Gli indicatori riscontrati si riferiscono principalmente al n di stage offerti (frequenza 10), eventualmente suddivisi per tipologia (post-diploma, post-laurea, nell'ambito di master ecc.).

Altri indicatori, sebbene poco usati hanno una maggiore valenza informativa: il n di assunti a seguito di stage, che viene indicato in soli 4 casi, è importante per capire

se lo stage viene considerato una modalità di reclutamento del personale o semplicemente un mezzo per utilizzare risorse a basso costo (o a costo zero), cosa che purtroppo in molti casi accade; ancora più significativo sarebbe esprimere tale indicatore in termini percentuali, come incidenza delle assunzioni sul totale di stagisti.

Il rapporto con gli stagisti è spesso inserito in un rapporto con le università, per cui alcuni indicatori sono finalizzati a descrivere questi rapporti, in termini di eventi comuni organizzati, di contributi a sostegno o di borse di studio erogate; quest'ultimo aspetto, se collegato con gli stage può dare adito ad informazioni rilevanti del tipo il n di stage remunerati con borse di studio, o ancora più esplicitamente, la percentuale di stage remunerati sul totale di stage (indicatore non riscontrato tuttavia nella prassi).

Salute e sicurezza

In merito agli aspetti di salute e sicurezza la prima osservazione che sorge riguarda una maggiore convergenza della prassi, per lo meno attorno ad alcuni indicatori principali, quali il n di infortuni (frequenza 11), l'indice di frequenza infortuni (frequenza 13), l'indice di gravità (frequenza 12).

Tale convergenza è indubbiamente attribuibile al fatto che trattasi di indicatori standardizzati, conosciuti a tutte le imprese in quanto formulati da enti che ufficialmente operano nell'ambito o da norme ad essi correlate (INAIL, normativa su salute e sicurezza).

I fattori considerati in questo gruppo di indicatori appaiono essere i seguenti:

- la numerosità degli infortuni, che si esprime attraverso 6 diversi indicatori, che indagano la suddivisione degli infortuni in base alla gravità (4 casi), alla tipologia, in itinere o in sede (6 casi), ai dipendenti coinvolti (ad esempio per funzione, per sesso);
- assenteismo derivante da infortuni, che in tutto conta 8 indicatori, che esprimono o il totale di ore/giornate di assenza (frequenza cumulata 10) o la durata media delle assenze (frequenza 7);

- formazione in materia di salute e sicurezza, espressa dal n. ore di formazione totali o pro-capite (frequenza 8) o dal n di dipendenti formati (frequenza 7);
- gli accertamenti, le verifiche, le certificazioni attinenti la sicurezza, che comprendono il n di visite mediche ai dipendenti, il n di verifiche per la sicurezza e l'eventuale presenza di certificazioni ad hoc (OHSAS 18001);
- gli investimenti e le spese per salute e sicurezza e attività sanitarie (frequenza cumulata 12);
- gli indicatori specifici: gli indici di frequenza, con le eventuali suddivisioni si contano il 19 casi; gli indici di gravità in 17 casi; l'indice di incidenza in 8 casi.

Numerosità e frequenza degli incidenti appaiono ben rappresentate, mentre potrebbe essere auspicabile una maggiore esplicitazione delle cause che li hanno determinati (suddivisione % incidenti per causa, presente in un solo caso).

Per quanto riguarda le assenze, esse vengono utilizzate come approssimazione della gravità dell'infortunio: pertanto, è ben più significativo l'indice di durata media pro-capite piuttosto che il n cumulato di ore di assenza.

In merito alla formazione, è significativa la durata dei corsi pro-capite piuttosto che quella totale, mentre manca quasi sempre l'importante precisazione dell'incidenza percentuale di dipendenti formati sul totale dipendenti (1 solo caso).

Infine, in merito ai controlli su salute e sicurezza, sarebbe auspicabile una maggiore trasparenza che permetta di esplicitare il riscontro positivo o meno di tali controlli, non solo la loro numerosità; tale indicatore appare quanto meno necessario in ottica di gestione interna e quindi come indicatore di performance in senso proprio.

Assenteismo

Le informazioni in merito all'assenteismo sono finalizzate attorno a due aspetti principali: da un lato l'assenteismo come sintomo di insoddisfazione o malcontento del personale, che trova massimo riscontro negli indicatori relativi agli scioperi; dall'altro l'assenteismo come opportunità, come diritto del lavoratore a permessi, ferie, malattia, maternità.

In merito agli scioperi si sono individuati 9 diversi indicatori, che colgono i seguenti aspetti:

- frequenza e durata degli scioperi: n scioperi (frequenza 5), n ore/giornate totali o pro-capite di assenza per sciopero (frequenza cumulata 10), incidenza percentuale delle ore di sciopero su quelle lavorate o su quelle di assenza (frequenza 2 e 1);
- livello di adesione agli scioperi: n dipendenti coinvolti e percentuale di adesione a scioperi (frequenze 1 e 2).

Tutti questi indicatori appaiono essere significativi, benché non siano molto utilizzati in assoluto; come si è avuto modo di ribadire in precedenza, gli indicatori percentuali hanno il pregio di sintetizzare diverse informazioni in un unico dato e di essere più confrontabili: infatti la problematica si potrebbe inquadrare in due soli indicatori, quali l'incidenza degli scioperi sulle ore di lavoro e il tasso di adesione agli scioperi.

Per quanto riguarda le altre cause di assenteismo, si riscontra un'elevata dispersione di prassi; attraverso diversi indicatori tuttavia si tende sempre a misurare un unico aspetto principale, ovvero la suddivisione delle assenze per causa (malattia, permessi, ferie, maternità), espressa in termini di ore/giornate o in termini percentuali.

Anche in questo caso si potrebbe suggerire di indicare due soli dati: il tasso di assenteismo globale (% ore assenza su ore lavorate) e la suddivisione percentuale delle assenze per causa; eventualmente potrebbe essere utile anche il calcolo delle ore di assenza pro-capite, che costituisce anch'esso un dato confrontabile.

Rapporti sindacali

L'analisi degli scioperi potrebbe essere inserita anche in questo ambito, e spesso si riscontra tale prassi soprattutto se la società non fornisce dati sull'assenteismo per altre cause.

Rientrano comunque nell'alveo delle relazioni industriali le seguenti informazioni:

- adesione dei dipendenti ai sindacati, espressa come n dipendenti iscritti (frequenza cumulata 6) o, più spesso, come tasso di sindacalizzazione (%).

di dipendenti iscritti al sindacato su tot dipendenti), eventualmente suddiviso per sigla sindacale e/o categoria dipendenti (frequenza cumulata 18);

- informazioni sulle attività sindacali (n organizzazioni di riferimento, n incontri, n assemblee organizzate, durata delle assemblee e dei permessi sindacali, eventualmente pro-capite);
- esiti dell'attività sindacale (n accordi firmati, % incremento medio retribuzioni a seguito accordi).

A parte il tasso di sindacalizzazione, che è molto frequente, gli altri indicatori non sono molto numerosi.

In realtà, il tasso di sindacalizzazione non appare molto significativo, ma è un dato di più facile riscontro per le società; sarebbe invece auspicabile un maggiore ricorso ad indicatori di attività e di risultato, quali la durata delle assemblee/incontri sindacali sul totale lavorato o il n di ore pro-capite (per entrambi frequenza 1) e l'esito degli accordi siglati (es. % incremento retribuzioni, che è presente in un solo caso).

Turnover

La tematica del turnover è rilevante per le imprese in quanto permette di misurare indirettamente l'insoddisfazione del rapporto di lavoro e l'incapacità di attrarre, valorizzare e mantenere le risorse umane.

In realtà un certo tasso di turnover è fisiologico, pertanto è proprio sulla possibilità di confrontare tale indice nel tempo e nello spazio che scaturiscono le informazioni di cui sopra; inoltre, il livello di soddisfazione riguarda evidentemente entrambe le parti, impresa e dipendente, e pertanto appare rilevante un approfondimento delle cause del turnover.

Ciò si riflette nella prassi osservata, che oltre a fornire il dato in termini generali (n cessazioni, frequenza 9 o tasso di turnover, frequenza 6) tende a suddividerlo sulla base delle seguenti variabili:

- causa di cessazione (licenziamenti, dimissioni, pensionamenti, incentivi all'esodo, variazioni di perimetro del gruppo ecc.)
- caratteristiche dei dipendenti cessati (sesso, categoria, contratto, settore/funzione).

In merito all'analisi delle cause appare importante l'evidenza di variazioni derivanti da politiche aziendali (ristrutturazioni, situazioni di crisi ecc.) e in tal senso anche la distinzione tra cessazioni individuali e collettive.

La suddivisione delle cessazione secondo i caratteri evidenziati sopra è utile in termini gestionali per evidenziare aree di insoddisfazione, quali potrebbero essere settori/funzioni aziendali o categorie (aspetti contrattuali o problemi di direzione), o anche per presunte discriminazioni (cessazioni per sesso).

I dati sul turnover sono spesso dati che non si limitano all'analisi delle cessazioni, ma anche al confronto con le assunzioni, per meglio esprimere la dinamica occupazionale e quindi in estrema sintesi le politiche di avvicendamento del personale con riguardo anche alla sua composizione.

Lo stesso dato di turnover percentuale appare talvolta espresso come incidenza delle cessazioni sul tot dipendenti, talvolta come differenza tra uscite e entrate sul tot dipendenti; in tal senso appare opportuno un atteggiamento più standardizzato, o quanto meno l'esplicitazione chiara delle modalità di calcolo.

Organizzazione del lavoro

Con la dicitura "organizzazione del lavoro" si sono analizzate le seguenti tematiche:

- orario di lavoro (flessibilità, turni, part-time, lavoro straordinario);
- modalità contrattuali (lavoro temporaneo/interinale, part-time);
- mobilità interna dei dipendenti;
- interventi straordinari previsti dalla normativa (mobilità, cassa integrazione).

La tematica maggiormente presente è quella del lavoro straordinario, nell'ambito della quale non è però riscontrabile una convergenza verso alcuni indicatori principali.

Gli indicatori che hanno ad oggetto il n di ore di straordinario sono 7 con una frequenza cumulata di 11; esprimono il n complessivo di ore su base annua, settimanale, totali o pro-capite e la loro suddivisione a seconda ad esempio della categoria o del sesso del dipendente.

L'informazione che si vuole trarre dall'orario straordinario è il grado di impegno extra richiesto al personale, il sacrificio di tempo libero del singolo per scopi aziendali; ciò è accettabile entro determinati limiti (peraltro imposti dalla normativa) per far fronte a picchi temporanei di lavoro, non certo per ovviare a carenze organizzative aziendali o al rifiuto dell'azienda di assumere nuovo personale.

In tal senso sono significativi indicatori quali l'incidenza delle ore di straordinario sulle ore totali lavorate o le ore di straordinario pro-capite, da confrontare nel tempo e con dati medi settoriali; è inoltre importante evidenziare la suddivisione delle ore tra straordinari retribuiti e straordinari da recuperare con permessi (posto che nonostante previsioni normative in tal senso, il lavoro straordinario in molti casi non è retribuito).

La flessibilità del lavoro è un tema importante nella relazione impresa-dipendente: se la flessibilità a favore dell'impresa si esplicita in una serie di alternative contrattuali o comunque previste dalla legge (lavoro temporaneo, interinale, mobilità su richiesta aziendale, cassa integrazione), nel caso del dipendente porta ad esprimersi in termini di richieste di orario flessibile, di part-time, di messa in aspettativa.

Questi aspetti di flessibilità possono pertanto essere misurati da indicatori numerici o percentuali quali l'incidenza del lavoro temporaneo sulla forza lavoro totale (o sul totale ore lavorate), la percentuale di lavoratori che usufruiscono di flessibilità nell'orario di lavoro, il numero di contratti part-time concessi (meglio se in percentuale sulle richieste), il n di dipendenti che hanno usufruito di mobilità interna volontaria o di periodi di aspettativa.

Tutti questi indicatori tuttavia sono poco frequenti, forse perché poco diffusa è la flessibilità nel lavoro e di conseguenza le aziende preferiscono non esternare informazioni in merito.

Politica delle assunzioni

La politica delle assunzioni nella prassi esaminata è volta a cogliere e a comunicare i seguenti aspetti:

- il valore assoluto e le caratteristiche qualitative delle assunzioni nell'azienda, misurati attraverso indicatori quali il n di assunzioni in totale

(frequenza 11) o suddiviso, in numero o percentuale, sulla base di elementi rilevanti quali la tipologia di contratto (frequenza 8), la categoria, il sesso, il titolo di studio, l'area geografica, l'appartenenza dei dipendenti a categorie particolari come disabili o neo-laureati (in tutto oltre una decina di indicatori diversi);

- le modalità con cui avvengono le assunzioni, ovvero gli indicatori che misurano le varie fasi attraverso le quali si giunge all'assunzione: n curricula pervenuti, n selezioni/colloqui, n candidati idonei, n assunzioni o meglio ancora opportune percentuali quali n colloqui/n curricula, n assunzioni/n colloqui, n assunzioni/n curricula.

Gli indicatori maggiormente utilizzati sono il n totale di assunzioni, il n assunzioni per tipologia contrattuale, n curricula (frequenza 8) e n colloqui (frequenza 6), mentre gli altri indicatori dimostrano come sempre una notevole dispersione.

L'articolazione delle assunzioni per tipologia contrattuale permette di evidenziare la tendenza a ricorrere al lavoro a tempo determinato piuttosto che indeterminato, cosa che si collega al discorso già affrontato della flessibilità aziendale e della corrispondente precarietà del lavoratore.

L'articolazione delle assunzioni per sesso è un altro indicatore che viene spesso utilizzato per dimostrare il rispetto delle pari opportunità, soprattutto se correlato alla categoria professionale o alla tipologia contrattuale; in merito a ciò si potrebbero allora ipotizzare indicatori percentuali del tipo % assunzioni dirigenti donne su tot assunzioni o % assunzioni di donne sul tot assunzioni a tempo determinato.

Remunerazione/benefit

Nell'ambito di tale aspetto in realtà si racchiudono informazioni molto varie, che vanno dalla retribuzione media corrisposta ai dipendenti a tutta una serie di servizi a favore dei dipendenti.

Più analiticamente gli indicatori riscontrati sono così suddivisi:

- retribuzioni medie
- retribuzioni variabili, incentivazioni, premi

- stock option
- assistenza sanitaria
- fondi pensione
- altri servizi ai dipendenti, quali mensa, alloggi, prestiti, borse di studio, centri vacanza, assistenza fiscale, asili nido.

La retribuzione media può essere calcolata a livello generale, con riferimento a tutti i dipendenti (poco significativa) oppure suddividendola per categoria professionale (frequenza 7); scarso riscontro ha un indicatore che da solo è in grado di dire molto sulle politiche di pari opportunità, ovvero il calcolo della retribuzione media per sesso e per categoria.

Le informazioni relative alle retribuzioni variabili, per le quali non si riscontrano particolari convergenze di indicatori, riguardano:

- l'importo globale di premi/remunerazioni variabili, indicatore di per sé scarsamente confrontabile e quindi puramente informativo;
- la diffusione dei premi/incentivi (n o, meglio ancora, percentuale di dipendenti interessati da incentivi);
- l'incidenza percentuale della parte variabile sul totale remunerazione, eventualmente distinta per categoria o per sesso o per tipo di collegamento con gli obiettivi.

I dati sulle stock option contemplano la diffusione delle stesse tra i dipendenti o tra i dirigenti e i dati tecnici di riferimento per le stesse (valore nominale, n diritti d'opzione assegnati ed esercitati, rapporto di assegnazione, prezzo di mercato e prezzo della stock option); in ottica di politica aziendale parrebbero più significativi indicatori sul livello di esercizio delle opzioni e sullo scarto prezzo di mercato/stock option.

Le informazioni sull'assistenza sanitaria riguardano la diffusione dell'adesione alla stessa da parte dei dipendenti (frequenza cumulata 5), il costo per l'azienda (frequenza 4) e le pratiche di rimborso gestite (frequenza 2); anche in questo caso in ottica di performance sarebbe più significativo esprimere la percentuale di rimborsi evasi entro un certo termine di tempo.

In maniera analoga, sui fondi pensione vengono rese informazioni del tipo n o % dipendenti iscritti, contributo versato dall'azienda e dati più tecnici quali composizione dei fondi e rendimento.

In merito ai servizi vari ai dipendenti si riscontra l'indicazione dell'utenza del servizio (es. n buoni pasto, n alloggi attribuiti a dipendenti, n posti asili – nido) e del costo sostenuto dall'azienda per il servizio o del contributo da essa erogato; in ottica di performance ci si potrebbe focalizzare maggiormente sul valore effettivo di tali servizi, come ad esempio il minor prezzo pagato dal dipendente rispetto allo stesso servizio ottenuto da terzi (un unico caso riguarda ad esempio le rette degli asili nido, ma si potrebbe replicare con il costo degli alloggi o con i tassi di interesse su prestiti).

Attività sociali

Questo aspetto riguarda principalmente i circoli ricreativi aziendali/dopolavoro, o le varie tipologie di associazioni a cui possono aderire i dipendenti.

I dati maggiormente frequenti sono ancora una volta la diffusione delle adesioni ai circoli (n dipendenti iscritti, frequenza 8) e il costo che l'impresa sostiene per gli stessi (frequenza 9).

Altri indicatori colgono gli aspetti relativi alle attività svolte, quali il n di circoli/associazioni e il n di iniziative e di partecipazioni per tipologia (eventi sportivi, culturali ecc.).

Comunicazione interna

Nell'ambito della comunicazione interna si riscontrano diversi indicatori con basse frequenze; le tipologie di informazioni in merito alla comunicazione con i dipendenti riguardano:

- la rivista aziendale, che è descritta attraverso indicatori quali il n copie diffuse, n di edizioni e n di pagine;
- le convention e altri incontri di comunicazione interna, misurati dal n di eventi e dal n di partecipanti;

- la rete intranet aziendale, della quale si forniscono informazioni quali il n utenti, la % di diffusione, il n di accessi giornalieri, il n visitatori e il n di pagine consultate al giorno;
- il gradimento e la diffusione dei mezzi di comunicazione interna, come desunti dall'esito di questionari.

In questo ambito si reputano maggiormente significativi gli indicatori di diffusione della comunicazione interna (% di dipendenti coinvolti) e quelli relativi all'utilità/soddisfazione nell'utilizzo.

Valorizzazione delle risorse umane

Con questa dicitura si sono raggruppati quegli indicatori che tendono a descrivere la diffusione di strumenti di valutazione delle competenze e i meccanismi di valorizzazione delle risorse in termini di avanzamenti di carriera o di inserimento in particolari progetti di sviluppo.

Questi aspetti del rapporto con il personale sono molto vicini ad altri già affrontati, quali i sistemi di remunerazione/incentivazione del personale e i programmi di formazione.

In merito alla valutazione delle competenze, si riscontrano indicatori quali il n o la percentuale di dipendenti coinvolti (frequenza cumulata 7).

Per quanto riguarda i programmi di sviluppo o di valorizzazione, il riscontro è analogo, sempre in termini di numerosità dei dipendenti interessati (frequenza cumulata 8).

Un po' più diffusi appaiono gli indicatori relativi alle promozioni dei dipendenti; il n di promozioni viene suddiviso per categoria, per sesso, per tipologia (passaggio di livello o di categoria); in percentuale appare rilevante l'incidenza dei dipendenti promossi sul tot dipendenti: se suddiviso per sesso è un importante indicatore di pari opportunità, se suddiviso per categoria potrebbe esprimere una politica aziendale di valorizzazione delle risorse a tutti i livelli gerarchici.

Infine, in questo ambito sono stati inseriti due indicatori che benché poco diffusi sono piuttosto rilevanti: l'incidenza di contratti a tempo determinato (e di formazione lavoro) trasformati in a tempo indeterminato; si è ritenuto che tali indicatori si possano assimilare ai passaggi di carriera e indubbiamente

rappresentino una valorizzazione delle risorse, decretando il passaggio a forme contrattuali più favorevoli al dipendente.

Clima aziendale

In tale ambito vengono raccolti i dati relativi alle modalità e all'esito delle indagini sulla soddisfazione del personale.

Le società che citano indagini di questo tipo sono solo 5, probabilmente perché le altre non hanno ne hanno svolte con riferimento all'anno 2004.

L'informazione resa riguarda principalmente il coinvolgimento dei dipendenti nel questionario, attraverso l'indicazione del numero di dipendenti a cui lo stesso è stato somministrato (frequenza 3) e della percentuale di adesione (frequenza 3).

Altre informazioni riguardano il n di questionari raccolti e il n di domande/argomenti trattati in essi; in generale nella prassi non si è riscontrata una grande trasparenza in merito ai dettagli dell'indagine, di cui solitamente non vengono trattati analiticamente i contenuti.

In merito ai giudizi raccolti, emergono tre diverse modalità di espressione: una società presenta il punteggio medio generale, un'altra la % di esiti positivi per ciascun argomento, un'altra ancora il giudizio maggioritario per ciascun argomento.

Costo del personale

Questo tipo di informazioni di carattere economico costituiscono il collegamento tra bilancio sociale e bilancio d'esercizio.

La maggior parte delle indicazioni in tal senso (9) riguarda proprio la suddivisione dei costi per natura secondo le previsioni del conto economico (retribuzioni, oneri sociali, TFR, altri costi); qualche altra indicazione riguarda i settori di attività aziendale o le aree geografiche, che vengono talvolta utilizzati anche per la suddivisione percentuale del costo del lavoro.

Pari opportunità

L'argomento delle pari opportunità è decisamente trasversale, tant'è che molti indicatori sono stati già commentati nell'ambito degli altri aspetti relativi al personale.

I due indicatori riportati in questa sezione rappresentano probabilmente i due aspetti fondamentali del tema: la parità di remunerazione e la parità negli inquadramenti contrattuali.

In merito alla remunerazione, l'indicatore può essere espresso come in % di confronto delle remunerazioni delle donne su quelle degli uomini (a parità di categoria contrattuale) o come già espresso in precedenza, come remunerazione media pro-capite per sesso e categoria.

In generale si potrebbe dire che il tema delle pari opportunità può essere misurato in ogni fase del rapporto azienda-dipendente: assunzione, inquadramento contrattuale, categoria professionale e relativi avanzamenti, remunerazione, accesso ai benefit vari, flessibilità dell'orario di lavoro, formazione e valorizzazione, verifica del livello di soddisfazione e cessazione del rapporto di lavoro.

Contenzioso

In materia di contenzioso gli aspetti riscontrati nella prassi sono i seguenti:

- la diffusione e l'incidenza del contenzioso, misurate dal n di procedimenti in atto (frequenza cumulata 10), dal numero di dipendenti coinvolti (che potrebbe differire dal n di procedimenti in caso di cause collettive) o dall'incidenza dei dipendenti in contenzioso sul totale dipendenti;
- le caratteristiche del contenzioso (passivo o attivo, individuale o collettivo);
- la dinamica del contenzioso (n nuovi procedimenti, n procedimenti chiusi nell'anno, n procedimenti ancora in corso);
- l'esito del contenzioso (% successo sull'archiviato).

Poiché tali indicatori possono fornire utili informazioni sulla gestione dei conflitti con i dipendenti, appaiono particolarmente significativi i seguenti, con separazione del contenzioso attivo e passivo:

- incidenza n dipendenti in contenzioso su totale dipendenti;
- variazione percentuale del n di contenziosi (sintesi della dinamica nell'anno);
- suddivisione % del contenzioso per motivazione;
- % di successo.

Provvedimenti disciplinari

Tali indicatori, peraltro presenti in pochissimi casi, misurano semplicemente il n di provvedimenti o il n di dipendenti coinvolti, con eventuale precisazione del tipo di provvedimento e della motivazione.

Volontariato e liberalità

In quest'ultima parte vengono raggruppati alcuni indicatori riscontrati in due soli bilanci, che riguardano le modalità di coinvolgimento del personale in raccolte fondi o in attività di volontariato.

Il tema è evidentemente di confine rispetto alle informazioni rese per lo stakeholder collettività, ma appare in questa sede rilevante come modalità di condivisione di valori all'interno dell'azienda.

Gli indicatori riguardano il n di dipendenti coinvolti nelle iniziative e i contributi raccolti o le ore di volontariato messe a disposizione.

3.3.2 *Gli indicatori relativi agli azionisti/soci*

Nell'ambito della categoria di stakeholder azionisti/soci si sono potuti riscontrare i seguenti aspetti:

- composizione e dinamica del capitale sociale
- finanza etica e indici di borsa di sostenibilità
- dati di bilancio
- dati relativi al titolo
- relazioni con investitori e analisti
- assemblee e corporate governance
- vantaggi riservati ai soci

Composizione e dinamica del capitale sociale

La composizione del capitale sociale può essere espressa attraverso diversi "misuratori":

- valore nominale del capitale

- n soci/azionisti
- n azioni
- percentuali

Ciascuna di queste unità di misura è atta a rappresentare i seguenti aspetti rilevanti:

- possesso nominativo del capitale
- caratteristiche dell'azionariato (natura giuridica, area geografica, sesso, fasce di età, fasce di anzianità, categoria economica di appartenenza, tipologie di azioni, soci-clienti e soci-dipendenti, stile di investimento).

Il possesso nominativo del capitale, ovvero l'assetto proprietario, è un'informazione molto diffusa, che viene resa attraverso l'indicazione della percentuale di possesso del capitale da parte di ciascun azionista o dei principali (azionisti rilevanti): tale informazione è presente in 25 casi su 32.

Le informazioni relative al numero di azioni sono meno diffuse, se non come indicazione del n totale di azioni in circolazione e la loro suddivisione tra azioni ordinarie e di risparmio.

Le suddivisioni basate sul n di soci e sulle loro caratteristiche sono abbastanza frequenti poiché elevata è l'incidenza nei casi esaminati di assicurazioni e banche (tra le quali molte popolari), nelle quali il legame con il socio-persona fisica è piuttosto forte.

In particolare i caratteri maggiormente indagati sono la natura giuridica (persone fisiche o persone giuridiche), la tipologia di soci (imprese, privati, enti ecc.) e l'area geografica.

Meno diffusa ma piuttosto rilevante è la descrizione di quei casi in cui si viene a sommare in un'unica persona la qualifica di socio e di dipendente dell'azienda: tale informazione è resa come percentuale di capitale sociale detenuta da dipendenti o come n dipendenti che hanno aderito a programmi di azionariato a loro destinati.

Come si è avuto modo di ribadire in altri casi, anche questa è una classica informazione di confine, che alcune società rendono nell'ambito della categoria del personale (dati relativi alle stock option), altre nel contesto degli azionisti; nel primo caso si è riscontrata la tendenza a indicare soprattutto le caratteristiche tecniche dell'offerta di azioni (prezzo, valore nominale, n di offerte) mentre nel secondo caso

l'ottica è quella di evidenziare l'incidenza sul capitale del potere decisionale dei dipendenti.

Sempre collegata al potere decisionale è l'informazione in merito alla concentrazione del capitale sociale, esprimibile oltre che con le percentuali di possesso dei principali soci, con la distribuzione del n di soci per fasce di azioni possedute.

In merito alla dinamica del capitale sociale, pochi casi di banche presentano informazioni su nuove emissioni di azioni, eventualmente a seguito di esercizio di warrant e sul n di nuovi soci acquisiti.

Finanza etica e indici di borsa di sostenibilità

L'atteggiamento socialmente responsabile delle imprese comporta spesso un riconoscimento da parte della comunità finanziaria, che si può esplicitare nell'inserimento del titolo della società nel paniere di investimenti etici (SRI o *Socially Responsible Investing*) o nella composizione di appositi indici di borsa che inseriscono tra i loro criteri di selezione le prassi di responsabilità sociale d'impresa.

Nel primo caso si riscontra una presenza nell'azionariato di fondi di investimento etici; le informazioni rese in tal senso (peraltro da una sola società) sono principalmente il n di soci che appartengono alla categoria dei fondi SRI e il valore di capitale da essi detenuto.

Nel secondo caso, che annovera almeno 6 società, l'informazione resa dalla quasi totalità di esse riguarda il punteggio percentuale di performance di sostenibilità attribuito dalla società che gestisce l'indice di borsa (ad esempio SAM per il Dow Jones Sustainability Index ed EIRIS per il FTSE4good).

Tale indicatore assume pertanto la valenza di indicatore di sintesi della performance sociale d'impresa, avendo inoltre il pregio di essere attribuito da un organismo esterno indipendente.

Dati di bilancio

Sotto tale aspetto si sono raggruppati quei valori che vengono ripresi dal bilancio d'esercizio (o dai verbali di approvazione dello stesso) e che riguardano in particolare il capitale proprio dell'impresa.

I dati riscontrati sono:

- il capitale sociale (frequenza 8)
- il patrimonio netto (frequenza 6)
- gli utili d'esercizio (eventualmente precisando se trattasi di utili consolidati, di gruppo o della capogruppo, per un totale di frequenza pari a 9)
- i dividendi totali deliberati (frequenza 9)

Dati relativi al titolo

I dati tecnici relativi al titolo sono in assoluto quelli sui quali si nota maggiore convergenza; ciò è sicuramente attribuibile al fatto che tali dati sono quelli standard richiesti o elaborati nell'ambito dell'informativa dei mercati finanziari.

Gli indicatori maggiormente presenti sono quelli che riguardano le performance del titolo, in termini di prezzi, di rendimenti, di corrispondente valorizzazione del capitale:

- prezzo del titolo; in 22 casi su 32 è riportato un grafico di andamento dello stesso durante tutto l'anno di riferimento; in 10 casi si riporta il prezzo di fine anno; in 7 casi la variazione % annua; in 4-5 casi i prezzi massimi, minimi e medi;
- dividendo per azione (DPS) presente in 21 casi;
- utile per azione (EPS) presente in 14 casi;
- dividend yield (dividendo/prezzo) in 9 casi;
- payout (dividendi/utile) in 9 casi;
- book value (patrimonio netto contabile/n azioni), in 7 casi;
- capitalizzazione di borsa in 9 casi.

Altri dati relativi al titolo sono i volumi, principalmente rappresentati attraverso la numerosità delle azioni in circolazione a fine anno e i volumi medi di scambi giornalieri.

Relazioni con investitori e analisti

I rapporti con gli investitori e gli analisti vengono descritti principalmente con il numero di incontri organizzati, eventualmente dettagliati per tipologia (one-on-one, roadshow, conference call, con frequenza cumulata 19).

Altri indicatori riscontrati con minore frequenza sono:

- n partecipanti ai vari incontri ed eventuale loro suddivisione per tipologia (investitori istituzionali, analisti);
- altre forme di comunicazione, quali comunicati stampa, e-mail o lettere inviate, copie di bilanci o della rivista aziendale inviate.

In solo un paio di casi vengono date informazioni specifiche sul tema della CSR, ovvero il n di incontri con gli investitori aventi ad oggetto la responsabilità sociale d'impresa o il n di copie del bilancio di sostenibilità inviate.

Nell'ambito dello specifico rapporto con gli analisti, molto spesso vengono invece riportati i giudizi di rating (frequenza 13).

Assemblee e corporate governance

In questo ambito si è riscontrata uno scarso ricorso ad indicatori numerici.

Per quanto riguarda le assemblee in un paio di casi è riportato semplicemente il n di soci che vi hanno partecipato.

Altre due società presentano invece due indicatori più significativi in termini di funzionamento dei processi decisionali all'interno dell'impresa: la percentuale di diritti di voto che al massimo può essere esercitata da un solo socio e la percentuale necessaria ad ottenere la maggioranza nelle assemblee straordinarie.

Rilevante, anche se poco diffusa, è l'informazione in merito ai patti parasociali: presente in tre società esprime la percentuale di capitale unito nel patto parasociale, con dettaglio, in due casi, del capitale di ciascun socio aderente.

Per quanto riguarda la corporate governance, si può vedere come solo 5 società riportino questo tipo di informazioni nella sezione dedicata agli azionisti; per le altre società le informazioni sulla corporate governance, se presenti, sono inserite nelle sezioni introduttive o di identità aziendale del bilancio; quest'ultima scelta è peraltro comprensibile e condivisibile, considerando che gli standard di riferimento solitamente collocano la corporate governance nelle prime sezioni del bilancio ed

inoltre il tema è indubbiamente di interesse di tutti gli stakeholder, non solo degli azionisti.

Gli indicatori inseriti nella categoria degli azionisti sono solitamente riferiti:

all'attività del Cda, dei comitati e del collegio sindacale (n riunioni principalmente, ma anche durata media delle riunioni, partecipazione ai CdA da parte degli amministratori);

la composizione degli organi di governo e di controllo (n amministratori dipendenti/indipendenti ed esecutivi/non esecutivi; n membri del collegio sindacale).

Da segnalare per l'estrema trasparenza due casi di società in cui si riportano i compensi dei singoli amministratori e il n di altri incarichi di ciascun amministratore.

Vantaggi riservati ai soci

L'unico caso riscontrato in cui vengono descritti vantaggi ai soci è quello di una società di assicurazione, nella quale evidentemente è forte il legame tra società e soci persone fisiche.

Gli indicatori riguardano in n di prodotti (nella fattispecie polizze) a particolari condizioni per i soci e il conseguente vantaggio economico ottenibile dal socio.

In generale, osservando l'insieme di indicatori riscontrati nella categoria azionisti emerge la percezione di un rapporto quasi esclusivamente basato su aspetti di tipo economico.

Questa conclusione è sicuramente attribuibile al fatto che le società analizzate sono quotate in borsa, per cui l'azionariato di riferimento è spesso costituito da investitori non legati alla società da rapporti personali, con scarso interesse all'ingerenza nella gestione, ovvero all'esercizio del diritto di voto, ma con l'obiettivo principale di ottenere un ritorno dall'investimento, in termini di dividendi o di accrescimento del valore del capitale; infatti, gli unici casi in cui sembrano avere maggiore spazio i caratteri qualitativi del rapporto sono quelli di società cooperative o di banche popolari.

La coniugazione dell'interesse verso la responsabilità sociale con quest'ottica da investitori più che da "soci", trova invece espressione nelle informazioni, ancora poco diffuse, sugli investitori etici e sugli indici di sostenibilità.

Si presume tuttavia che tali informazioni siano destinate ad un notevole incremento di diffusione, soprattutto nel momento in cui si riuscirà maggiormente a rappresentare e a misurare quel legame già indagato, senza univocità di risultati, in molte analisi empiriche: il legame tra performance sociali e performance economico-finanziarie delle aziende.

3.3.3 Gli indicatori relativi ai finanziatori

La categoria di stakeholder "finanziatori" è autonomamente individuata da sole 9 società su 32.

In merito alle informazioni riscontrabili, si assiste in questo caso ad un quasi esclusivo utilizzo di indicatori di tipo economico-finanziario, molto più di quanto non avvenga con gli azionisti.

Gli aspetti trattati nell'ambito di questa categoria sono i seguenti:

- valori e indici di bilancio
- contributi a fondo perduto e altri finanziamenti agevolati
- flessibilità finanziaria
- prestiti obbligazionari
- rating di qualità del debito

La maggiore diffusione si riscontra in merito all'indicazione del valore dell'indebitamento finanziario, espresso globalmente o suddiviso secondo la scadenza, la tipologia del debito, il soggetto creditore (in tutto questi indici hanno frequenza cumulata di 12).

In un paio di casi è presente anche la composizione percentuale dell'indebitamento, per tipologia di debito o per tipologia di tasso di interesse (fisso o variabile); analogamente, pochi riscontri si rilevano in merito all'indicazione di altri valori quali il capitale investito, le disponibilità liquide, i crediti finanziari e gli investimenti principali.

Gli indici comprendono il rapporto di indebitamento, desumibile dal bilancio, l'indice di incidenza delle obbligazioni sull'indebitamento totale e l'indice di concentrazione del debito verso uno o pochi soggetti; questi indicatori, riscontrati in un solo caso ciascuno, appaiono comunque più significativi del semplice valore assoluto dell'indebitamento.

Il tema dei contributi a fondo perduto e dei finanziamenti agevolati si è riscontrato in due soli casi; gli indicatori utilizzati comprendono il valore globale dei contributi ricevuti, la loro suddivisione percentuale per tipologia di destinazione, il n di progetti finanziati o il valore delle spese (nella fattispecie, di ricerca e sviluppo), a fronte delle quali sono erogati i contributi.

Per flessibilità finanziaria si vuole qui intendere l'esplicitazione, oltre ai debiti in essere, delle linee di credito disponibili, che completano il quadro dei rapporti con i finanziatori; in uno dei due casi riscontrati l'analisi giunge a precisare gli importi disponibili presso ciascuna banca e le % di utilizzo in corso d'anno.

Per i prestiti obbligazionari, presenti in 4 casi, vengono date le classiche informazioni tecniche: valore nominale, di emissione, scadenza, durata, cedola, rimborso.

Il rating del debito viene indicato in 3 casi, che si sommano ai 13 già riscontrati nell'ambito delle informazioni destinate agli azionisti.

3.3.4 Gli indicatori relativi ai clienti

Il rapporto con la clientela assume connotazioni in parte diverse a seconda del tipo di attività svolta dall'impresa, di servizi o industriale, e anche con riferimento allo specifico settore di appartenenza.

Per questo motivo si è ritenuto di dover procedere suddividendo l'analisi degli indicatori nei seguenti settori:

- multiutilities
- banche
- assicurazioni
- trasporti e turismo
- industriale

In sostanza, si è mantenuta la suddivisione settoriale nell'ambito dei servizi, mentre per i settori industriali, che contano in tutto solo 6 società, si è proceduto a costituire un unico gruppo di indicatori.

Al termine dell'analisi è stato poi possibile distinguere alcuni aspetti del rapporto con il cliente comuni a tutti i settori, ovvero:

- la composizione della clientela
- la dimensione quantitativa dell'attività (in termini di volumi e/o ricavi)
- la qualità
- la customer satisfaction
- la litigiosità (reclami e contenzioso)
- la comunicazione e informazione

All'interno di questi aspetti vi sono senz'altro alcuni indicatori comuni, standardizzabili, soprattutto in merito alla composizione della clientela, al contenzioso, alla customer satisfaction; altri invece sono legati maggiormente al tipo di attività, come la qualità o gli aspetti dimensionali (soprattutto la misurazione dei volumi).

Si procederà pertanto analizzando dapprima, per ciascun aspetto, gli indicatori di generale interesse, e segnalando poi le maggiori diversità riscontrate da settore a settore; per questa successiva fase la principale informazione scaturirà proprio dalla lettura diretta delle tabelle, poiché in questo ambito non è la maggiore frequenza l'elemento discriminante, quanto all'opposto la varietà di determinazioni degli indicatori.

Un primo aspetto di comune interesse è la composizione della clientela; nella maggior parte dei casi l'indicatore più diffuso è il n totale di clienti, con possibili ulteriori suddivisioni in termini assoluti o percentuali, in merito a:

- tipologia di clientela (privati, aziende, enti), suddivisione diffusa tra banche e assicurazioni;
- tipologia di servizio (nel caso delle multiutilities);
- età, sesso, anzianità dei clienti persone fisiche (nel caso delle banche);
- settore di attività e dimensioni dei clienti imprese (nel caso di banche e assicurazioni);

- aree geografiche e fasce di fatturato (indicatori che accomunano banche, assicurazioni, industriali).

La descrizione delle dimensioni dell'attività dell'impresa è resa preferibilmente attraverso i volumi di attività per le multiutilities, le banche e le assicurazioni, mentre per le imprese industriali appare prevalente il ricorso ai ricavi.

Gli indicatori di volume sono specifici per ciascuna attività: le multiutilities si esprimono in termini di m cubi d'acqua, di GWH di energia elettrica, di m cubi di gas; le banche principalmente in termini di suddivisione della raccolta e degli impieghi¹⁶, le assicurazioni in termini di n di polizze, di sinistri denunciati, di liquidazioni effettuate.

Per le imprese industriali, pur in presenza di indicatori sui volumi di vendita, ad esempio per area geografica o per marchio, appare preferita l'informazione in merito ai ricavi di vendita, per area geografica e per linea di prodotti.

L'aspetto della qualità appare rilevante in sé, perché in tutti i settori compaiono informazioni in merito a ciò; tuttavia, molto diversi si dimostrano gli indicatori che le varie società utilizzano per darne una valutazione.

Per le multiutilities la qualità viene misurata attraverso il rispetto dei tempi di esecuzione dei lavori, fissati dalle autorità o dalla società stessa, o con misure relative alla continuità temporale e copertura territoriale del servizio (si pensi ad esempio alla durata delle interruzioni del servizio elettrico o alla % di copertura della rete nell'ambito delle telecomunicazioni).

Per le banche è più difficile identificare indicatori di qualità in senso stretto; nelle tabelle si sono raggruppate sotto questo aspetto informazioni in merito alla trasparenza e alle semplificazioni dell'attività bancaria (iniziative del tipo "patti chiari").

Per le assicurazioni la qualità può essere intesa come rapidità nell'effettuazione delle liquidazioni (con indicatori del tipo tempo medio di liquidazione o % di liquidazioni fatte entro l'anno).

Per il settore trasporti/turismo si segnala la particolarità del caso Autostrade, che per il tipo di attività svolta di fatto assimila la qualità del servizio al miglioramento

¹⁶ La raccolta e gli impieghi sono evidentemente indicatori monetari, ma il riferimento ai "volumi" va inteso nel senso che tali valori non sono rappresentativi dei ricavi delle banche, quanto delle dimensioni dell'attività bancaria.

della sicurezza e delle fluidità della circolazione (ad esempio n di interventi a favore della sicurezza, tasso di incidentalità e tempo medio di attesa per code e rallentamenti).

Le aziende industriali analizzate invece forniscono informazioni sui costi e gli investimenti in qualità.

Questa breve carrellata di informazioni fa intuire come, oltre alla necessità di indicatori specifici per ciascuna attività, il tema della qualità sia spesso al confine con altri aspetti che nelle tabelle hanno trovato un'altra denominazione: ad esempio, in termini soggettivi la qualità si può anche misurare in maniera diretta attraverso la customer satisfaction e in maniera indiretta attraverso i reclami dei clienti.

La customer satisfaction è un altro indicatore diffuso in tutti i settori considerati; le informazioni che si riscontrano sono abbastanza standardizzabili, benchè piuttosto scarse.

In linea di massima l'indicatore più frequente è il punteggio medio globale della customer satisfaction, che alcune società eventualmente declinano per settore di attività o per tipo di servizio; nel caso delle banche si è riscontrata anche una buona diffusione dell'indicatore relativo al n di clienti intervistati.

In merito ai reclami gli indicatori che appaiono generalizzabili sono:

- n reclami pervenuti/gestiti/risolti;
- suddivisione dei reclami per motivazione o per tipo di prodotto/servizio o per modalità di inoltro;
- tempo medio di risposta a reclami.

A questi indicatori si sommano alcuni specifici per settore, come ad esempio il dettaglio dei reclami/contenziosi delle banche che riguardano l'anatocismo o i casi di default del tipo Parmalat, Cirio, Argentina o, per le assicurazioni, la problematica relativa ai sinistri fraudolenti e alle cause che ne conseguono.

In generale, in merito al contenzioso dell'impresa con ciascuna categoria di stakeholder, non solo con i clienti, appaiono maggiormente significativi quegli indicatori che evidenziano la frequenza delle diverse motivazioni, la capacità di gestione del contenzioso da parte dell'impresa (tempi di evasione dei reclami) e la suddivisione dei contenziosi in attivi e passivi.

L'ultimo aspetto su cui si sono riscontrate sovrapposizioni degli indicatori nei vari settori è quello della comunicazione con i clienti, o meglio del servizio informativo verso la clientela.

In tutti i settori, infatti, compaiono indicatori relativi al servizio di call center: se nel settore industriale ci si limita ad indicare il n di Paesi in cui il servizio è attivo, nei settori di servizi appare comunque diffuso un maggior livello di dettaglio.

Gli indicatori riscontrati, soprattutto tra le banche e le multiutilities sono:

- n chiamate ricevute, effettuate, gestite/risposte;
- n o % chiamate per tipologia di informazione/servizio;
- tempo medio di risposta alle chiamate;
- % di evasione delle chiamate (o, all'opposto, % di chiamate perse).

Gli aspetti indicati finora, pur con le dovute precisazioni settoriali, appaiono comuni a buona parte delle società analizzate.

Per completezza della trattazione, si vogliono ora presentare quelle informazioni che danno adito alle principali differenziazioni per settore di appartenenza, rinviando comunque per maggiori dettagli alle singole tabelle.

Il settore multiutilities si caratterizza per la presenza di indicatori sulle tariffe medie dei servizi e sulle attività svolte per il cliente nell'ambito del front-office (ad esempio n sportelli, tempo medio di attesa).

Il settore bancario è in assoluto quello che presenta il maggior numero di indicatori sui clienti; oltre a quelli comuni già segnalati si evidenziano le informazioni relative alla rete distributiva (n filiali/sportelli/agenzie con dettaglio per area geografica, tipologia di clientela, società/divisione del gruppo), ai servizi bancari on-line o via telefono (n clienti servizi telematici vari, n operazioni effettuate) e ad altre attività di particolare valenza sociale, perché destinate a particolari soggetti (clientela extracomunitaria, finanziamenti anti-usura, finanziamenti destinati ad enti pubblici, convenzioni con consorzi fidi o con associazioni di categoria), o perché relative ad operazioni di finanza etica (n sottoscrizioni, importi gestiti, rendimenti).

Sempre nell'ambito delle banche si segnalano due indicatori particolarmente significativi per la responsabilità sociale, benché scarsamente diffusi, quali la % di

transazioni finanziarie relative ad armamenti e la % di impieghi sottoposti a monitoraggio del rischio ambientale.

Nel settore assicurativo si segnalano quali indicatori specifici del settore, quelli relativi al n di rapporti con fiduciari (medici, periti ecc.).

Infine, per i settori trasporto e turismo e industriale si evidenzia un ricorso più limitato agli indicatori quantitativi per i rapporti con i clienti; nel settore industriale si segnalano alcune informazioni sulla acquisizione e fidelizzazione dei clienti (n clienti persi e n nuovi clienti, raccolte punti, brand loyalty).

3.3.5 Gli indicatori relativi ai fornitori

La categoria dei fornitori è trattata nella quasi totalità dei bilanci sociali analizzati, anche se in alcuni casi le informazioni inserite sono solo di tipo qualitativo.

Per quanto riguarda gli indicatori in senso proprio, ovvero quantitativi, si possono raggruppare nei seguenti aspetti:

- composizione dei fornitori, degli ordini e dei contratti
- costi di acquisto
- condizioni negoziali
- controlli e certificazioni di qualità
- rispetto di standard sociali, etici ed ambientali
- gestione elettronica delle comunicazioni e degli acquisti

L'indicatore in assoluto più diffuso è semplicemente il n di fornitori, eventualmente con precisazione di quelli movimentati nell'anno (frequenza 13).

In merito alla composizione, l'informazione più utilizzata è la suddivisione dei fornitori per area geografica, che sostanzialmente permette di cogliere la ricaduta territoriale a monte dell'attività dell'impresa; segue la suddivisione in base alla tipologia delle forniture (beni piuttosto che servizi, o in base all'attività merceologica del fornitore).

Molto rilevanti, ma molto dispersi in termini di frequenze appaiono gli indicatori che esprimono il reciproco rapporto di forza impresa-fornitore, ovvero gli indici di concentrazione della fornitura: fatturato dei primi 10 fornitori, % di acquisti fatte dai

primi 10 fornitori, n fornitori destinatari di pagamenti superiori ad un certo importo, suddivisione % dei fornitori per fasce di fatturato.

Un'altra modalità di espressione del rapporto con i fornitori riguarda il n di ordini emessi o di contratti stipulati, con eventuale dettaglio sulla base dei fattori indicati sopra (area geografica, settore merceologico ecc.).

Le informazioni relative ai costi sono piuttosto diffuse, probabilmente perché sono più facilmente reperibili, direttamente dal bilancio d'esercizio o dalla contabilità; oltre all'indicazione dei costi di acquisto totali (frequenza 9) si riscontrano spesso le suddivisioni per tipologia di acquisto/servizio (suddivisione dei costi per natura, frequenza 7) o per area geografica (frequenza 5).

Le stesse informazioni sono spesso rese in termini percentuali; infine, si segnalano perché interessanti ma poco frequenti i dati di dettaglio relativi ai costi di acquisto da imprese sociali o da fornitori con certificazioni di qualità.

Un'assoluta scarsità di informazioni riguarda invece le condizioni negoziali: nella fattispecie si rilevano due soli casi nei quali si evidenzia rispettivamente la dilazione di pagamento standard concessa e il n di fornitori con i quali si è reso disponibile un accordo per lo smobilizzo del loro credito presso una società di factoring.

Gli indicatori relativi al contenzioso nella maggior parte dei casi si limitano al numero di contenziosi, con eventuale indicazione di quelli nuovi, conclusi e in essere (in tutto frequenza di tale tipo di indicatori è 7).

In un paio di casi compare anche il valore complessivo delle contestazioni o delle penali; da sottolineare è invece la necessità di evidenziare (espressa in un solo caso) la percentuale di contenzioso passivo piuttosto che attivo.

Il tema della qualità della fornitura viene trattato secondo un duplice punto di vista: da un lato c'è l'analisi delle certificazioni di qualità, ovvero dei riconoscimenti esterni ottenuti dal fornitore (n o % di fornitori certificati ISO 9001, costi di acquisto e % di incidenza dei costi di acquisto da fornitori certificati); dall'altro c'è la verifica di qualità nel singolo rapporto impresa-fornitore, che si estrinseca ad esempio nel n di controlli o ispezioni fatte presso i fornitori o nel n di fornitori "qualificati" e dunque inseriti nell'albo fornitori/vendor list.

Gli indicatori di qualità, pur essendo rilevanti nel descrivere le caratteristiche del rapporto con i fornitori appaiono nella prassi piuttosto vari, per cui non emerge una netta convergenza verso pochi indicatori principali.

Restando nell'ambito delle certificazioni o comunque del rispetto degli standard si segnalano alcuni indicatori che calano maggiormente il rapporto con i fornitori nelle tematiche di responsabilità sociale e che quindi rivestono notevole importanza nell'ambito dei bilanci sociali: si tratta dell'adesione dei fornitori ai requisiti sociali previsti dalla norma SA 8000, al codice etico o ad una serie di requisiti di carattere ambientale.

Gli indicatori riscontrati, ciascuno in un solo bilancio, sono i seguenti:

- n fornitori a cui è stata spedita la norma SA 8000 e n dei fornitori che l'hanno controfirmata;
- n fornitori a cui è stato spedito il codice etico per condivisione;
- n fornitori qualificati o esclusi sulla base di criteri ambientali.

Infine, un ultimo gruppo di indicatori riguarda particolari modalità di scambio informazioni e di gestione delle modalità di acquisto: rientrano in tale gruppo le informazioni del tipo n o incidenza delle gare pubbliche/aste on-line o n di abilitazioni di fornitori per l'accesso a portali di scambio documenti on-line.

3.3.6 Gli indicatori relativi alla collettività

Lo stakeholder collettività comprende un ampio spettro di interlocutori dell'impresa, che in parte sono individuabili come soggettività autonome con cui l'impresa si relazione (si pensi alle associazioni e organizzazioni non profit, alle scuole e università), in parte costituiscono un'unica massa indistinta e genericamente influenzata o influenzante l'attività dell'impresa (la società civile, il territorio, l'ambiente di riferimento).

Accanto a queste premesse relative all'identificazione della categoria indagata, si deve aggiungere un'altra osservazione di carattere generale, prima di addentrarsi nell'analisi degli indicatori: i capitoli dei bilanci sociali dedicati alla collettività sono nella quasi totalità dei casi espressi in maniera molto discorsiva e descrittiva, con un ricorso piuttosto limitato ad indicatori quantitativi.

Pertanto, benché in questa sede l'oggetto della rilevazione e dell'analisi siano proprio tali indicatori, non si può negare come tale rilevazione rappresenti una parte molto limitata nella descrizione dei rapporti con la comunità.

Nella tabella di sintesi dedicata alla collettività le informazioni maggiormente diffuse sono quelle relative alle erogazioni liberali e alle sponsorizzazioni; accanto ad esse sono riscontrabili pochi altri aspetti standardizzabili, quali principalmente i rapporti con le scuole e le università e la comunicazione esterna dell'impresa.

L'ammontare dei contributi liberali erogati nel complesso è un dato presente in 15 casi su 32; accanto al dato generale non mancano ulteriori analisi che riguardano la suddivisione degli importi tra le varie iniziative di solidarietà, principalmente sulla base dei settori di intervento (assistenza sociale, cultura, assistenza sanitaria ecc., frequenza 6), ma anche sulla base delle aree geografiche o degli enti destinatari dei contributi (per tipologia di ente o in alcuni casi anche con l'individuazione nominativa degli stessi).

Si segnalano almeno 5 casi in cui l'impostazione con cui vengono rappresentate le varie iniziative sociali in termini di valore segue il modello del *London Benchmarking Group* (LBG); secondo tale modello, che alcune società citano negli standard di riferimento per il bilancio sociale, le attività sociali delle imprese possono suddividersi in iniziative di business socialmente responsabili, iniziative commerciali ad impatto sociale, investimenti nella comunità e liberalità; l'ammontare destinato a ciascuna attività può essere pertanto autonomamente individuato e rappresentato in forma piramidale, a seconda del grado di integrazione nell'attività di business delle iniziative di solidarietà.

L'evidenza di tale modello è da intendersi in senso positivo come possibilità per le imprese di gestire contemporaneamente diversi strumenti di responsabilità sociale; in questo senso appare corretto l'inserimento del modello LBG nella descrizione dei rapporti con la collettività, ad integrazione delle informazioni previste dagli standard di contenuto del bilancio sociale.

Le erogazioni liberali vengono infine rappresentate nella loro suddivisione percentuale: anche in questo caso la principale informazione riguarda i settori di intervento degli enti destinatari delle erogazioni.

Infine, non mancano informazioni espresse in termini quantitativi non monetari, quali ad esempio il n di iniziative/progetti finanziati (frequenza cumulata 8), il n di dipendenti coinvolti in iniziative di solidarietà, il n di enti destinatari, il n erogazioni di beni in natura.

Le stesse tipologie di informazioni vengono rese dalle banche ex casse di risparmio con separato riferimento all'attività di beneficenza delle fondazioni bancarie loro socie; in questi casi emerge la doppia via attraverso la quale tali banche possono gestire le attività filantropiche: attraverso le fondazioni, che sono enti costituiti con questa precipua finalità, o attraverso la banca, che aggiunge questo tipo di attività sociale all'attività tipica di impresa che le compete.

A conclusione di questo aspetto dei rapporti con la collettività, si può ribadire che le erogazioni liberali costituiscono una parte non necessaria né sufficiente ad inquadrare il concetto generale di responsabilità sociale dell'impresa: ciò tuttavia appare emergere nella prassi osservata, dove i contenuti relativi alle liberalità costituiscono solo una parte della più ampia rendicontazione sociale.

Da segnalare, inoltre, il fatto che solo un paio di casi presentano indicatori quali l'incidenza delle erogazioni sui risultati dell'azienda (sul reddito operativo o sul reddito ante imposte ad esempio): in realtà se le liberalità costituiscono parte della politica aziendale, tali indicatori appaiono i più adatti ad essere gestiti in ottica di pianificazione e di misurazione delle performance.

Gli altri aspetti del rapporto con la collettività riscontrati nella prassi si possono così sintetizzare:

- rapporti con scuole e università: gli indicatori riguardano principalmente il n e gli importi delle borse di studio erogate e il n di stage offerti; si è già avuto modo di ribadire come tali argomenti si siano riscontrati talvolta nell'ambito della collettività talvolta nei rapporti con il personale, essendo l'argomento degli stage un argomento descrivibile sotto due diversi punti di vista;
- rapporti con l'ambiente e il territorio: si riscontrano in tale ambito singoli casi che descrivono alcune iniziative sociali (ad esempio progetti per asilo nido, per altre infrastrutture di interesse generale), le attività di appositi

organismi di relazione e dialogo impresa-territorio (osservatori e comitati locali), la ricaduta in termini di lavoro sull'indotto territoriale;

- l'attività di comunicazione esterna dell'impresa; in tale ambito assumono rilevanza i rapporti con la stampa (n comunicati/interviste/dichiarazioni ufficiali dell'impresa, n di articoli apparsi sulla stampa eventualmente suddivisi per argomento o per tipologia di giudizio, positivo o negativo), l'utilizzo del portale internet in termini di n di visitatori e n di pagine visitate, la diffusione della rivista aziendale; in un solo caso appaiono indicatori di misurazione della visibilità e del profilo di immagine aziendale;
- indicatori specifici per tipologie di attività; sotto questo aspetto si sono raggruppati alcuni indicatori utilizzati in particolare dalle banche o dalle multiutilities, che descrivono particolari iniziative, prodotti o servizi nei quali il risvolto sociale è particolarmente evidente. Le banche, ad esempio, trattano dei progetti di microcredito (n progetti, valore), o dei prodotti destinati a particolari tipologie di soggetti (extracomunitari, enti pubblici territoriali) o dei fondi etici gestiti. A ben vedere, ci si trova di fronte ancora una volta ad informazioni "di confine" nel senso che trattano attività che rientrano in quelle tipiche dell'impresa, ma al tempo stesso per le particolari modalità con cui vengono svolte appaiono avere una valenza di carattere generale verso la società; per questo motivo, indicatori di questo genere sono riscontrabili sia nella categoria collettività sia in quella dei clienti.

In generale si può osservare che le informazioni relative alla categoria della collettività sono passibili di notevoli personalizzazioni da parte delle imprese; le maggiori possibilità di standardizzazione appaiono infatti limitate agli aspetti della beneficenza e della comunicazione esterna.

3.3.7 Gli indicatori relativi agli enti pubblici

Il rapporto dell'impresa con la Pubblica Amministrazione viene rappresentato nel bilancio sociale quasi esclusivamente sotto la veste di rapporto contribuente-ente impositore.

Infatti quasi tutti gli indicatori riscontrati nell'ambito di questa categoria di stakeholder si riferiscono alle imposte e tasse: la maggiore diffusione riguarda proprio l'indicazione dell'ammontare di tributi versati, con eventuale dettaglio delle imposte dirette e indirette o dell'importo destinato a ciascun ente riscossore (Stato piuttosto che Regione o Comune).

Gli indicatori percentuali, analogamente, rappresentano la suddivisione delle imposte o l'incidenza delle stesse sul valore aggiunto o sull'utile ante imposte (tax rate).

In un solo caso si è riscontrata l'esplicitazione del contenzioso fiscale in essere; altri casi isolati riguardano indicatori non raggruppabili tra loro, come alcune iniziative di completamento degli obblighi giuridici (n protocolli approvati relativamente al D.Lgs. 231/2001 o n segnalazioni difensore civico) o il valore dei ricavi verso enti pubblici.

Ancora una volta per l'attività bancaria si è reso necessario evidenziare separatamente alcuni indicatori che caratterizzano tali imprese rispetto alle altre; trattasi essenzialmente dei servizi di tesoreria o di concessione delle riscossioni tributi che molte banche svolgono per gli enti pubblici.

Gli indicatori numerici riguardano tipicamente:

- il n di enti per i quali si svolge il servizio, con eventuale suddivisione per tipologia di ente;
- il n di operazioni effettuate;
- l'ammontare globale di tributi riscossi o di fondi di tesoreria gestiti per gli enti, anche qui con eventuali ulteriori suddivisioni.

La collaborazione con le autorità pubbliche da parte delle banche si esplicita anche, come emerge in un paio di casi, nelle segnalazioni all'UIC per le norme antiriciclaggio e nelle attività di accertamento in collaborazione con l'autorità giudiziaria.

3.3.8 Gli indicatori relativi agli altri stakeholder

In questo paragrafo vengono trattati gli indicatori inseriti da alcune imprese nell'ambito di stakeholder diversi da quelli finora analizzati.

A ben vedere, si tratta di informazioni che nascono dalle peculiarità delle diverse attività svolte: questa osservazione ci permette di ribadire la necessità da parte delle imprese di procedere ad una propria specifica mappatura degli stakeholder e di evidenziare come al di là degli intenti di standardizzazione, sia sempre possibile e auspicabile prevedere informazioni e indicatori "su misura".

In sostanza, la separata evidenziazione di questi indicatori non ha tanto lo scopo di misurarne la diffusione, che è verosimilmente limitata, quanto quello di evidenziare la particolare prassi di alcune imprese di identificare all'interno dei loro bilanci sociali dei paragrafi appositamente dedicati a stakeholder specifici.

Le categorie di stakeholder evidenziate sono pertanto le seguenti:

- concorrenti
- agenti e partner distributivi
- concedenti e brand partner
- non-profit
- sistema finanziario ed altre istituzioni
- autorità di vigilanza

I concorrenti sono evidenziati come stakeholder destinatari di informazioni quantitative in soli due casi, con approcci completamente diversi: da un lato il caso di un'impresa industriale che riporta in una tabella i nomi dei principali competitors ed alcuni dei loro dati di bilancio (fatturato, reddito operativo, reddito netto), dall'altro una multiutility che dà informazioni in merito all'adesione ad associazioni di categoria e al valore delle attività interbusiness.

La categoria dei partner distributivi è evidenziata come categoria di stakeholder a sé nei tre casi di imprese di assicurazione; i partner distributivi sono le banche, che negli ultimi anni curano anche la diffusione dei servizi assicurativi, gli agenti assicurativi e i promotori finanziari; in questi ultimi casi si tratta di personale non dipendente di cui le assicurazioni si avvalgono, ma viste le peculiarità del rapporto

rispetto a quello verso i dipendenti, emerge dalle imprese l'esigenza di tenere le informazioni separate.

I principali indicatori riscontrabili nell'ambito dei partner distributivi sono le seguenti:

- n agenzie e n agenti, eventualmente suddivisi per area geografica, per tipologia, per società di appartenenza, per fasce di incassi;
- importi gestiti dagli agenti (premi raccolti, flussi e masse di risparmio gestito e amministrato);
- costi relativi alle provvigioni corrisposte agli agenti;
- formazione agli agenti (n persone coinvolte, n ore/giornate di formazione);
- n comunicazioni e n incontri con gli agenti.

La categoria "concedenti e brand partner" è una categoria molto specifica indicata dalla società Autostrade.

I concedenti costituiscono una particolare categoria di fornitori, che la società ha ritenuto di tenere separata; le informazioni riguardano principalmente i costi per royalties e marchi o la durata delle concessioni relative; i brand partner sono invece i rapporti di franchising assimilabili a quelli con i partner distributivi evidenziati dalle assicurazioni.

Restando nell'ambito delle attività di assicurazioni, due società evidenziano come categorie di stakeholder il non-profit e le autorità di vigilanza (nella fattispecie l'ISVAP).

Nel primo caso si sono volute di fatto rappresentare due particolari tipologie di clienti, destinatari di particolari servizi (i disabili, di cui si evidenzia il n di polizze auto stipulate e le parrocchie, di cui si rappresenta la % di clienti della società sul totale delle parrocchie in Italia).

Nel secondo caso si sono evidenziati invece gli importi di sanzioni irrogate dall'autorità di vigilanza ISVAP.

L'ultima osservazione in questa categoria di stakeholder residuali riguarda ancora una volta le banche: la categoria "sistema finanziario e altre istituzioni" è una categoria che il modello ABI suggerisce in aggiunta a quelle generali previste dal modello IBS.

Tuttavia, dalla prassi emerge un solo caso di banca che ha tenuto separata questa categoria di stakeholder, presentando come unico indicatore il n di c/c intrattenuti con altre banche italiane o estere.

3.3.9 Gli indicatori economici

Come si è avuto modo di precisare nella presentazione delle tabelle di sintesi, gli indicatori economici cui si fa riferimento in questa sede sono quelli di carattere “generale” ovvero di interesse per la totalità degli stakeholder, e pertanto non riscontrati all’interno delle sezioni dedicate alle singole categorie di essi.

Gli aspetti economici rilevanti si possono così raggruppare:

- valore aggiunto
- dati di bilancio
- indici di bilancio

In merito al valore aggiunto, si è riscontrata una prassi quasi totalitaria di presentazione dei due prospetti di determinazione e di riparto del valore aggiunto (frequenze 28 e 27).

L’elevata diffusione di tali prospetti è motivabile in considerazione del fatto che la riclassificazione del conto economico secondo il valore aggiunto rappresenta in maniera sintetica la produzione e la distribuzione della ricchezza verso i diversi stakeholder; a questo si aggiunga che tale rielaborazione, peraltro facilmente ottenibile dai dati di bilancio, è uno degli elementi fondamentali del modello di bilancio sociale GBS.

Analogamente, molto diffusa (26 casi) è la prassi di presentare, in forma di tabella o di grafico a torta, le percentuali di distribuzione del valore aggiunto: tale indicatore è particolarmente importante perché dà delle informazioni confrontabili nel tempo e nello spazio in merito alla porzione di ricchezza destinata a ciascuno degli interlocutori aziendali.

Si segnala un solo caso di maggiore analogia al modello GRI, piuttosto che al modello GBS; in esso, al posto della rappresentazione in un unico prospetto del valore aggiunto, la società ha scelto di evidenziare separatamente i costi e i valori che esprimono in termini economici il rapporto con gli stakeholder (costi di acquisto,

costi del lavoro, imposte ecc.), così come prevede il GRI nella sezione economica della performance.

In merito ai dati di bilancio, si è riscontrata un'ampia prassi di riportare nell'ambito del bilancio sociale una sintesi del conto economico e dello stato patrimoniale o per lo meno una selezione dei dati economico-finanziari più rilevanti (frequenze rispettivamente 23, 24 e 9); contribuisce senz'altro a questa convergenza della prassi il comportamento delle banche che si rifanno allo standard ABI, che prevede appunto nella sezione rendiconto una sintesi dei dati economico-finanziari del bilancio d'esercizio.

In alcuni casi si assiste inoltre alla presentazione di altri dati desumibili dal bilancio o dalla contabilità: si tratta per lo più del valore degli investimenti, totale o riferito a quelli di maggior interesse nell'ambito di un bilancio sociale (investimenti ambientali, sociali o in ricerca e sviluppo).

Per quanto riguarda gli indici di bilancio, si è riscontrata la presenza di almeno tre categorie di indicatori: gli indicatori di redditività, gli indicatori patrimoniali/finanziari e gli indicatori di efficienza/produttività.

Tra queste categorie quella maggiormente rappresentata è quella degli indicatori di redditività, tra i quali spiccano il ROE (frequenza 14), il ROI/ROA (frequenza 12).

Gli indicatori di efficienza si riscontrano in un paio di casi e riguardano essenzialmente la produttività della forza lavoro; tra gli indicatori finanziari, presenti in tre casi, il più utilizzato è l'indice di indebitamento.

Nella tabella degli indicatori economici si è ritenuto di dover separare gli indici di bilancio presentati dalle banche, per due motivi: da un lato le caratteristiche dell'attività bancaria si riflettono in prospetti di bilancio diversi dalle altre società e conseguentemente in indici calcolati su voci specifiche; dall'altro nel settore bancario si assiste ad una maggiore frequenza e convergenza degli indicatori, grazie alle dettagliate previsioni che fa in tal senso il modello di bilancio sociale ABI.

In realtà la convergenza non è totale, in quanto anche per le banche si rilevano diversi indicatori con basse frequenze.

Gli indici maggiormente riscontrabili sono:

- indicatori di diversificazione dell'attività del tipo ricavi da servizi/margine di intermediazione o margine di interesse (frequenze 5 e 4);
- indicatori di produttività dei dipendenti del tipo impieghi a clientela/n dipendenti o raccolta da clientela/n dipendenti (frequenze 8 e 7);
- indicatori patrimoniali del tipo patrimonio netto/impieghi lordi e patrimonio netto/raccolta da clientela (per entrambi frequenza 8).

Per gli indicatori di redditività di cui sopra (es. ROE, ROI) non si sono tenute separate le attività bancarie, essendo tali indicatori comuni a tutte le imprese; tuttavia, è facilmente riscontrabile come le alte frequenze misurate in merito a tali indici siano in gran parte dovute all'incidenza delle banche.

Per quanto riguarda il ROE, ad esempio, la frequenza 14 è stata ottenuta contando al suo interno ben 11 banche; per il ROI/ROA le banche sono 6 (su una frequenza totale di 12).

Se ne desume, pertanto, che in assenza di previsione specifica da parte degli standard, i classici indici di bilancio non costituiscono informazione preferenziale nei bilanci sociali, restando la sezione economica tipicamente destinata alla misurazione e analisi del valore aggiunto o alla eventuale segnalazione di dati di bilancio di particolare interesse (investimenti ambientali e simili).

3.4 Alcune osservazioni di carattere generale

Come si aveva già avuto modo di anticipare, dalle tabelle di sintesi emerge come dato principale un'ampia dispersione degli indicatori utilizzati dalle imprese nei loro bilanci sociali e di sostenibilità.

Tale dispersione, ovvero la presenza di un numero elevato di diversi indicatori con bassa frequenza, rispecchia in parte l'ampia varietà di aspetti rilevanti nella gestione dei rapporti con gli stakeholder, ma talvolta è semplicemente attribuibile:

- all'assenza di denominazioni e modalità di calcolo standard, accettate universalmente;

- alla disponibilità limitata di dati ad hoc da parte del sistema informativo aziendale;
- alla scarsa diffusione, a monte, di un sistema di gestione consapevole degli indicatori, finalizzato al controllo delle strategie di relazione con gli stakeholder.

In sostanza, si vuole ribadire come molte volte la diversità degli indicatori sia più apparente che reale, perché ad una lista pressoché illimitata di possibili quantificazioni si affianca un più ridotto ventaglio di significati attribuibili ad esse.

Diversi indicatori perseguono talvolta la stessa finalità informativa, per cui basterebbe sceglierne uno o pochi; a questa mancata percezione della correlazione tra obiettivi e indicatori si aggiunga poi l'aspetto non trascurabile dell'assenza di univocità tra indicatore e denominazione: accade cioè che indicatori identici vengano denominati diversamente o che indicatori diversi si celino dietro alle medesime denominazioni.

Allo stato attuale, pertanto, dall'analisi dei bilanci sociali scaturisce la sostanziale impossibilità di fare confronti tra le diverse imprese in merito alle loro performance di sostenibilità; talvolta, nell'ambito della stessa impresa appare arduo anche fare confronti temporali.

Per ovviare a ciò si potrebbe operare su più fronti:

- standardizzare gli indicatori più comuni, per definire univocamente le corrispondenze tra denominazioni e modalità di calcolo degli indicatori;
- stimolare l'utilizzo in chiave gestionale degli indicatori di performance, per far sì che ciascuna impresa integri l'elenco di indicatori comuni con i suoi specifici e soprattutto definisca un proprio percorso che porta dagli obiettivi agli indicatori, evitando inutili duplicazioni nei processi di gestione e appesantimenti nel sistema di reporting.

Nell'ambito della ricerca empirica, le tabelle di sintesi degli indicatori hanno permesso di evidenziare i differenti gradi di omogeneità e di "standardizzabilità" che i diversi stakeholder e i diversi aspetti presentano.

Le maggiori possibilità di standardizzazione riguardano le informazioni relative al personale, pur essendo in assoluto le più numerose; parimenti, un'elevata

convergenza caratterizza gli indicatori relativi alla dimensione economica e alla categoria degli azionisti.

Al contrario, le categorie di indicatori nelle quali pesano maggiormente le differenziazioni settoriali sono quelle dei clienti, degli altri stakeholder e, in parte, della collettività e degli enti pubblici.

I fornitori ed i finanziatori sembrano essere gli stakeholder più “trascurati” nell’ambito dei bilanci sociali, in particolare per quanto riguarda le informazioni quantitative; in questo ambito la standardizzazione degli indicatori potrebbe avere il ruolo preminente di proposta, di suggerimento delle informazioni rilevanti, delle quali molte imprese dimostrano di avere scarsa percezione.

Riteniamo pertanto che qualunque percorso di selezione e standardizzazione degli indicatori sociali dovrebbe partire dalla considerazione le peculiarità evidenziate sopra.

Appendice al capitolo 3

Tablelle degli indicatori dei singoli bilanci

ACEA	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Clienti e collettività			
giudizio medio customer satisfaction per settori di attività (elettrico, idrico, illuminazione pubblica)	x	x	
suddivisione % risposte per fasce di giudizi in ciascun settore di attività	x	x	
suddivisione % risposte su immagine percepita dell'azienda	x	x	x
rilevazione tempi medi esecuzione suddivisi tra le diverse prestazioni	x	x	
% rispetto tempo massimo fissato dall'autorità per l'energia elettrica e il gas (AEEG)	x	x	
importi indennizzi automatici al cliente per mancato rispetto livelli specifici di qualità	x	x	
tempi medi risposta a reclami/ricieste info suddivisi per tipologia attività	x	x	
% rispetto tempi massimi fissati dall'AEEG	x	x	
% clienti con numero annuo letture/autoletture non inferiore a 1	x	x	
n. interruzioni del servizio elettrico medie per cliente	x	x	
durata cumulata delle interruzioni servizio elettrico	x	x	
consistenza media lampade, lampade monitorate, lampade spente, % lampade spente	x	x	
Customer care:			
n. chiamate pervenute, risposte, abbandonate, terminate	x		
% chiamate risposte	x		
% chiamate abbandonate (su pervenute)	x		
n. operatori	x		
n. risposte per operatore all'ora	x		
tempo medio di attesa prima della conversazione	x		
n nuovi operatori inseriti	x		
aumento linee telefoniche (n)	x		
aumento capacità di evasione chiamate (%)	x		
% chiamate ricevute suddivise per servizioj			
n visite progetto "metti in gioco l'ambiente" destinato a studenti	x		
n persone in visita tot	x		
Fornitori			
nessun indicatore numerico			
Personale			
personale a tempo indeterminato, dettaglio uomini e donne	x	x	x
personale a tempo determinato, dettaglio uomini e donne	x	x	x
personale in contratto formazione lavoro/inserimento, dettaglio uomini e donne	x	x	x
n. uomini e donne part-time	x	x	x
n assunzioni a tempo indeterminato per uomini e donne	x	x	x
n assunzioni a tempo determinato per uomini e donne	x	x	x
n assunzioni contratti formazione lavoro/inserimento per uomini e donne	x	x	x
n assunzioni acquisite da enti pubblici locali, uomini e donne	x	x	x
n assunzioni da acquisizione acquadotti, uomini e donne	x	x	x
n assunzioni da marco polo, uomini e donne	x	x	x
n cessazioni per uomini e donne	x	x	x
n cessazioni da marco polo per uomini e donne	x	x	x
n trasformazioni cfl in tempo indeterminato	x	x	x
personale medio, uomini e donne	x	x	x
tasso turnover: (assunzioni - cessazioni) / personale medio	x	x	x
tasso ingresso (assunzioni/personale medio)	x	x	x
tasso uscita (cessazioni/personale medio)	x	x	x
incidenza donne sul totale	x	x	x
incidenza donne dirigenti sul totale dirigenti	x	x	x
incidenza donne quadro sul totale quadri	x	x	x
incidenza donne laureate sul totale laureati	x	x	x
età media uomini e donne	x	x	x
anzianità medi uomini e donne	x	x	x
età media dirigenti uomini e donne	x	x	x
anzianità media dirigenti uomini e donne	x	x	x
età media quadri uomini e donne	x	x	x
anzianità media quadri uomini e donne	x	x	x
personale tot suddiviso per qualifica	x	x	x
Corsi formazione dettagliati per tipologia:			
n. corsi	x		
n. edizioni	x		

n. partecipazioni	x		
suddivisione % partecipazioni per tipo corso	x		
n. ore prodotte	x		
suddivisione % ore prodotte per tipo corso	x		
n. ore frequenza	x		
suddivisione % ore frequenza per tipo corso	x		
suddivisione % ore formazione per qualifica dipendenti	x	x	
n stagisti da università e enti ricerca	x	x	
n stagisti poi assunti o trasformati in lavoratori a progetto	x		
n e importo borsa studio per laureati	x		
n dipendenti corsi di formazione per neo-assunti	x		
n dipendenti corso di formazione primo soccorso	x		
n infortuni	x	x	x
n infortuni mortali	x		
durata media (gg) assenze per infortuni	x	x	x
giorni prognosi iniziale	x	x	x
n giorni totali assenza	x	x	x
giorni durata assenza tot, al netto giorni dovuti a infortunio anno precedente	x	x	x
ore lavorate	x	x	x
indice frequenza	x	x	x
indice gravità	x	x	x
indice gravità netto (al netto giorni assenze da infortuni anno precedente)	x	x	x
n infortuni suddivisi in circostanze professionali e non	x		
indice frequenza suddiviso in circostanze professionali e non	x		
indice gravità suddiviso in circostanze professionali e non	x		
n infortuni per settore attività dipendenti	x		
tasso sindacalizzazione dipendenti	x	x	
n soci circolo ricreativo aziendale	x	x	
n soci servizi turistici	x	x	x
n soci iniziative sportive	x	x	x
n soci contributi per attività sportive	x	x	x
n ragazzi centri estivi	x	x	x
n ragazzi vacanze studio	x	x	x
n soci ratei assicurativi	x	x	x
n soci ratei per acquisti	x	x	x
n soci iscritti TCI	x	x	x
n partecipanti visite culturali	x	x	x
n interessati attività teatrali	x	x	x
n rimborsi assicurativi assistenziali	x	x	x
n soci servizi polispecialistici	x	x	x
n soci convenzioni laboratori clinici	x	x	x
n soci beneficiari dono della befana	x	x	x
n iscritti associazione medaglie d'oro (anzianità servizio)	x		
n. borse studio erogate dall'associazione	x		
n. giornate sociali	x		
contributi iniziative umanitarie effettuati dall'associazione	x		
n dipendenti iscritti associazione nazionale mutilati e invalidi civili	x		
fondi raccolti tra i dipendenti per iniziative solidarietà	x		
n dipendenti (campione) per indagine clima aziendale	x		
n domande e n argomenti clima aziendale	x		
% risposte maggioritarie per ciascun argomento del questionario	x		
Azionisti e finanziatori			
% limite diritto di voto in assemblea per ciascun socio (oltre il limite non si esercita il voto)	x	x	
punteggio % ottenuto da ricerca SAM su performance di sostenibilità	x		
Istituzioni e impresa			
n segnalazioni ricevute dal difensore civico (tutela interessi dei cittadini)	x		
INDICATORI ECONOMICI			
valore della produzione	x	x	
ricavi di vendita	x	x	
MOL	x	x	
risultato operativo	x	x	
utile ordinario	x	x	
gestione straordinaria	x	x	
risultato dopo le imposte	x	x	
risultato di esercizio del gruppo	x	x	
patrimonio netto	x	x	
capitale investito	x	x	
ROE	x	x	
ROI	x	x	

% partecipazione in ciascuna società dell'area di consolidamento	X	X	
prospetto di formazione del valore aggiunto	X	X	
Clienti			
% ripartizione dei ricavi di vendita per area di business	X	X	
% ripartizione dei ricavi di vendita per area geografica	X	X	
n utenze della distribuzione elettrica	X	X	
% utenze distribuzione elettrica ripartite per uso abitativo o altri usi	X	X	
n comuni e abitanti servizio idrico	X	X	
% ripartizione utenze idriche per tipologia utilizzo	X	X	
tariffa media idrica confrontata con medie di alcuni paesi nel mondo e italia	X		
tariffa elettrica confrontata con medie di alcuni paesi nel mondo e italia	X		
n utenze e n cimiteri lampade votive	X		
Fornitori			
suddivisione (valore assoluto) costi per "oneri esterni" per tipologia costi	X	X	
ripartizione % ordini di acquisto per area di business	X		
ripartizione % ordini di acquisto per sede della ditta fornitrice	X	X	X
prospetto di ripartizione del valore aggiunto	X	X	
ripartizione % valore aggiunto	X		
Personale			
% valore aggiunto distribuito al personale	X	X	X
valore aggiunto distribuito pro capite	X	X	X
valore aggiunto prodotto pro capite	X	X	X
n corsi di formazione	X	X	X
costi esterni formazione	X	X	X
costi totali di formazione	X	X	X
n visite mediche	X	X	
spesa complessiva sostenuta per visite mediche	X	X	
evoluzione n dipendenti per area business	X	X	
Azionisti e finanziatori			
% valore aggiunto distribuito a azionisti e finanziatori	X	X	X
prestito obbligazionario:			
valore nominale, prezzo emissione, durata, cedole, tasso interesse, rimborso	X		
composizione % capitale sociale (nomi azionisti e % possesso)	X		
andamento titolo confrontato con andamento indici di borsa	X		
variazione % annua titolo confrontata con variazione indici di borsa e con comparables	X		
posizione finanziaria netta a medio/lungo	X	X	
posizione finanziaria netta a breve	X	X	
totale posizione finanziaria netta	X	X	
patrimonio netto	X	X	
capitale investito	X	X	
gearing (posizione fin netta/capitale investito)	X	X	
rating	X		
Istituzioni			
% valore aggiunto distribuito alle istituzioni	X	X	X
Impresa			
% valore aggiunto distribuito all'impresa	X	X	X
ripartizione investimenti (valore assoluto) per aree gestione	X	X	X
Collettività			
% valore aggiunto distribuito alla collettività	X	X	X

ACEGAS-APS	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Risorse umane			
Costo del personale suddiviso per voce di bilancio	X		
% personale femminile in possesso di diploma o laurea	X		
% personale femminile impiegato in funzioni di concetto	X		
distribuzione personale per sesso e qualifica professionale	X		
composizione % personale per sesso	X		
% impiegati e operai sul totale personale distinguendo uomini e donne	X		
distribuzione personale (val.assol. e %) per fasce di anzianità e sesso	X		
distribuzione personale (val.assol. e %) per fasce di età e sesso	X		
n. persone coinvolte in formazione	X		
n. corsi	X		
n. ore di formazione tot	X		
n. ore di formazione pro-capite	X		

costo complessivo docenza	x		
n. stage universitari e post-laurea	x		
n. stage istituti vari	x		
indice di frequenza infortuni per sede di attività	x	x	
indice di gravità infortuni per sede di attività	x	x	
variazione percentuale indice di frequenza per sede di attività	2004/2003		
variazione percentuale indice di gravità per sede di attività	2004/2003		
Clienti			
n. clienti ciclo idrico integrato	x		
m cubi acqua potabile addotta ciclo idrico integrato	x		
km lunghezza rete ciclo idrico integrato	x		
n. clienti servizio energia elettrica	x		
Gwh immessi in rete servizio energia elettrica	x		
n. punti di consegna gas	x		
m cubi gas immessi in rete	x		
km lunghezza rete gas	x		
n. abitanti interessati raccolta rifiuti	x		
tonn. Rifiuti raccolte	x		
tonn. Gestite negli impianti AcegasAps	x		
n. contatti di front office con i clienti	x		
n. sportelli in funzione	x		
suddivisione n. operazioni per tipologia e sede attività	x		
n. chiamate al call center	x		
tasso di risposta tramite call center	x		
% chiamate andate a buon fine	x		
% chiamate gestite entro 30 secondi	x		
Fornitori			
n. contratti di acquisto stipulati per area geografica	x		
importo complessivo acquisti per area geografica	x		
suddivisione % acquisti per area geografica	x		
valore acquisti per area di attività	x		
valore acquisti da imprese sociali	x		
% imprese fornitrici provincia di Trieste su tot fornitori regione	x		
% imprese fornitrici provincia di Padova su tot fornitori regione	x		
Azionisti e finanziatori			
capitale sociale	x		
n. azioni	x		
assetto proprietario % dell'azienda	x		
andamento nell'anno della performance del titolo	x		
Istituzioni			
solo dati qualitativi			
Collettività			
n. classi coinvolte nel progetto "sport a scuola"	x		
n. cofanetti/opuscoli didattici diffusi per educaz. ambientale nelle scuole	x		
n. partecipanti raccolta imballaggi cartone	x		
Comunicazione con gli stakeholder			
n. convocazioni assemblee azionisti	x		
n. pagine internet visitate e documenti scaricati	x		
n. copie rivista aziendale	x		
n. sacchetti igienici per cani recapitati gratuitamente ai cittadini	x		
INDICATORI ECONOMICI			
valore della produzione	x	x	% 2004/2003
MOL	x	x	% 2004/2003
risultato operativo	x	x	% 2004/2003
utile di gruppo	x	x	% 2004/2003
capitale investito	x	x	% 2004/2003
patrimonio netto totale	x	x	% 2004/2003
posizione finanziaria netta	x	x	% 2004/2003
investimenti materiali e immateriali	x	x	% 2004/2003
Conto economico riclassificato a valore aggiunto	x	x	% 2004/2003
Calcolo del valore aggiunto	x		
distribuzione del valore aggiunto	x		
distribuzione % del valore aggiunto	x		
investimenti materiali e immateriali suddivisi per divisione (valore e %)	x		

AEM Torino	2004	2003	2002	2001	2000
INDICATORI SOCIALI					
Risorse umane					
personale iniziale	x	x	% 2004/2003		
n cessazioni per causa	x	x	% 2004/2003		
n assunzioni per tipologia contrattuale	x	x	% 2004/2003		
personale fine esercizio	x	x	% 2004/2003		
n stage	x	x	x		
n stagisti assunti	x				
suddivisione n dipendenti per qualifica in ciascuna società del gruppo	x	x	% 2004/2003		
età media per qualifica	x				
distribuzione (n) per sesso e qualifica	x				
% personale formato suddiviso per qualifica	x				
distribuzione % ore di formazione tot per qualifica	x				
suddivisione % personale formato per fasce di età	x				
spese formazione, suddivise in corsi interni ed esterni	x	x	x	x	x
n dipendenti part-time	x	x			
n dipendenti con orario individuale	x				
n dipendenti che hanno usufruito di aspettativa	x				
n dipendenti che hanno usufruito di alloggi aziendali	x				
spese sostenute per attività socio ricreative e sanitarie	x	x	% 2004/2003		
costi per fondo pensionistico complementare e polizze assicurative dipendenti	x	x	% 2004/2003		
% dipendenti formati per tipologia corsi sicurezza (su tot dipendenti formati)	x	x			
n infortuni tot	x	x	x	x	fino 1991
indice di frequenza infortuni	x	x	x	x	fino 1991
n assenze per infortuni	x	x	x	x	fino 1991
indice gravità infortuni	x	x	x	x	fino 1991
tasso di sindacalizzazione per ciascuna società del gruppo	x				
n incontri con organizzazioni sindacali	x				
n complessivo ore sciopero	x				
n casi contenzioso con dipendenti	x	x			
n provvedimenti disciplinari	x				
% dipendenti donne	x				
% donne laureati e uomini laureati	x				
% donne tra dirigenti e componenti cda	x				
% organico tot per titolo studio	x				
n newsletter	x				
Clienti					
n clienti e n fruitori del servizio per tipologia servizio	x				
n clienti servizi commerciali allo sportello	x				
tempo medio di attesa allo sportello	x				
n clienti che hanno pagato bollette presso le casse	x				
tempo medio di attesa alle casse	x				
n chiamate al n verde	x				
livello % risposta al numero verde	x				
n letture comunicate tramite numero verde	x				
accessi giornalieri al sito web	x				
livello qualitativo per ciascun servizio confrontato con standard autorità:					
tempo medio effettivo	x	x			
% prestazioni eseguite entro tempo max	x	x			
valutazione media tot indagine soddisfazione clientela	x	x			
n tot reclami ricevuti	x		% 2004/2003		
n pratiche di recupero giudiziale credito e n procedure concorsuali	x	x	x	x	x
Fornitori					
valore tot ordini emessi	x				
suddivisione n ordini emessi per fasce valore	x	x	x	x	x
n fornitori movimentati nell'anno	x				
% fornitori esteri	x				
n fornitori certificati ISO 9001	x		% 2004/2003		
n sistemi di qualificazione fornitori in forma pubblica e n fornitori qualificati	x				
n aste on-line	x				
% media sconto da aste on-line	x				
n gare pubbliche	x				
% ordini emessi suddivisi tra provincia torino e altro	x				
Comunità					

indicatori qualità servizio illuminazione pubblica cfr con limiti carta servizi (tempi sost lampade)	x				
indicatori qualità servizio semaforico (cfr carta servizi)	x				
n impianti termici comunali per tipo combustibile, e relativi volumi riscaldati	x				
totale contributi alla comunità	x				
INDICATORI ECONOMICI					
Volume d'affari	x	x	x	x	x
MOL	x	x	x	x	x
utile operativo	x	x	x	x	x
utile lordo	x	x	x	x	x
utile netto di gruppo	x	x	x	x	x
capitale investito netto	x	x	x	x	x
patrimonio netto	x	x	x	x	x
posizione finanziaria netta	x	x	x	x	x
investimenti	x	x	x	x	x
MOL/fatturato	x	x	x		
ROI	x	x	x		
ROI operativo	x	x	x		
ROS	x	x	x		
ROE	x	x	x		
Debito/patrimonio netto	x	x	x		
Debito/MOL	x	x	x		
MOL per azione	x	x	x		
Utile operativo per azione	x	x	x		
utile netto per azione	x	x	x		
patrimonio netto per azione	x	x	x		
cash flow operativo per azione	x	x	x		
dividendo per azione	x	x	x		
prospetto di determinazione del valore aggiunto	x	x	x		
prospetto di distribuzione del valore aggiunto	x	x	x		
distribuzione % valore aggiunto	x				
Azionisti					
n tot azionisti	x				
suddivisione % azionisti tra persone fisiche, giuridiche, inv istituzionali	x				
n azionisti, % azionisti sul tot, n azioni possedute, % azioni sul tot per area geo	x				
% azionisti esteri per nazione	x				
% principali azionisti	x				
% azionisti retail per distribuzione geografica	x				
n comunicati stampa e e-mail inviate agli investitori	x				
n copie bilanci d'esercizio e semestrali inviate	x				
n soggetti a cui è stato inviato bilancio sostenibilità	x				
andamento del titolo rispetto MIBtel	x				
quotazione a fine anno	x	x			
performance % titolo confrontata con principali utilities settore energetico	x				
capitalizzazione	x				
dividendi tot	x				
dividendo per azione	x				
utile netto gruppo	x				
payout	x				
n warrant esercitati	x				
valore azioni nuova emissione per esercizio warrant	x				
andamento volumi e prezzi warrant	x				
prezzo min, max, medio warrant	x				
Finanziatori					
principali investimenti effettuati suddivisi per progetto (acquisizioni, nuovi impianti)	x				
valore indebitamento finanziario netto, diviso in breve e m/l termine	x	x	x	x	x
suddivisione % indebitamento finanziario netto per tipologia tasso	x				
suddivisione % finanziamenti m/l termine in fondi BEI (banca europea investim) e altri	x				
Personale					
n medio addetti del gruppo per qualifica	x	x	x	x	
valore aggiunto economico per addetto	x	x	x	x	
spese personale per addetto	x	x	x	x	
n dipendenti per tipologia contrattuale	x				

importi stanziati per retribuzioni variabili, suddivisi per tipo (MBO, premi, una tantum)	x				
Pubblica amministrazione					
imposte dirette e imposte indirette suddivise per ente	x				
suddivisione % trasferimenti alla PA in imposte dirette e indirette	x				
suddivisione % imposte e tasse per ente	x				
ricavi da prestazioni servizi alla città di torino (per tipo servizio)	x	x	x		

ASM Brescia	2004	2003	2002	2001
INDICATORI SOCIALI				
Personale				
distribuzione organico per sesso (val. assoluto e %)	x	x		
distribuzione organico per tipo contratto (indet., det., form lav)/ sesso	x	x		
n. personale part-time suddiviso per sesso	x	x		
distribuzione organico per titolo di studio (val. assoluto e %)	x			
distribuzione organico per qualifica	x			
età media organico tot e età media per qualifica	x			
n. ore di lavoro tot (T)	x	x	x	x
n. tot infortuni, di cui mortali (L)	x	x	x	x
indice frequenza infortuni (100.000 T/L)	x	x	x	x
n. ore di formazione tot	x			
spesa tot formazione	x			
n. ore formazione per area tematica	x			
n. dipendenti formati per area tematica	x			
n. medio ore formazione per dipendente per area tematica	x			
Comunità				
n. borse di studio erogate per master universitari	x			
n. stage attivati per tipologia soggetti (laureati, studenti, diplomati ecc.)	x			
valore progetto per asilo nido per dipendenti e non				
n. posti asilo nido				
valore progetto per riqualificazione area da adibire a parco				
Fornitori				
n. fornitori totale				
Investitori				
volumi medi giornalieri scambi (su base annua)	x	x		
volumi medi giornalieri scambi (su base mensile)	x			
andamento del titolo (confronto con indice settoriale)	x			
INDICATORI ECONOMICI				
costi per acquisti da fornitori suddivisi in gruppo e asm brescia spa	x	x		
costo del lavoro suddiviso in gruppo e asm brescia spa	x	x		
imposte versate allo stato suddivise in gruppo e asm brescia spa	x	x		
utile d'esercizio gruppo e asm brescia spa	x	x		
valore della produzione gruppo e asm brescia spa	x	x		
importo interventi nella comunità locale	x			
attività caratteristiche: importo investimenti ambientali per categoria	x			
attività caratteristiche: suddivisione % investimenti ambientali per categoria	x			
attività produttive: importo investimenti ambientali per categoria	x			
attività produttive: suddivisione % investimenti ambientali per categoria	x			
attività caratteristiche: spese correnti ambientali per tipologia	x			
attività caratteristiche: suddivisione % spese correnti ambientali per tipologia	x			
attività produttive: spese correnti ambientali per tipologia	x			
attività produttive: suddivisione % spese correnti ambientali per tipologia	x			
importo trasferimenti e sussidi delle attività caratteristiche per tipologia	x			
importo trasferimenti e sussidi delle attività produttive per tipologia	x			

Assicurazioni Generali	2004	2003	% 2004/2003
INDICATORI SOCIALI			
Collaboratori (dipendenti)			
organico tot	x		x
% organico tot rappresentato nel bilancio sostenibilità (perimetro)	x		
suddivisione % per Paese	x		
suddivisione (N) organico per qualifica	x	x	x
suddivisione (n) organico per paese, e esterno al bilancio sostenibilità	x	x	x

suddivisione organico per paese e qualifica (n)	x	x	x
organico inizio, n assunzioni, n cessazioni, variazione, organico finale	x	x	
% laureati in organico, suddivisa per Paese	x	x	
suddivisione % organico per fasce d'età e Paese	x		
% donne per Paese	x	x	
% donne per Paese e qualifica	x		
n dipendenti categorie protette per Paese	x		
n giornate di assenza suddivise per motivo e Paese	x		
n partecipanti alla formazione per Paese e per area tematica	x	x	
n ore di formazione per Paese e area tematica	x	x	
n e % dipendenti tot coinvolti in formazione	x		
n dipendenti coinvolti in singoli specifici programmi formazione	x		
n e valore totale vertenze in materia di lavoro per Paese	x		
Collaboratori (agenti e altre reti)			
n agenzie tot	x		
n tot venditori, suddivisi in agenti, subagenti, part-time e collaboratori	x		
n agenzie per fasce di incasso e paese	x		
n formati per Paese e tipo corso formazione	x		
n ore di formazione per Paese e tipo corso	x		
n agenti per fasce anzianità di nomina e paese	x	x	
n promotori finanziari suddivisi per Paese (e società)	x		
n sportelli bancari che commercializzano prodotti assicurativi per Paese	x		
Azionisti e investitori istituzionali			
capitale sociale	x		
n azioni	x		
valore nominale	x		
n azionisti	x		
% partecipazioni al patto sociale (tot e per azionista)	x		
n azioni e % capitale principali azionisti (nominativi)	x		
suddivisione % azionisti per tipologia (istituzionali, privati ecc.)	x	x	x
% investitori istituzionali per stile di investimento	x	x	
andamento del titolo rispetto principali indici di borsa	x		
capitalizzazione	x	x	
embedded value tot e per azione	x	x	
% pareri positivi consensus	x	x	x
n indici di borsa in cui è presente il titolo generali	x		
incidenza % nei principali indici di borsa	x	x	x
dividendi tot	x	x	x
dividend per share	x	x	x
dividend yield	x	x	x
payout ratio	x	x	x
n meeting dell'ufficio investor relations	x	x	x
% meeting per tipo interlocutore (analisti o inv. Istituzionali)	x	x	x
Clienti			
n clienti tot	x		
n clienti per ramo assicurativo e per Paese	x		
n polizze per ramo e Paese	x		
ripartizione % clientela per fasce di età e Paese	x		
popolazione per agenzia (popolazione tot paese/n agenzie) in ogni paese	x		
clienti per agenzia (clienti tot paese/n agenzie) in ogni paese	x		
n e % sinistri per paese	x		
% sinistri denunciati e liquidati nello stesso anno per paese e ramo	x		
valore tot pagamenti su polizze vita per paese e suddivise in sinistri e rendite	x		
incidenza % n reclami su polizze per paese	x		
n cause e valore complessivo vertenze assicurative per paese e ramo	x		
valore sanzioni irrogate da autorità vigilanza assicurativa	x		
n corsi, n collaboratori e n giornate corsi formazione sulla privacy	x		
Fornitori			
n fornitori tot	x		
n e % fornitori suddivisi in beni , servizi connessi al business e altro	x		
n fornitori per paese	x		
Comunità			
importi tot destinati alla comunità	x		
suddivisione % importi destinati alla comunità per tipo (sociale, cultura ecc.)	x		
n articoli che parlano di Generali	x		
n comunicati stampa diffusi	x		
n interviste con top management	x		
n copie varie riviste aziendali	x		
INDICATORI ECONOMICI			

distribuzione % valore aggiunto	x		
valore aggiunto globale (solo numero)	x		

Autogrill					
	2004	2003	2002	2001	2000
INDICATORI SOCIALI					
Collaboratori					
n dipendenti	x				
suddivisione % dipendenti per area geografica	x				
suddivisione % dipendenti tra rete vendita e sede	x				
suddivisione % per sesso	x				
suddivisione % tra part-time e full time	x				
suddivisione % per fasce d'età	x				
suddivisione % per fasce d'età e area geografica	x				
suddivisione % per fasce di anzianità	x				
suddivisione % dipendenti italiani per provenienza geografica (continenti)	x				
suddivisione % dipendenti nord america e pacifico per origine etnica	x				
costo del lavoro per voce di bilancio e area geografica	x				
suddivisione % costo del lavoro tot per voce bilancio	x				
suddivisione % costo del lavoro tot per area geografica	x				
costo del lavoro temporaneo per area geografica	x	x	x		
suddivisione % costi di formazione per area geografica	x				
costi per formazione suddivisi per area geografica	x	x	x		
n corsi di formazione attivati	x				
suddivisione percentuale corsi per area tematica	x				
Consumatori					
n punti ristoro	x				
n location	x				
n brand	x				
n clienti	x				
n pasti	x				
n caffè	x				
n tranci pizza	x				
n panini	x				
suddivisione % ricavi vendite dirette al pubblico per settore attività	x				
vendite per settore e area geografica	x				
vendite per canale, settore e area geografica	x				
suddivisione % formule di ristorazione nel mondo	x				
n copie vademecum nutrizionale distribuite ai consumatori	x				
Fornitori					
n fornitori tot	x				
valore acquisti tot da fornitori (merci e servizi) per area geografica	x				
suddivisione % spese per acquisti e spese per servizi	x				
suddivisione % acquisti e servizi per area geografica	x				
valore acquisti di merci per area geografica	x				
suddivisione % spesa acquisti per tipo	x				
suddivisione % spese acquisti per area geografica	x				
valore servizi per area geografica	x				
suddivisione % spesa servizi per tipo	x				
suddivisione % spese servizi per area geografica	x				
survey su mod.scelta fornitori: punti assegnati per area geo a ciascun fattore (es. qualità, puntualità)	x				
Concedenti e brand partner					
costi per godimento beni di terzi (suddivisi in royalties per marchi e affitti/concessioni)	x				
sudd. % costi per godimento beni di terzi (suddivisi in royalties per marchi e affitti/concessioni)	x				
durata media concessioni	x				
costi per affitti e concessioni suddivisi per area geo (e %)	x				
variazioni % annue costi per affitti e concessioni per area geo	x				
spese tot per uso esclusivo marchi	x				
royalties per uso marchi per area geo (importo e %)	x				
suddivisione primi 10 brand per valore delle vendite	x				
n punti vendita in franchising e n franchisee in Italia	x				
Azionisti e comunità finanziaria					
capitale sociale	x				
n azioni	x				
valore nominale unitario	x				

suddivisione (importo e %) capitale sociale (principali azionisti)	x				
prezzo medio azioni	x				
capitalizzazione a fine periodo	x				
cash flow per azione	x				
dividendo unitario distribuito	x				
punteggio attribuito da SAM per DJSI	x	x	x		
n incontri con investitori per tipologia incontri	x				
indebitamento finanziario netto tot e suddiviso per voci principali	x	x			
suddivisione % principali voci indebitamento finanziario	x				
Collettività					
importo donazioni, suddiviso tra raccolte dai dipendenti e a carico società (importi e %)	x				
n iniziative	x				
n iniziative e fondi donati distinti tra donazioni ore di servizio, beni e denaro	x				
suddivisione (importo e %) donazioni per causa sostenuta (sociale, medica, sport)	x				
n associazioni destinatarie	x				
INDICATORI ECONOMICI					
Ricavi netti	x	x	x	x	x
Ebitda (valore e % ricavi)	x	x	x	x	x
ebita (valore e %)	x	x	x	x	x
risultato netto (valore e %)	x	x	x	x	x
cash flow (valore e %)	x	x	x	x	x
investimenti	x	x	x	x	x
capitale circolante netto	x	x	x	x	x
capitale investito netto	x	x	x	x	x
indebitamento finanziario netto	x	x	x	x	x
cambio medio \$/€	x	x	x	x	x

Autostrade				
	2004	2003	2002	2001
INDICATORI SOCIALI				
<i>miglioramento livelli di sicurezza della circolazione</i>				
metri quadrati pavimentazione drenante	x			
indicatori aderenza e regolarità pavimentazione	x			
Km nuove barriere spartitraffico	x			
n. chiusure by-pass della rete	x			
n. interventi illuminazione e segnaletica gallerie	x			
n. nuovi pannelli di informazione utenti	x			
n. interventi di miglioramento dei punti più critici della rete	x			
n. addetti a presidio della circolazione	x			
variazione % n. incidenti	x			
variazione % tasso globale di incidentalità	x			
variazione % tasso di incidentalità con conseguenze alle persone	x			
variazione % tasso incidenti mortali	x			
Clienti				
tasso di incidentalità globale	x	x	x	x
tasso di incidentalità in carreggiata	x	x	x	x
tasso di mortalità	x	x	x	x
IPAV	x	x	x	x
segnaletica orizzontale : ISEG	x	x	x	x
ore tot durata code e rallentamenti in carreggiata/ di cui per lavori	x	x	x	x
totale ore di traffico bloccato/ di cui con durata > 1 ora	x	x	x	x
% transiti telepass sul totale	x	x	x	x
% chiamate evase dal call center suddivise tra commerciale e viabilità	x	x	x	x
gg medi risposta a corrispondenza commerciale	x	x	x	x
gg medi risposta a reclami commerciali scritti	x	x	x	x
indice di valutazione aree di servizio	x	x	x	x
indice soddisfazione clientela totale e per componenti (fluidità, aree servizio, informazione)	x			
n. reclami pervenuti suddivisi per motivazione e per mezzo (posta, mail, punto blu)	x			
% incidenza diverse motivazioni sul totale	x			
incidenza reclami sul totale transiti	x			
tempo medio risposta suddiviso per mail e lettere/fax, confrontato con valore obiettivo	x			
Personale				
n. organico tot e per area geografica	x	x	x	

n. organico a tempo indeterminato tot e per area geografica	x	x	x	
incidenza % organico a tempo determinato	x			
n. contratti part-time	x			
n. donne nel personale	x			
incidenza donne sul tot personale	x			
n. donne dirigenti	x			
% donne tra i quadri	x			
età media dipendenti	x			
% dipendenti con laurea e diploma	x			
n. e incidenza dirigenti sul tot organico	x			
n. e incidenza personale esattoriale	x			
distribuzione in valore assoluto e percentuale organico per categoria/sexo	x			
distribuzione in valore assoluto organico per categoria/fascia d'età	x			
distribuzione in valore assoluto e % organico per categoria/titolo di studio	x			
distribuzione in valore assoluto e % organico per categoria/fascia anzianità aziendale	x			
distribuzione in valore assoluto organico per categoria/regione d'Italia	x			
costi per formazione personale	x			
incidenza costi formazione sul costo tot personale	x			
n. giornate/uomo di formazione	x	% 2004/2003		
n. persone che hanno fatto corsi di formazione	x			
incidenza personale formato sul tot personale	x			
n. stage per tipologia (basic, advanced, tesi sperimentali)	x			
distribuzione g formazione per classi utenti e tipologia formativa (manageriale, impianti, special.)	x			
distribuzione costi formazione per classi utenti e tipologia formativa (manageriale, impianti, special.)	x			
n. borse di studio erogate a università per master/dottorato ricerca	x			
tasso di sindacalizzazione	x			
anzianità media dipendenti	x			
n. assunzioni	x			
n. cessazioni	x			
% cessazioni sul tot personale	x			
n. assunzioni e cessazioni per categoria dipendenti	x			
n. ore assenza per malattia e infortunio e per altre cause	x	x		
tasso di assenteismo per malattia/infortunio e per altre cause	x			
incidenza ore straordinarie sul tot ore lavorate	x			
n. tot infortuni sul lavoro	x	x		
distribuzione n. tot ore lavorate ordinarie e straordinarie per categoria dipendenti	x			
distribuzione n. tot ore assenza per motivazioni e per categoria dipendenti				
Azionisti				
composizione % del capitale sociale	x			
presenza % investitori istituzionali italiani e esteri	x			
prezzo titolo a fine anno	x	x		
variazione annua % prezzo titolo	x			
Fornitori				
solo informazioni qualitative				
Comunità				
costo supporto dato ad ANAS e protezione civile	x			
ammontare destinato a progetti di solidarietà	x			
ammontare risorse impiegate in attività culturali e sociali	x			
INDICATORI ECONOMICI				
spesa sociale sudd. per categoria (ambientale, fluidità, sicurezza, migl. Ambiente lavoro, R&S)	x	x	% 2004/2003	
spesa sociale per investimenti sudd. Per categoria (inv. Ambientali, potenz. Sicurezza ecc.)	x	x	% 2004/2003	
Ammontare valore aggiunto integrato distribuibile	x	x	x	x
conto della formazione del valore aggiunto (valore assoluto e %)	x	x	% 2004/2003	
Destinazione del valore aggiunto (valore assoluto e %)	x	x	% 2004/2003	
variazioni tariffarie percentuali per concessionarie e per fattore di aumento	x			
calcolo ricavi tariffari depurati da inflazione e calcolo vantaggio per l'utenza	x			

Banca Carige			
	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Risorse umane			
n. curricula ricevuti	x	x	

n colloqui	x	x	
% colloqui / curricula	x	x	
n assunzioni	x	x	
% assunzioni/curricula	x	x	
% assunzioni/colloqui	x	x	
n contratti formazioni in essere	x	x	
n contratti a tempo determinato	x	x	
n contratti a tempo indeterminato	x	x	
n dipendenti tot	x	x	
n agenti assicurativi	x		
n promotori finanziari	x		
consistenza personale per fasce età e sesso	x	x	
età media	x		
anzianità media	x		
suddivisione per qualifica	x	x	
n e % laureati per qualifica	x	x	
suddivisione (N) per qualifica e sesso	x	x	
suddivisione (n e %) per sesso	x	x	
valore fondo integrazione pensioni	x	x	fino 94
n giornate sciopero	x		
suddivisione iscrizioni sindacali % per tipo sindacato	x		
n giornate formazione tot	x		
n partecipazioni tot a formazione	x		
suddivisione formazione (%) per contenuti	x		
formazione per qualifica: n dipendenti, n partecipazioni, partec. Pro-capite, n ore, n ore pro-capite	x	x	
n assunzioni	x		
n cessazioni	x		
n giornate assenza	x		
suddivisone % assenze per motivazione	x		
spese personale tot	x	x	
n cause contenziosi pendenti, suddivise in individuali e collettive	x		
Azionisti/soci			
evoluzione patrimonio netto, diviso in capitale e riserve	x	x	fino 91
capitale sociale	x		
n azioni ordinarie e n azioni risparmio	x		
valore nominale azioni	x		
suddivisione % capitale sociale (principali azionisti)	x		
dividendo unitario, distinto in azioni ordinarie e di risparmio	x	x	x
dividendi totali	x	x	x
utile netto	x	x	x
payout	x	x	x
earnig per share	x	x	x
Clienti			
n e % clienti per tipo (privati, aziende, enti ecc.)	x		
n e % clienti con c/c per tipo	x		
distribuzione (valore e %) raccolta diretta, indiretta e impieghi per tipo clientela	x		
distribuzione (valore e %) raccolta diretta, indiretta e impieghi per area geografica	x		
n consulenti finanziari	x		
n agenzie immobiliari e assicurative convenzionate per contatto cliente	x		
distribuzione % giudizi indagine customer satisfaction, divisa tra clientela retail e affluent	x		
n e % reclami scritti suddivisi per tipo servizio	x		
n cause con clienti	x		
n cause per anatocismo	x		
Fornitori			
n fornitori tot	x		
n fornitori per tipo servizio/acquisto e area geografica	x	x	
fatturato fornitori per tipo servizio/acquisto e area geografica	x	x	
fatturato singolo di ciascuno dei primi 10 fornitori	x		
Sistema finanziario e altre istituzioni			
n conti correnti con altre banche, di cui italiane e estere	x		
n dipendenti fondazione	x		
Stato/enti locali			
imposte pagate per tipologia	x	x	
incidenza % imposte su margine intermediazione	x		
n servizi tesoreria e cassa	x		
suddivisione % servizi tesoreria e cassa per tipologia ente	x		
valore contenzioso fiscale in essere	x		
Collettività			
raccolta diretta, indiretta e mutui da clientela extracomunitaria	x		

n contratti e n clienti banca via internet	X		
valore e n operazioni disposte via internet	X		
suddivisione % operazioni via internet in tradizionali e trading on line	X		
n visitatori mensili del portale	X		
n pagine tot visitate al mese	X		
INDICATORI ECONOMICI			
<i>Financial Highlights:</i>			
tot attivo	X	X	X
impieghi finanziari complessivi	X	X	X
crediti v/clientela	X	X	X
raccolta della clientela globale (diretta e indiretta)	X	X	X
patrimonio netto	X	X	X
marginie d'interesse	X	X	X
marginie d'intermediazione	X	X	X
ricavi da servizi	X	X	X
spese amministrative	X	X	X
risultato lordo di gestione	X	X	X
risultato netto	X	X	X
<i>conto economico riclassificato</i>	X	X	X
<i>stato patrimoniale riclassificato</i>	X	X	X
<i>indicatori diversificazione:</i>			
ricavi netti da servizi/marginie intermediazione	X	X	X
ricavi netti no trading/marginie intermediazione	X	X	X
commissioni nette/marginie intermediazione	X	X	X
<i>efficienza operativa:</i>			
costi operativi/marginie intermediazione	X	X	X
costi personale/marginie intermediazione	X	X	X
ricavi netti no trading/costi personale	X	X	X
<i>indicatori produttività:</i>			
impieghi a clientela/n dipendenti	X	X	X
raccolta globale da clientela/n dipendenti	X	X	X
utile netto/n dipendenti	X	X	X
<i>efficienza allocativa:</i>			
sofferenze/impieghi netti	X	X	X
sofferenze/impieghi lordi	X	X	X
<i>patrimonialità:</i>			
patrimonio netto/impieghi lordi	X	X	X
patrimonio netto /raccolta da clientela	X	X	X
<i>redditività:</i>			
ROE	X	X	X
ROAE	X	X	X
<i>Indicatori di borsa:</i>			
prezzo medio	X	X	X
dividendo per azione	X	X	X
earning per share (Eps)	X	X	X
price/earning (P/E)	X	X	X
price/book value (P/BV)	X	X	X
prospetto di determinazione valore aggiunto	X	X	X
prospetto di riparto del valore aggiunto	X	X	X
distribuzione % valore aggiunto	X		

Banca CR Firenze				
	2004	2003	2002	2001
INDICATORI SOCIALI				
Clienti				
composizione (n e %) clienti per tipologia (privati, aziende, enti)	x	% 2004/2003		
raccolta totale, indiretta e diretta	x	x	x	x
composizione % della raccolta diretta per forma tecnica	x	% 2004/2003		
ripartizione per forma tecnica della raccolta indiretta (importo, %)	x	% 2004/2003		
valore tot degli impieghi	x	x	x	x
ripartizione per forma tecnica degli impieghi (importo, %)	x	% 2004/2003		
ripartizione per durata degli impieghi (importo, %)	x	% 2004/2003		
distribuzione geografica impieghi per residenza clientela (%)	x			
distribuzione raccolta diretta e impieghi per provincia (% sul tot)	x			
ripartizione degli impieghi per settore attività (importo e %)	x	% 2004/2003		
composizione clientela aziende per classi di fatturato (n e %)	x	% 2004/2003		
ripartizione impieghi per dimensione azienda (%)	x	% 2004/2003		

ripartizione credito alla produzione per rami attività %	x	% 2004/2003		
tempo medio risposta a richieste finanziamento inf. A 30.000 euro	x	x		
n e importi affidamenti deliberati Consorzi Garanzia Collettva Fidi	x			
n centri imprese (filiali di relazione e consulenza dedicate alle imprese)	x			
n clienti portale io-impresa.it	x			
n clienti home banking	x	% 2004/2003		
n clienti pc banking	x	% 2004/2003		
n clienti banca telefonica	x	% 2004/2003		
n. richieste ricevute banca telefonica	x	% 2004/2003		
tempo medio attesa banca telefonica	x	% 2004/2003		
n esercenti incasso via internet (commercio elettronico)	x	% 2004/2003		
n transazioni commercio elettronico	x	% 2004/2003		
n pos attivi	x	% 2004/2003		
n transazioni effettuate pos	x	% 2004/2003		
composizione clientela privata per anzianità rapporto	x	x		
composizione clientela privata per età	x	x		
costo medio c/c per ciascun profilo tipo di clientela privata (cfr media italia)	x			
n carte prepagate vendute	x			
n conti correnti per immigrati aperti	x			
n conti servizio bancario di base	x			
n promotori finanziari	x	x		
n spazi finanziari	x	x		
n clienti promotori finanziari	x	x		
raccolta dei promotori per tipologia (importo e %)	x			
n clienti portale liberamente via internet	x	% 2004/2003		
n operazioni home-banking liberamente	x	% 2004/2003		
n trading on-line liberamente	x	% 2004/2003		
n soggetti e importo finanziamenti anti-usura	x	% 2004/2003		
n e importo sottoscrizioni fondi finanza etica	x			
tempo medio risposta a reclami	x			
n reclami presentati	x	x		
n reclami accolti	x			
n reclami presentati sull'anatocismo	x			
n ricorsi ombudman	x	x		
n reclami ombudman risolti a favore banca, a favore clienti, in sospeso	x			
n e % reclami per tipologia prodotti/servizi	x			
n e % reclami per motivazione	x			
n, % e importi ipotesi di rimborso Bond Cirio	x			
n e valore contenziosi riferiti a default (cirio, parmalat, argentina)	x			
Azionisti				
ripartizione % capitale sociale per tipo soci (fondazioni, banche, privati)	x	x		
principali azionisti (%)	x	x		
frazionamento capitale (n azionisti e %) per fasce di n. azioni possedute	x			
composizione capitale e azionisti per area geografica	x			
andamento titolo rispetto agli indici	x			
dividendi distribuiti per azione	x			
rendimento lordo	x			
pay-out (dividendo/utile netto)	x			
rating				
Risorse umane				
n dipendenti a tempo indeterminato	x	x	x	x
n curricula ricevuti	x	% 2004/2003		
n selezioni effettuate	x			
n assunzioni a tempo indeterminato	x	x		
n cessazioni per categorie				
n cessazioni per motivazione	x	x		
n part-time	x	x		
% part-time sul tot	x			
% part-time donne	x			
composizione % per genere e classi di età	x			
età media e anzianità media di servizio per qualifica	x			
composizione % per titolo di studio	x			
composizione personale per qualifica e genere (N)	x	x		
composizione personale per ruolo e genere (n e %)	x			
n dipendenti categorie protette	x			
n interventi mobilità	x			
% interventi mobilità su richiesta dipendente	x			
n lavoratori a tempo determinato	x	x		
n assunzioni a tempo indeterminato	x			

n collaboratori coordinati e continutativi	x			
n promotori finanziari	x	%2004/2003		
g lavoro aggiuntivo (banca ore, straordinari, residuo ferie) tot e media procapite	x	x		
giornate accumulate, recuperate e residue della banca delle ore	x	x		
g assenza per motivazione (tot e media pro-capite)	x	x		
n eventi di comunicazione interna	x			
n partecipanti eventi di comunicazione interna	x			
% risposta al questionario clima interno	x	x		
n iniziative comunicazione interna a supporto di progetto patti chiari	x			
costi totali formazione	x	%2004/2003		
n giornate uomo formazione	x	%2004/2003		
n dipendenti formati	x	%2004/2003		
n e % dipendenti formati per ciascuna qualifica	x			
n giornate medie uomo per ciascuna qualifica	x			
n, % dipendenti e giornate uomo formazione per genere	x			
giorni formazione pro-capite tot	x	%2004/2003		
n partecipazioni a formazione tot	x	%2004/2003		
% formazione fuori orario lavoro	x			
giornate uomo e partecipazioni suddivise in form. Interna (in o fuori orario) e esterna	x	%2004/2003		
g uomo e partec. Per aree di attività formativa in orario lavoro	x	%2004/2003		
g medie formazione/uomo suddivise per diversi ruoli (addetti clienti, gestori, direttori)	x			
remunerazione diretta suddivisa in retribuzioni, TFR, formazione (importo)	x	%2004/2003		
remunerazione indiretta suddivisa in oneri sociali, fondo pensione	x	%2004/2003		
n premi ad personam, n gratifiche e n avanzamenti carriera	x			
n passaggi di livello per livello	x			
n dipendenti premiati con sistema incentivante	x			
n azioni, n dipendenti e prezzo stock option	x			
valore buoni pasto	x			
n infortuni suddivisi in interni e esterni all'azienda	x	%2004/2003		
% infortuni sul totale dipendenti	x	%2004/2003		
n sopralluoghi ASL	x			
n rapine e importo rapinato (confrontati con media sistema bancario italiano)	x	%2004/2003		
n organizzazioni sindacali	x			
n iscritti sindacati	x			
% iscritti sindacati	x			
n scioperi e giornate uomo medie suddivise per tipo sciopero	x			
n contenziosi in atto, aperti e chiusi suddivisi in individuali e collettivi	x			
n persone coinvolte in contenziosi in atto, aperti e chiusi	x			
n iscritti circolo aziendale, dipendenti e pensionati	x			
quote associative e contributo erogato dalla banca per circolo aziendale	x			
Collettività				
erogazioni liberali per tipologia (importo e %)	x	%2004/2003		
fondo assembleare (% utile d'esercizio): importi deliberati, disponibili, erogati	x			
ripartizione erogazioni per classi importo (importo tot, %, n interventi, % interventi)	x			
ripartizione erogazioni per ambito territoriale (importo tot, %, n interventi, % interventi)	x			
ripartizione erogazioni per settore attività (importo tot, %, n interventi, % interventi)	x			
ripartizione erogazioni della cassa di risparmio per settore e tipo intervento	x			
Istituzioni pubbliche				
n servizi di cassa e tesoreria per tipo di enti (comuni, regioni, asl ecc.)	x	x		
importo finanziamenti project financing	x			
imposte e tasse versate per tipologia ed ente	x	%2004/2003		
Fornitori				
n fornitori	x	%2004/2003		
fatturato complessivo	x	%2004/2003		
suddivisione % fornitori per tipologia di beni e servizi	x	%2004/2003		
suddivisione % fatturato fornitori per tipologia beni e servizi	x	%2004/2003		
suddivisione fornitori per classi di volume fatturato annuo (fatturato tot, %, n fornitori, %)	x			
fatturato tot, % fatturato, n fornitori, % n fornitori per area territorialie	x			
INDICATORI ECONOMICI				
conto economico riclassificato	x	x	%2004/2003	

stato patrimoniale riclassificato	x	x	% 2004/2003	
principali grandezze economico - finanziarie:				
tot attivo	x	x	% 2004/2003	
impieghi	x	x	% 2004/2003	
raccolta	x	x	% 2004/2003	
patrimonio netto	x	x	% 2004/2003	
crediti v/clientela	x	x	% 2004/2003	
marginie d'interesse	x	x	% 2004/2003	
marginie d'intermediazione	x	x	% 2004/2003	
ricavi da servizi	x	x	% 2004/2003	
spese amministrative	x	x	% 2004/2003	
risultato lordo di gestione	x	x	% 2004/2003	
risultato di esercizio	x	x	% 2004/2003	
indicatori di efficienza personale:	x	x	% 2004/2003	
impieghi a clientela/n dipendenti	x	x	% 2004/2003	
raccolta globale da clientela/n dipendenti	x	x	% 2004/2003	
spese personale/n dipendenti	x	x	% 2004/2003	
marginie intermediazione/n dipendenti	x	x	% 2004/2003	
risultato lordo/n dipendenti	x	x	% 2004/2003	
raccolta diretta da clientela/n dipendenti	x	x	% 2004/2003	
Indicatori patrimoniali:	x	x	% 2004/2003	
patrimonio netto/impieghi lordi	x	x	% 2004/2003	
patrimonio netto/raccolta da clientela	x	x	% 2004/2003	
Indicatori reddituali:	x	x	% 2004/2003	
ROE	x	x	% 2004/2003	
ROA	x	x	% 2004/2003	
Cost/income	x	x	% 2004/2003	
Cost/income rettificato	x	x	% 2004/2003	
commissioni e altri proventi gestine netti/spese personale	x	x	% 2004/2003	
tax rate	x	x	% 2004/2003	
ricavi netti da servizi/marginie interesse	x	x	% 2004/2003	
ricavi netti da servizi/marginie intermediazione	x	x	% 2004/2003	
spese amministrative/marginie interesse	x	x	% 2004/2003	
spese amministrative/marginie intermediazione	x	x	% 2004/2003	
prospetto determinazione valore aggiunto	x	x	% 2004/2003	
prospetto di riparto valore aggiunto	x	x	% 2004/2003	
distribuzione % valore aggiunto	x	x	% 2004/2003	

Banca Monte dei Paschi di Siena		
	2004	2003
INDICATORI SOCIALI		
Personale		
n dipendenti tot suddivisi tra corporate e divisioni	x	x
n dipendenti per inquadramento (qualifica)	x	x
composizione % per fasce d'età	x	x
composizione % per classi di anzianità	x	x
composizione % per titolo di studio	x	x
n assunzioni per tipo (concorso, master, dirette, categorie protette)	x	x
n cessazioni per causa	x	x
turnover %	x	x
n giornate tot formazione	x	x
% giornate tra in aula e on-line	x	x
% giornate erogate da formatori interni	x	x
giorni formazione pro-capite	x	x
% partecipanti per qualifica	x	x
% per ambiti di intervento (aree tematiche)	x	x
retribuzioni medie lorde per categoria	x	x
incidenza % componente retribuz variabile per categoria	x	x
vaore tot contributi integrativi per tipo (premi, polizze, previdenza compl)	x	x
n promozioni per categoria	x	x
n azioni assegnate gratuitamente	x	x
composizione (n) per sesso e categoria	x	x
n part-time per sesso	x	x
n promozioni per sesso	x	x
n dipendenti categorie protette (dettaglio per categoria)	x	x
suddivisione % rapporti di lavoro per tipo contratto	x	
n contratti part-time tot	x	

ore straordinarie tot annue	X	
media settimanale ore straordinarie tot	X	
ore straordinario pro-capite medie annue	X	
n provvedimenti disciplinari	X	X
n lavoratori formati su salute e sicurezza	X	X
n ore formazione su salute e sicurezza	X	X
n infortuni, dettagliati sul lavoro e in itinere	X	X
giornate tot perse per infortunio	X	X
indice gravità infortuni, suddiviso in itinere e sul lavoro e per durata (fino o oltre 3 giorni)	X	X
indice frequenza infortuni, suddiviso in itinere e sul lavoro e per durata (fino o oltre 3 giorni)	X	X
g medi asenze pro-capite	X	
n iscritti sindacati, di cui confederali o autonomi	X	X
n cause pendenti con dipendenti	X	
n dipendenti coinvolti in cause	X	
n tentativi conciliazione in corso	X	
n circoli ricreativi	X	
n iscritti ai circoli ricreativi	X	
contributi versati dalla banca ai circoli ricreativi	X	
importi versati dalla banca alla cassa mutua assistenza	X	
importo tot interventi mutua assistenza per tipologia (salute, studio figli, nascita figli)	X	
n e importo tot interventi agevolati acquisto prima casa	X	
Clienti		
composizione % clientela per tipo (retail, corporate, private)	X	
ripartizione % clienti sulla base durata del rapporto	X	
n clienti attivi, n nuovi, n persi	X	X
% retention	X	X
% acquisition	X	X
composizione % clientela retail per fasce età	X	
composizione % clientela corporate per tipo (small, enti, large)	X	
composizione % clientela retail per sesso	X	
composizione % clientela corporate per settore	X	
n filiali, in italia e all'estero	X	X
n sportelli automatici, interni o esterni filiale, presso centri commerciali, presso aziende, stazioni	X	X
n contratti canali telematici per tipo	X	X
n telefonate ricevute call center	X	X
n telefonate effettuate	X	X
n operazioni dispositive e info	X	X
n e-mail evase	X	X
n appuntamenti registrati	X	X
n operatori impegnati	X	X
n clienti intervistati customer satisfaction	X	
% risposta positiva	X	
n reclami pervenuti per tipo servizio (e %)	X	X
n reclami liquidati	X	X
n tot importi liquidati	X	X
n contestazioni per anatocismo	X	
n richieste accesso per dati personali (privacy)	X	X
n rapine	X	X
% rapine su n sportelli	X	
Azionisti e investitori		
capitale sociale	X	
n azioni, ordinarie, risparmio, privilegiate	X	
valore nominale	X	
ripartizione% capitale sociale per tipo azionisti	X	
principali azionisti (n azioni e %)	X	
% maggioranza voto per assemblea straordinaria	X	
andamento titolo	X	
prezzo fine anno	X	X
capitalizzazione	X	
incidenza % capitalizzazione su tot borsa italiana	X	
utile per azione	X	X
patrimonio per azione	X	X
dividendo per azione ordinaria	X	X
dividendo per azionei risparmio/privilegiata	X	X
rating finanziario	X	
rating etico (indici di sostenibilità), suddiviso per dimensione eco, soc, amb e cfr con settore	X	
Fornitori		
n fornitori	X	
valore tot acquisti beni e servizi da fornitori	X	

suddivisione % fornitori per fasce fatturato	x	
suddivisione % fornitori per area geografica	x	
n fornitori, % sul numero tot e % sul fatturato di fornitori certificati di cui ISO 9001, ISO 14001 e SA 8000	x	
Società		
totale assegnazioni fondazione MPS	x	
suddivisione % erogazioni fondazione per settore di intervento	x	
valore erogazioni per maremoto, suddivise tra varie società del gruppo	x	
valore altre erogazioni (singoli progetti)	x	
n adesioni e tot raccolta da dipendenti per iniziative promosse	x	
n donazioni sangue da dipendenti e n dipendenti coinvolti	x	
servizio riscossione tributi: n ruoli e valore tot per ciascun ente	x	
importo contributi erogati per ofrmazione post laurea	x	
n assunti tra diplomati ai master sovvenzionati	x	
n stage offerti (per laureati)	x	x
totale sponsorizzazioni erogate	x	
suddivisione % sponsorizzazioni per tipo intervento	x	
n e importi servizi tesoreria e cassa	x	
suddivisione % servizi tesoreria e cassa per tipo enti	x	
n segnalazioni esaminate e n segnalazioni inoltrate UIC	x	
fondi gestiti finanza etica (e % tot asset gestiti)	x	
n prestiti e valore microcredito	x	
n e valore finanziamenti agevolati per particolari iniziative	x	
valore e % partecipazioni in società attive in ambito sociale e ambientale (dettaglio nominativo)	x	
INDICATORI ECONOMICI		
crediti verso la clientela	x	x
raccolta complessiva	x	x
risparmio gestito	x	x
risparmio amministrato	x	x
utile netto	x	x
patrimonio netto	x	x
ROE	x	x
conto economico riclassificato	x	x
stato patrimoniale riclassificato	x	x
prospetto sintetico del valore aggiunto	x	x
distribuzione del valore aggiunto	x	x
distribuzione % valore aggiunto	x	

Banca Nazionale del Lavoro	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Clienti			
raccolta diretta, indiretta e impieghi per segmenti e aree geografiche	x		
distribuzione % margine di intermediazione per segmento clientela	x		
distribuzione degli impieghi per cassa a breve per classe di rischio	x	x	
importi raccolta da private banker	x	x	
redditività asset location divisa per tipologia (gestita, amministrata ecc)	x	x	
volumi medi mensili raccolta e impieghi per tipo prodotti	x	% 2004/2003	
% transazioni finanziarie relative ad armamenti (cfr con Italia)	x	x	x
n clienti interessati da indagini customer satisfaction, per ciascuna indagine	x		
n reclami gestiti	x	x	
n lettere ricevute per richieste rimborsi anatocismo	x		
g medi gestione reclami (cfr con dato del 2000)	x		
suddivisione n agenzie per territorio	x	x	
suddivisione n centri dedicati a segmenti di clientela (enti, private ecc.)	x		
n postazioni ATM	x		
n operazioni ATM per tipo (prelievi, lista movimenti ecc.)	x		
n postazioni ATM sostituite perché obsolete	x		
n clienti phone banking	x		
n contratti e-banking	x	% 2004/2003	
n adesioni e-banking	x	% 2004/2003	
n clienti e-banking	x	% 2004/2003	
n disposizioni e-banking	x		
trend accessi mensili al sito internet	x		
n interventi e investimenti complessivi per ciascun progetto di project financing	x		
n operazioni e importo nominale investimenti in fondi etici	x		
Investitori			

composizione capitale sociale tra azioni ordinarie e di risparmio (n, val nom, %)	x		
% suddivisione base azionaria (investitori istituz, privati, dipendenti ecc.)	x		
% partecipazione degli azionisti di rilievo (nominativi)	x		
provenienza membri cda (n e %) (nomi società da cui sono nominati)	x		
composizione % patti parasociali	x		
n incontri di comunicazione con gli investitori, analisti ecc.	x		
Collettività			
importi raccolti, n eventi, n contribuenti a Telethon	x		
n eventi e importi raccolti altre iniziative	x		
n comunicati stampa divisi in corporate, business e isituzionale	x		
n conferenze stampa divisi in corporate, business e isituzionale	x		
n interviste stampa top management divisi in corporate, business e isituzionale	x		
Personale			
organico tot	x		
% dipendenti residenti all'estero	x		
% dipendenti donne	x		
composizione personale per anzianità servizio (n)	x		
composizione % personale per scolarità	x		
incidenza % dirigenti	x		
incidenza % quadri	x		
suddivisione personale (n) in direttivo e non direttivo distinguendo uomini e donne	x		
distribuzione personale (n) tra le diverse unità di business e aree	x	x	
suddivisione personale per cittadinanza (n)	x		
suddivisione personale per sesso e tipo impiego (part-time, det, interinale)	x		
n assunzioni per sesso	x		
n cessazioni per sesso	x		
% turnover tot	x		
n donne dirigenti	x	x	
n copie distribuite della rivista interna aziendale	x		
% dipendenti sottoposti a valutazione delle prestazioni	x		
n colloqui (e %) di feedback	x		
n giornate formazione tot	x	x	
n giornate formazione suddivise per tipo argomenti	x		
suddivisione % giornate di formazione per tipo (istituzionale, neo-laureati ecc.)	x		
suddivisione % giornate di formazione per aree tematiche	x		
n persone coinvolte in formazione	x		
% persone coinvolte in formazione	x		
suddivisione % formazione per divisioni (operations, corporate, retail)	x		
n giornate medie formazione pro-capite per ciascuna divisione	x		
retribuzioni annue medie lorde per categoria	x		
% dipendenti che aderiscono ai premi in azioni (stock grant)	x		
incidenza % media della retribuzione variabile sul tot	x		
n persone tot premiate con incentivi	x		
suddivisione % persone premiate per divisione	x		
n ore tot sciopero	x		
% adesione media allo sciopero	x		
Fornitori			
n gare effettuate	x		
% gare on-line	x		
t carta riciclata utilizzate	x		
INDICATORI ECONOMICI			
prospetto di determinazione del valore aggiunto	x	x	
prospetto di distribuzione del valore aggiunto	x	x	
distribuzione % valore aggiunto	x		
<i>dati di rilievo:</i>			
tot attivo	x	x	
impieghi	x	x	
raccolta globale da clientela (divisa in diretta e indiretta)	x	x	
patrimonio netto	x	x	
crediti v/clientela	x	x	
marginie d'interesse	x	x	
marginie d'intermediazione	x	x	
ricavi da servizi	x	x	
spese amministrative	x	x	
risultato lordo di gestione	x	x	
risultato netto	x	x	
conto economico riclassificato	x	x	
stato patrimoniale riclassificato	x	x	
prezzo medio dell'anno azione ordinaria	x	x	x

dividendo azione ordinaria	x	x	x
dividendo azione di risparmio	x	x	x
utile per azione	x	x	x
patrimonio netto per azione	x	x	x
prezzo/patrimonio netto per azione	x	x	x
ROE	x	x	x
n azioni ordinarie	x	x	x
dividendo unitario per azione	x	x	x
n azioni di risparmio	x	x	x
dividendo unitario per azioni di risparmio	x	x	x
utile netto BNL S.p.A.	x	x	x
utile netto gruppo	x	x	x
peso del titolo negli indici di borsa	x		
variazione % annua titolo	x		
prezzo max, min, a fine anno	x		
media contrattazioni giornaliere	x	x	
rating	x		
andamento quotazioni azioni ordinarie e di risparmio, cfr con indici	x		
prezzi max, min, medi azioni ordinarie e di risparmio	x		
volumi max, min, medi azioni ordinarie e di risparmio	x		

Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio			
	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Risorse umane			
organico tot	x	x	
n assunzioni	x		
n assunzioni a tempo indeterminato e determinato	x		
n cessazioni per causa	x		
n dipendenti per area geografica	x		
% dipendenti per area geografica	x		
età media	x	x	
composizione per fasce d'età/sexo	x		
anzianità media	x		
composizione % per fasce anzianità	x		
composizione per fasce anzianità/categoria	x		
composizione per titolo di studio/sexo	x		
composizione % per titolo di studio	x		
composizione per qualifica	x	x	x
composizione % per qualifica	x		
composizione per sesso	x	x	x
incidenza % donne su tot organico	x		
n donne in ruoli di responsabilità	x	x	
composizione categorie protette	x	x	x
n part-time	x	x	x
costo lavoro medio annuo pro-capite	x		
retribuzione lorda media annua pro-capite	x		
composizione spese personale (voci bilancio)	x	x	x
n contenziosi in materia di lavoro	x		
% dipendenti che hanno ricevuto premi	x		
n dipendenti avanzati di carriera	x		
% dipendenti avanzati di carriera	x		
contributi aziendali a fondi pensione	x		
contributi aziendali a fondo previdenza ARCA	x		
valori polizze infortuni, kasko e sanitaria	x	x	x
n ticket restaurant	x	x	x
n mutui erogati a dipendenti	x		
importo tot mutui erogati a dipendenti	x		
n piccoli prestiti erogati a dipendenti	x		
importo tot piccoli prestiti erogati a dipendenti	x		
contributo aziendale al fondo assistenza sanitaria	x	x	x
contributo aziendale al circolo dipendenti	x	x	x
n modelli 730 compilati per dipendenti	x	x	x
n infortuni	x		
incidenza infortuni (sul n dipendenti tot)	x		
spese aziendali per sorveglianza sanitaria	x	x	x
spese aziendali per manutenzione impianti e macchinari, spese ambientali	x	x	x

spese formazione	X	X	X
n giornate/uomo formazione	X		
n giornate/uomo formazione erogate a personale a tempo determinato	X		
n partecipanti corsi per società/divisione	X		
n ore uomo formazione	X		
giorni uomo per tipologia corso (interni, esterni, autoformazione)	X	X	X
giorni uomo per area formativa (addestramento, manageriale, neo-assunti....)	X		
Clienti			
raccolta diretta, indiretta e complessiva da clientela	X	X	X
impieghi netti	X	X	X
raccolta indiretta per tipo (amministrata, gest. Patrim. ec.)	X	X	
suddivisione % raccolta diretta per forma tecnica	X		
suddivisione % raccolta per settore di attività del cliente	X		
suddivisione % raccolta diretta per provincia di insediamento	X		
suddivisione % impieghi per settore di attività	X		
suddivisione % impieghi per ramo di attività	X		
suddivisione % impieghi per provincia di insediamento	X		
n convenzioni e accordi particolari stipulati (consorzi fidi, assoc. Categoria ecc.)	X	X	X
n reclami per tipologia	X	X	X
suddivisione % reclami per tipo clientela	X		
suddivisione % reclami per motivazioni	X		
suddivisione % reclami per provincia	X		
Soci			
n soci	X	X	X
composizione % compagine sociale tra uomini, donne, società ed enti	X	X	X
distribuzione (n) soci persone fisiche per classi di età	X	X	X
fidelizzazione dei soci (suddivisione % soci da 1 anno, 1-3 , oltre 3 anni)	X		
suddivisione % soci persone fisiche per categoria professionale	X		
dividendo per azione	X	X	X
totale dividendi	X	X	X
distribuzione % soci per territorio (regione, e provincia per le regioni principali)	X		
Fornitori			
suddivisione spese forniture per tipologia	X	X	X
distribuzione territoriale fornitori (%)	X	X	
Società, cultura e territorio			
spese per restauri patrimonio artistico	X	X	X
erogazioni a fondazioni ed enti (nominative)	X	X	X
spese per attività editoriale (rivista aziendale)	X	X	X
importo contributi per tipo attività (sociali, assistenza, sport, culturali, univ.)	X	X	X
importo investimenti per tipo attività	X	X	X
composizione % investimenti per tipo attività	X		
n articoli sulla stampa che parlano di Banca Etruria	X		
% articoli costituiti da interviste a dirigenza	X		
suddivisione % per temi trattati dalla stampa su banca Etruria	X		
Istituzioni			
n servizi tesoreria e cassa per enti	X	X	X
n servizi esattoriali per comuni	X		
importi imposte e tasse suddivisi in dirette e indirette	X	X	X
n richieste accertamento evase dalla banca in collaborazione con autorità giudiz.	X	X	X
spesa totale per attività di accertamento	X		
INDICATORI ECONOMICI			
conto economico riclassificato	X	X	X
stato patrimoniale riclassificato	X	X	X
<i>financial highlights:</i>	X	X	X
tot attivo	X	X	X
impieghi	X	X	X
raccolta diretta da clienti e banche	X	X	X
raccolta da clientela	X	X	X
raccolta indiretta	X	X	X
patrimonio netto	X	X	X
crediti v/clientela	X	X	X
marginale d'interesse	X	X	X
marginale d'intermediazione	X	X	X
ricavi da servizi	X	X	X
spese amministrative	X	X	X
risultato lordo di gestione	X	X	X
utile d'esercizio	X	X	X
<i>indicatori di efficienza personale:</i>	X	X	X
impieghi a clientela/n dipendenti	X	X	X

raccolta globale da clientela/n dipendenti	x	x	x
<i>Indicatori patrimoniali:</i>	x	x	x
patrimonio netto/impieghi lordi	x	x	x
patrimonio netto/raccolta da clientela	x	x	x
<i>Indicatori reddituali:</i>	x	x	x
ROE	x	x	x
ROA	x	x	x
prospetto determinazione valore aggiunto	x	x	x
prospetto di riparto valore aggiunto	x	x	x
distribuzione % valore aggiunto	x	x	x

Banca Popolare di Intra	2004	2003	2002	2001
INDICATORI SOCIALI				
Soci/azionisti				
suddivisione soci (n e %) per fasce di anzianità e per fasce d'età	x	x	x	
suddivisione nuovi soci (n e %) per province	x			
suddivisione soci (n e %) per categorie economiche	x			
Clienti				
suddivisione degli impieghi per cassa per tipologia contrattuale	x	x	x	
composizione % impieghi per cassa per tipologia contrattuale	x	%2004/2003		
suddivisione (n e %) degli impieghi per provincia e per regione	x	x	x	
quote di mercato nelle due regioni di attività	x	x	x	
suddivisione % impieghi per settore di attività economica	x	x	x	
suddivisione della raccolta diretta per tipologia contrattuale	x	x	x	
composizione % raccolta diretta per tipologia contrattuale	x	%2004/2003		
suddivisione del n clienti in macro-settori (private, imprese ...)	x			
sottoscrizioni internet banking suddivise in privati e imprese	x	x	%2004/2003	
n. utilizzi internet banking suddivisi in privati e imprese	x	x	%2004/2003	
Risorse umane				
n. curricula pervenuti	x	x	x	
n. candidati ammessi alle prove di selezione	x	x	x	
n. candidati idonei	x	x	x	
suddivisione domande per provincia di provenienza	x	x	x	
assunzioni dettagliate per sesso/tipo contratto/qualifica professionale	x	x	x	
composizione personale per sesso (n e %)	x	x	x	
composizione personale per sesso e qualifica professionale (n)	x	x	x	
suddivisione personale a tempo determinato per sesso (n)	x	x	x	
composizione personale per anzianità di servizio (%)	x			
composizione personale per anzianità di servizio/sesso/qualifica professionale (n)	x	x	x	
età media e anzianità media per qualifica professionale	x	x	x	
distribuzione personale per titolo di studio/sesso (n)	x	x	x	
suddivisione % personale per titolo di studio	x			
distribuzione personale per regione e provincia/qualifica professionale (n)	x	x	x	
% dipendenti appartenenti a categorie protette	x			
suddivisione dipendenti appartenenti a categorie protette (n)	x	x	x	
giornate lavorative di assenza di uomini e donne suddivise per motivazione	x	x	x	
n. interventi formazione, personale coinvolto, giornate uomo	x	x	x	
n. azioni, valore nominale e prezzo stock option	x			
% dipendenti iscritti a organizzazioni sindacali	x			
ore di assenza tot per scioperi	x			
n. iscritti ai diversi fondi pensione	x	x	x	
rendimento di ciascun fondo pensione	x			
composizione % patrimonio investito nelle diverse linee di fondo gestione	x			
% personale iscritto alla cassa assistenza sanitaria	x			
n. iscritti alla cassa assistenza sanitaria per qualifica professionale	x	x	x	
importo destinato dalla banca alla polizza assicurativa	x			
n. ticket pasto distribuiti e controvalore totale	x			
n. iscritti a circoli ricreativi aziendali, contributi versati, n. iniziative/manifestazioni	x			
n. borse di studio/premi e relativi importi	x			
n. infortuni sul lavoro suddivisi tra uomini e donne	x	x	x	

tasso incidenza infortuni sul lavoro	x	x	x	
Fornitori				
suddivisione costi per tipologia servizio	x	x	x	
distribuzione regionale spese per fornitori (%)	x			
Stato, autonomie locali e le altre istituzioni				
n. operazioni e ammontare per servizio tesoreria e cassa enti	x			
n. operazioni e importi relativi a riscossioni tributi e Ici	x	x		
Collettività				
risultati di indagini effettuate da osservatori del territorio locale	x			
n. partecipanti a eventi di comunicazione esterna	x			
ammontare e % erogazioni benefiche suddivise per provincia di destinazione	x			
ammontare contributi erogati ai diversi enti/associazioni	x			
ammontare e % erogazioni suddivise per settore di attività (assistenza, cultura ecc)	x	x	x	
importo sponsorizzazioni per settore di attività	x	x		
INDICATORI ECONOMICI				
financial highlights (attivo, impieghi, raccolta, patrimonio, crediti, margine interesse...)	x	x	x	%2004/2003
conto economico riclassificato	x	x	x	%2004/2003
stato patrimoniale riclassificato	x	x	x	%2004/2003
indici di efficienza del personale, patrimoniali, reddituali	x	x	x	
prospetto di determinazione del valore aggiunto	x	x	x	%2004/2003
prospetto di ripartizione del valore aggiunto	x	x	x	%2004/2003
riparto % del valore aggiunto	x	x	x	

Banca Popolare Italiana				
	2004	2003	2002	2001
INDICATORI SOCIALI				
Clienti				
valore e composizione % della massa amministrata (raccolta diretta, indiretta, obbligaz.)	x	x		
valore e composizione % impieghi (crediti di cassa e firma)	x	x		
n. tot clienti	x			
composizione % clientela	x			
n. tot rapporti attivi e passivi in essere	x	x	x	x
suddivisione % rapporti attivi e passivi per regione e provincia	x			
suddivisione % della raccolta e degli impieghi per regione e provincia	x			
composizione % raccolta per settore di attività economica	x	x		
composizione % impieghi per settore di attività economica	x	x		
n. reclami inoltrati per tipologia (secondo codifica ABI)	x			
n. risorse che lavorano al call center	x	x		
suddivisione n. risorse call center per sesso, istruzione, tipo contratto	x	x		
età media operatori call center	x	x		
n. ore formazione per operatori call center	x			
n. chiamate ricevute ed effettuate, suddivise per progetto	x	x		
n. e-mail gestite	x			
n. clienti a cui è stato somministrato questionario di customer satisfaction	x			
n. sportelli per ciascuna banca del gruppo	x			
Soci				
n. soci e variazione % annua	x	x	x	fino 99
composizione % soci per tipologia (maschi-femmine-persone giuridiche, dipendenti, clienti)	x	x		
composizione % soci per fascia d'età	x	x		
composizione % soci per fasce di anzianità (da quanti anni sono soci)	x			
suddivisione geografica per classi di numerosità di soci	x			
composizione % soci per settore di attività economica e per ramo di attività economica	x			
quote % capitale degli azionisti rilevanti	x			
rating	x			
prezzo azioni a fine anno	x	x	x	x
n. azioni	x	x	x	x
capitalizzazione	x	x	x	x
patrimonio netto	x	x	x	x
utile	x	x	x	x
dividendo per azione	x	x	x	x

dividendo/prezzo (dividend yield)	x	x	x	x
andamento del titolo nel corso dell'anno anche confrontato con indici borsa	x			
scambi medi giornalieri su base annuale	x	x	x	
Collaboratori				
n. collaboratori coinvolti in programmi particolari di sviluppo e organizzazione risorse	x			
organico complessivo	x	x	%2004/2003	
n. assunzioni tot e suddiviso per tipo contratto e per regione di residenza e di lavoro	x			
n. cessazioni suddivise per causale	x			
suddivisione % organico per sesso/qualifica professionale	x			
suddivisione % organico per titolo di studio	x			
suddivisione % organico per fasce di anzianità aziendale e per fasce d'età	x			
distribuzione territoriale dell'organico e dei promotori finanziari	x			
n. giorni di formazione, n. risorse coinvolte, gg medie formazione per dipendente	x	x	x	
costi medi formazione per giornata, per dipendente, per partecipante	x	x		
suddivisione risorse formate per modalità di fruizione (in presenza, on the job, online)	x			
n. giornate di formazione e costi tot per ciascuna società del gruppo	x			
andamento costo complessivo della formazione e andamento costo giornata formazione (dal 97)	x	x	x	fino 99
n. giornate e costi di formazione per tipologia intervento formativo	x			
n. accordi/contratti sindacali firmati	x			
n. iscritti al sindacato e incidenza % sul tot dipendenti	x			
n. iscritti alle diverse sigle sindacali suddivisi per qualifica professionale	x			
Fornitori				
n. contratti acquisto stipulati	x			
costi complessivi acquisto	x	%2004/2003		
riduzione percentuale e in valore assoluto delle spese per categoria	x			
suddivisione % n. contratti e suddivisione % importo per provincia e per società del gruppo	x			
dilazioni di pagamento ottenute	x			
Collettività				
contributi erogati a favore del territorio	x			
investimenti complessivi per ciascuna iniziativa	x			
Istituzioni				
importo tot contributi associativi versati	x			
Stato e enti locali				
imposte e tasse versate suddivise per tipologia	x	x	%2004/2003	
n. enti di cui si gestisce la tesoreria (e variazione % annua)	x	x	x	fino 00
n. enti gestiti suddivisi per tipo (regioni, province, scuole ecc) e per società del gruppo	x			
suddivisione % oneri per servizi di tesoreria tra i diversi tipi di enti organico di Bipielle riscossioni	x	x		
n. gare supportate dalle banche del gruppo (dettaglio per ciascuna società)	x			
INDICATORI ECONOMICI				
prospetto di calcolo e riparto del valore aggiunto (valori assoluti e %)	x	x	%2004/2003	
conto economico riclassificato	x	x	%2004/2003	
conto economico a valore aggiunto	x	x	%2004/2003	
stato patrimoniale riclassificato	x	x	%2004/2003	
financial highlights (dati patrimoniali, economici, struttura operativa e indici vari)	x	x	%2004/2003	

Banca Popolare di Milano			
	2004	2003	
INDICATORI SOCIALI			
Clienti			
n tot clienti e suddivisione % tra imprese e famiglie	x		
ripartizione % PMI per settore attività	x		
distribuzione % clientela nelle diverse regioni	x		
n. di famiglie e aziende distribuite per regioni (%)	x		
raccolta e impieghi famiglie e aziende distribuite per regioni (%)	x		
suddivisione % clienti provenienti dall'estero	x		
n. agenzie e n. uffici corporate	x		
% clienti famiglie che utilizzano phone banking, internet e bancomat	x		

n. clienti contattati per indagine customer satisfaction	x		
% clienti soddisfatti/insoddisfatti emersa da indagine	x		
numero di reclami ogni 1000 clienti	x	x	
suddivisione % reclami per motivazione	x		
Soci e azionisti			
ripartizione capitale sociale tra categorie soci (n, n azioni, % possesso)	x		
dati emissioni nuove azioni e prestiti obbligazionari (importo, n, valore)	x		
% possesso di ciascun azionista rilevante (> 2% capitale)	x		
n. soci e n. azioni appartenenti a clienti e collaboratori	x		
distribuzione territoriale (per regione) n. soci e azionisti e n. azioni	x		
patrimonio netto	x	x	
utile d'esercizio	x	x	
dividendi deliberati nell'anno	x	x	
numero azioni aventi diritto al dividendo	x	x	
utile per azione	x	x	
prezzo/utile (P/E)	x	x	
dividendo per azione	x	x	
rendimento per azione	x	x	
prezzo/patrimonio (P/BV)	x	x	
andamento del prezzo del titolo anche confrontato con indici borsa	x	x	
rating	x		
partecipazione alle assemblee per tipologia di soci (distinguendo in proprio o in delega)	x	x	
programma azionariato dipendenti: n. aventi diritto, n. aderenti, n azioni assegnate e % capitale	x		
Collaboratori			
suddivisione per qualifica/sesso	x		
distribuzione per struttori di appartenenza (periferica, centrale ecc)/sesso	x		
suddivisione % collaboratori per classe d'età/sesso	x		
età media dei collaboratori per qualifica/sesso	x		
suddivisione % collaboratori per titolo di studio/sesso	x		
suddivisione % nuove assunzioni per titolo studio/sesso	x		
suddivisione % nuove assunzioni a tempo indeterminato (di cui part-time) e determinato	x		
entrate e uscite collaboratori nell'anno	x		
n diminuzioni personale per motivazione	x		
n. dipendenti e n. giorni formazione per categoria professionale	x		
n. giorni persona e n ore totali formazione suddivise per contenuti formativi	x		
retribuzione media lorda per categoria	x		
% dipendenti coinvolti in promozioni	x		
n.dipendenti appartenenti a categorie protette	x		
n. giorni di assenza suddivisi per motivazione	x		
Fornitori			
n. fornitori tot e n. fornitori destinatari di pagamenti superiori a 100.000 euro	x		
fatturato fornitore suddiviso per tipologia spesa (importo e %)	x		
Istituzioni pubbliche e sistema finanziario			
imposte e tasse pagate per tipologia e per ente di destinazione (stato o ente locale)	x		
Comunità			
importo interventi nel sociale suddivisi per territorio, tipologia di enti, settori di riferimento	x		
Media			
nessun indicatore			
INDICATORI ECONOMICI			
Stato patrimoniale riclassificato	x	x	%2004/2003
indicatori finanziari (attivo, impieghi, raccolta, patrimonio, crediti, margine di interesse ecc)	x	x	
indici patrimoniali (pn/impieghi netti; pn/raccolta da clientela)	x	x	
indici di profilo reddituale (ROE, ROA, ricavi netti da servizi/margine di interesse ecc)	x	x	
indici di efficienza del personale (impieghi a clientela/n collaboratori medio, raccolta/n dipend. ecc)	x	x	
prospetto di determinazione valore aggiunto	x	x	
prospetto di distribuzione del valore aggiunto	x	x	
distribuzione % del valore aggiunto	x	x	

Banche Popolari Unite		
<i>dati in corsivo sono contenuti nella sezione identità</i>	2004	2003
INDICATORI SOCIALI		
Personale		
<i>n. dipendenti per categoria (valori per capogruppo e per il gruppo)</i>	x	
<i>incidenza % personale femminile per ciascuna categoria e in totale</i>	x	
<i>incidenza % personale laureato e diplomato</i>	x	
<i>età media del personale</i>	x	
<i>anzianità media del personale</i>	x	
<i>suddivisione % personale per fasce di anzianità</i>	x	
<i>suddivisione % personale per fasce di età</i>	x	
<i>suddivisione % personale per area di impiego (finanza, business, rete, macchina ecc.)</i>	x	
<i>distribuzione in valore assoluto del personale per regione</i>	x	
<i>n. assunzioni a tempo determinato e indeterminato</i>	x	
<i>n. cessazioni suddivise per causale</i>	x	
<i>n. incentivazioni all'esodo</i>	x	
<i>n. promozioni a nuova qualifica distinte per categoria e sesso</i>	x	
<i>suddivisione % delle giornate di formazione per contenuti e per modalità di formazione</i>	x	
<i>n. giornate/uomo di formazione</i>	x	%2004/2003
<i>n. dipendenti partecipanti alla formazione</i>	x	
<i>n. giornate e n. dipendenti scuola di Docenza (x colleghi che fanno formazione)</i>	x	
<i>incidenza % personale disabile</i>	x	
<i>n. contratti part-time</i>	x	x
<i>incidenza % contratti part-time sul totale</i>	x	
<i>incidenza % personale femminile sul totale</i>	x	
<i>n. giornate di permessi</i>	x	%2004/2003
<i>suddivisione % permessi per motivazione</i>	x	
<i>n. giorni malattie e n. giorni infortuni</i>	x	x
<i>n. furti e n. rapine in totale e su 100 sportelli</i>	x	
<i>n. riunioni e n. argomenti affrontati da comitato di sicurezza e igiene del lavoro</i>	x	
<i>n. ore formazione in materia di sicurezza</i>	x	
<i>importo investimenti e spese correnti per sicurezza e salute</i>	x	
<i>n.organizzazioni sindacali e tasso di sindacalizzazione del personale</i>	x	
<i>n. pagine della rivista aziendale</i>	x	
Soci e azionisti		
<i>suddivisione % soci per fasce di età</i>		
<i>suddivisione % altri azionisti per fasce d'età</i>		
<i>distribuzione territoriale dei soci e degli altri azionisti</i>		
<i>n. azioni scambiate in borsa nell'anno</i>	x	
<i>patrimonio netto contabile post riparto utile</i>	x	x
<i>n. azioni in circolazione a fine anno</i>	x	x
<i>patrimonio netto contabile per azione (book value)</i>	x	x
<i>utile consolidato e della capogruppo</i>	x	x
<i>dividendo per azione deliberato nell'anno</i>	x	x
<i>totale dividendi</i>	x	x
<i>utile per azione (EPS)</i>	x	x
<i>dividendi tot / utile d'esercizio capogruppo (payout)</i>	x	x
<i>ultimo prezzo ufficiale dell'anno, prezzo ufficiale max, min e medio</i>	x	x
<i>rendimento (dividend yield = dividendo per azione/prezzo medio ufficiale)</i>	x	x
<i>prezzo su utile per azione (price earning)</i>	x	x
<i>capitalizzazione di borsa a fine periodo</i>	x	x
<i>multiplo patrimoniale (price/book value)</i>	x	x
<i>andamento annuale del titolo rispetto ai principali indici</i>	x	x
<i>rating</i>	x	
<i>n. incontri con gli investitori (conference call, road show ecc.)</i>	x	
<i>n. soci presenti all'assemblea annuale, distinti in proprio e per delega</i>	x	
Clienti		
<i>distribuzione territoriale della clientela</i>	x	
<i>suddivisione % clienti privati per segmento</i>	x	
<i>suddivisione % clienti per natura giuridica</i>	x	
<i>n. reclami pervenuti</i>	x	x
<i>suddivisione % reclami per oggetto (conti correnti, titoli, finanziamenti ecc.)</i>	x	
<i>suddivisione % reclami per motivo (anatocismo, esecuzione operazioni ecc.)</i>	x	
<i>n. clienti private</i>		
<i>n. convenzioni in corso con associazioni di categoria e enti di garanzia</i>	x	
<i>importi delle convenzioni</i>	x	
<i>importi e n. operazioni di intermediazione di finanziamenti pubblici agevolati</i>	x	

Collettività		
ammontare accantonamenti a riserva destinati a scopi sociali	x	
suddivisione % degli interventi sociali per area e per fasce di importo	x	
Fornitori (dati inseriti nell'identità, non nella relazione sociale, che non prevede "fornitori")		
<i>distribuzione territoriale fornitori</i>	x	
<i>suddivisione % acquisti per fasce di importo</i>	x	
<i>suddivisione % fornitori per fasce di importo</i>	x	
INDICATORI ECONOMICI		
<i>mezzi amministrati (raccolta diretta da clientela, debiti verso le banche, patrimonio netto)</i>	x	
<i>suddivisione % raccolta diretta per tipologia</i>	x	
<i>suddivisione % risparmio gestito per tipologia</i>	x	
<i>composizione territoriale della raccolta diretta</i>	x	
<i>suddivisione % del patrimonio netto per voci contabili</i>	x	
<i>distribuzione territoriale degli impieghi</i>	x	
<i>suddivisione % impieghi per forma tecnica</i>	x	
<i>suddivisione % impieghi per tipologia di destinatari</i>	x	
indicatori reddituali (margine interesse/margine intermediazione, cost/income, ROE)	x	x
prospetto di calcolo del valore aggiunto	x	x
prospetto di distribuzione del valore aggiunto	x	x
% distribuzione del valore aggiunto ai diversi stakeholder	x	

Banco Popolare di Verona e Novara				
	2004	2003		
INDICATORI SOCIALI				
Soci, azionisti e investitori istituzionali				
composizione soci in n. e % per area geografica	x			
suddivisione % soci in privati e investitori istituzionali e per sesso	x			
suddivisione % soci per provincia di provenienza	x			
% possesso soci con più del 2% capitale	x			
n. eventi e incontri con la comunità fin, soc rating, investitori	x	x		
n. roadshow per area geografica	x	x		
ratings del gruppo BPVN	x			
andamento titolo confrontato con indici borsa	x	x		
capitalizzazione borsa	x	x	% 04/03	
Clienti				
valore crediti lordi, raccolta diretta e indiretta	x	x		
quote di mercato suddivise in impieghi lordi e depositi c/c	x	x		
n. clienti per ciascuna società del gruppo	x			
composizione % clienti per sesso	x			
fascia d'età della maggioranza della clientela	x			
% clienti con anzianità > 6 anni	x			
suddivisione % masse amministrative per segmento (retail, corporate, private)	x			
ripartizione % clientela per segmenti	x	x		
n. filiali	x			
n. promotori fin.	x			
n. centri imprese	x			
n. internet banking e n. phone banking	x			
n. unit private banking	x			
n. pos	x			
n. atm	x			
distribuzione % impieghi lordi e depositi per provincia	x			
% customer satisfaction confrontata con dato Italia da osservatorio ABI	x			
composizione clientela privata per classi di età	x	x		
composizione clientela privata per anzianità	x	x		
n. finanziamenti agevolati (giovani, acquisto pc) in essere e valore debito residuo	x			
n. e volumi prestiti obbligazionari per ciascuna società commerciale	x			
n. mutui casa in essere e totale debito residuo per società del gruppo	x			
valore patrimoni dei fondi etici	x			
n. e valore debito residuo dei mutui impresa "su misura" e "pronto"	x			
n. convenzioni e n. rapporti relativi a fin. garantiti da enti garanzia collettiva fidi	x			
n. finanziamenti agevolati vari e debito residuo suddivisi per società del gruppo	x			
n. mutui agrari ordinari e agevolati in essere per società, e importo residuo tot	x			

n. clienti di ciascuna società con internet banking, phone e mobile banking	X			
n. operazioni di internet banking per ciascuna società del gruppo	X	X		
n. postazioni IBB web (internet per le imprese)	X			
n. operazioni e volumi di operatività titoli azionari via telefono per ciascuna soc.	X			
n. chiamate ricevute centro servizi clienti	X			
n. chiamate su operatore (e incidenza % sul tot)	X			
n durata media della chiamata	X			
% risposta	X			
tempo medio di risposta	X			
n. mail ricevute e inviate	X			
n. reclami suddivisi tra servizi bancari e investimento	X	X		
Risorse umane				
composizione personale per categoria, sesso e contratto full o part time (valore assoluto)	X	X		
composizione personale per sesso e fasce d'età	X	X		
composizione personale per sesso e fasce di anzianità	X	X		
composizione (n. e %) personale per regione di attività	X	X		
n. assunzioni per categoria dipendenti e tipologia contratto	X	X		
n. diminuzioni personale per categoria e motivazione	X	X		
n. passaggi di contratto per tipo e categoria	X	X		
n. contratti lavoro interinale stipulati e scaduti nell'anno	X	X		
n. promozioni/passaggi di categoria per tipologia dettagliati per uomini e donne	X	X		
n. dipendenti coinvolti in forme di incentivazione per tipologia e per sesso	X	X		
n. ore di formazione (e suddivisione %) dettagliate in aula, a distanza e stage	X			
n. dipendenti coinvolti in formazione per categoria professionale	X			
n. ore formazione per tipo corso e per categoria professionale	X			
n. ore formazione suddivisa in interna ed esterna e per categoria professionale	X			
n. e % dipendenti iscritti al sindacato (con dettaglio sigle sindacali)	X	X		
n. dipendenti delle categorie protette (disabili, orfani ecc)	X	X		
n. giornate di assenza tot e per dipendente, suddivise per causa	X	X		
Chiesa Cattolica e altre istituzioni religiose				
nessun indicatore quantitativo	X	X		
Enti pubblici e altri interlocutori				
valore imposte e tasse pagate	X	X		
ammontare tot ruoli riscossi come concessionario riscossioni	X			
n. segnalazioni antiriciclaggio fatte all'UIC	X			
n. comunicati stampa e n. articoli sul gruppo BPVN	X			
Territorio				
importo erogazioni beneficenza fatte da società del gruppo	X	X		
suddivisione % erogazioni per settore di riferimento (iniziative sociali, sanità, cultura ecc.)	X			
principali partecipazioni del gruppo in imprese che si occupano di infrastrutture socio-econ.	X			
n. borse di studio erogate all'università o altre scuole	X			
Fornitori				
n. totale fornitori	X			
n. fornitori qualificati dall'azienda	X			
n. fornitori in possesso di certificazione di qualità	X			
costo totale acquisti beni e servizi e acquisti fornitori qualificati e certificati	X			
composizione % fornitori per distribuzione geografica	X			
n. contestazioni fatte a fornitori e ammontare penali applicate	X			
Salute e sicurezza				
n. infortuni e giorni assenza suddivisi in infortuni in sede e in itinere	X	X		
n. dipendenti formati e da formare (e %) su salute e sicurezza e su primo soccorso	X	X		
INDICATORI ECONOMICI				
<i>dati di sintesi:</i>	X	X		
economici (margine interesse, commissioni nette, margine dei servizi, margine intermediaz. ecc)	X	X	% 04/03	%03/02
patrimoniali (totale attivo, crediti a clientela, titoli, patrimonio netto)	X	X		
attività finanziarie della clientela (raccolta diretta, indiretta, risparmio gestito, fondi e gestioni ecc)	X	X		

struttura e produttività operativa (n medio dipendenti, n. sportelli, crediti a clientela per dipendente ecc)	x	x		
<i>indici:</i>	x	x		
di redditività (ROE annualizzato, rettificato, marg interesse/marg intermediazione, marg servizi/ marg int ecc)	x	x		
di rischiosità del credito (sofferenze nette/crediti verso clientela, incagli netti/crediti, sofferenze nette/patrim netto)	x	x		
di solvibilità (patrimonio netto/crediti verso clientela netti)	x	x		
titolo azionario BPVN (numero azioni in essere, di cui azioni proprie, prezzi per azione max, min e med, utile per az.)	x	x		
<i>stato patrimoniale riclassificato</i>	x	x		
<i>conto economico riclassificato</i>	x	x		
prospetto di determinazione del valore aggiunto	x	x		
prospetto di riparto del valore aggiunto	x	x		
distribuzione % del valore aggiunto	x	x		

Buzzi Unicem	2004	2003	2002	2001	2000
INDICATORI SOCIALI					
Collaboratori					
organico per settore attività e qualifica	x	x	x		
incidenza % tempo indeterminato	x				
incidenza % formazione lavoro/inserimento	x				
incidenza % part-time	x				
n donne dirigenti	x				
n donne funzionari e quadri	x				
n donne impiegati	x				
n donne intermedi e operai	x				
n donne tot	x				
organico per fasce anzianità e qualifica	x				
n entrati, n usciti, turnover (e-u), turnover % (su tot organico) per settore attività	x				
n addetti per area geografica (stato)	x				
indice frequenza infortuni	x	x	x		
indice gravità infortuni	x	x	x		
g durata media infortuni	x	x	x		
n ore formazione per area attività aziendale (cemento e calcestruzzo)	x	x	x		
n ore formazione per neo-assunti	x				
incidenza costo formazione su tot costo personale	x				
% personale coinvolto in formazione	x				
n copie stampate giornale aziendale per Stato	x				
suddivisione % dipendenti per turni lavoro (giornalieri, 3 turni ciclo continuo, 2 turni)	x				
Azionisti					
suddivisione % capitale sociale tra i principali azionisti	x				
dividendo per azione (distinguendo ordinarie e di risparmio)	x	x	x	x	x
utile per azione	x	x	x	x	x
patrimonio per azione	x	x	x	x	x
cash flow per azione	x	x	x	x	x
price/earning	x	x	x	x	x
price/cash flow	x	x	x	x	x
andamento titoli (ordinari e di risparmio) rispetto a indici di borsa	x	x	x	x	x
Investitori					
n incontri suddivisi in Italia e estero	x				
punteggio DJSI, suddiviso per dimensione (eco, sociale, amb) e totale	x	x	x		
Fornitori					
n fornitori in anagrafica	x				
n fornitori utilizzati anno 2004	x				
% fornitori locali	x				
% fornitori certificati ISO 9001	x				
Clienti					
n clienti attivi	x				
n rapporti cessati	x				
n nuovi rapporti	x				
% consegne prodotti sfusi (senza consumi carta e legno per imballo)	x	x			
n progetti di sostenibilità suddivisi tra in esecuzione, previsti, fatti	x				
n progetti di sostenibilità suddivisi per tipologia	x				
n richieste autorizzazione per operazioni concentrazione (antitrust)	x				
Collettività					

nessun indicatore quantitativo					
INDICATORI ECONOMICI					
<i>Highlights stato patrimoniale:</i>					
attività disponibili	x	x	x		
attività fisse	x	x	x		
capitale investito	x	x	x		
debiti a breve	x	x	x		
debiti a lungo	x	x	x		
mezzi propri	x	x	x		
Prospetto produzione valore aggiunto	x	x	x		
suddivisione % valore aggiunto	x	x	x		

Credito Valtellinese				
	2004	2003	2002	
INDICATORI SOCIALI				
Soci				
n soci di ciascuna banca del gruppo	x	x		
n soci per regione di residenza (e estero)	x			
suddivisione % soci in uomini, donne, società	x			
suddivisione % soci per fasce di età	x			
suddivisione % soci per fasce di anzianità	x			
andamento titolo confrontato con indice borsa	x	x	x	fino 97
n soci collaboratori per ciascuna banca del gruppo	x	x	x	
rating debito, distinto in breve e lungo termine	x			
n copie rivista aziendale	x			
Clienti				
n conti correnti e totale rapporti per singola società	x	x		
distribuzione territoriale (n) dei rapporti	x			
suddivisione % impieghi e raccolta per provincia	x			
importo raccolta globale	x	x		
importo raccolta diretta da clientela	x	x		
importo raccolta indiretta suddivisa per tipologia	x	x		
% suddivisione raccolta indiretta per tipologia	x			
suddivisione (importi e %) impieghi per categoria clienti	x			
ripartizione % impieghi per settori produttivi	x			
n utenti banca internet	x	% 04/03		
n transazioni banca internet	x	% 04/03		
importi totali transazioni banca internet	x	% 04/03		
n richieste informazioni via internet	x	% 04/03		
n enti pubblici attivi banca internet	x	% 04/03		
n disposizioni enti pubblici via internet	x	% 04/03		
n visitatori portale internet	x	% 04/03		
n pagine annue visualizzate	x	% 04/03		
n siti commercio elettronico ospitati	x	% 04/03		
n visitatori portale commercio elettronico	x	% 04/03		
n pagine annue visualizzate commercio elettronico	x	% 04/03		
n persone call center	x			
n telefonate gestite	x			
n e-mail gestite	x			
n chiamate prese/chiamate entranti	x			
suddivisione n richieste via mail per tipologia servizi	x			
n problematiche risolte al primo livello e n inoltrate al secondo livello	x			
n reclami da clienti	x	x	x	
n segnalazioni rilevazione automatica anomalie ricorrenti	x	x	x	
n e % segnalazioni anomalie per tipologia	x	x		
Risorse umane				
n curricula	x	x	x	
n colloqui	x	x	x	
n assunzioni	x	x	x	
suddivisione % assunzioni tra CFL, tempo determinato e indeterminato	x			
composizione risorse umane (N) tra dipendenti e non dipendenti	x	x	x	
suddivisione % per età	x			
suddivisione % per sesso	x			
età media e anzianità media per categoria e sesso	x			
età media e anzianità media uomini, donne e totale	x			
suddivisione % per anzianità	x			
n e suddivisione % per titolo di studio e area attività (rete vendita e sede)	x			

suddivisione (n) titolo di studio per categoria e sesso	x		
suddivisione % per titolo di studio	x		
distribuzione per regione di residenza (n)	x		
suddivisione assunzioni per sesso, titolo studio e area attività (rete e sede)	x		
evoluzione dell'organico per sesso (%)	x	x	x
n dipendenti categorie protette (suddivisi in disabili e orfani/vedove)	x	x	x
suddivisione % per qualifica	x		
spese del personale suddivise per voce bilancio	x	x	x
n promozioni suddivise per fasce promozione	x	x	
suddivisione % per tipologia contratto	x		
retribuzione media lorda per categoria	x	x	x
suddivisione % corsi formazione per tipologia	x	x	
suddivisione % corsi formazione per modalità erogazione (interna, esterna, a distanza)	x	x	x
% ore formazione erogate per area tematica	x		
suddivisione % formazione per categoria professionale	x		
n giorni di incontro negoziazione sindacale	x		
ore di assemblee sindacali	x		
ore di sciopero	x		
tasso di sindacalizzazione	x		
investimenti e costi per sicurezza fisica	x	x	x
investimenti e costi per sicurezza sul lavoro	x	x	x
n infortuni sul lavoro	x	x	x
n infortuni suddivisi in interno e esterno all'azienda	x	x	x
% infortuni (su n dipendenti)	x	x	x
% infortuni (su n dipendenti) suddivisi in interni e esterni	x	x	x
n soci circolo ricreativo aziendale	x		
importi destinati dal gruppo al circolo ricreativo	x		
Fornitori			
ripartizione % albo fornitori per provenienza territoriale	x		
n fornitori tot	x		
spese acquisti beni e servizi tot	x	x	
suddivisione % della voce "altre spese amministrative"	x		
Stato, autonomie locali e istituzioni			
n comuni per cui si cura servizio riscossione tributi	x		
importi riscossione tributi e contributi per tipo (ruoli, F24, F23, ICI, Tarsu)	x		
importi incassati e n deleghe per ciascuna società del gruppo	x		
n servizi di tesoreria, n servizi di cassa, n totale servizi gestiti	x	x	x
suddivisione (n) servizi di tesoreria e cassa per tipologia di enti	x		
suddivisione % tesorerie per ciascuna società del gruppo	x		
imposte versate, suddivise in dirette e indirette	x		
Collettività			
n stage offerti, suddivisi tra diplomati e universitari	x		
Fondazione gruppo credito valtellinese (capitolo a sé, non è stakeholder)			
contributi da ciascuna banca a favore della fondazione (importo e %)	x		
settori di intervento della fondazione (importi e %)	x		
elargizioni erogate su segnalazione delle banche del gruppo (suddivise per banca)	x		
suddivisione % elargizioni per tipo attività sociale	x		
n e importi borse di studio e premi tesi laurea	x		
INDICATORI ECONOMICI			
stato patrimoniale riclassificato	x	x	
conto economico riclassificato	x	x	
<i>indici di efficienza personale:</i>	x	x	
impieghi a clientela/n dipendenti	x	x	
raccolta globale da clientela/n dipendenti	x	x	
spese personale/n dipendenti	x	x	
marginale intermediazione/n dipendenti	x	x	
risultato lordo/n dipendenti	x	x	
raccolta diretta da clientela/n dipendenti	x	x	
<i>indici di struttura:</i>	x	x	
n medio dipendenti	x	x	
n dipendenti	x	x	
n sportelli	x	x	
n clienti internet	x	x	
<i>indici patrimoniali:</i>	x	x	
patrimonio netto/impieghi lordi	x	x	
patrimonio netto/raccolta da clientela	x	x	
prospetto analitico valore aggiunto	x	x	
distribuzione del valore aggiunto	x	x	
ripartizione % valore aggiunto	x		

Edison			
	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Dipendenti			
n. dipendenti per settore	x	x	
suddivisione % dipendenti per sesso	x		
suddivisione % dipendenti per sesso nelle varie qualifiche professionali	x		
suddivisione % dipendenti per scolarità	x		
suddivisione % dipendenti laureati per tipologia laurea	x		
investimenti in formazione	x		
% incidenza formazione sulle retribuzioni dipendenti	x		
% dipendenti coinvolti in formazione	x		
n. ore formazione per addetto	x		
suddivisione % ore di formazione per tipologia	x		
suddivisione % spese di formazione per tipologia	x		
n. lavoratori part-time	x		
% riduzione orario part-time rispetto a tempo pieno	x		
n. dipendenti operanti in siti esteri	x		
n. dipendenti iscritti a dopolavoro o altre associazioni dipendenti	x		
contributi versati dall'azienda per il dopolavoro	x		
n. infortuni dipendenti e personale imprese terze	x		
n. giorni assenza infortuni dipendenti e terzi	x		
n. ore lavorate personale e terzi	x		
indice di frequenza infortuni dipendenti e terzi	x		
indice di gravità infortuni dipendenti e terzi	x		
andamento storico indice frequenza e indice gravità (1989-2004)	x		
suddivisione % cause incidente per dipendenti e terzi	x		
n. siti interessati al monitoraggio ambienti di lavoro per tipo (rumore, amianto, ecc.)	x		
n. ore formazione per ambiente e sicurezza	x	x	
n. ore formazione in ambiente e sicurezza per addetto	x	x	
n. persone formate in ambiente e sicurezza	x	x	
n. ore formazione ambiente e sicurezza per argomento	x		
Clienti			
n. clienti	x		
n. clienti coinvolti nel CRM (customer relationship management)	x		
suddivisione chiamate CRM per tipologia (servizi, info, reclami)	x		% 04/03
n. tot chiamate CRM	x		
Fornitori			
ammontare investimenti tecnici e in esplorazione	x	x	x
variazione approvvigionamenti energia elettrica	% 04/03		
variazione volumi di acquisto beni e servizi	% 04/03		
ammontare complessivo acquisti	x		
suddivisione % acquisti tra acquisti e appalti	x		
n. ordinazioni emesse	x	x	% 04/03
n. audit ai cantieri di nuove costruzioni per tipologia	x	x	
n. fornitori qualificati nell'Albo fornitori e nella Vendor list	x		
n. portali a disposizione fornitori per trasmissioni informazioni e documenti tecnici	x		
n. accordi quadro con i fornitori	x		
importi acquisti con accordi quadro per tipologia accordi (catalogo, gare elettroniche ecc.)	x	x	% 04/03
n. contenziosi fornitori	x		
Comunità			
andamento storico n. ore lavorate da imprese dell'indotto (1996-2004)	x		
andamento storico n. addetti full time equivalent di imprese dell'indotto (1996-2004)	x		
suddivisione % liberalità per tipologia	x	x	
suddivisione % sponsorizzazioni per tipologia	x	x	
importo tot sponsorizzazioni e elargizioni liberali	x	% 04/03	
Istituzioni			
nessun indicatore quantitativo			
INDICATORI ECONOMICI			
andamento storico ricavi netti e MOL (dal 1993)	x		
andamento storico vendite energia elettrica e gas naturale (dal 1999)	x		
n. azioni suddivise per tipologia	x		
azionisti rilevanti (% possesso e diritti di voto)	x		
quotazione di borsa	x	x	
utile per azione di base	x	x	
utile per azione diluito (calcolo secondo IAS 33)	x	x	
patrimonio netto di gruppo per azione	x	x	
AV/EBITDA	x	x	
andamento quotazioni azioni ordinarie durante il 2004 confrontato con MIB 30	x		

Azionisti			
n. comunicati stampa e n. iniziative investor relations	x		
n. persone mediamente presenti alle conference call	x		
Finanziatori			
indebitamento finanziario netto	x	x	
rapporto debito obbligazionario/debito bancario	x		
dati sui prestiti obbligazionari (valore nominale, scadenza, cedola)	x		
ammontare debiti v/banche e altri finanziatori	x		
ammontare disponibilità liquide e crediti finanziari	x		
ammontare linee di credito disponibili	x		
Rating	x	x	
prospetto determinazione valore aggiunto	x	x	
prospetto riparto valore aggiunto	x	x	
ripartizione % valore aggiunto	x		

Enel			
	2004	2003	% 04/03
INDICATORI SOCIALI			
Finanziatori	x	x	x
importo indebitamento complessivo	x	x	x
indice di indebitamento	x	x	x
indice di rating S&P e Moody's	x	x	x
valore incassato contributi a fondo perduto	x	x	x
suddivisione % per tipologia di destinazione contributi fondo perduto	x	x	x
n. progetti finanziati con contributi	x	x	x
valore finanziamenti agevolati incassati	x	x	x
suddivisione % per tipologia di destinazione dei finanziamenti agevolati	x	x	x
indice % di ricorso a finanziamenti agevolati	x	x	x
n. progetti finanziati con finanziamenti agevolati	x	x	x
Azionisti	x	x	x
suddivisione % azionariato per tipologia (ministero, inv. Istit., retail)	x	x	x
suddivisione % investitori istituzionali per area geografica	x	x	x
indice di concentrazione (%) dei primi 50 investitori istituzionali	x	x	x
suddivisione % investitori istituzionali per stile di investimento	x	x	x
n. fondi SRI nell'azionariato	x	x	x
valore azioni enel detenute dall'azionariato SRI	x	x	x
rilevanza % fondi SRI su investitori istituzionali	x	x	x
ripartizione % fondi SRI per area geografica	x	x	x
n. di fondi SRI presenti nei top 10	x	x	x
performance finanziaria del titolo (%)	x	x	x
dividend Yield (%)	x	x	x
% incidenza titolo Enel negli indici di borsa mondiali	x	x	x
ritorno per l'azionista (EPS, DPS, TRS dall'IPO)	x	x	x
n. incontri con gli investitori	x	x	x
n. di incontri sulla CSR	x	x	x
n. richieste di informazioni azionisti retail	x	x	x
Fornitori	x	x	x
n. fornitori contrattualizzati	x	x	x
concentrazione % dei primi 10 fornitori	x	x	x
costi per acquisti materiali e servizi	x	x	x
costi per acquisti combustibili (per tipo)	x	x	x
n. qualificazioni per gruppo di merci	x	x	x
% gare e acquisti on-line	x	x	x
n. procedimenti contenzioso con fornitori	x	x	x
% incidenza del contenzioso passivo	x	x	x
n. nuovi procedimenti	x	x	x
Clienti	x	x	x
<i>Mercato elettricità</i>	x	x	x
ricavi da vendita a clienti finali tot e suddivisi per categoria	x	x	x
volumi (TWh) venduti a clienti finali tot e per categoria	x	x	x
n. clienti per segmento	x	x	x
sviluppo clienti mercato libero (n. clienti/mese)	x	x	x
switching rate (%)	x	x	x
quota di mercato %	x	x	x
ricavo medio mensile per cliente	x	x	x
n. punti di contatto cliente per tipologia	x	x	x

n. giorni di esecuzione lavori semplici	X	X	X
n. giorni di attivazione della fornitura	X	X	X
produttività del canale indiretto/ del portale	X	X	X
n. risposte a call center	X	X	X
% livello di servizio call center	X	X	X
tempo medio di attesa call center	X	X	X
efficacia del call center	X	X	X
ore pro-capite di formazione operatore call center	X	X	X
indice di continuità del servizio (minuti)	X	X	X
valore investimenti in qualità	X	X	X
n. reclami scritti	X	X	X
tempo di risposta ai reclami	X	X	X
spesa per campagne di fidelizzazione clienti	X	X	X
n. procedimenti contenzioso clienti per settore (elettricità, gas, altro)	X	X	X
<i>Mercato gas (stessi indici di sopra con aggiunta dei seguenti:)</i>	X	X	X
indice soddisfazione clienti	X	X	X
incidenza % del contenzioso passivo	X	X	X
n. nuovi procedimenti	X	X	X
indice del successo sull'archiviato (%)	X	X	X
<i>Mercato tlc (stessi indici di sopra con aggiunta dei seguenti:)</i>	X	X	X
ACR (tasso di abbandono delle chiamate al call center)	X	X	X
efficacia IVR (interazione cliente-rispost. Automatico)	X	X	X
copertura rete (%)	X	X	X
chiamate senza caduta linea (%)	X	X	X
Personale	X	X	X
consistenza organico per società/divisioni	X	X	X
% dipendenti in italia	X	X	X
% dirigenti su tot dipendenti	X	X	X
n. dirigenti/ n. quadri/n. impiegati/n. operai	X	X	X
% dipendenti con laurea/diploma	X	X	X
suddivisione dipendenti per fasce d'età	X	X	X
suddivisione dipendenti per fasce di anzianità aziendale	X	X	X
% ricorso a contratti a tempo determinato	X	X	X
% diffusione part-time	X	X	X
% ricorso a straordinario	X	X	X
n. stagisti	X	X	X
n. nuovi assunti	X	X	X
n. cessazioni	X	X	X
turnover %	X	X	X
n. ricorsi a mobilità interna	X	X	X
costo medio per addetto	X	X	X
% remunerazione variabile	X	X	X
% diffusione dell'incentivazione	X	X	X
% personale dirigente con stock option	X	X	X
n. valutazioni competenze/performance	X	X	X
% diffusione valutazione competenze	X	X	X
% nomine nuovi dirigenti	X	X	X
% passaggi di categoria	X	X	X
ore di formazione pro-capite	X	X	X
valutazione corso FAD (formazione a distanza)	X	X	X
% accessibilità formazione a distanza	X	X	X
n. accessi da casa	X	X	X
% incidenza della formazione FAD	X	X	X
n. corsi disponibili on - line	X	X	X
% produttività canale EDLS	X	X	X
diffusione % intranet aziendale	X	X	X
spesa per sistemi di knowledge management	X	X	X
n. accessi intranet per giorno lavorativo	X	X	X
n. ascolti enel tv per giorno lavorativo	X	X	X
n. copie cartacee enel insieme (rivista aziendale per dipendenti)	X	X	X
n. redemption sondaggio strumenti	X	X	X
giudizio su enel insieme/intranet/enel tv	X	X	X
h. pro-capite di formazione su ambiente e sicurezza	X	X	X
valore fringe benefit	X	X	X
n. procedimenti contenzioso con dipendenti	X	X	X
% incidenza contenzioso passivo	X	X	X
n. nuovi procedimenti	X	X	X
indice % di successo sull'archiviato	X	X	X
n. personale femminile in organico	X	X	X

% personale femminile	x	x	x
livello di inquadramento personale femminile (%)	x	x	x
% remunerazione personale femminile	x	x	x
n. dipendenti disabili	x	x	x
n. infortuni sul lavoro gravi/mortali	x	x	x
indice frequenza infortuni	x	x	x
indice gravità infortuni	x	x	x
spese per la sicurezza	x	x	x
n. accertamenti sanitari	x	x	x
n infortuni sul lavoro di terzi/ di lavoratori di ditte appaltatrici	x	x	x
n. siti certificati OHSAS 18001	x	x	x
tasso % sindacalizzazione	x	x	x
Media	x	x	x
indice di presenza dell'azienda	x	x	x
indice globale di visibilità	x	x	x
indice qualitativo di visibilità	x	x	x
profilo di immagine (indice)	x	x	x
Comunità	x	x	x
% EBT destinato al sociale	x	x	x
<i>modello LBG:</i>	x	x	x
ammontare liberalità	x	x	x
ammontare investimenti in comunità	x	x	x
ammontare iniziative commerciali a impatto sociale	x	x	x
ammontare iniziative di business socialmente sostenibili	x	x	x
INDICATORI ECONOMICI			
Determinazione e riparto valore aggiunto	x	x	x
EBITDA	x	x	x
suddivisione % EBITDA tra le società/divisioni	x	x	x

Fiat	2004	2003	2002	2001
INDICATORI SOCIALI				
Risorse umane				
organico per qualifica professionale /area geografica	x	x		
organico per settore attività /area geografica	x	x		
distribuzione % organico per fasce d'età	x			
distribuzione % organico per anzianità aziendale	x			
distribuzione % organico per titolo di studio	x			
composizione % uomini e donne per area geografica	x	x		
incidenza % donne per qualifica professionale	x	x	x	x
incidenza % contratti a tempo determinato	x	x		
n. dipendenti entrati	x	x		
n. dipendenti usciti	x	x		
variazione dipendenti per variazione perimetro	x	x		
variazione netta dipendenti (entrate-uscite)	x	x		
% assunzioni effettuate con contratti a termine	x			
% contratti a termine trasformati in tempo indeterminato	x			
% uscite dovute a procedure riduzione collettiva occupazione	x			
indice di frequenza infortuni	x			
indice di gravità infortuni	x			
n. infortuni mortali	x			
spesa in formazione	x	x		
incidenza % formazione sul costo del lavoro	x	x		
n. dipendenti coinvolti in formazione	x	x		
spesa pro-capite	x	x		
suddivisione costi formazione per tipologia (istituzionali, lingue, agg. prof. ecc.)	x	x		
% suddivisione costi formazione per tipologia (istituzionali, lingue, agg. prof. ecc.)	x	x		
n. giornate aula o assistenza fornite da Isvor Fiat	x			
n. utenti formazione web-based	x			
n. ore formazione web-based	x			
n. ore formazione progetti particolari	x			
n. utenti formazione progetti particolari	x			
n. università con cui si intrattengono rapporti	x			
n. eventi organizzati con università per tipologia (career day, docenze, testimonianze)	x			
n. visite organizzate per studenti presso l'azienda	x			
n. tirocini formativi per tipologia (tesi, post-laurea ecc)	x			
n. curricula ricevuti suddivisi in spontanei o in risposta inserzioni	x	x		

contributo a sostegno corso di laurea Ingegneria dell'autoveicolo	x			
n. assunzioni di neo-laureati	x			
n. candidati esaminati (di cui laureati)	x			
tasso di sindacalizzazione per sigla sindacale (FIOM, FIM ecc.)	x	x		
n. componenti Rappresentanze Sindacali Unite	x			
n. accordi collettivi stipulati per materia (salariali, gestionali, ristrutturazioni)	x	x		
n. dipendenti collocati in mobilità	x			
n. dipendenti in cassa integrazione straordinaria	x			
% incremento medio retribuzioni a seguito accordi sindacali	x			
n. scioperi, n. dipendenti coinvolti, durata	x			
n. utenti intranet aziendale	x			
variazione % utilizzo intranet	x			
investimenti destinati ad associazioni interne aziendali	x			
n. borse di studio assegnate e importo complessivo	x			
n. utenti e spesa complessiva centri vacanza	x			
n. presenze ai centri sportivi	x			
Comunità				
modello LBG: importi liberalità, inv. Comunità, iniz. Comm., iniziative business sociali	x			
n. comunicati stampa emessi	x			
INDICATORI ECONOMICI				
Prospetto determinazione valore aggiunto	x	x		
prospetto ripartizione valore aggiunto	x	x		
% ripartizione valore aggiunto	x			
Azionisti				
andamento del titolo nel corso dell'anno cofrontto con indici	x			
autofinanziamento per azione	x	x	x	
risultato per azione	x	x	x	
dividendo per azione	x	x	x	
patrimonio netto per azione	x	x	x	
prezzo ufficiale per azione	x	x	x	
n. azionisti	x			
n. azioni	x			
composizione % capitale sociale (azionisti > 2%)	x			
distribuzione % azionisti per area geografica	x			
distribuzione % azionisti per stile di investimento	x			
peso % azioni nei vari indici di borsa nei quali è inserito il titolo	x			
n. riunioni del CDA e dei vari comitati	x			
% partecipazione di ciascun membro alle varie riunioni	x			
n. altri incarichi di ciascun amministratore	x			
n. eventi di relazione con gli investitori per tipologia	x			
n. partecipanti aziendali agli eventi per tipologia (CEO, CFO, IR)	x			
% partecipanti a conference call per tipologia (analisti, gestori fondi, rating ecc.)	x			
Finanziatori				
indebitamento lordo suddiviso a breve e a lungo termine	x	x	x	x
importo debiti obbligazionari in scadenza negli anni futuri				
rating assegnato dalle agenzie	x			
spese in ricerca e sviluppo e correlati finanziamenti e contributi ricevuti	x	x		
ripartizione % per settore delle agevolazioni ai progetti di R&S	x			
Risorse umane				
Costo del lavoro suddiviso per voce di conto economico	x	x	x	
n. professional con retribuzione variabile annuale				
n. executive interessati dai piani di stock option				
Clienti				
<i>informazioni suddivise per divisione/società (autovetture, Ferrari-Maserati, CNH, Iveco, ecc.):</i>				
volumi di vendita/ricavi di vendita per area geografica	x	x	% 04/03	
volumi di vendita per marchio/segmento	x	x	% 04/03	
quota di mercato % per area geografica/ segmento	x	x		
evoluzione fatturato	x	x	x	
n. rivenditori per area geografica	x			
n. punti assistenza autostradale	x			
n. contatti customer care	x			
n. Paesi in cui è attivo call center	x			
n. premi consegnati raccolte punti	x			
indice soddisfazione cliente come da indagine	x			
costi di pubblicità suddivisi per mezzo e per settore di attività	x			
n. contenziosi conclusi con i rivenditori e con i clienti finali per settore di attività	x			
n. contenziosi pendenti con i rivenditori e con i clienti finali per settore di attività	x			

% contenziosi attivi per recupero crediti sul totale contenziosi	x			
Fornitori				
costi per acquisti, per servizi e per godimento beni di terzi	x			
suddivisione % costi dei materiali diretti per tipologia	x			
n. contenziosi con i fornitori conclusi e pendenti suddivisi per settore di attività	x			

Hera	2004	2003
INDICATORI SOCIALI		
Dipendenti		
n. dipendenti suddivisi per sesso e categoria	x	x
n. dipendenti e non dipendenti suddivisi per categoria contrattuale	x	x
n. dipendenti con contratto formazione lavoro	x	x
% contratti formazione lavoro trasformati in a tempo indeterminato	x	x
suddivisione n. uomini e donne per funzione (settore energia, idrico ecc.)	x	x
n. dipendenti suddivisi per provincia di residenza	x	x
ore ordinarie e straordinarie lavorate pro-capite distinte per categoria dipendente	x	x
n. ore di assenza suddivise per causale	x	x
età media e anzianità aziendale per categoria	x	x
suddivisione dipendenti per titolo di studio/categoria/sesso	x	
n. assunzioni per categoria	x	
n. avanzamenti di carriera per categoria	x	
n. uscite personale per motivazione	x	
n. assunzioni dipendenti e non dipendenti per tipologia contrattuale	x	
selezione personale: n. curricula pervenuti, n. colloqui, n. assunzioni	x	x
n. dipendenti part-time suddivisi per sesso	x	x
incidenza % personale femminile sul tot e sul personale part-time	x	
n. ore uomo di formazione, n. persone coinvolte, n. partecipazioni a corsi	x	
incidenza % personale formato sul totale	x	
suddivisione % formazione per tematica	x	
ore di formazione per qualifica/sesso	x	
spese di formazione per tipologia/argomento	x	
n. persone in stage e n. persone assunte	x	
suddivisione costo del lavoro (importo e %) per settore di attività	x	x
suddivisione costo del lavoro per voce contabile (salari, oneri ecc.)	x	x
n. ore di formazione su qualità, sicurezza e ambiente	x	
indice di frequenza infortuni (n. infortuni/ore lavorate*1.000.000)	x	x
indice di gravità infortuni (giorni di assenza per infortunio/ore lavorate*1.000)	x	x
indice di incidenza infortuni (numero di infortuni/n. dipendenti*100)	x	x
durata media assenza per infortunio (giorni di assenza per infortunio/numero infortuni)	x	x
tasso di sindacalizzazione dipendenti specificato per sigla sindacale e qualifica professionale	x	x
Clienti		
n. clienti serviti per settore di attività e servizio specifico (es. metano per settore energia)	x	x
tempo medio di attesa al contact center (andamento annuale per ciascun polo di attività)	x	
% chiamate andate a buon fine (con risposta) (andamento annuale per ciascun polo)	x	
tempo di attesa e operazione allo sportello (andamento annuale per ciascun polo)	x	
tempo di arrivo medio sul luogo di chiamata di pronto intervento (confrontato con standard di qualità)	x	x
n. prestazioni dettagliate per tipologia e n. casi di mancato rispetto dei tempi da standard di qualità)	x	x
tariffe medie annue per settore di attività	x	x
variazione percentuale tariffe per settore di attività	x	
risultati customer satisfaction (es. ICS per settore di attività)	x	
Azionisti		
utile totale	x	x
utile per azione	x	x
dividendo totale	x	x
dividendo per azione	x	x
numero di azioni	x	x
rapporto prezzo/utigli	x	x
n. azionisti suddivisi in istituzionali, pubblici e privati	x	
composizione % capitale sociale (indicazione principali azionisti)	x	
andamento annuale titolo confrontato con indici borsa	x	x
andamento annuale dei volumi scambiati del titolo	x	x
n. incontri organizzati con gli investitori	x	
Finanziatori		
indebitamento finanziario netto suddiviso in breve e m/l e per tipologia di debiti	x	x
limite max incidenza dei finanziamenti concessi da un unico soggetto sul totale (indice di distrib	x	

debito)		
capitale investito netto		
Fornitori		
indicazione % acquisti dai principali fornitori (indicazione nominativa)	x	
n. fornitori certificati (suddivisi per tipo di certificazione)	x	
suddivisione territoriale (n. e %) dei fornitori		
Istituzioni		
n. protocolli approvati dal CdA in merito ai rischi di cui al Dlgs. 231/01	x	
imposte e tasse pagate suddivise per tipologia (e contributi ricevuti)	x	x
Collettività		
n. studenti coinvolti in iniziative di sensibilizzazione	x	
n. borse di studio per tesi di laurea	x	
risultati concreti di iniziative sociali (n. punti acqua costruiti in Africa, n. persone beneficiarie ecc.)	x	
importi liberalità e sponsorizzazioni per tipologia	x	x
% articoli sulla stampa con atteggiamento positivo o critico nei confronti della società	x	
n. pagine visitate del sito	x	%04/03
incidenza % pagine del sito più visitate per area tematica	x	
n. vertenze e n. procedimenti penali in capo alla società	x	
INDICATORI ECONOMICI		
conto economico riclassificato	x	
stato patrimoniale riclassificato	x	
fatturato e costi di produzione per area di attività	x	
investimenti per area di attività	x	
indici di redditività (ROE, ROI, ROS ecc.)	x	
indici di performance dei dipendenti (fatturato per dipendente, MOL per dipendente, costo medio per dipendente ecc.)	x	
prospetto di determinazione e di riparto del valore aggiunto	x	
% riparto del valore aggiunto	x	

Indesit Company			
	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Risorse umane			
n. dipendenti	x	x	x
distribuzione dipendenti per sesso e qualifica	x	x	x
suddivisione % dipendenti per qualifica	x		
suddivisione % dipendenti per area geografica	x		
suddivisione % dipendenti per divisione	x		
anzianità media aziendale per qualifica professionale	x	x	x
età media per sesso e qualifica	x		
suddivisione % dipendenti per livello di istruzione	x		
suddivisione % tipologie di lauree possedute dai dipendenti	x		
% dipendenti appartenenti a categorie protette	x		
grado di soddisfazione del programma di orientation 2004	x		
percentuale di donne manager	x	x	x
totale curricula ricevuti	x	x	x
suddivisione % per tipologia contratti (tempo det e indet)	x		
suddivisione % dipendenti per sesso	x		
suddivisione % uomini e donne per funzione (qualifica)	x		
ore di formazione totale	x	x	
costi totali di formazione	x	x	
ore di formazione medie per dipendente	x	x	
% presenza ai corsi di formazione	x	x	
indice di gradimento corsi di formazione per ciascun corso	x		
totale ore di formazione per funzione (marketing, Hr, IT, P & C ecc.)	x		
suddivisione PMS (performance management system) per aree aziendali	x	x	
n. ore formazione PMS	x	x	
n. dipendenti coinvolti in progetti speciali	x		
n. infortuni	x	x	x
indice di frequenza infortuni	x	x	x
indice di gravità infortuni	x	x	x
Consumatori			
% brand loyalty nei vari Paesi	x		
Clients			
n. brevetti	x	x	x
indice miglioramento qualità prodotto	x	x	x
n. Paesi in cui è operativo call center	x		

costi formazione service partner	x		
ore formazione service partner	x		
n. persone coinvolte formazione service partner	x		
indice di soddisfazione call center/servizio tecnico/assistenza tecnica	x		
Fornitori			
indice di miglioramento qualità della fornitura	x	x	
Istituzioni e comunità			
imposte dirette e indirette	x	x	x
liberalità	x	x	x
INDICATORI ECONOMICI			
fatturato	x	x	x
fatturato estero (val e %)	x	x	x
costi del personale (val e %)	x	x	x
Ebitda (val e %)	x	x	x
Ebit (val e %)	x	x	x
risultato ante imposte (val e %)	x	x	x
risultato netto (val e %)	x	x	x
capitale circolante netto	x	x	x
capitale investito netto	x	x	x
indebitamento finanziario netto	x	x	x
gearing (debito fin netto/mezzi propri)	x	x	x
WACC	x	x	x
totale assets	x	x	x
ROI	x	x	x
ROE	x	x	x
ROS	x	x	x
EPS	x	x	x
DPS	x	x	x
dividend yield	x	x	x
capitalizzazione	x	x	x
stato patrimoniale (sintetico)	x	x	x
prospetto di determinazione del valore aggiunto	x	x	x
prospetto di ripartizione del valore aggiunto	x	x	x
Azionisti			
ripartizione % del capitale sociale	x		
n. indici di borsa in cui è inserito il titolo	x		
n. incontri con la comunità finanziaria	x	x	
n. partecipanti agli incontri	x		
suddivisione % partecipanti agli incontri (tra analisti e fondi di inv)	x		
Finanziatori			
valore passività finanziarie divise in obbligazioni, banche, altri fin, imprese coll	x	x	
prestiti obbligaz. (scadenza, durata, valore nominale, cedola, valuta)	x		

Isagro	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Le persone			
n dipendenti premiati per anzianità servizio > 10 anni	x		
valore tot premi anzianità servizio	x		
personale totale	x		
suddivisione % personale tra le società del gruppo	x		
n lavoratori stagionali	x		
n assunzioni	x		
n assunzioni a tempo determinato	x		
n uscite	x		
saldo entrate-uscite	x		
suddivisione n. dipendenti tra italia e estero	x		
suddivisione n dipendenti per sedi in italia	x		
composizione personale (n) per genere e società del gruppo	x		
suddivisione % personale per qualifica	x		
composizione personale (n) per genere e classi di età	x		
età media	x	x	
composizione (n) per genere e titolo di studio	x		
suddivisione % dipendenti per titolo studio	x		
personale categorie protette	x		
n min e max ore settimanali di lavoro (flessibilità)	x		
costi formazione	x		

personale formato per qualifica (n)	x		
% personale formato per qualifica	x		
n ore formazione tot	x		
n ore formazione per qualifica	x		
n ore medie per personale coinvolto	x		
n ore medi pro-capite (sul tot organico)	x		
% ore formazione su ore lavorate	x		
tot ore formazione per stabilimento italiano	x		
costi del personale (per voce bilancio)	x	x	
costo tot del personale per società del gruppo (bilancio consolidato)	x	x	
retribuzione media normale annua per qualifica	x	x	
n promozioni per passaggio qualifica (es. quadro-dirigente)	x		
costo aziendale sostenuto per parcheggio gratuito dipendenti	x		
indice frequenza infortuni (confronto con dati inail)	x		
indice gravità infortuni (confronto con dati inail)	x		
n iscritti a sindacato per società del gruppo	x	x	
n ore sciopero totali per società del gruppo	x		
n ore sciopero pro-capite	x		
% ore sciopero su ore lavorate	x		
contenziosi, suddivisi in individuali e collettivi:			
n contenziosi in corso inizio anno	x		
n contenziosi aperti nell'anno	x		
n contenziosi chiusi nell'anno	x		
n contenziosi in corso a fine anno	x		
indice frequenza infortuni (1-3 giorni)	x	x	x
indice di gravità infortuni (1-3 giorni)	x	x	x
indice di frequenza INAIL	x	x	x
indice di gravità INAIL	x	x	x
indici di frequenza e gravità per ciascuno stabilimento	x	x	x
spese sostenute per ciascun intervento in materia di sicurezza	x		
valore investimenti tot per ambiente e sicurezza	x		
% investimenti relativi a sicurezza	x		
Clienti			
Fatturato di gruppo	x	x	x
n clienti e ricavi per aree geografiche	x	x	x
ripartizione clienti per fasce di fatturato (n)	x	x	
composizione % ricavi per tipo offerta (diversi prodotti in ciascuna area geo)	x		
Collettività			
importo totale destinato a iniziative a favore collettività	x		
INDICATORI ECONOMICI (dati finanziari)			
ricavi	x	x	
MOL	x	x	
risultato netto	x	x	
debiti finanziari netti	x	x	
Azionisti			
payout %	x		
dividendo per azione	x	x	
andamento titolo	x		
variazione % prezzo annua	x		

Italcementi					
(report in inglese)	2004	2003	2002	2001	2000
INDICATORI SOCIALI					
Personale					
costi del personale suddivisi per voce di bilancio	x	x			
suddivisione (n e %) dipendenti per area geografica	x	x			
suddivisione (n e %) dipendenti per area geografica e tipologia contrattuale	x	x			
indice frequenza infortuni suddiviso per area business	x	x	x	x	x
n persone formate su salute e sicurezza	x				
n partecipazioni a corsi di formazione	x				
n ore tot corsi di formazione	x				
suddivisione % ore formazione per area tematica	x				
Comunità					
nessun indicatore numerico					
INDICATORI ECONOMICI					
n dipendenti	x	x			
fatturato	x	x			

cash flow	x	x			
indebitamento finanziario netto	x	x			
capitale proprio	x	x			
suddivisione % fatturato per aree business	x	x			
reddito netto gruppo	x	x	x	x	x
reddito operativo di gruppo	x	x	x	x	x
cash flow	x	x	x	x	x
fatturato	x	x	x	x	x
fatturato per area geografica	x	x			
variazione % annua fatturato per area geografica	x				
fatturato per aree business	x	x			
Fornitori					
costi acquisto suddivisi per tipo acquisto o servizio	x				
Dipendenti					
costo del personale tot	x	x	%04/03		
Azionisti					
capitale sociale	x				
n azioni ordinarie e di risparmio	x				
patrimonio netto	x				
composizione % capitale sociale tra azioni ordinarie e di risparmio	x				
composizione % capitale sociale tra principali azionisti	x				
prezzi di mercato medi distinti tra ordinarie e di risparmio	x	x	x	x	x
dividendi per azione (distinti tra ordinarie e di risparmio)	x	x	x	x	x
dividend Yield (ordinarie e di risparmio)	x	x	x	x	x
investimenti	x	x			
Amministrazione pubblica					
totale imposte sul reddito	x	x			
flussi da e per gli stakeholder (più o meno prospetto valore aggiunto)	x	x			

RAS	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Risorse umane			
n dipendenti e % suddivisi per ciascuna società/divisione	x	x	% 04/03
% dipendenti per categoria economica	x		
n dimissioni, prepensionamenti, incentivi all'esodo causa ristrutturazioni	x		
n assunzioni (e %) suddivise per categoria	x	x	
turnover %	x		
anzianità media aziendale in ciascuna società del gruppo	x		
anzianità media per categoria economica (settori) e qualifica prof	x	x	
età media in ciascuna società del gruppo	x		
n dipendenti per categoria professionale (impiegati, funzionari ecc.)	x	x	
distribuzione % dipendenti tot per titolo di studio	x		
distribuzione (n) dipendenti per sesso, qualifica prof. E titolo di studio	x	x	
n e % dipendenti per area geografica	x	x	
n e % dipendenti per tipologia contrattuale	x	x	
% contratti a tempo determinato con donne	x		
n diverse fasce di orario lavoro (flessibilità)	x		
% dipendenti che usufruiscono della flessibilità	x	x	
% donne tra i dipendenti che usufruiscono della flessibilità	x	x	
n contratti lavoro interinale stipulati da ciascuna società del gruppo	x	x	
n dipendenti in ciascuna società del gruppo totali e suddivisi per sesso	x	x	
n dipendenti per categoria economica (area attività) e sesso	x	x	
% donne sul tot dipendenti	x	x	
% maggioritarie (uomini o donne) in ciascuna categoria economica	x		
% e n donne funzionari e dirigenti sul totale dipendenti donne	x	x	
% e n uomini funzionari e dirigenti sul totale dipendenti uomini	x	x	
n donne e n uomini promossi a dirigenti nell'anno	x		
n e % dipendenti per categoria prof e sesso	x	x	
n incontri organizzati con università per reclutamento	x		
n curricula ricevuti	x		
n colloqui effettuati	x		
n sessioni di assessment	x		
n stage offerti	x	x	
n assunzioni dopo stage	x	x	
n giornate uomo complessive di formazione	x	x	
n corsi e suddivisione per tipo	x		

n docenti interni	x		
n ore formazione destinate ai docenti interni	x		
n partecipanti a master sponsorizzati dalla società	x		
per ciascun corso: n partecipazioni, n dipendenti, g uomo (tot) formazione	x	x	
incidenza % ore straordinarie sul tot ore retribuite	x	x	
incidenza % giorni di lavoro persi per malattia	x	x	
incidenza % ore non lavorate ma retribuite (ferie, permessi ecc.)	x	x	
n colloqui per valutazione delle prestazioni	x		
n sessioni di assessment per personale già assunto	x		
n persone e % interessate all'MBO (management by objectives)	x		
% funzionari derivanti da promozioni interne sul tot nuovi funzionari	x		
n indicatori BSC sviluppati per la direzione risorse umane	x		
n spostamenti (mobilità interna)	x		
n annunci e n risposte per job posting (arruolamento interno)	x		
n c/c e mutui agevolati assegnati ai dipendenti	x		
n posti asilo nido	x		
n posti asilo nido effettivamente occupati nell'anno	x		
% riduzione prezzo nido aziendale rispetto a media della zona	x		
n soci circolo ricreativo aziendale	x		
quota associativa individuale e tot quote raccolte	x		
spesa tot per circolo a carico azienda	x		
tasso di sindacalizzazione	x	x	
incidenza % ore di sciopero sul totale ore di assenza	x	x	
n cause di lavoro, n dipendenti interessati, % incidenza su tot dipendenti	x		
n infortuni	x	x	
n totale giorni infortunio	x	x	
durata media assenze infortuni	x	x	
spesa tot per medicina preventiva e sorveglianza sanitaria a carico azienda	x		
n copie rivista aziendale	x		
n questionari sull'utilizzo del portale aziendale (e % su tot utenti)	x		
% risposte di utilizzo una o più volte al giorno del portale	x		
n medio accessi giornalieri, n visitatori unici, n tot pagine consultate	x		
n proposte e segnalazioni malfunzionamenti aziendali tramite casella internet	x	x	
n riunioni per dirigenti e funzionari e n persone coinvolte	x		
Canali distributivi			
importo premi e % per ciascun canale distributivo, distinti in ramo vita e danni	x	x	
risparmio gestito e amministrato da diversi canali, espresso in flussi e masse	x	x	
n totale agenzie e gerenze	x	x	
n agenti, sub agenti e produttori dipendenti suddivisi in uomini e donne	x	x	
n agenzie per regione	x	x	
n agenzie per fasce di fatturato	x	x	
n partecipanti a master destinati a agenti	x		
n broker tot	x		
n agenzie e centri rasbank (promotori finanziari)	x	x	
n promotori per tipologia	x	x	
n promotori per tipologia e sesso	x	x	
n e % promotori per area geografica (regione)	x	x	
n giornate uomo corsi destinati a promotori	x		
Clients			
n totale clienti retail	x	x	
% clienti retail per regione	x	x	
n clienti per società del gruppo e per tipo prodotto	x	x	
n clienti per fasce di patrimonio stimato	x	x	
n tot clienti corporate	x	x	
clienti corporate per regione (n, %, premi raccolti, % premi raccolti)	x	x	
clienti corporate per fasce di fatturato (n, %, premi raccolti, % premi raccolti)	x	x	
clienti corporate per settori merceol.(n, %, premi raccolti, % premi raccolti)	x	x	
punteggio medio customer satisfaction	x	x	
% clientela fidelizzata	x	x	
% utenti dichiarati soddisfatti o molto soddisfatti	x	x	
valore premi raccolti tramite servizi assicurativi on-line	x	x	
spesa totale per comunicazione istituzionale, pubblicità, sponsor	x	x	
n contratti e premi stipulati a fronte convenzioni con soggetti particolari	x	x	
importo tot investito in fondi e indici etici	x		
importi liquidati danni per ciascuna società del gruppo	x	x	
n e % periti, carrozzerie e medici fiduciari per area geografica	x	x	
n sinistri chiusi, n sinistri chiusi senza seguito, carico per ciascun ramo	x	x	
indice % scarico corrente (n sinistri liquidati nell'anno/ sinistri denunciati nell'anno)	x	x	
% velocità liquidazione rc auto	x	x	fino 98

tempo medio (giorni) liquidazione rc auto	x	x	
n cause rc auto pendenti contro ciascuna società, suddivise in civili e penali	x	x	
importo totale sinistri ritenuti fraudolenti oggetto di querela	x	x	x
valore tot pagamenti ramo vita (riscatti, sinistri ecc.I)			
n segnalazioni (reclami) per tipologia, per provenienza, per fondatezza o meno	x	x	% 04/03
n richieste informazioni	x	x	% 04/03
Azionisti (soci)			
% socio maggioranza	x		
capitale sociale tot	x		
n azioni ordinarie e di risparmio e valore nominale unitario	x		
n possessori azioni ordinarie	x		
suddivisione % capitale per categorie azionisti	x		
maggiori azionisti (n azioni e % possedute)	x		
posizionamento e capitalizzazione negli indici borsa	x	x	
utile per azione	x	x	
dividendo per azione	x	x	
dividend Yield	x		
pay-out	x		
rating finanziari	x		
Investitori istituzionali e analisti			
n giorni incontro	x		
n partecipanti ai vari incontri	x		
associazioni di categoria			
nessun indicatore numerico			
autorità di vigilanza			
n sanzioni Isvap per tipologia, di cui in opposizione, pagate o da pagare, importi da pagare	x		
Fornitori			
importi totali percepiti dai fornitori	x	x	
suddivisione % importi incassati da fornitori per regione	x	x	
Collettività			
n interventi da parte della fondazione Umana Mente e n enti interessati	x		
importi stanziati per ciascun progetto	x		
totale erogazioni liberali (extra fondazione)	x		
suddivisione % erogazioni per area (istruzione, cultura, sociale ecc)	x		
n computer donati	x		
Media			
n comunicati stampa diffusi	x		
n contatti con giornalisti	x		
n articoli su stampa relativi a ras	x		
Istituzioni			
nessun indicatore numerico			
INDICATORI ECONOMICI			
sintesi dati di bilancio	x	x	
dati su flussi netti raccolti, masse gestite ecc.	x	x	
prospetto determinazione valore aggiunto	x	x	
prospetto distribuzione valore aggiunto	x	x	
distribuzione % valore aggiunto	x		

Sabaf				
	2004	2003	2002	2001
INDICATORI SOCIALI				
Collaboratori				
organico tot	x	x		
composizione % per tipologia contrattuale	x			
n lavoratori temporanei per ciascun mese dell'anno	x	x		
media annua lavoratori temporanei	x	x		
n assunzioni lavoratori temporanei	x			
n stagisti suddivisi per tipo provenienza (università, istituti tecnici ..)	x	x	x	
n assunti, n cessati, n passaggi categoria per ciascuna categoria	x			
suddivisione % personale per età	x			
suddivisione % personale per anzianità servizio	x			
suddivisione (n) per categorie e sesso	x	x	x	
suddivisione cessazioni (n) per motivazione e categoria	x			
suddivisione (n) per sesso e funzione aziendale	x	x	x	
n curricula	x			
n colloqui	x			
n assunzioni	x			

suddivisione (n) per sesso e titolo di studio	x	x		
suddivisione % per titolo di studio (cfr con benchmark settore)	x	x		
n e % lavoratori extracomunitari (cfr benchmark)	x	x		
suddivisione (n e %) per zona domicilio lavoratori	x	x	x	x
n part-time concessi (suddivisi per sesso e qualifica)	x			
suddivisione (n e %) per sesso	x	x	x	
suddivisione (n e %) per sesso e qualifiche dettaglio per livello (cfr benchmark)	x	x		
n disabili (di cui part-time)	x			
turni di lavoro per ciascuna società del gruppo	x			
lavoro straordinario (n addetti, n ore tot, media settimanale, ore pro-capite tot)	x	x		
assenza (tot ore, % su ore lavorabili, n ore assenza medie pro-capite)	x			
provvedimenti disciplinari (n per tipologia, n dipendenti coinvolti)	x			
formazione per categoria (n persone e n ore tot)	x	x	x	
costo totale per attività formazione	x	x		
ore formazione tot per tipologia (lingua, qualità, informatica ecc.)	x	x	x	
retribuzioni individuali medie per categoria	x			
retribuzioni individuali medie per sesso	x			
costo del lavoro (importo e %) per voce di bilancio	x	x	x	
n infortuni sul luogo di lavoro	x	x		
n infortuni in itinere	x	x		
durata media assenze per infortunio sul luogo di lavoro (g)	x	x		
durata media assenze per infortunio in itinere (g)	x	x		
totale ore assenza per infortuni	x	x		
ore assenza pro-capite per infortuni	x	x		
indice frequenza infortuni (cfr benchmark)	x	x		
indice gravità infortuni (cfr benchmark)	x	x		
assenze per malattia (ore tot, % ore su lavorabili, ore pro-capite) e cfr benchmark	x	x		
assenza per maternità ((ore tot, % ore su lavorabili, ore pro-capite) e cfr benchmark	x	x		
sorveglianza sanitaria (n visite mediche e esami per tipologia)	x	x		
n incontri sindacali	x			
n ore tot, % su ore lavorabili e ore pro-capite per assemblee sindacali	x	x	x	
n ore tot, % su ore lavorabili e ore pro-capite per permesso sindacale	x	x	x	
n ore tot, % su ore lavorabili e ore pro-capite per sciopero	x	x	x	
n ore tot, % su ore lavorabili e ore pro-capite per tutte le attività sindacali (somma preced)	x	x	x	
n ore di sciopero per ciascuna giornata sciopero, e % adesione per ciascuna	x			
mensa aziendale: costo medio a carico dipendente	x			
mensa aziendale: costo medio a carico azienda	x			
mensa aziendale: costo complessivo per l'azienda	x			
% risposte positive per ciascuna area del questionario clima interno	x			
Soci				
composizione % capitale tra i maggiori azionisti	x			
n azionisti per fasce di n azioni possedute	x			
n azionisti per area residenza	x			
n incontri con analisti	x			
n segnalazioni effettuate per codice internal dealing	x			
prezzo max, min e a fine anno del titolo	x			
volumi medi giornalieri scambi	x			
controvalore scambi medi giornalieri	x	x		
dividendo per azione	x	x	x	x
andamento titolo	x			
punteggio valutazione indice etico Kempen SNS Smaller European Index	x			
punteggio valutazione ethibel	x			
Clienti				
n paesi	x	x	x	
n clienti	x	x	x	
n nuovi clienti e fatturato vendite a nuovi clienti nell'anno	x	x		
n clienti attivi nel 2003 che non hanno acquistato nel 2004 e controvalore	x	x		
distribuzione clienti (N) per classi di fatturato	x			
fatturato per area geografica	x	x		
vendite (importo e %) per ciascuna nazione	x	x	x	
fatturato per linee di prodotto	x	x	x	
dettaglio spese correnti per qualità (certificazione, apparecchiature ecc.)	x	x	x	
dettaglio investimenti per qualità	x	x	x	
incidenza % costi qualità sul fatturato	x	x	x	
Fornitori				
n fornitori a cui è stata spedita norma SA 8000	x			
n fornitori che hanno controfirmato per accettazione SA 8000	x			
suddivisione (importo e %) fatturato fornitori per area geografica	x	x	x	
fatturato (importo e %) di fornitori certificati ISO 9001	x	x	x	

ripartizione % fornitori per tipologia prestazione (componenti, servizi, macchinari ecc.)	x	x	x	
n fornitori beneficiari accordo con società factoring	x			
Finanziatori				
debiti finanziari per forma tecnica e scadenza (entro/oltre 12 mesi)	x	x	x	
valore affidamenti a breve termine dettagliati per ciascuna banca	x			
% movimentazioni per ciascuna banca	x			
Concorrenti				
fatturato, reddito operativo e risultato netto dei principali concorrenti (nominativi)	x			
Pubblica amministrazione				
imposte sul reddito e imposte indirette pagate	x	x	x	
incidenza % imposte sul Valore aggiunto	x	x		
tax-rate (incidenza imposte sull'utile ante-imposte)	x	x		
Collettività				
liberalità erogate suddivise per area geografica e tipologia di enti	x			
liberalità totali	x	x		
INDICATORI ECONOMICI				
utile netto	x	x	x	
utile operativo	x	x	x	
MOL	x	x	x	
marginie industriale	x	x	x	
reddività capitale investito	x	x	x	
dividendi per azione	x	x	x	
dividendi tot	x	x	x	
imposte e tasse pagate	x	x	x	
investimenti nella collettività: posti di lavoro creati	x	x	x	
liberalità totali	x	x	x	
valore beni e servizi esternalizzati suddivisi per tipo lavoro (fornitori)	x	x	x	
produttività personale (n prodotti/n dipendenti per giorno lavorativo)	x	x	x	
investimenti dettagliati in R&S, altri	x	x	x	
indice di indebitamento	x	x	x	
capitalizzazione mercato/patrimonio netto (valori intangibili)	x	x	x	
conto economico sintetico	x	x	x	
stato patrimoniale sintetico	x	x	x	
prospetto di determinazione del valore aggiunto	x	x	x	
prospetto di ripartizione del valore aggiunto	x	x	x	
ripartizione % valore aggiunto	x			

Sanpaolo - IMI	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Clienti			
ripartizione % per fasce d'età dei clienti privati	x		
ripartizione % impieghi per categoria di destinatario (PMI, imprese estere, famiglie consumatrici ecc.)	x		
ripartizione % impieghi imprese e famiglie produttrici per settore di attività (servizi, industriale ecc.)	x		
n. filiali, team distaccati, private banking per area geografica in Italia	x		
n. filiali sottoposte a ispezioni qualità "pattichiari"	x		
n. clienti/interviste per indagini customer satisfaction	x		
suddivisione % dei valori assegnati dai clienti sul grado di soddisfazione (punteggio da 1 a 10)	x		
n. contratti in vita	x	x	
% chiamate call center risposte entro 5 secondi	x		
n. e importi donazioni a enti non profit fatte dai clienti tramite iniziativa "executive"	x		
patrimonio e rendimento di fondi di investimento etici gestiti	x		
n. reclami da clienti suddivisi per tipo di operazione (c/c, investimenti ecc.)	x	x	x
n. reclami relativi a Cirio, Parmalat e Argentina	x		
Persone			
suddivisione organico per sesso e qualifica professionale (dirigenti, quadri, aree professionali)	x	x	%04/03
composizione % organico per sesso	x	x	
composizione % organico per qualifica professionale	x	x	
suddivisione in n. e % dell'organico per sesso e tipo di contratto (tempo indet., tempo det., CFL)	x	x	%04/03
suddivisione in n. e % dell'organico per sesso e livello di scolarità	x	x	%04/03
età media dei dipendenti per qualifica professionale	x	x	
anzianità media dei dipendenti per qualifica professionale	x	x	

assunzioni e cessazioni in n. e % di uomini e donne per qualifica professionale	x		
assunzioni e cessazioni in n. e % di uomini e donne per tipologia contrattuale	x		
valore medio retribuzioni fisse lorde per qualifica professionale, specificato per uomini e donne	x		
incidenza % della componente variabile specificata per uomini e donne nelle varie qualifiche prof.	x		
n. di promozioni di uomini e donne specificando se interne alla categoria o passaggi di categoria	x		
suddivisione % promozioni tra uomini e donne	x		
% incidenza delle promozioni sul totale risorse umane	x		
n. donne e uomini in part-time e % incidenza part-time sul totale organico per genere	x		
n. giornate di formazione in orario e fuori orario lavoro (e var. % annua)	x	x	
media ore pro-capite di formazione (e var. % annua)	x	x	
ripartizione giornate di formazione (n. e %) per categoria contrattuale	x		
ripartizione % corsi in orario di lavoro per tipologia (formaz. interna, lingue, ecc.)	x		
incidenza organico in n. e % di particolari "comunità" (neoassunti, giovani evidenze, evidenze, dirigenti)	x	x	%04/03
n. edizioni, n. persone, n. giorni di programmi specifici per ciascuna "comunità"	x	x	
tasso di sindacalizzazione del personale	x		
n. giornate di sciopero	x		
n. cause con dipendenti per tipologia	x		
n. provvedimenti disciplinari per tipologia e per oggetto del provvedimento	x		
n. dipendenti (e % incidenza sul tot) di categorie protette (invalidi, disabili ecc.)	x		
n. iscritti alla cassa di assistenza a favore del personale	x		
n. convention organizzate	x		
n. accessi medi al portale per la comunicazione interna	x	x	
n. infortuni	x	x	
indice frequenza infortuni	x	x	
indice di gravità infortuni	x	x	
n. rapine subite e n. rapine/100 sportelli	x	x	%04/03
n. furti subiti e n. furti/100 sportelli	x	x	%04/03
Azionisti			
composizione % del capitale sociale (principali azionisti)	x		
n. azioni ordinarie e privilegiate	x		
% capitale in patti o accordi tra azionisti	x		
n. azionisti			
suddivisione % del capitale sociale tra persone fisiche e giuridiche	x		
suddivisione % del capitale sociale per area geografica	x		
valore rating indebitamento	x		
n. indici di borsa etici cui appartiene il titolo	x		
variazione annua % del corso del titolo	x		
dividendo per azione	x	x	
pay out ratio	x	x	
dividend yield	x	x	
n. incontri con gli investitori suddivisi per tipo di incontri			
Collettività			
valore dei contributi alla comunità suddivisi secondo modello LBG	x		
suddivisione % dell'erogazioni per tipologia di destinatario	x		
suddivisione % progetti finanziati per ambito economico (manifatturiero, commerciale, servizi ecc.)	x		
suddivisione % finanziamenti per cittadinanza dei beneficiari	x		
suddivisione % finanziamenti tra donne, uomini e società	x		
importo stipule finanziamenti banca OPI (che opera con enti pubblici territoriali) per area geografica	x		
suddivisione % dei finanziamenti banca OPI con valenza socio ambientale per tipologia	x		
suddivisione % degli investimenti oggetto di consulenza di banca OPI per tipologia	x		
n. comunicati stampa per argomento	x		
n. dichiarazioni ufficiali, interviste e altri incontri con la stampa	x		
Fornitori			
distribuzione % dei grandi fornitori per attività merceologica	x		
n. fornitori	x		
fatturato complessivo in acquisto	x		
n. fornitori a cui è stata inviata sintesi del codice etico per condivisione	x		
n. controversie in atto e importo complessivo delle stesse	x		
INDICATORI ECONOMICI			
stato patrimoniale riclassificato	x	x	
conto economico riclassificato	x	x	
patrimonio netto/impieghi lordi	x	x	
patrimonio netto/raccolta diretta da clientela	x	x	

attività finanziarie totali dettagliate per raccolta diretta, indiretta, risparmio gestito, risparmio amministrato	x	x	
ROE	x	x	
Cost/Income ratio	x	x	
Commissioni nette/spese amministrative	x	x	
crediti netti in sofferenza/crediti netti verso la clientela	x	x	
crediti netti in incaglio e ristrutturazione/crediti netti verso la clientela	x	x	
coefficienti di solvibilità %	x	x	
numero azioni	x	x	
quotazione per azione media, minima e massima	x	x	
utile netto/n. medio azioni in circolazione	x	x	
dividendo unitario	x	x	
dividendo unitario/prezzo medio annuo	x	x	
book value per azione	x	x	
n. dipendenti tot	x	x	
n. filiali bancarie in Italia	x	x	
n. filiali bancarie e uffici rappresentanza all'estero	x	x	
n. promotori finanziari	x	x	
impieghi lordi a clientela/numero dei dipendenti	x	x	
attività finanziarie della clientela/n. dei dipendenti	x	x	
spese per il personale/margine di intermediazione	x	x	
margine di intermediazione/numero dipendenti	x	x	
utile lordo/n. dipendenti	x	x	
raccolta diretta da clientela/numero dipendenti	x	x	
risparmio gestito/numero dei dipendenti e dei promotori	x	x	
prospetto di determinazione del valore aggiunto	x	x	
prospetto di riparto del valore aggiunto	x	x	
suddivisione % valore aggiunto per stakeholder	x	x	

Società cattolica di assicurazione	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Soci			
andamento storico n. soci (1994-2004)	x		x
suddivisione territoriale soci (n. soci in ogni regione Italia + estero)	x		
età media dei soci	x		
% incidenza dei soci persone fisiche sul tot	x		
% incidenza dei soci donne	x		
composizione % soci in donne, uomini, società	x		
n. polizze a condizioni di favore intestate ai soci	x		
vantaggio economico per i soci assicurati ramo danni	x		
n. lettere inviate ai soci	x		
n. numeri della rivista usciti, n. copie stampate, n. articoli e autori	x		
Personale			
organico complessivo	x		
n. contratti part-time	x		
% donne a part-time sul totale donne	x		
n. passaggi di livello	x		
n. persone che hanno beneficiato di incremento retributivo	x		
giorni/uomo di formazione	x	x	% 04/03
n. giorni di corso e n. giorni/uomo per particolari tipi di corsi	x		
n. contratti collettivi di lavoro stipulati/rinnovati	x		
n. dipendenti iscritti a fondi pensione	x		
% incidenza dipendenti iscritti a fondi pensione sul totale	x		
contributi complessivamente versati a fondi pensione	x		
% contributi a carico della società	x		
Clienti			
n. contatti telefonici in risposta ai clienti	x		
n. casi risolti dal servizio clienti	x		
Non profit			
n. polizze auto specifiche per disabili stipulate	x		
% parrocchie clienti sul totale parrocchie	x		
Collettività			
n. stage offerti a studenti universitari	x		
ammontare tot contributi beneficenza	x	% 04/03	
INDICATORI ECONOMICI			
prospetto determinazione valore aggiunto	x	x	

prospetto distribuzione valore aggiunto	x	% 04/03	
% distribuzione valore aggiunto ai vari stakeholder	x		
Azionisti			
dividendi distribuiti (serie storica dal 1996)	x		x
pay-out	x		
dividend yield	x		
variazione % corso del titolo	x		
variazione % volumi scambiati	x		
andamento titolo dal 2002 confrontato con andamento indici	x		
capitalizzazione	x	% 04/03	
rating del titolo			
n. partecipanti all'incontro presentazione piano d'impresa	x		
Personale			
organico complessivo	x	x	% 04/03
suddivisione organico per qualifica professionale nelle varie società del gruppo	x	x	% 04/03
n. assunzioni	x		
n. contratti part-time	x	% 04/03	
evoluzione storica n. dipendenti (dal 1999)			
ammontare tot stipendi	x	% 04/03	
ammontare tot premi di produttività	x		
n. persone che hanno beneficiato di incremento retributivo	x	% 04/03	
suddivisione personale (n. e %) per posizione e livello	x		
n. part-time	x		
n. passaggi di livello	x		
n. dipendenti appartenenti a categorie protette	x		
% dipendenti con laurea e diploma	x		
% personale con meno di 40 anni	x		
% donne tra il personale con meno di 30 anni	x		
suddivisione (n. e %) dipendenti per fascia d'età e sesso	x		
Agenti			
costo totale provvigioni ad agenti	x		
sviluppo rete agenziale (n. agenzie dal 1994 al 2004)	x		
n. agenzie per regione d'Italia	x		
n. agenzie suddivise per società	x		
n. agenzie "di qualità"	x		
n. agenzie coinvolte in attività di formazione	x		
giorni/uomo di formazione totali	x		
n. giornate di corso e n. persone per corso formazione neoagenzie	x		
n. invii informazioni ad agenti tramite intranet	x		
n. incontri/convention con agenti e n. partecipanti	x		
Clienti			
n. clienti 1991 e 2004 (suddivisi in aziende e persone)	x		
n. chiamate ricevute al call center	x		
n. fiduciari per tipo (legali, medici, periti, accertatori)	x		
% clienti soddisfatti call center	x		
variazione % sinistri denunciati	x		
% sinistri liquidati	x	x	
n. medio giorni per la liquidazione sinistri	x		
valore globale indennizzi pagati e riserve accantonate	x		
Partner			
evoluzione storica raccolta premi vita (dal 1994)	x		
n. punti vendita bancari	x	% 04/03	
n. contratti sottoscritti	x	% 04/03	
importo tot premi raccolti tramite banche partner (serie storica dal 1999)	x		
commissioni tot riconosciute ai partner	x		
% delle principali partecipazioni bancarie detenute da cattolica	x		
n. nuovi punti vendita partner	x		
n. giornate di formazione dipendenti delle banche partner	x		

Telecom Italia				
	2004	2003	2002	2001
INDICATORI SOCIALI				
Clienti				
N. numeri verdi	x			
n. chiamate ricevute n. verdi	x			
n. centri assist. Tecnica	x			
% customer satisfacion	x			

Tempo medio interventi manutenzione	X			
n. reclami ricevuti	X			
n. reclami risolti	X			
n. contenziosi aperti	X			
n. accordi con assoc. Consumatori	X			
Fornitori				
Costi per consumi materie e servizi esterni	X	X		
Investimenti industriali	X	X		
n. abilitaz. Per trasm. Internet info fornitori su certif.	X			
n. ispezioni verifica presso fornitori	X			
Concorrenti				
n. adesioni ad associazioni territoriali e di categoria	X			
dati economici servizi interbusiness	X	X		
Istituzioni				
Suddivisione costi per imposte e oneri sociali vari	X	X		
Comunità				
Costi per contributi alla comunità	X	X		
% contributi sul reddito operativo	X			
suddivisione % contributi alla comunità secondo modello LBG	X			
n. eventi organizzati per la comunità	X			
n. partecipanti agli eventi organizzati	X			
costi per ricerca e sviluppo	X			
Risorse umane				
n. tot risorse umane	X	X		
n. assunzioni	X			
n. cessazioni	X			
turn-over (assunzioni - cessazioni)	X			
suddivisione % per classi di età	X			
suddivisione % per categoria professionale	X			
suddivisione % per titolo di studio	X			
suddivisione % per aree geografiche	X			
suddivisione % assunzioni per aree geografiche	X			
suddivisione % per sesso	X	X	X	
% donne dirigenti	X			
% donne quadro	X			
n. persone coinvolte censimento know-how specialistico	X			
n. ore di formazione	X			
costi di formazione	X			
n. edizioni percorso formativo neolaureati	X			
n. manager coinvolti in Learning Tour Usa	X			
n. dipendenti coinvolti in questionario clima aziendale	X			
% adesione questionario	X			
punteggio medio soddisfazione generale dipendenti	X			
n. dipendenti mandati alla convention di gruppo	X			
n. destinatari newsletter	X			
n. emissioni rivista di gruppo	X			
stock option:				
n. diritti d'opzione assegnati/esistenti/esercitati	X	X	X	X
rapporto di assegnazione	X	X	X	X
prezzo di sottoscrizione	X	X	X	X
prezzo di mercato	X	X	X	X
n. inserimenti lavoratori disabili	X			
n. accordi sindacali siglati	X			
n. rilievi/verifiche/prove varie per sicurezza	X			
n. visite mediche per dipendenti	X			
n. ore formazione sicurezza	X			
n. persone coinvolte nella formazione sicurezza	X			
n. infortuni totali	X			
indice gravità: n. giorni convenzionali perduti ogni mille ore lavorate	X			
indice frequenza: n. infortuni ogni mille ore lavorate	X			
n. ore durata media infortuni	X			
indice di improduttività: n. ore perdute per infortunio ogni mille lavorate	X			
n. infortuni per 100 lavoratori	X			
n. iscritti circoli ricreativi aziendali	X			
n. iscritti assistenza sanitaria integrativa	X			
n. pratiche rimborso assistenza sanitaria integrativa	X			
n. figli di dipendenti inviati a soggiorni estivi	X			
n. strutture di soggiorno estivo	X			
n. rimborsi quote iscrizione università	X			

n. soggiorni studio all'estero	X			
% lavoratori Paesi Latino americani iscritti a sindacati	X			
Azionisti				
n. incontri di comunicazione finanziaria con il mercato	X			
n. riunioni del CDA	X			
% media presenze degli amministratori alle riunioni	X			
n. tot amministratori	X			
n. amministratori indipendenti	X			
n. amministratori esecutivi	X			
compensi amministratori	X			
n. riunioni dei comitati	X			
n. membri collegio sindacale	X			
n. riunioni collegio sindacale	X			
% possesso del maggiore azionista	X			
INDICATORI ECONOMICI				
prospetto di determinazione del valore aggiunto	X	X		
prospetto di riparto del valore aggiunto	X	X		
principali dati economici, finanziari e patrimoniali	X	X		

Unicredito Italiano	2004	2003	2002
INDICATORI SOCIALI			
Dipendenti			
n. dipendenti per categoria	X	X	
n. dipendenti per sesso	X	X	
n. dipendenti delle categorie protette (disabili, ecc)	X		
suddivisione % per classi di età/sesso	X	X	
n. dipendenti per divisione	X		
job posting (reclutamento interno, spostamenti interni personale del gruppo):			
n. cv aggiornati	X	X	
n. offerte pubblicate	X	X	
n. candidature raccolte	X	X	
n. posizioni assegnate	X	X	
n. accessi al portale intranet	X	X	
n. società coinvolte nel questionario sul clima aziendale	X	X	
n. dipendenti a cui è inviato questionario	X	X	
% risposta al questionario	X	X	
n. questionari raccolti	X	X	
n. risposte a domande aperte	X	X	
n. interventi/progetti definiti come risposta a piani d'azione	X	X	
n. eventi di comunicazione interna (covention/road show/altro)	X		
tasso di sindacalizzazione	X	X	
turn over percentuale	X		
n. assunzioni per tipologia contratto (tempo det./indet./formazione)	X	X	
n. diminuzioni personale per causa (dimissioni/decessi/licenziam./ecc.)	X	X	
n. promozioni per sesso e fascia di promozione (impiegati-quadri/quadri-dirig.)	X	X	
suddivisione % promozioni per sesso	X	X	
suddivisione % dipendenti per titolo di studio	X		
n. ore di formazione erogate per tipologia (manageriale/tecnica/linguistica)	X	X	
n. persone coinvolte in progetti particolari di formazione (giovani talenti, ecc.)	X	X	
n. ore formazione erogate per progetti particolari di formazione	X	X	
peso % medio dell'incentiv. sulla retrib. Lorda per tipo di obiettivi (soddif. Clienti, reddit.)	X	X	
retribuzioni medie lorde annue per categoria di dipendenti (dirigenti, quadri, altri)	X	X	
n. dipendenti coinvolti in azionariato diffuso, stock option ecc.	X		
n. dipendenti coinvolti in volontariato fuori orario lavoro	X		
n. tot ore dedicate al volontariato	X		
ammontare erogato a enti volontariato	X		
n. dipendenti coinvolti in raccolte fondi beneficenza	X		
n. associazioni beneficiarie	X		
ammontare raccolto da dipendenti erogato per beneficenza	X		
indice di infortuni suddiviso in sede/in itinere	X		
indice di frequenza suddiviso in sede/in itinere	X		
indice di gravità suddiviso in sede/in itinere	X		
n. rapine consumate	X	X	
n. rapine tentate	X	X	
n. furti consumati	X	X	

n. furti tentati	x	x	
n. posti disponibili in asili nido aziendali	x		
% personale part-time sul totale personale	x		
n. contratti part-time per sesso	x	x	
n. contratti full-time per sesso	x	x	
n. giornate di permessi erogati per causale (gravidanza, motivi familiari, matrim. Ecc.)	x	x	
n. ore straordinarie retribuite suddivise per sesso	x		
n. ore straordinarie da recuperare come permessi suddivise per sesso	x		
n. ore straordinarie pro-capite retribuite/da recuperare/recuperate	x		
% dipendenti corsi su D.lgs. 231 superato/non superato/incompleto/non iniziato	x		
Clienti			
n.sportelli per divisione/società	x		
suddivisione % sportelli per divisione/società	x		
n. reclami pervenuti tot	x	x	
n. reclami pervenuti per tipologia	x		
n. reclami liquidati	x	x	
importo tot reclami liquidati	x	x	
importo reclami liquidati per tipologia	x		
n. firme richieste nel contratto di conto corrente (semplificaz.)	x	x	
n. miglioramenti linguistici nei contratti	x		
suddivisione % clienti richiedenti rimborsi bond cirio	x		
suddivosne delle % di indennizzo proposte	x		
% clienti a cui è stato proposto indennizzo	x		
% clienti che ha accettato l'indennizzo	x		
importo totale indennizzato	x		
valore % dell'indennizzato sul valore nominale	x		
n. agenzie chiuse	x		
n. agenzie aperte	x		
n. agenzie sottoposte a ristrutturazione/sostituz. Arredi/ nuovi allestimenti	x		
costo tot ristrutturazioni	x		
n. clienti aderenti a banca multicanale	x	% 04/03	
n. chiamate ricevute al call center	x	% 04/03	
% impieghi sottoposti a monitoraggio rischio ambientale	x		
sudd. % livello di rischio (alto, medio, basso) impieghi a rischio ambientale	x		
n. interviste a clienti per customer satisfaction per divisione	x	x	
indice di soddisfazione clientela per divisione	x		
n. incontri di comunicazione finanziaria per tipologia	x		
n. PMI finanziate con "bond di distretto"	x		
valore tot finanziato con bond di distretto	x		
n. finanziamenti concessi "plafond a medio e lungo termine"	x		
Importo erogato per finanziamenti "plafond" per area geografica	x		
n. aziende finanziate con "finanza evoluta"	x		
importo stanziato e erogato tot "finanza evoluta"	x		
ammontare medio erogato "finanza evoluta"	x		
durata finanziamento "finanza evoluta"	x		
n. progetti "campioni del made in Italy" in valutazione/avviati	x		
n. progetti "campioni del made in Italy" completati	x		
suddivisione % per tipo componenti comitati locali (dialogo comunità)	x	x	
suddivisione geografica comitati locali	x		
n. comitati locali	x	x	
n. tot componenti comitati	x	x	
n. tot riunioni comitati	x	x	
n. medio riunioni annue comitati	x	x	
n. progetti deliberati dai comitati per area geografica	x	x	
n. progetti in analisi/deliberati/avviati/conclusi	x	x	
n. convegni organizzati	x		
n. partecipanti ai convegni	x		
n. speakers esterni coinvolti in convegni	x		
importi tot erogati per forme particolari finanziamenti	x		
n. conti correnti genius free	x		
n. richiedenti borse di studio/ di cui donne	x		
composizione % comitato etico ambientale	x		
n. componenti comitato etico ambientale	x	x	
valore patrimonio gestito fondi etici	x	x	
variazione % patrimonio gestito fondi etici	x	x	
performance annuale dei fondi etici	x	x	
Fornitori			
n. questionari inviati a fornitori per info su rispetto criteri ambientali	x		tot 02-04
n. fornitori qualificati			tot 02-04

n. fornitori esclusi			tot 02-04
Azionisti			
andamento annuo del prezzo medio ponderato azioni ordinarie	x		
andamento storico prezzo massimo, medio, minimo ultimi 10 anni	x		
valore di mercato	x		
value creation	x	% 04/03	
suddivisione % principali azionisti	x		
n. azioni ordinarie, di risparmio e totali	x		
valore nominale capitale sociale azioni ordinarie, di risparmio e tot	x		
suddivisione % capitale sociale tra persone fisiche e giuridiche	x	x	x
suddivisione % capitale sociale tra italia e estero	x	x	x
n. riunioni cda	x		
% media partecipazioni alle riunioni cda	x		
durata media riunioni	x		
n. amministratori indipendenti/esecutivi/non esecutivi e tot	x		
n. componenti comitati	x		
n. riunioni comitati	x		
durata media riunioni comitati	x		
% media partecipazioni alle riunioni comitati	x		
n. riunioni collegio sindacale	x		
durata media riunioni collegio sindacale	x		
n presentazioni alla comunità finanziaria per tipo	x		
n incontri one-on-one con investitori e analisti	x		
% incontri one-on-one con inv e analisti divisi in italia e estero	x		
Comunità			
n. progetti finanziati in varie iniziative	x	x	
costo complessivo progetti varie iniziative	x	x	
INDICATORI ECONOMICI			
suddivisione % della distribuzione del valore aggiunto	x	x	
stato patrimoniale riclassificato	x	x	
conto economico riclassificato	x	x	
prospetto determinazione valore aggiunto	x	x	
prospetto di riparto del valore aggiunto	x	x	

PERSONALE	acea	acegas	aem to	asm bs	assic generali	autogrill	autostrade	banca carige	banca cr fi	banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabaf	Sanpaolo - IMI	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE							
Assenteismo																																								
n ore sciopero			X																																					
n sciopert/giornate sciopero								X	X																															
n dipendenti coinvolti in scioperi																																								
durata scioperi																																								
n giornate uomo medie sciopero									X																															
n ore sciopero pro-capite																																								
% ore di sciopero su totale ore assenza																																								
% ore di sciopero su ore lavorate																																								
% adesione sciopero											X																													
n giornate di permessi																X																								
n giornate malattia																X																								
n ore assenza per malattia																																								
n ore assenza per maternità																																								
% ore per malattia su tot assenza																																								
% ore per maternità su tot assenza																																								
n ore per malattia pro-capite																																								
n ore per maternità pro-capite																																								
% giornate perse per malattia																																								
% giornate non lavorate ma retribuite (ferie, permessi ecc.)																																								
n ore assenza																																								
n ore assenza per causa																																								
n ore assenza pro-capite																																								
% ore assenza su ore lavorabili																																								
n giornate assenza																																								
n giornate assenza per causa																																								
n giornate assenza pro-capite per causa																																								
n giornate permessi per causa																																								
n ore assenza per causa e categoria																																								
n giornate assenza per causa e sesso dipendente																																								
n giornate assenza per causa e area geografica																																								
tasso assenteismo per causa																																								
Rapporti sindacali																																								
n dipendenti iscritti sindacato																																								
n accordi/contratti sindacali firmati/rinnovati																																								

	Accea	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Ve e No	Buzzi Unicem	Credito Valhell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indestit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sanpaolo - IMI	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE						
AZIONISTI/SOCI																																							
Composizione																																							
% composizione capitale sociale (assetto proprietario) (nominativo)	x	x					x																																
% principale azionista																																							
% principali azionisti (azionisti rilevanti)			x		x	x		x	x	x	x			x	x	x	x	x																					
capitale sociale detenuto da ciascun principale azionista																																							
% soci investitori istituzionali																																							
% soci investitori istituzionali per area geografica																																							
% soci investitori istituzionali per stile di investimento					x																																		
% soci dipendenti																																							
% soci clienti																																							
% soci privati																																							
% soci per tipologia			x																																				
% soci persone fisiche e persone giuridiche																																							
% soci per sesso																																							
% soci per fasce d'età																																							
% soci per fasce d'anzianità																																							
% soci per area geografica			x																																				
% soci per categorie economiche (famiglie, ammin. Pubbliche, dipendenti, pensionati, ecc.)																																							
% soci per settore attività economica (commercio, agricoltura, edilizia ecc.)																																							
indice concentrazione (%) dei primi 50 investitori istituzionali																																							
n soci tot			x		x																																		
n soci clienti																																							
n soci dipendenti																																							
n soci per tipologia (assetto proprietario)																																							
n soci per fasce d'età																																							
n soci per fasce di anzianità																																							
n soci per categorie economiche (dipendenti, pensionati, artigiani, professionisti, ecc.)																																							
n soci per area geografica			x																																				
n soci per fasce di n azioni possedute																																							

	Accea	Acegas	Amto	Asm bs	Assic generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Miliano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valhell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesti	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sanpaolo - IMI	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE																
% incontri one-on-one suddivisi tra italia e estero																																					x				1								
n partecipanti incontro presentazione piano d'impresa																																											1						
n partecipanti agli incontri																																												2					
% partecipanti agli incontri per tipo (analisti finanziari, fondi comuni)																																												1					
n partecipanti agli incontri per tipo																																												1					
n partecipanti																																												1					
n incontri sulla CSR																																													1				
n roadshow per area geografica																																													1				
n comunicati stampa																																													2				
n e-mail agli investitori																																													1				
n copie bilanci d'esercizio e semestrali inviate																																													1				
n soggetti a cui è stato inviato bilancio di sostenibilità																																													1				
n medio presenze a conference call																																														1			
% partecipanti a conference call per tipo partecipanti																																															1		
n richieste informazioni azionisti retail																																															1		
n lettere inviate ai soci																																															1		
n copie rivista aziendale																																															1		
n copie rivista per i soci, n uscite, n articoli e autori																																															1		
programmi azionariato dipendenti																																																	1
n aventi diritto																																																1	
n. aderenti																																																1	
n azioni assegnate																																																1	
% incidenza sul tot capitale sociale																																																1	
corporate governance																																																	1
n riunioni cda																																																	3
n riunioni comitati																																																	3
n amministratori																																																	2
n amministratori indipendenti																																																	2
n amministratori esecutivi																																																	2
n amministratori non esecutivi																																																	2
n e provenienza membri CDA																																																	1
n componenti comitati																																																	1

	Acca	Aceg	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sanpaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE						
FINANZIATORI																																							
valori bilancio																																							
indebitamento lordo suddiviso in a breve/a lungo termine						x																x														1			
indebitamento finanziario netto																							x													1			
indebitamento finanziario netto suddiviso in a breve/lungo termine						x																														2			
indebitamento finanziario netto suddiviso per tipologia debiti																																				3			
debiti suddivisi per tipologia (obbligazioni, banche, altri fin....)																								x												2			
debiti v/banche e debiti v/altri finanziatori																									x											1			
% indebitamento finanziario netto per tipologia tasso I																																				1			
% indebitamento finanziario netto per tipologia debiti																																					1		
disponibilità liquide e crediti finanziari																																					1		
capitale investito netto		x																																			1		
principali investimenti effettuati per tipo																																					2		
agevolazioni																																					1		
valore contributi a fondo perduto incassati																																						1	
% contributi a fondo perduto per tipologia destinazione																																						1	
n progetti finanziati con contributi																																						1	
valore finanziamenti agevolati incassati																																						1	
% finanziamenti agevolati per tipologia destinazione																																						1	
% ricorso a finanziamenti agevolati																																							1
% finanziamenti a m/l termine da Banca Europea Investimenti																																						1	
n progetti finanziati con finanziamenti agevolati																																						1	
valore finanziamenti e contributi ricevuti a fronte																																						1	
spese R & S																																						1	
spese R & S																																						1	
% agevolazioni R & S per settore attività																																						1	

	Accea	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sanpaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE						
CLIENTI: INDICATORI DELLE MULTUTILITIES																																							
Composizione clientela																																							
n clienti																																							
n clienti per tipo servizio			x																	x																			
n fruitori per tipo servizio			x																																				
n utenze distribuzione elettrica	x	x																																					
n clienti distribuzione elettrica per segmento																																							
% utenze distribuzione elettrica per tipologia uso	x																																						
n utenze servizio idrico integrato		x																																					
n comuni servizio idrico	x																																						
% utenze idriche per tipologia servizio	x																																						
n utenze raccolta rifiuti		x																																					
n utenze cimiteriali	x																																						
% clienti con almeno 1 lettura contatore	x																																						
Volumi attività																																							
n prestazioni per tipologia servizio																																							
m cubi acqua servizio idrico		x																																					
km lunghezza rete servizio idrico		x																																					
GWh energia elettrica immessa in rete		x																																					
TWh venduti energia a clienti																																							
n punti consegna gas		x																																					
m cubi gas immessi in rete		x																																					
km lunghezza rete gas		x																																					
tonn rifiuti raccolte		x																																					
tonn rifiuti gestite		x																																					
Quote mercato																																							
quota mercato %																																							
Ricavi																																							
ricavi elettricità per categoria clienti																																							
ricavo medio mensile per cliente																																							
% ricavi per area business		x																																					
% ricavi per area geografica		x																																					
Tariffe																																							
tariffe medie per settore di attività																																							
tariffa media idrica (cfr)	x																																						
tariffa media elettrica (cfr)	x																																						
variazione % tariffe per settore attività																																							

costi per campagne fidelizzazione clienti in accordi con associazioni consumatori	
	Accea
	Acegas
	Aem to
	Asm bs
	Assic Generali
	Autogrill
	Autostrade
	Banca Carige
	Banca CR Fi
	Banca MPS
	BNL
	BP Etruria Lazio
	BP Intra
	BP Italiana
	BP Milano
	BP Unite
	BP Vr e No
	Buzzi Unicem
	Credito Valtell
	Edison
x	Enel
	Fiat
	Hera
	Indesit
	Isagro
	Italcementi
	Ras
	Sabaf
	Sanpaolo
	Soc. Cattolica
x	Telecom
	Unicredito
1	1 TOTALE

CLIENTI: INDICATORI DELLE BANCHE	Accea	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabaf	Sanpaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE	
Composizione clientela																																		
n clienti attivi										x				x	x																		3	
n clienti per tipologia (privati, aziende, enti ecc.)								x	x				x																				3	
n clienti per area geografica																	x																1	
n clienti per ciascuna società del gruppo																		x															1	
n clienti aziende per classi di fatturato										x																							1	
n clienti privati per anzianità rapporto									x																								2	
n clienti privati per età									x																								2	
n clienti privati per segmento (retali, private) ecc.)																x																	1	
% clienti per tipologia (privati, aziende, enti ecc.)								x	x					x	x																		7	
% clienti per anzianità rapporto																																	2	
% clienti per area geografica																																		2
% clienti privati per età										x																								1
% clienti privati per sesso																																		3
% clienti privati per segmento										x																								2
% clienti aziende per dimensioni											x																							1
% clienti aziende per settore attività															x																			2
% clienti esteri																																		1
Volumi attività																																		
raccolta tot diretta e indiretta									x																									5
raccolta diretta e indiretta per tipo clientela								x			x																							2
raccolta diretta e indiretta per area geografica								x																										3
raccolta per forma tecnica																																		3
raccolta da private banker																																		1
prestiti obbligazionari in essere																																		1
impieghi tot									x																									3
impieghi per tipo di clientela																																		3
impieghi per area geografica																																		3
impieghi per forma tecnica																																		2
impieghi a breve per classe di rischio																																		1
volumi medi mensili raccolta e impieghi per tipo prodotti																																		1
% raccolta diretta e indiretta per tipo clientela								x																										2
% raccolta per tipo di clientela e area																																		1

	Accea	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vre No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sanpaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE						
geografica																																							
% raccolta per settore attività clientela												X																											
% raccolta per forma tecnica													X																										
% raccolta diretta e indiretta per area geografica							X					X					X																						
% raccolta diretta e indiretta per forma tecnica								X				X																											
% impiegati per tipo di clientela								X				X																											
% impiegati per area geografica								X				X																											
% impiegati per tipo di clientela e area geografica								X				X																											
% impiegati per forma tecnica															X																								
% impiegati per durata																X																							
% impiegati per settore attività cliente								X				X																											
% impiegati per dimensione aziende clienti								X				X																											
n tot rapporti in essere (attivi e passivi)																																							
n tot rapporti in essere (attivi e passivi) per ciascuna banca del gruppo																																							
n tot rapporti in essere (attivi e passivi) per area geografica																	X																						
n carte prepagate vendute																																							
n conti correnti base aperti																																							
Quote mercato																																							
quote mercato per area geografica																																							
quote mercato precisate per impiegati e raccolta c/c																																							
Ricavi/tariffe																																							
costo medio c/c per ciascun profilo clientela privata																																							
Redditività																																							
% margine di intermediazione per segmento clientela																																							
redditività asset location per tipologia																																							
Qualità del servizio																																							
tempo medio risposta a richieste finanziamenti fino a 30.000 euro																																							
n filiali sottoposte a ispezioni qualità per "patti chiari"																																							
n semplificazioni linguistiche nei contratti di																																							

	Accea	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR FI	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valcell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sanpaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE		
n iniziative per modalit� (donazioni, ore volontariato, donazioni di beni)						x																												1	
n progetti sociali per tipologia																																		x	1
n dipendenti che hanno aderito a raccolte fondi o altre iniziative solidariet�							x			x																								1	
n computer donati																										x								1	
n enti destinatari di donazioni						x																												1	
ammontare destinato a progetti solidariet�							x																											x	2
ammontare destinato a attivit� culturali e sociali							x																												1
erogazioni liberali per area geografica destinazione													x																						3
erogazioni liberali per settore destinazione (assistenza, cultura ecc.)						x						x	x																					6	
erogazioni liberali per area geografica destinazione e tipologia enti																																		x	1
erogazioni liberali per tipologia enti destinatari															x																			1	
erogazioni liberali per fasce di importo																																			1
erogazioni liberali per enti destinatari (nominativi)													x																						2
erogazioni liberali suddivise tra a carico societ� e fatte da dipendenti													x																						2
% erogazioni liberali per area geografica destinazione														x																					3
% erogazioni liberali per settore destinazione (assistenza, cultura, ecc.)																																			7
% erogazioni liberali per tipologia enti destinatari					x																														1
% erogazioni liberali per fasce di importo																																			2
% erogazioni liberali a carico societ� e a carico dipendenti					x																														1
% contributi liberali su reddito operativo																																			1
% EBT destinato al sociale																																			1
% valore aggiunto destinato alla	x																																		1

	Acqa	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR FI	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sanpaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE					
% comitati per area geografica																																		x	1			
comunicazione esterna/MEDIA																																						
n eventi organizzati per la comunità																																		x	1			
n partecipanti a eventi comunicazione esterna													x																					x	2			
n comunicati stampa emessi					x																							x							4			
n comunicati stampa per argomento											x																		x						2			
n contatti con giornalisti																												x							1			
n interviste per argomento											x																								1			
n dichiarazioni ufficiali, interviste e altri incontri con la stampa					x																									x					2			
n articoli sulla stampa					x																							x							4			
% articoli sulla stampa suddivisi in positivi e negativi per l'impresa																																				1		
% articoli contenenti interviste a dirigenti																																				1		
% articoli per temi trattati																																				1		
n visitatori mensili del portale internet												x																								1		
n pagine sito visitate																																				1		
% pagine sito più visitate per area tematica																																				3		
n copie rivista aziendale diffuse																																					1	
spese per attività editoriale (rivista aziendale)																																					1	
indice di presenza dell'azienda sui media																																					1	
indice globale di visibilità																																					1	
indice qualitativo di visibilità																																					1	
indice profilo di immagine																																					1	
partecipazioni																																						
principali partecipazioni in società di infrastrutture socio-economiche																																						1
valore e % partecipazioni in società attive in ambito sociale e ambientale																																						1
indotto territoriale																																						
andamento storico ore lavorate da imprese dell'indotto																																						1
andamento storico addetti da imprese dell'indotto																																						1

modello LBG	Acea	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabaf	Sanpaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	TOTALE						
ammontare liberalità												X									X																		
ammontare investimenti in comunità												X									X																		
ammontare iniziative commerciali a impatto sociale																					X																		
ammontare iniziative di business socialmente sostenibili																					X																		
contenzioso																																							
n vertenze e procedimenti penali in capo alla società																							X																
R & S																																							
costi ricerca e sviluppo																																							
indicatori speciali per attività (banche)																																							
<i>progetti microcredito:</i>																																							
n progetti																																							
valore progetti microcredito																																							
% progetti per ambito economico (attività commerciali, servizi, ecc.)																																							
% beneficiari finanziamenti per cittadinanza																																							
% beneficiari finanziamenti suddivisi in uomini, donne e società																																							
<i>finanziamenti speciali per enti pubblici territoriali:</i>																																							
importo finanziamenti per area geografica																																							
% finanziamenti con valenza socio-ambientale per tipologia (sanità, trasporti, istruzione ecc.)																																							
% investimenti oggetto di consulenza per tipologia (gestione rifiuti, edilizia sociale ecc.)																																							
n donne immigrate formate e poi assunte sulla base di progetti speciali																																							
raccolta diretta, indiretta e mutui da extracomunitari																																							
Fondi gestiti investiti in finanza etica																																							
% fondi etici su tot fondi gestiti																																							
indicatori speciali per attività																																							

	Acce	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autosrade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sampaolo	Soc. Catholica	Telecom	Unicredito	TOTALE		
n enti per cui si gestisce la tesoreria								x		x		x		x																					
n enti suddivisi per tipo (es. regioni, provincie, scuole)								x		x				x	x				x																3
n enti suddivisi per area geografica														x																					1
% suddivisione servizi tesoreria per ciascuna societ� del gruppo																			x															1	
% suddivisione servizi tesoreria per tipologia ente								x		x																								2	
% oneri servizio tesoreria suddivisi tra vari enti														x																				1	
importo finanziamenti project financing a enti pubblici									x																										1
n gare supportate da ciascuna societ� del gruppo														x																					1

	Accea	Acegas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR FI	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sanpaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	Totale												
INDICATORI ECONOMICI																																													
Valore aggiunto																																													
Valore aggiunto totale (importo)				x																																			2						
costi acquisto da fornitori				x																																				1					
costo del lavoro				x																																				1					
imposte versate				x																																				1					
utile d'esercizio				x																																				1					
valore della produzione				x																																				1					
interventi nella comunità locale				x																																				1					
importo trasferimenti e sussidi				x																																				1					
Prospetto di determinazione del valore aggiunto	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																28					
Prospetto di ripartizione del valore aggiunto	x	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																27					
Distribuzione % del valore aggiunto	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																26					
Dati di bilancio																																													
principali dati di conto economico/conto economico riclassificato	x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x																										23				
principali dati di stato patrimoniale/stato patrimoniale riclassificato	x	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																	24				
financial highlights								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																		9				
Investimenti																																													
investimenti			x																																							2			
investimenti per area di attività						x																																				1			
investimenti per tipo (R& S, altri)		x																																								2			
Investimenti e spese sociali/ambientali																																													
spesa sociale suddivisa per tipo (ambientale, sicurezza, ambiente lavoro ecc.)							x																																				1		
spese correnti ambientali per tipologia				x																																							1		
investimenti ambientali per tipologia				x																																							1		
investimento sociali suddivisi per tipo							x																																				1		
n posti di lavoro creati																																											1		
Indicatori redditività																																												1	
ROE	x		x					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																				14		
ROA								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																				5		
ROAE							x																																				1		
ROI	x		x																																									5	
ROI operativo			x																																										1

	Acce	Acgas	Aem to	Asm bs	Assic Generali	Autogrill	Autostrade	Banca Carige	Banca CR Fi	Banca MPS	BNL	BP Etruria Lazio	BP Intra	BP Italiana	BP Milano	BP Unite	BP Vr e No	Buzzi Unicem	Credito Valtell	Edison	Enel	Fiat	Hera	Indesit	Isagro	Italcementi	Ras	Sabat	Sapaolo	Soc. Cattolica	Telecom	Unicredito	Totale									
intermediazione																																										
costi operativi/margine intermediazione																																										
costi personale/margine intermediazione																																										
ricavi netti no trading/costi personale																																										
<i>indicatori produttività:</i>																																										
impieghi a clientela/n dipendenti																																										
raccolta globale da clientela/n dipendenti																																										
raccolta diretta da clientela/n dipendenti																																										
risparmio gestito/n dipendenti e promotori																																										
spese personale/n dipendenti																																										
margine intermediazione/n dipendenti																																										
risultato lordo/n dipendenti																																										
utile netto/n dipendenti																																										
<i>efficienza allocativa:</i>																																										
sofferenze/impieghi netti																																										
sofferenze/impieghi lordi																																										
sofferenze nette/crediti v/clientela																																										
incagli netti/crediti																																										
sofferenze nette/patrimonio netto																																										
<i>patrimonialità:</i>																																										
patrimonio netto/impieghi lordi																																										
patrimonio netto /raccolta da clientela																																										
patrimonio netto/crediti verso clientela netti																																										
Vari																																										
% partecipazione in ciascuna società dell'area di consolidamento	x																																									
cambio medio \$/€						x																																				
variazioni tariffarie % suddivise per concessionarie e per fattore di aumento																																										
ricavi tariffari depurati da inflazione e calcolo vantaggio per l'utenza							x																																			

Capitolo 4

La misurazione delle performance nel processo di pianificazione e controllo delle strategie sociali

4.1 Premessa

Nei capitoli precedenti si è avuto modo di presentare alcune impostazioni teoriche e alcuni strumenti operativi che permettono alle imprese di cogliere in termini strategici la *Corporate Social Responsibility*.

L'obiettivo principale di tali considerazioni è stato quello di sottolineare come la vera responsabilità sociale richieda una gestione consapevole da parte delle imprese, che inizia con l'assunzione di nuovi valori di fondo in seno all'Alta Direzione per poi pervadere la fissazione degli obiettivi strategici, l'architettura dei processi di gestione e infine i sistemi di controllo e rendicontazione dei risultati.

Nel definire e classificare le strategie sociali si è avuto modo di osservare come queste coinvolgano l'azienda nel suo complesso perché identificano l'approccio nei confronti di tutti gli interlocutori che costituiscono il suo ambiente di riferimento e che sono strettamente coinvolti nelle sorti aziendali, da un lato fornendo risorse e contributi necessari allo svolgimento dell'attività aziendale e dall'altro dipendendone in termini di legittime attese di remunerazione e soddisfazione.

La visione di responsabilità sociale che ne emerge appare pertanto più condivisibile e intuitiva, perché diviene elemento necessario alla gestione, fin dalla

definizione delle finalità di fondo dell'impresa, che pur restando essenzialmente ancorate alla creazione di valore, si arricchiscono di una nuova prospettiva, che non va vista come vincolo, ma piuttosto come ausilio al raggiungimento dell'equilibrio economico.

Questa sinergia che si viene a creare tra strategie sociali ed equilibri economici non è facilmente misurabile in termini diretti, ma è indubbiamente visibile; la "sensitività" dell'impresa che presta attenzione alle istanze dei suoi interlocutori apporta benefici anche agli altri processi strategici, strategie competitive comprese.

Infatti, tale sensitività - o *responsiveness*, per ricollegarci alle tematiche della CSR già trattate – permette all'impresa di accorciare i circuiti di reazione agli eventi esterni rilevanti, prima che questi si trasformino in risultati economici negativi¹.

Perché ciò avvenga, tuttavia, è necessario approntare adeguati strumenti di segnalazione e misurazione, che sono per forza di cose diversi dai tradizionali parametri di controllo economico-finanziari; utilizzare parametri economici per misurare il raggiungimento di obiettivi sociali significherebbe da un lato non presidiare veramente le strategie sociali, di cui tuttavia si riconosce l'importanza, e dall'altro non innescare il "ciclo breve" di cui si è detto sopra, non ottenendo pertanto alcun beneficio nemmeno rispetto alle tradizionali strategie economico-finanziarie².

Pertanto, a questo punto, il problema si sposta dalla definizione delle strategie sociali e dalla dimostrazione della loro rilevanza, verso la descrizione delle modalità di implementazione, con particolare riguardo ai meccanismi di pianificazione e controllo e quindi alla definizione degli indicatori di performance che ne costituiscono i fondamentali parametri.

¹ Si riveda in tal senso quanto ribadito nell'ambito della Copenhagen Charter, nel capitolo 2.

² Osserva in tal senso Mio: "l'azienda che decide di intraprendere un percorso ispirato alla filosofia dello sviluppo sostenibile, affiancando al perseguimento dell'economicità anche quello di un rapporto ottimale con il contesto socio-ambientale in cui si trova ad operare, non può non integrare coerentemente tali aspetti nei propri meccanismi operativi, dal sistema di programmazione e controllo, al sistema premiante, al sistema decisionale ed al sistema di comunicazione. In assenza di questo, la costruzione di informazioni relative alla dimensione ecologica e sociale si rivela del tutto inefficace nel promuovere un atteggiamento proattivo verso l'ambiente e la comunità". Mio (2005), pag. 118.

4.2 I tre livelli di implementazione delle strategie sociali

L'implementazione delle strategie sociali richiede di identificare almeno tre livelli di riferimento:

- un primo livello, propriamente “strategico” o relativo ai principi;
- un secondo livello che potremmo definire “organizzativo”, che attiene ai processi;
- un terzo livello “operativo” che presidia le specifiche attività e i risultati.

La definizione dei livelli ricalca, non casualmente, gli schemi di riferimento utilizzati sia nel primo che nel secondo capitolo.

Nel primo capitolo il riferimento è al modello di *Corporate Social Performance*, nel quale vengono appunto isolati i tre livelli relativi ai principi, ai processi e ai risultati³; in sostanza, la corretta applicazione della responsabilità sociale, nell'ottica della performance, richiede che vengano presidiati non solo i risultati sociali in senso stretto (*social impacts*), ma anche, a monte, i valori di riferimento (sia quelli di valenza “universale”, a livello sociale esteso, sia quelli aziendali, che infine quelli del management) e i processi di gestione, che in una parola potremmo definire *stakeholder management*.

Nel secondo capitolo, analogamente, nel presentare gli strumenti della responsabilità sociale, si è adottata una classificazione che potremmo definire gerarchica o per lo meno ispirata ad una sequenza logica di implementazione: i modelli di principio, i modelli di processo e i modelli di reporting, ovvero di misurazione e rendicontazione.

In termini di formulazione e implementazione delle strategie sociali, ciascun livello si caratterizza per un oggetto di riferimento (“che cosa” viene svolto a quel livello), uno o più soggetti (“chi” svolge le attività di quel livello) e un insieme di strumenti e mezzi di implementazione (“come” si svolge l'attività a quel livello).

La sintesi di questa impostazione è contenuta nella figura 4.1.

³ Ci si riferisce in particolare all'impostazione di Wood (1991), sintetizzata nella tabella 1.3 a pag. 14.

Figura 4.1 – I tre livelli di formulazione e implementazione delle strategie sociali



Fonte: ns elaborazione

Il livello strategico è così definito perché riguarda proprio la formulazione delle strategie sociali, preceduta dalla declinazione della *mission* in termini di responsabilità sociale e dalla definizione dei valori o principi di fondo a cui l'azienda si ispira.

Il soggetto di riferimento è quello a cui competono le strategie, quindi l'Alta Direzione; si è più volte avuto modo di ribadire, infatti, come nessun processo di responsabilità sociale possa essere attuato se non si parte da un impegno del vertice aziendale, che deve dare l'input proprio attraverso l'enunciazione dei valori a cui si ispira nel delineare gli obiettivi strategici di fondo.

Ciò non significa, tuttavia, che i valori di riferimento siano *tout court* quelli dell'Alta Direzione; perché si inneschi il meccanismo di *responsiveness* aziendale verso l'esterno e di identificazione nei valori da parte di tutti i collaboratori all'interno, è auspicabile che i valori siano oggetto di condivisione, ovvero derivino da un processo di confronto con le parti interessate; talvolta, i valori si dimostrano anche un fatto culturale, per cui soprattutto nelle prime fasi è più facile per l'impresa trovare ispirazione in principi di carattere generale da far innanzitutto conoscere a tutti i soggetti coinvolti e da lasciar sedimentare in tutta l'organizzazione.

In questo senso, dunque, gli strumenti utilizzabili a questo livello sono quegli strumenti interni⁴ (carta dei valori, codice etico – per la parte generale di enunciazione dei principi) che tuttavia possono trovare l’ispirazione di cui si è detto in strumenti esterni quali le dichiarazioni di principi e di valori emanate da organismi di rilevanza internazionale⁵.

Il secondo livello è detto “organizzativo” perché si occupa fundamentalmente di definire compiti e responsabilità, norme di comportamento e processi attraverso i quali implementare gli obiettivi generali fissati al primo livello.

In sostanza, a questo livello si costruisce l’architettura generale del sistema di responsabilità sociale, inserendone le problematiche nei processi aziendali e creando quelle figure specifiche che dirigono e controllano il sistema.

Tali figure possono essere individuate essenzialmente nel *CSR manager* e nel *CSR internal auditor*⁶; il primo dirige il sistema e il secondo ne controlla il funzionamento.

Ciascuna azienda, nell’ambito della sua autonomia decisionale e organizzativa può identificare altre tipologie di soggetti, e soprattutto definire la precisa collocazione gerarchica di tali figure.

Nello schema di figura 4.1 si è deciso di collocare a questo secondo livello anche il comitato etico; in realtà, il comitato etico non è subordinato al CdA, ma al tempo stesso non è neanche al suo livello, perché la sua funzione è solitamente quella di fornire dei pareri, non di prendere decisioni che istituzionalmente spettano al CdA.

Il collegamento tra livello organizzativo e comitato etico, nell’ambito di questa proposta è duplice: da un lato il comitato etico ha la responsabilità di gestire il codice etico, che per la parte relativa alle norme di comportamento si ritiene possa essere inserito al secondo livello; dall’altro il comitato etico è il referente per le altre due figure, il *CSR manager* e il *CSR internal auditor*.

⁴ Hinna individua nell’ambito degli strumenti interni di gestione della RSI tre fondamentali categorie: gli *strumenti strategici* (mission statement, carta valori, codice etico, comitato etico), gli *strumenti operativi di relazione* (relazioni e dialogo con gli stakeholder, documento di rendicontazione, iniziative di responsabilità sociale) e infine gli *strumenti operativi di supporto* (sistemi di rilevazione e misurazione della performance sociale, formazione interna e sensibilizzazione esterna, gestione del patrimonio intellettuale, manager RSI e internal auditor della RSI), Hinna (2005) pag. 156.

⁵ Ci si intende riferire a dichiarazioni ONU, OCSE, ILO ecc. citate nel capitolo 2.

⁶ Nel secondo capitolo, affrontando il modello Q-RES si sono presentate figure affini quali l’Ethics Officer e l’Internal Ethical Auditor.

Al di là delle scelte classificatorie, che possono essere oggetto di diverse proposte, l'importanza di questo secondo livello di implementazione è quella di evidenziare la pervasività della RSI nella gestione aziendale.

La scelta di formulare e implementare delle strategie sociali da parte di un'azienda comporta delle necessarie trasformazioni⁷, in termini di:

- cultura aziendale, che si crea innanzitutto con l'esempio personale del management;
- dirigenti, che devono ampliare le loro conoscenze verso tematiche di tipo socio-politico e le loro abilità in termini di comunicazione, interazione, negoziazione; devono dimostrare di avere una mentalità più ampia, reattiva, sensibile e ricettiva;
- sistemi ricompensa, incentivazione e valutazione⁸;
- struttura organizzativa, che deve essere rivista in modo da distribuire le responsabilità sociali interne ed esterne in tutta l'azienda (ad esempio potenziando la funzione di relazioni pubbliche o istituendo uffici speciali per problemi socio-politici);
- sistemi di informazione gestionale⁹;
- sistemi di pianificazione, attraverso l'identificazione di aree strategiche che tengano conto di considerazioni socio-politiche, strategie di portafoglio intese in termini di prodotto – mercato - ambiente sociopolitico e sviluppando un sistema che permetta di anticipare le risposte a problemi gestionali di tipo sociale;
- politiche e procedure, che devono facilitare consultazioni, comunicazioni e scambi d'informazioni;
- capacità direttive.

⁷ Tali trasformazioni sono individuate da Pastore – Piantoni (a cura di, 1984), paragrafo 5.4.4.

⁸ Sarebbe un errore per l'impresa porsi degli obiettivi sociali e poi lasciare i manager ancorati ai tradizionali sistemi di valutazione e incentivazione: gli obiettivi sociali sarebbero difficilmente raggiungibili qualora si dimostrassero in contrasto con quelli del management.

⁹ Osserva in proposito Matacena: "Relativamente ai nostri fini, il cambiamento deve coinvolgere: *il sistema delle decisioni* – da auto a condeterminato attraverso un processo continuo di informazione, consultazione e scambio -, *il sistema della pianificazione* – dalle quantificazioni a preventivo di valori economico-finanziari e patrimoniali alla predeterminazione dei "valori" socio-politici ed economici che essa persegue -, *il sistema delle informazioni*, da volto al controllo/programmazione del profitto a mirato al controllo/programmazione degli sviluppi del sistema complessivo". Matacena (1984) pag. 84.

Esula da questo ambito l'approfondimento di tutti i risvolti gestionali, che oltretutto appaiono strettamente legati alle specifiche modalità operative che ciascuna azienda presenta; si segnala semmai come suggerimenti sull'architettura dei sistemi e dei processi possano essere colti dai numerosi strumenti di gestione della RSI a cui si è accennato nel capitolo secondo.

Ancora una volta, però, nell'ambito dell'elencazione dei possibili risvolti gestionali della RSI compare un aspetto che ci porta ad introdurre il terzo livello di implementazione delle strategie sociali, e che riformula il messaggio di fondo che pervade questo lavoro: la necessità di misurare, controllare e comunicare gli obiettivi sociali che costituiscono l'essenza delle strategie sociali.

L'ultimo livello è stato definito "operativo" perché attiene allo svolgimento delle attività aziendali nell'ambito dei principi e dei processi delineati negli altri due livelli.

La vera sfida della responsabilità sociale per le aziende appare pertanto il saperla declinare nella gestione quotidiana, a tutti i livelli gerarchici aziendali.

Le strategie sociali trattano delle relazioni con gli stakeholder, ne delineano i caratteri principali in termini di flussi di gestione e di comunicazione¹⁰, ma alla fine ciascuna azienda deve affrontare i suoi stakeholder "in carne ed ossa".

È per questo che non ci si può fermare a delineare i processi, ma bisogna scendere a definire il rapporto che le diverse funzioni aziendali hanno con gli stakeholder di riferimento.

Già dalla formulazione delle strategie sociali è visibile tale ulteriore passaggio; infatti, la definizione delle strategie sociali è raggiungibile attraverso due fasi¹¹:

- l'individuazione degli interlocutori, e delle specifiche politiche sociali applicabili a ciascuna categoria;
- la definizione del contenuto aggregante le singole politiche sociali.

Questo significa che, nonostante a livello organizzativo si individuino delle figure di coordinamento quali il *CSR manager* o altre equivalenti, la vera gestione dei rapporti con gli stakeholder, ovvero l'attuazione delle politiche sociali avviene anche e soprattutto a livello di ciascuna funzione aziendale.

¹⁰ Si veda il paragrafo 2.4.

¹¹ In tal senso Invernizzi (1999) pag. 181.

Gli obiettivi strategici generali devono trasformarsi in obiettivi funzionali e talvolta anche in obiettivi individuali; affinché ciò avvenga deve essere costruito un sistema di declinazione degli obiettivi ai vari livelli attraverso opportuni parametri, da misurare e rendicontare con il classico approccio *bottom-up*.

È in questo contesto e con questa logica che la misurazione delle performance sociali diviene elemento fondamentale del processo di pianificazione e controllo della responsabilità sociale d'impresa¹².

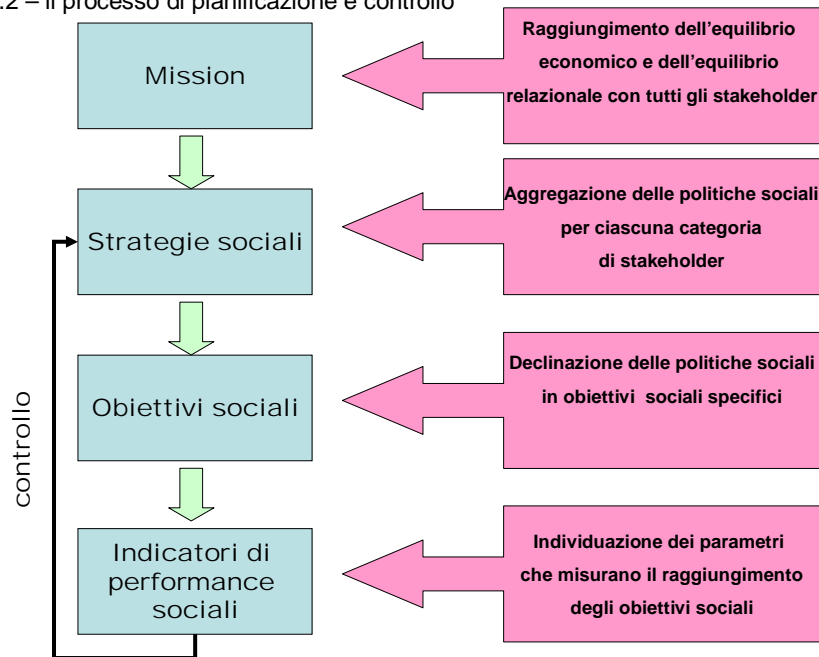
4.3 Le fasi del processo di pianificazione e controllo

Dopo aver evidenziato le problematiche che ciascun livello di implementazione delle strategie sociali comporta, ci si focalizza ora nell'ambito dei processi di pianificazione e controllo, con particolare riguardo all'utilizzo di parametri obiettivo e indicatori di performance nei processi di reporting aziendale, verso l'interno e verso l'esterno.

Lo schema concettuale di riferimento, trattandosi di pianificazione delle strategie sociali, potrebbe essere il seguente:

¹² In tal senso, Matacena: "In altri termini il processo di programmazione e controllo della gestione dovrebbe ridefinirsi inserendo negli obiettivi e nelle strategie dell'impresa la salvaguardia dell'equilibrio nelle relazioni intrattenute con tutti i gruppi sociali e con l'ambiente [...]". Matacena (1984) pag. 24.

Figura 4.2 – il processo di pianificazione e controllo



Fonte: ns elaborazione

Come si è avuto modo di ribadire in precedenza, l'integrazione della responsabilità sociale nella *mission* fa sì che la ragion d'essere per l'impresa non si esprima più solo in termini di equilibrio economico, ma anche in termini di equilibrio relazionale verso tutti gli stakeholder, raggiungibile nel lungo termine.

Le strategie sociali definiscono l'insieme dei posizionamenti reciproci impresa-stakeholder in termini di contenuti essenziali della relazione; tali contenuti si compongono di flussi di gestione veri e propri e di flussi di comunicazione, attraverso i quali si rendono possibili gli scambi (risorse – contributi; valore prodotto – valore distribuito) e si riescono a cogliere le diverse aspettative che impresa e stakeholder ripongono nella relazione.

Le politiche sociali, delle quali si compongono le strategie, sintetizzano appunto l'essenza principale della relazione con ciascuna categoria di interlocutori; si possono a titolo esemplificativo individuare le seguenti politiche¹³:

- politica dei dividendi, che si esplica nei confronti degli azionisti;
- politica di indebitamento, che guida le relazioni con i finanziatori a titolo di credito;

¹³ Così le individua Invernizzi (1999); in tale impostazione l'Autore non fa rientrare i rapporti con i clienti nelle strategie sociali, bensì in quelle di portafoglio.

- politica di approvvigionamento, nei confronti dei fornitori;
- politica delle alleanze, verso altre imprese quali i distributori o i concorrenti;
- politica del personale e politica sindacale, che trattano delle relazioni con i dipendenti nonché con i sindacati, se autonomamente individuati come stakeholder rilevante;
- politica fiscale, legale, di rapporto con le Authority, che legano imprese e settore pubblico;
- politica ambientale, politica di relazioni pubbliche, politica di sponsorizzazioni culturali che colgono i vari aspetti relazionali con la collettività.

La formulazione delle strategie sociali avviene solitamente in termini generali; è in tal senso che assumono importanza i cosiddetti “enunciati di filosofia aziendale”: bilancio sociale, codice etico, comunicazione aziendale¹⁴.

Pertanto, il passo successivo è necessariamente quello di definire degli obiettivi sociali più specifici; tali obiettivi sociali sono di fatto gli *stakeholder issues*, ovvero le questioni rilevanti che caratterizzano la relazione con ciascun gruppo di stakeholder.

Il monitoraggio di tali questioni rilevanti avviene infine con l’identificazione di KPI, *Key Performance Indicator*, capaci di misurare le attività svolte per gestire le questioni rilevanti e anche i risultati, gli impatti sociali che ne scaturiscono.

Tutto ciò richiede quanto meno la costruzione di un sistema informativo che permetta¹⁵:

- l’acquisizione di dati qualitativi e quantitativi relativi agli ambiti esterni ed interni di tipo sociale;
- la quantificazione in via preventiva e consuntiva delle performance sociali;
- l’utilizzo dei dati sia ai fini interni, per la definizione (e ri-definizione) delle strategie sociali, sia ai fini esterni, per informare i terzi sulla gestione sociale posta in essere.

Il monitoraggio delle strategie sociali attraverso un sistema di indicatori di performance, possibilmente organizzati in forma di *scorecard* o di *tableau de bord*, è

¹⁴ Invernizzi (1999).

¹⁵ Maticena (1984), pag. 79.

il primo fondamentale passo per la gestione della responsabilità sociale in termini di pianificazione e controllo.

In questo ambito si evidenzia ancora una volta la rilevanza della rendicontazione sociale, quanto meno perché in essa dovrebbero potersi esprimere proprio quelle misure di performance destinate ad informare i terzi sullo svolgimento delle attività sociali.

In termini evolutivi, tuttavia, si potrebbe pensare di integrare gli obiettivi e le analisi di tipo sociale nella pianificazione aziendale tradizionale, arrivando a costruire dei piani strategici sociali e dei budget sociali; allo stato attuale questa documentazione, almeno per quanto riguarda le informazioni comunicabili all'esterno, si può in parte riscontrare proprio negli stessi bilanci sociali, che a differenza dei bilanci d'esercizio dovrebbero contenere sempre un'enunciazione di obiettivi futuri, sui quali dare un riscontro nella successiva edizione del bilancio¹⁶.

In ogni caso, qualunque sia lo strumento prescelto, piano, bilancio o *scorecard sociale*, è fondamentale per l'impresa costruire un sistema di misurazione della performance sociale, identificando le fasi che lo compongono, i caratteri fondamentali che devono avere gli indicatori di performance e ipotizzandone un elenco che sia significativo rispetto alle politiche e agli obiettivi sociali individuati.

4.4 La costruzione del sistema di misurazione delle performance

La costruzione di un sistema di misurazione delle performance sociali passa attraverso alcuni fondamentali passi¹⁷:

- la scelta del significato di performance sociale, ovvero la selezione delle dimensioni rilevanti;
- la scelta dei parametri di analisi, ovvero degli oggetti da misurare all'interno delle dimensioni prescelte;

¹⁶ Questo, almeno, è quanto richiederebbero i principali modelli di rendicontazione sociale; il modello GBS richiede l'inserimento degli obiettivi e delle politiche sociali nella relazione sociale; i modelli ABI/IBS prevedono la sezione "proposta di miglioramento"; il modello Comunità e Impresa una sezione denominata proprio "budget sociale"; il modello AA1000 è un modello di processo che si basa proprio sulla sequenza delle fasi *planning, accounting, auditing and reporting*.

¹⁷ Chirieleison (2002) pag. 232.

- la definizione delle modalità di misurazione dei parametri;
- l'eventuale elaborazione di una misura di sintesi, che dalla combinazione dei singoli parametri permetta di giungere ad un *ranking* delle imprese per confronti temporali e spaziali.

In merito alla scelta del significato di performance sociale, i modelli di CSP analizzati nel primo capitolo hanno evidenziato come la performance si possa misurare non solo con riferimento ai risultati, in senso stretto, ma anche riguardo ai principi, ai processi, alle politiche.

In generale, un sistema di misurazione della CSP può comporsi dei seguenti elementi¹⁸:

1. principi e valori: in tal caso viene misurata la qualità dei principi che ispirano il comportamento aziendale, attraverso l'analisi dei contenuti della *mission* o del codice etico;
2. input: le performance si misurano in termini di risorse impiegate nei processi di responsabilità sociale, o in specifici progetti sociali;
3. processi: oggetto della misurazione è la qualità dei processi stessi, ad esempio in termini di compatibilità ambientale delle tecniche produttive adottate o di democraticità dei processi decisionali aziendali;
4. attività: è la classica misurazione degli output, più precisamente delle attività svolte con connotazione sociale (ad esempio progetti filantropici, programmi di formazione del personale);
5. risultati: misurazione degli impatti (*outcomes*) sociali e ambientali, come ad esempio l'inquinamento prodotto o i posti di lavoro creati;
6. di sintesi: corrispondente all'ultimo step indicato sopra, comporta la sommatoria di diversi aspetti della performance in un'unica valutazione sintetica;
7. stakeholder: la misurazione delle performance passa attraverso la valutazione attribuita dai singoli gruppi di destinatari degli interventi sociali.

¹⁸ Mitnick (2000) pag. 429.

La scelta degli oggetti di misurazione coincide sostanzialmente con l'individuazione dei *social issues*, delle problematiche sociali rilevanti che caratterizzano lo svolgimento dell'attività dell'impresa.

La definizione di cosa è o non è una problematica sociale rilevante non è affatto semplice, perché è indubbiamente influenzata dai valori e dai principi dei soggetti potenzialmente coinvolti nelle problematiche: in sostanza, è la sensibilità dei soggetti coinvolti a definire l'esistenza o meno di una problematica e la necessità di farvi fronte con azioni di responsabilità sociale.

Pertanto, difficilmente le aziende possono identificare una lista di problematiche sociali di interesse generale¹⁹, ma possono invece chiedersi quali siano le problematiche agli occhi degli stakeholder, trasformando i *social issues* in *stakeholder issues*²⁰.

È così possibile giungere ad un'elencazione di problematiche rilevanti, all'interno delle quali evidenziare le variabili e gli indicatori che le possono misurare; è questo il passaggio ulteriore che caratterizza la terza fase del sistema di misurazione delle performance.

Più precisamente, in merito alle modalità di misurazione delle problematiche rilevanti, è possibile individuare un metodo diretto ed un metodo indiretto²¹.

Il metodo diretto consiste proprio nell'individuazione da parte dell'impresa di indicatori (qualitativi o quantitativi, monetari e non) capaci di misurare le problematiche sociali evidenziate nella fase precedente: ad esempio, la problematica di formazione del personale può essere misurata attraverso le ore di formazione somministrate ai dipendenti.

Il metodo indiretto può consistere invece in diverse modalità: la *content analysis*, ovvero l'analisi dei report annuali o di altri documenti ufficiali dell'azienda, nei quali misurare ad esempio la quantità e la qualità di informazioni rese su un determinato aspetto; l'analisi del valore aggiunto, che però coglie solo l'aspetto economico delle attività poste in essere dall'azienda nei confronti dei vari stakeholder; infine le indagini sugli stakeholder, che mirano a cogliere non tanto la performance "effettiva"

¹⁹ Né, d'altro canto, è auspicabile che lo facciano, occupandosi di risolvere questioni sociali che vanno oltre la loro sfera di competenza.

²⁰ Sulla necessità di trasformare il concetto di *social issues* in *stakeholder issues* si rinvia a Clarkson (1995), e alle osservazioni già riportate in merito nel capitolo 1.

²¹ Chirieleison (2002) pag. 245.

dell'azienda, quanto piuttosto il giudizio soggettivo dei diversi interlocutori aziendali.

Infine, queste diverse modalità di misurazione si potrebbero comporre in un'unitaria misura, un giudizio sintetico sulla performance sociale dell'azienda, tale per cui dall'esterno sia possibile formare delle graduatorie di confronto del livello di responsabilità sociale di diverse società o della stessa impresa nel tempo.

Il processo di sintesi richiede l'esistenza di un sistema in cui dapprima si definiscono le dimensioni della performance rilevanti, ciascuna con un proprio peso rispetto alla performance aziendale complessiva; poi si attribuisce un punteggio alle singole dimensioni, ed infine si giunge al giudizio sintetico ponderando i vari punteggi con i pesi attribuiti alle diverse dimensioni²².

Questo sistema di *ranking* è quello utilizzato nella prassi per stilare le classifiche sulla reputazione delle imprese²³ o per i rating etici delle società ai fini dell'ammissione negli indici di borsa di sostenibilità o nei fondi etici.

Rispetto al processo di pianificazione e controllo delle strategie sociali, delineato nel paragrafo precedente, potremmo dire che l'identificazione degli obiettivi sociali specifici è più o meno coincidente con la seconda fase di identificazione delle problematiche sociali rilevanti descritta sopra.

In merito alle modalità di misurazione delle problematiche/obiettivi sociali, potremmo osservare come il metodo più adatto sia probabilmente il metodo diretto, che porta all'individuazione di un set di indicatori di performance per ciascuna problematica rilevante; le altre modalità di misurazione possono tuttavia integrare questo quadro di riferimento: il valore aggiunto²⁴ resta un fondamentale parametro economico di misurazione degli scambi con gli stakeholder, e l'esito delle indagini sugli stakeholder può costituire a sua volta un indicatore di performance, posto che anche gli indicatori più "oggettivi" servono comunque a monitorare il grado di soddisfazione nei rapporti tra l'impresa e i suoi stakeholder, che è lo scopo fondamentale delle strategie sociali.

²² Cfr. Ruf, Muralidhar, Paul (1998).

²³ Ad esempio "Most Admired Companies" della rivista Fortune.

²⁴ Sul valore aggiunto e sul suo utilizzo nell'ambito della rendicontazione sociale e della misurazione delle performance sociali si segnalano: Gabrovec Mei (1984) e (2002), Campedelli (1987), Montrone (2000), Broglia Guiggi (2004).

L'identificazione di una misura di sintesi della performance sociale dell'azienda pare più utile in termini di analisi esterne (come quelle fatte appunto dagli analisti etici) piuttosto che nell'ambito di un sistema di gestione interna della RSI; tuttavia, è innegabile come di fronte ad una molteplicità di parametri obiettivo l'impresa debba costruire un sistema di ponderazione, analogo al meccanismo della *balanced scorecard*²⁵ onde evitare che dall'esplicitazione degli obiettivi e delle relative misurazioni scaturisca un maggior disorientamento di quanto non possa sussistere in mancanza di essi²⁶.

Riassumendo, la misurazione delle performance sociali applicata al sistema di pianificazione e controllo richiede due elementi fondamentali:

- la gerarchizzazione degli obiettivi, che permette un migliore ancoraggio alle strategie sociali definite dal vertice aziendale;
- l'allocazione delle informazioni ai centri di responsabilità che devono gestirle²⁷.

La logica peculiare dei sistemi di "contabilità sociale e ambientale" è quella della responsabilità; l'allocazione delle informazioni non è guidata dalla ricerca del centro in cui gli impatti sociali e ambientali si manifestano, quanto piuttosto del centro che gestisce le leve decisionali che determinano tali impatti.

Questo meccanismo è fondamentale per collegare gli obiettivi sociali specifici, e la rilevazione delle relative misure, alle politiche funzionali che discendono dalle strategie sociali.

Come si è affermato in precedenza, l'attuazione delle strategie sociali spetta alle diverse funzioni aziendali, che spesso sono caratterizzate dall'aver come principali interlocutori le diverse categorie di stakeholder: ad esempio, la funzione acquisti si interfaccia con i fornitori, la funzione vendite con i clienti, l'ufficio del personale²⁸

²⁵ Per una proposta di scorecard sociale si vedano Allini (2005) e Vigano (2005) in Sacconi (a cura di).

²⁶ Osserva in tal senso Mio: "Va salvaguardata naturalmente l'unitarietà dell'orientamento strategico [...]. Questo richiede che, all'interno del sistema di parametri obiettivo, sia chiaramente esplicitata la gerarchia di tutti i diversi parametri ed il peso assegnato a ciascuno, per evitare che da esso provengano segnali dissonanti rispetto ai comportamenti da assumere e che sia lasciata alla discrezionalità dei singoli la scelta in merito al riferimento da adottare di volta in volta." Mio (2005) pag. 117.

²⁷ Cfr. Mio (2005) pag. 122.

²⁸ Anche se, in termini sostanziali, ciascun responsabile di funzione si interfaccia con il proprio personale di riferimento.

con i dipendenti, la funzione amministrativa e finanziaria con i finanziatori, l'ufficio relazioni pubbliche con la collettività in generale.

Pertanto, anche se la gestione complessiva degli indicatori può far capo ad una specifica figura, quale ad esempio il *CSR Manager*, la rilevazione e attribuzione delle relative responsabilità deve coinvolgere tutte le funzioni aziendali.

Per concludere, prima di passare ad una concreta proposta in termini di misurazione delle performance, occorre sottolineare che gli indicatori, per costituire dei validi strumenti in tal senso, devono essere²⁹:

- attendibili, ovvero costituire uno specchio fedele del fenomeno indagato;
- sensibili, ovvero variabili al variare dell'aspetto considerato;
- significativi, rispetto agli obiettivi conoscitivi posti;
- chiari, ovvero ben definiti nel loro significato e nelle modalità di determinazione;
- confrontabili, ovvero stabili nel tempo rispetto al fenomeno da analizzare;
- raggiungibili, ovvero costituire un effettivo parametro di riscontro degli obiettivi.

4.5 Gli indicatori per la misurazione della performance sociale: una proposta

Nel terzo capitolo sono state presentate come output delle ricerca empirica diverse tabelle di indicatori sociali, riscontrati nella prassi di rendicontazione sociale delle società quotate italiane.

Analogamente, nel secondo capitolo, oltre alla presentazione di alcuni strumenti di responsabilità sociale d'impresa, sono stati riportati gli elenchi di indicatori sociali proposti da alcuni standard di riferimento nell'ambito della rendicontazione sociale.

Lo scopo di queste presentazioni è stato quello di disporre di un data-base il più possibile esteso di possibili indicatori di performance, ai fini di un loro utilizzo nell'ambito dei sistemi di misurazione appena descritti.

²⁹ Si vedano Mio (2005) pag. 118 e Maticena (1984) pag. 169.

È evidente che gli indicatori presenti nei bilanci sociali non si prestano sempre ad essere utilizzati come misurazioni interne di performance, visto che il loro utilizzo è finalizzato semmai all'informativa esterna verso gli stakeholder.

D'altro canto, analizzando la prassi si è avuto modo di capire come non sia ancora diffusa l'idea di un monitoraggio strategico delle variabili socio-ambientali, e pertanto la raccolta di indicatori presenti nei report costituisce già un notevole passo avanti in tal senso; a questo si aggiunga che nell'ambito della responsabilità sociale l'idea di performance è molto legata al confronto con gli stakeholder, al loro grado di soddisfazione, e pertanto la misurazione esprime tutta la sua valenza gestionale solo nel momento in cui è anche oggetto di comunicazione esterna.

Siamo consapevoli, tuttavia, che un'impresa che si accinga a costruire un sistema di misurazione delle performance coerente con i processi di pianificazione e controllo delle strategie sociali, arrivi a definire un duplice ordine di indicatori: gli indicatori ad uso interno, oggetto di reporting dai livelli gerarchici inferiori verso il vertice aziendale, e gli indicatori da comunicare all'esterno nell'ambito dei bilanci sociali e di sostenibilità.

Questo meccanismo, d'altro canto, ricalca pienamente quanto già avviene con altre variabili strategiche rilevanti gestite dalle imprese: non è pensabile che tutte le informazioni che circolano al loro interno siano comunicabili all'esterno, nemmeno se si parte dal presupposto, implicito nell'idea di *accountability*, della massima trasparenza nel rendere conto agli stakeholder.

Anche il concetto stesso di performance cambia, all'interno e all'esterno dell'impresa: se visto dal lato della comunicazione esterna verso gli stakeholder tende ad accogliere anche quegli indicatori che in ottica gestionale potrebbero apparire come semplici informazioni non collegabili ad obiettivi specifici e pertanto non suscettibili di controllo³⁰; ma se si considera che le strategie sociali si occupano delle relazioni con gli stakeholder, e che la comunicazione nell'ambito delle relazioni è un aspetto fondamentale, allora si può ritenere che la maggior parte delle informazioni oggetto di reporting verso l'esterno assuma valenza strategica per l'impresa.

³⁰ Si pensi, ad esempio, alle informazioni in merito alla composizione del personale o all'importo delle imposte e tasse pagate dall'impresa.

Ecco allora che tutti gli indicatori sociali si possono collegare ad un qualche obiettivo aziendale: se non rientrano nelle politiche sociali specifiche, quanto meno caratterizzano la politica di ascolto e di comunicazione da e verso gli stakeholder.

In questo ambito, pertanto, si è deciso di estrapolare dalle tabelle di sintesi presentate nel capitolo terzo un insieme di indicatori di performance, raggruppati sulla base degli aspetti rilevanti, ovvero dell'oggetto della performance, che è a sua volta collegabile a specifici obiettivi o a specifiche politiche sociali.

Riprendendo le caratteristiche dei sistemi di misurazione delle performance potremmo dire che la scelta in questo caso si riassume in quanto segue:

- le dimensioni di performance analizzate sono multiple; infatti, si utilizzano indicatori di input (es. costi di formazione), di output (es. ore di formazione), di outcome (es. % di dipendenti formati) e riferibili agli stakeholder (es. giudizio customer satisfaction);
- l'oggetto della misurazione è costituito dagli *stakeholder issues*, ovvero dagli aspetti/obiettivi rilevanti per ciascuna categoria di stakeholder;
- la modalità di misurazione è prevalentemente diretta, attraverso gli indicatori di performance proposti, ma comprende anche indicatori indiretti, quali appunto il giudizio degli stakeholder.

Gli indicatori per il personale

Il rapporto dell'impresa con i dipendenti è influenzato dalle politiche del personale che caratterizzano le diverse componenti del rapporto di lavoro, quali l'assunzione, la remunerazione, gli avanzamenti di carriera, le pari opportunità, la formazione, la sicurezza sul lavoro, l'orario di lavoro e la conciliazione delle esigenze di lavoro con quelle familiari e personali del lavoratore, il confronto e la contrattazione, la comunicazione reciproca, la soddisfazione del personale e la sua identificazione con l'azienda, la condivisione di valori comuni.

Questi sono, in sostanza, gli aspetti che costituiscono gli obiettivi specifici nell'ambito della relazione con i dipendenti, per i quali nella tabella seguente sono proposti specifici indicatori.

In aggiunta a questi, è stato mantenuto anche l'aspetto della composizione del personale, che in sostanza rappresenta un'analisi sulle caratteristiche della categoria

di stakeholder e un riflesso delle politiche occupazionali generali dell'impresa (ad esempio, il ricorso a personale laureato, la tendenza ad assumere personale più giovane o a mantenere un legame duraturo con i dipendenti, le preferenze in merito agli inquadramenti contrattuali, l'articolazione delle diverse categorie di impiego).

Tabella 4.1 – Gli indicatori per il personale

ASPETTO	INDICATORE
composizione del personale	% dipendenti per sesso e categoria
	% dipendenti per età e categoria
	% dipendenti per sesso e tipologia contrattuale
	% dipendenti per titolo di studio e categoria
	% dipendenti part-time
	% dipendenti per area geografica provenienza
	suddivisione % personale in dipendenti e non dipendenti, per tipo (collaboratori, lavoro interinale ecc.)
	età media per categoria
	anzianità media per categoria
politica delle assunzioni	tasso di assunzione (n assunzioni/personale medio)
	% assunzioni su curricula pervenuti
	% assunzioni per tipologia contrattuale
	% assunzioni per categoria e titolo di studio
	% assunzioni per età e categoria
retribuzioni e fringe benefit	retribuzione media per categoria
	% dipendenti con incentivazione
	% incidenza media incentivazione su tot retribuzioni per categoria
	valore medio pro-capite delle incentivazioni attribuite per categoria
	% dipendenti con fringe benefit per tipologia (assistenza sanit, fondi pensione ecc.)
	n posti asilo-nido aziendale
	n alloggi disponibili per dipendenti
	n dichiarazioni 730 dei dipendenti gestite
percorsi di carriera	% dipendenti sottoposti a valutazioni competenze
	% dipendenti promossi per categoria
	% contratti a termine trasformati in a tempo indeterminato
diversità e pari opportunità	% dirigenti e quadri donne
	n donne nel CdA
	% personale a tempo determinato donne
	retribuzione media per sesso e categoria
	n promozioni per sesso e categoria
	n dipendenti disabili/categorie protette (al netto obblighi legge)
	% dipendenti di diverse nazionalità/extracomunitari
	retribuzione media dipendenti di diverse nazionalità per categoria

formazione	
	% ore formazione su ore lavorate
	% costi formazione su costi del personale
	% ore formazione per area tematica
	% dipendenti formati
	n dipendenti formati per categoria e sesso
	n dipendenti formati per fasce età
	n ore formazione pro-capite per categoria
	n stage offerti, di cui remunerati
	% assunti dopo stage
salute e sicurezza	
	n infortuni per causa (sul lavoro, con dettaglio, e in itinere)
	indice di frequenza infortuni
	indice di gravità infortuni
	durata media pro-capite infortuni
	% dipendenti formati su salute e sicurezza
	% costi per salute e sicurezza su tot costi personale
orario e organizzazione del lavoro	
	% ore straordinarie su ore totali
	ore medie settimanali straordinario pro-capite per categoria
	% part-time concessi su richiesti
	% dipendenti che usufruiscono di flessibilità di orario
	n dipendenti a cui è stata concessa aspettativa
	n domande mobilità interna accolte
relazioni industriali	
	tasso di sindacalizzazione per categoria dipendenti
	% ore per assemblee e permessi sindacali su tot ore lavorate
	n accordi siglati
	benefici medi a seguito nuovi accordi (es. incrementi medi retribuzioni, benefit ecc.)
comunicazione	
	n copie rivista aziendale distribuite ai dipendenti
	n incontri comunicazione interna per tipologia
	% diffusione rete intranet
	% visitatori giornalieri intranet su tot utenti
ascolto dipendenti	
	punteggio medio clima aziendale per ciascun aspetto trattato
	% risposta a questionario clima aziendale
	n reclami/lamentele ricevute per tipologia
turnover	
	n cessazioni per tipologia (dimissioni, licenziamenti, pensionamenti...)
	% turnover (n cessazioni/personale medio) per categoria e sesso
assenteismo	
	incidenza ore di sciopero su ore lavorate
	% adesione media scioperi (n dipendenti su tot)
	% assenteismo (ore assenza su ore lavorabili)

	suddivisione % assenteismo per causa
	% utilizzo ferie e permessi su tot spettanti
provvedimenti disciplinari e contenzioso	
	n provvedimenti disciplinari per tipo
	% contenziosi, suddivisi in attivi e passivi e per tipologia (retribuzione, contratti ecc.)
	n dipendenti in contenzioso, attivo e passivo
	% contenziosi risolti a favore azienda
attività sociali, volontariato, liberalità	
	% dipendenti iscritti a circoli ricreativi
	n eventi organizzati dai circoli ricreativi
	n eventi volontariato organizzati
	tot erogazioni liberali raccolte da dipendenti

Fonte: ns elaborazione

Gli indicatori per gli azionisti/soci

Nel rapporto con gli azionisti prevalgono gli aspetti di tipo economico finanziario, quali essenzialmente la remunerazione e il rimborso del capitale investito; pertanto, assumono rilevanza tutti quegli indicatori espressivi della politica dei dividendi o dell'accrescimento di valore delle azioni o della negoziabilità del titolo.

Un altro aspetto degno di considerazione appare tuttavia essere anche la partecipazione dei soci al governo dell'impresa; in tal senso si interpretano gli indicatori che esprimono la concentrazione dell'azionariato nelle mani di azionisti di maggioranza o l'esistenza di eventuali sindacati di voto; l'efficacia e l'efficienza nello svolgimento delle funzioni di governo (n riunioni CdA e comitati) e, con riguardo alle minoranze, il loro grado di coinvolgimento nel potere decisionale o l'efficacia dei meccanismi di tutela dei loro diritti (n soci minoranza nel CdA, n amministratori indipendenti).

Infine, gli altri indicatori si occupano di eventuali agevolazioni spettanti ai soci, in termini ad esempio di condizioni particolari sull'acquisto di prodotti o servizi dell'azienda, e della qualità e quantità dei flussi di comunicazione dall'impresa verso i suoi azionisti.

La composizione del capitale sociale descrive le caratteristiche dei soci, dando quindi alcune indicazioni più precise su quali soggetti compongono la categoria; così come per il personale e per altri stakeholder, queste informazioni che appaiono

semplicemente “descrittive” sono invece importanti per l’impresa per conoscere meglio i suoi interlocutori e impostare in maniera più efficace la relazione; nel caso specifico degli azionisti, ad esempio, appare importante sapere che alcuni soggetti sommano in sé il ruolo di azionisti e di dipendenti, o che tra gli azionisti ci sono soggetti interessati alle performance di responsabilità sociale dell’impresa (quali i fondi etici).

Tabella 4.2 – Gli indicatori per gli azionisti/soci

ASPETTO	INDICATORE
composizione del capitale sociale	% capitale sociale principali azionisti
	% capitale sociale per tipologia soci (es. privati, invest. istituzionali)
	% soci dipendenti
	% capitale sociale detenuto da fondi etici
remunerazione, quotazione, rating titolo	andamento quotazione con confronto indici di borsa
	prezzo min, max, medio annuo
	dividendo per azione
	utile per azione
	dividend yield
	payout
	book value
	capitalizzazione
	rating finanziario
rating etico (performance indici sostenibilità)	
comunicazione e investor relations	
	n incontri per tipologia (road show, one to one ecc.)
	n comunicazioni per tipo (lettere, mail, bilanci, comunicati stampa)
governance	
	% patti parasociali in essere
	n amministratori indipendenti
	n soci minoranza nel CdA
	n riunioni CdA e comitati
agevolazioni ai soci	
	% soci che hanno usufruito agevolazioni
	valore agevolazioni (es. minor prezzo pagato su prodotti aziendali)

Fonte: ns elaborazione

Gli indicatori per i finanziatori

Gli scambi con i finanziatori a titolo di debito, analogamente agli azionisti, consistono essenzialmente nella remunerazione e nel rimborso del capitale.

Ecco allora che gli indicatori rilevanti diventano proprio la quota di valore destinata ai finanziatori, una serie di indici sullo stato di solvibilità e liquidità dell'azienda, e informazioni sui livelli di rischio, implicitamente desumibili dalla concentrazione dell'indebitamento e dall'esistenza di margini di flessibilità negli affidamenti concessi.

A questi si aggiungono gli indicatori che esprimono le caratteristiche dell'indebitamento in termini di scadenze, di forme tecniche, di soggetti creditori, informazioni utili all'impostazione generale della relazione con i finanziatori.

Tabella 4.3 – Gli indicatori per i finanziatori

ASPETTO	INDICATORE
caratteristiche dell'indebitamento	
	indebitamento per tipologia (forma tecnica, soggetto creditore)
	indebitamento per scadenza
	indice di concentrazione del debito
	ammontare fidi disponibili
indici di bilancio	
	indice di indebitamento
	indici di liquidità, generale e secca
	indice di consolidamento del passivo
	indice di copertura delle immobilizzazioni
remunerazione dei finanziatori	
	% oneri finanziari sul valore aggiunto
rating	
	rating del debito

Fonte: ns elaborazione

Gli indicatori per i clienti

La relazione nei confronti dei clienti è apparsa, dall'analisi empirica fatta nel precedente capitolo, molto legata alle caratteristiche specifiche dell'attività dell'impresa.

Tuttavia, alcuni aspetti e obiettivi si possono generalizzare e misurare in maniera pressoché univoca: la qualità, il servizio al cliente, la comunicazione e informazione, le condizioni negoziali, la customer satisfaction e la fidelizzazione del cliente.

Oltre a questi aspetti, nell'ambito specifico delle azioni di responsabilità sociale assumono rilevanza le informazioni su eventuali etichettature sociali o sullo sviluppo di prodotti di particolare valenza sociale o ambientale, per l'utilizzo a cui sono finalizzati o per il fatto di essere destinati a particolari categorie di soggetti (es. disabili).

Non mancano, infine, le informazioni descrittive sulla concentrazione e composizione della clientela, e sulla suddivisione dei volumi e dei ricavi di vendita.

Tabella 4.4 – Gli indicatori per i clienti

ASPETTO	INDICATORE
composizione clientela	% clienti per area geografica
	% clienti per categoria
	% clienti per tipologia di offerta (tipo prodotto/servizio)
	% clienti per fasce fatturato
volumi e ricavi di vendita	volumi/ricavi per area geografica
	volumi/ricavi per tipologia offerta (tipo prodotto/servizio)
qualità	n certificazioni di qualità ottenute
	% costi qualità sul fatturato
	n modifiche/miglioramenti attuati per qualità prodotti
condizioni negoziali	dilazioni pagamento standard concesse
comunicazione e informazione	n chiamate ricevute dal call center
	% risposta call center
	tempo medio attesa call center
	giorni medi risposta a corrispondenza commerciale
customer satisfaction	punteggio medio customer satisfaction per ciascun aspetto considerato
reclami e contenzioso	n reclami pervenuti
	% reclami su n clienti
	tempo medio risposta reclami
	n contenziosi in essere suddivisi in attivi e passivi
	% successo su contenziosi
retention e acquisition	% acquisition (n clienti nuovi su clienti tot)
	% clienti persi su tot
prodotti etici/sociali, etichette	

	n etichette sociali-ambientali ottenute
	volumi/fatturato prodotti ecologici o di rilevanza sociale
privacy	
	investimenti per tutela privacy clienti

Fonte: ns elaborazione

Gli indicatori per i fornitori

Nella relazione con i fornitori sono rilevanti le informazioni in merito alle aree geografiche, per misurare la ricaduta territoriale a monte dell'impresa, o per evidenziare la provenienza dei fornitori da zone in cui è elevato il rischio di mancato rispetto di norme sociali e ambientali; in tal senso si collocano anche le informazioni sull'adesione a codici di condotta, certificazioni sociali o a requisiti ambientali da parte dei fornitori.

I fornitori si aspettano dall'impresa stabilità nel rapporto e rispetto delle condizioni negoziali, soprattutto in termini di regolarità dei pagamenti, oltre a scambi di informazioni che possono essere utili per il monitoraggio della qualità o per lo sviluppo di progetti congiunti.

I fattori di rischio derivanti da rapporti di dipendenza impresa-fornitore si evidenziano con gli indicatori sulla concentrazione delle forniture.

Tabella 4.5 – Gli indicatori per i fornitori

ASPETTO	INDICATORE
composizione fornitori	
	% fornitori per area geografica
	% fornitori per fasce fatturato
costi	
	costi acquisti per tipologia fornitura
	costi acquisti per area geografica
	% acquisti fatti dai primi n fornitori (concentrazione)
qualità	
	% fornitori con certificazioni qualità
	n ispezioni qualità fatte presso fornitori
condizioni negoziali	
	dilazioni standard ottenute
	% pagamenti fatti entro dilazione standard
contenzioso	
	n contenziosi in essere, suddivisi in attivi e passivi
	% contenziosi su tot fornitori

iniziative sociali e ambientali	
	% fornitori che hanno controfirmato SA 8000
	% fornitori qualificati secondo criteri ambientali

Fonte: ns elaborazione

Gli indicatori per la collettività

Le aspettative della collettività nei confronti dell'impresa riguardano la creazione di benessere economico, di nuovi posti di lavoro, di sviluppo tecnologico e innovazione.

È importante che in tal senso l'impresa comunichi costantemente con la collettività di riferimento attraverso tutte le possibili forme (contatti diretti, media, canali virtuali), per mantenerne il consenso.

Talvolta l'impresa può farsi carico anche di un sostegno che istituzionalmente non le compete, ma che concorre a qualificare il rapporto con l'ambiente di riferimento: si segnalano, in merito, le informazioni sulle erogazioni liberali, sui rapporti con scuole e università, o sulla partecipazione a progetti di rilevanza sociale (ad es. creazione di asili nido).

Tabella 4.6 – Gli indicatori per la collettività

ASPETTO	INDICATORE
erogazioni liberali	
	importi erogazioni per settore intervento
	% liberalità sul valore aggiunto
	suddivisione importi secondo LBG
	n interventi finanziati con liberalità
scuole e università	
	importi destinati a borse studio, premi vari
iniziative di interesse sociale	
	nuovi posti di lavoro creati
	n posti asilo nido aziendale disponibili per la collettività
comunicazione esterna/media	
	n comunicati stampa emessi
	n articoli apparsi sulla stampa
	n incontri organizzati (es. giornate apertura aziendale al pubblico)
	n pagine internet visitate giornalmente
ricerca e sviluppo	
	costi ricerca e sviluppo su fatturato
	n nuovi prodotti/totale prodotti

Fonte: ns elaborazione

Gli indicatori per gli enti pubblici

Nei confronti degli enti pubblici l'impresa deve dimostrare il rispetto del sistema giuridico, come condizione di minima responsabilità, e misurare il suo sostegno indiretto alle politiche pubbliche attraverso le imposte e tasse versate.

D'altro canto, il sistema pubblico ha interesse a sostenere le iniziative imprenditoriali che contribuiscono a creare ricchezza e benessere, e pertanto è rilevante evidenziare anche il flusso di risorse finanziarie che in tali casi va dalla pubblica amministrazione all'impresa.

Infine, i rapporti con gli enti potrebbero anche essere rapporti volontari, di tipo contrattuale, in cui ad esempio l'ente diventa cliente particolare dell'impresa, che contribuisce così indirettamente allo svolgimento delle funzioni istituzionali e di rilevanza sociale dell'ente; questa tipologia di analisi appare suscettibile di approfondimenti sulla base delle specifiche attività dell'impresa

Tabella 4.7 – Gli indicatori per gli enti pubblici

ASPETTO	INDICATORE
imposte e tasse	
	% imposte e tasse sul valore aggiunto
	importo imposte e tasse per tipo tributi
contributi e finanziamenti agevolati	
	valore finanziamenti agevolati ricevuti
	destinazione finanziamenti agevolati (tipologia spese e investimenti)
sistemi per rispetto legalità	
	n iniziative, codici condotta per rispetto legalità
	n non conformità rilevate a seguito ispezioni di enti (privacy, antitrust, pubblicità ecc.)
contenzioso	
	importo contenziosi fiscali pendenti
	importo sanzioni per contenziosi e irregolarità di altro tipo
rapporti contrattuali con la PA	
	n contratti in essere con enti pubblici
	importo contratti in essere con enti pubblici

Fonte: ns elaborazione

Per concludere la nostra proposta in merito agli indicatori di performance sociale, precisiamo che non viene in questa sede presentata la categoria degli altri

stakeholder: essendo questa piuttosto variegata si ritiene che sia preferibile una scelta specifica da parte della singola impresa, sia in merito all'individuazione dei soggetti, sia in merito ai conseguenti obiettivi e indicatori.

L'ultima tabella resta pertanto quella sugli indicatori economici; come chiarito già nel terzo capitolo, questi indicatori riassumono i flussi di ricchezza che intercorrono tra impresa e stakeholder vari, principalmente attraverso il prospetto del valore aggiunto.

Si è ritenuto poi di segnalare alcuni indicatori economico-finanziari "tradizionali", che stanno a significare come il buon andamento dell'impresa sia di interesse comune per tutti gli stakeholder, dato l'intreccio di relazioni di scambio che li lega all'impresa stessa.

Tabella 4.8 – Gli indicatori economici

ASPETTO	INDICATORE
valore aggiunto	
	prospetto determinazione valore aggiunto
	prospetto riparto valore aggiunti
	% riparto valore aggiunto
indici bilancio	
	ROE
	ROI
	indebitamento
	solidità
	liquidità
	produttività (VA per addetto, VA su capitale investito)

Fonte: ns elaborazione

La logica con cui sono state costruite le tabelle precedenti non è quella di fornire un'elencazione esaustiva di indicatori: la raccolta degli indicatori dai bilanci sociali affrontata nel capitolo 3 ha infatti evidenziato come possa essere veramente ampio l'universo delle possibili misure della responsabilità sociale.

Tuttavia, molte di queste misure si sono dimostrate ridondanti dal punto di vista del significato e quindi dell'utilità informativa e di controllo della performance.

Pertanto, si è deciso di coglierne una selezione, abbastanza sintetica da poter essere utilizzata come strumento di controllo, ma al tempo stesso il più possibile completa con riferimento alle problematiche di interesse.

Come si è già avuto modo di ribadire, alcuni degli indicatori selezionati non hanno un collegamento diretto con le politiche sociali, ovvero non sono sempre esprimibili in termini di obiettivi; in realtà sono collegabili al più generale obiettivo di coinvolgimento degli stakeholder nell'attività dell'impresa, e quindi all'esigenza di rendere conto in tal senso, fornendo tutte le informazioni di interesse esplicitabili all'esterno.

Si ritiene che la proposta di un set di indicatori possa pertanto assolvere la duplice funzione, di dotare l'impresa di uno strumento efficace di implementazione delle strategie sociali e di costituire un'utile integrazione degli standard di rendicontazione sociale finora esistenti.

Ciò favorirebbe senz'altro la diffusione di una cultura della consapevolezza nell'ambito della responsabilità sociale - da contrapporre alla cultura della RSI come immagine, come fattore superficiale e avulso dalla gestione dell'impresa; ed inoltre permetterebbe finalmente agli stakeholder di essere in grado di giudicare meglio le attività e i risultati sociali delle imprese, facendo quei necessari confronti nel tempo e nello spazio che, come è emerso dalla ricerca empirica, nell'attuale prassi della rendicontazione sociale non sono di fatto possibili.

BIBLIOGRAFIA

- ABI (2001), *Modello di redazione del bilancio sociale per il settore del credito*, Bancaria Editrice, Roma
- Abrams F. (1954), *Management responsibilities in a complex world*, in Carroll T., *Business education for competence and responsibility*, U. Of N.C. Press, Chapel Hill
- Ackerman R.W. (1975), *The social challenge to business*, Harvard University Press, Cambridge
- Ackerman R.W., Bauer R.A. (1976), *Corporate social responsiveness*, Harvard University Press, Cambridge
- Ackoff R. (1974), *Redesigning the Future*, John Wiley and Sons, New York
- Alford H. (2005), *Teoria degli stakeholder e gestione strategica*, in Sacconi (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Allini A. (2005), *Variabile socio-ambientale e performance d'impresa*, Giappichelli, Torino
- American Institute of Certified Public Accountants, Committee on Social Measurements (1977), *The measurement of corporate social performance: determining the impact of business actions on areas of social concern*, New York: American Institute of Certified Public Accountants
- Anshen M. (1980), *Corporate strategies for social performance*, McMillan, New York
- Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw Hill, New York
- Ansoff H.I. (1980), *Management strategico*, Etas, Milano; edizione originale *Strategic Management*, McMilliam Press, London, 1979
- Ansoff H.I. (1984), *Le strategie sociali per l'impresa*, in Pastore R., Piantoni G., *Strategia sociale dell'impresa*, Etas, Milano
- Bagnoli L. (2004), *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, FrancoAngeli, Milano
- Baldin E., Sacconi L. (2004), "Standard e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione", *LIUC Papers*, n. 145

- Baldin E., Sacconi L. (2005), *Visione etica e valori d'impresa*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Baron D. P. (2001), "Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 10, n. 1, Spring 2001
- Bauer R.A., (1973), "The corporate social audit", *California Management Review*, vol. 16, n. 1
- Bauer R.A., Fenn D.H. (1973), "What is corporate social audit?", *Harvard Business Review*, jan-feb
- Beda A., Bodo R. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole24Ore, Milano
- Beltramo R., Bechis M., Biolo M. (2004), "L'integrazione tra sistemi di gestione: qualità, ambiente, sicurezza e responsabilità sociale" parte I, in *De Qualitate*, ottobre 2004
- Beltramo R., Bechis M., Biolo M. (2004), "L'integrazione tra sistemi di gestione: qualità, ambiente, sicurezza e responsabilità sociale" parte II, in *De Qualitate*, novembre 2004
- Beretta Zanoni (2005), *Il governo delle relazioni con gli stakeholder nella prospettiva del valore*, in Campedelli (a cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano
- Blake D.H. (1974), *The management of corporate social policy*, The Frederick Kappel Lecture, University of Minnesota
- Blake D.H., Frederick W.C., Myers M.S. (1976), *Social Auditing: Evaluating the impact of corporate programs*, New York, Praeger
- Bluehler V.M., Shetty Y.K. (1975), "Managing corporate social responsibility", *Management Review*, 64
- Broglià Guiggi A. (2004), "Spunti di riflessione critica sul valore aggiunto", *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 9/10
- Buchholz R.A. (1977), "An alternative to social responsibility", *MSU Business Topics*, 25 (3)
- Buchholz R.A. (1982), *Business environment and public policy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

- Campedelli B. (1987) “Il valore aggiunto quale misura ed espressione dell'economicità aziendale”, in *Il Risparmio*, n. 1, gennaio-febbraio
- Campedelli B. (2003), “Comunicazione d'impresa: in crescita il ruolo della disclosure sociale”, in *IR top*, novembre
- Campedelli B. (2005, a cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano
- Cantele S. (2005), *I modelli della rendicontazione sociale*, in Campedelli (2005, a cura di). *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano
- Carnevale C. (2005), *L'informazione etico-sociale nella comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano
- Carroll A.B. (1977), *Managing corporate social responsibility*, Boston: Little Brown
- Carroll A.B. (1979), “A three dimensional model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, n. 4
- Carroll A.B. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, n. 34
- Carroll G.R., Hannan M.T. (1989), “Density delay in the evolution of organizational populations: a model and five empirical tests”, *Administrative Science Quarterly*, 34
- CELE (2001), “Progetto Q-RES, la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa. Linee guida per il management”, *LIUC Papers*, n. 95
- Chiesi A.M., Martinelli A., Pellegatta M. (2000), *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Il sole24ore, Milano
- Chirieleison C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano
- Chirieleison C. (2003), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale di impresa*, FrancoAngeli, Milano
- Clarkson M.B. (1995), “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1
- Coase R.H. (1960), “The problem of social cost”, *Journal of Law and Economics*, 3
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino

- Coda V. (2005), *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Commissione delle Comunità Europee, COM (2001) 366, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*
- Commissione delle Comunità Europee, COM (2002) 347, *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*
- Committee for Economic Development (1971), *Social responsibilities of business corporations*, New York
- Contrafatto M. (2004), *Il corporate social accounting e reporting: uno sguardo alla letteratura internazionale*, in Rusconi G., Dorigatti M., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano
- Corson J.J., Steiner G.A. (1974), *Measuring business's social performance : The corporate social audit*, New York: Committee for Economic Development
- Cyert R., March J. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs
- D'Orazio E. (2003) (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa: teorie, strumenti, casi*, *Notizie di Politeia*, Anno XIX – n. 72
- Davis K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, n. 16
- De Colle S. (2005), *Comitato etico d'impresa e Ethics officer*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- De Colle S. (2005), *La formazione etica nell'impresa*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- De Colle S., Sacconi L. (2005), *Il codice etico come strumento di gestione delle relazioni con gli stakeholder*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Di Toro P. (1993), *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova
- Dierkes M., Bauer R.A. (1973), *Corporate social accounting*, New York: Praeger
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20;

- versione italiana in *Sviluppo e Organizzazione* n. 152, novembre-dicembre 1995
- Epstein E.M. (1974), “Dimensions of Corporate Power” pt. 2, *California Management Review*, summer 1974
- Epstein E.M. (1987), “The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness”, *California Management Review*, n. 1
- Epstein M., Flamholtz E., McDonough J.J. (1976) “Corporate social accounting in the United States of America: state of the arts and future prospects”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 1, n. 1
- Frederick W.C. (1986), “Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs”, *California Management Review*, n. 28
- Frederick W.C. (1994), “From CSR to CSR”, in *Business & Society*, vol.33, issue 2
- Frederick W.C. (1998), “Moving to CSR4. What to pack for the trip”, *Business & Society*, vol. 37, n.1
- Frederick W.C., Post J.E. and Davis K. (1992), *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics* (7th ed.), McGraw-Hill, New York
- Freeman E.R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston
- Freeman R.E., Evan W.M. (1990), “Corporate governance: a stakeholder interpretation”, *The Journal of Behavioral Economics*, 19
- Freeman R.E., Gilbert D. (1988), *Corporate strategy and the search for ethics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York
- Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago
- Friedman M. (1970), “The social responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times Magazine*, September 13, 1970 riprodotto in Beauchamp T.L., Bowie N.E. (1993), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Frooman J.S. (1999), “Stakeholder influence strategies”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2
- Gabrovec Mei O. (1984), *Il valore aggiunto nell'impresa*, Libreria Goliardica, Trieste

- Gabrovec Mei O. (1991), *Bilancio e contabilità sociale*, in AA.VV., *Studi in onore di Ubaldo De Dominicis*, Lind, Trieste
- Gabrovec Mei O. (1993), “Il bilancio sociale”, in *Amministrazione e Finanza*, n. 6
- Gabrovec Mei O. (2002), *Bilancio sociale e valore aggiunto*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole24Ore, Milano
- Goodpaster K. (1991), “Business ethics and stakeholder analysis”, *Business Ethics Quarterly*, n. 6
- Gray H.D. (1973), “Methodology: one approach to the corporate social audit”, *California Management Review*, vol. 15, n. 4
- Gray H.D. (2001), “Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?”, *Business Ethics: a European Review*, vol. 10, n. 1
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2001), *Principi di redazione del bilancio sociale*
- Heard J.H. (1981), *Il rapporto sociale delle imprese negli Stati Uniti*, in AA.VV., *Responsabilità sociale e bilancio sociale dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano
- Hill C.W.L., Jones T.M. (1992), “Stakeholder-agency theory”, *Journal of Management Studies*, 29
- Hinna L. (2002, a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole24Ore, Milano
- Hinna L. (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole24Ore, Milano
- Hinna L. (2005), *CSR Manager e social internal auditor*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Hofer C.W., Schendel D. (1978), *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Co., St. Paul, Minnesota; edizione italiana *La formulazione della strategia aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1984
- Holmes S. (1976), “Executive perceptions of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, 19 (3)
- Honore A.M. (1961), *Ownership*, in Guest A.G., *Oxford essays in jurisprudence*, Clarendon Press, Oxford
- Husted B.W. (2000), “A contingency theory of corporate social performance”, *Business & Society*, vol. 39, issue 1

- Husted B.W., Allen D.B. (2000), "Is it ethical use ethics as strategy?", *Journal of Business Ethics*, n. 27
- Invernizzi G. (1999), *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, McGraw-Hill, Milano
- Jacoby (1973), *Corporate power and social responsibility*, McMillan, New York
- Johnson H. (2001), "Corporate social audits: this time around", *Business Horizons*, vol. 44, issue 3
- Johnson H. L. (1979), *Disclosure of corporate social performance*, Praeger, New York
- Johnson J. (1983), "Issue management – What are the issues?", *Business Quarterly*, 48 (3)
- Jones T.M. (1980), "Corporate social responsibility revisited redefined", *California Management Review*, Spring
- Jones T.M. (1983), "An integrating framework for research in business and society. A step toward the elusive paradigm?", *Academy of Management Review*, n. 8
- Lodge G.C. (1970), "Top Priority: Renovating our ideology", *Harvard Business Review*, 48
- Lodge G.C. (1975), *The new American ideology*, New York: Knopf
- Marziantonio R. (1997), *Comunicazione e processi di miglioramento*, G&M Strategia d'immagine, Milano
- Marziantonio R., Tagliente F. (2003), *il bilancio sociale della gestione d'impresa responsabile*, Maggioli Editore, Rimini
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna
- Mathews M.R. (1997), "Twenty-five years of social and environmental accounting research. Is there a silver jubilee to celebrate?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, n. 4
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), "Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 80
- Meznar M.B., Chrisman J.J. e Carroll A.B. (1992), "Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d'impresa", *Problemi di gestione*, speciale n. 3

- Mio C. (2005), *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, FrancoAngeli, Milano
- Mitchell R.K., Agle B.R. and Wood D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, n. 4
- Mitnick B.M. (1993), "Organizing research in corporate social performance: the CSP system as core paradigm", *International Association for Business and Society Proceedings*, San Diego, CA: IABS
- Mitnick B.M. (2000), "Commitment, Revelation, and the Testaments of Belief: The Metrics of Measurement of Corporate Social Performance", *Business & Society*, Vol. 39, n. 4 December
- Molteni M. (2000), *Bilancio e strategia. L'Annual Report come occasione per comunicare strategia e risultati a tutto campo*, EGEA, Milano
- Molteni M. (2005), *Performance aziendali e CSR*, in Sacconi (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Montrone A. (2000), *Il valore aggiunto nella misurazione della performance economica e sociale dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano
- Murphy P.E. (1978), "An evolution: Corporate Social Responsiveness", *University of Michigan Business Review*, 6 (30)
- Pastore R., Piantoni G. (1984, a cura di), *Strategia sociale dell'impresa*, Etas, Milano
- Pejovich S. (1990), *The economics of property rights: towards a theory of comparative systems*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht The Netherlands
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations*, Harper & Row, New York
- Piantoni G. (1984), *La gestione degli interlocutori aziendali: linee-guida alla scelta di un approccio ottimale alla strategia societale*, in Pastore R., Piantoni G., *Strategia sociale dell'impresa*, Etas, Milano
- Post J. (1978), *Corporate behavior and social change*, Reston Publishing Co., Reston

- Preston L. E. (1975), "Corporation and society: the search for a paradigm", *Journal of Economic Literature*, 13
- Preston L.E. (1990), "Stakeholder management and corporate performance", *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4)
- Preston L.E., Post J.E. (1975), *Private management and public policy: the principle of public responsibility*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NY
- Preston L.E., Post J.E. (1981), "Private management and public policy", *California Management Review*, 23 (3)
- Pulejo L. (1996), *Esperienze in tema di bilancio sociale. Il modello francese*, Giappichelli, Torino
- Rhenman E. (1964), *Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation*, Thule, Stockholm
- Rhenman E. (1968), *Industrial democracy and industrial management*, Tavistock Publications Ltd, London
- Rowley T.J. (1997), "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, 22
- Ruf B.M., Muralidhar K., Paul K. (1998), "The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance", *Journal of Management*, Vol. 24, Issue 1
- Rusconi G. (1984), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano
- Rusconi G. (2005), *Accountability d'impresa: la prospettiva della disciplina contabile*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Rusconi G., Dorigatti M. (2004, a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano
- Sciarelli S. (1999), "Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1
- Sethi S.P. (1975), "Dimension of corporate social responsibility", *California Management Review*, n. 17

- Sethi S.P. (1979), "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns", *Academy of Management Review*, n. 4
- Sethi S.P. (1982), *Up Against the Corporate Wall: Modern Corporations and Social Issues of the Eighties*, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Sharplin A., Phelps L.D. (1989), "A stakeholder apologetic for management", *Business and Professional Ethics Journal*, 8
- Strand R. (1983), "A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment", *Academy of Management Review*, 8
- Thibaut J.W., Walker L. (1978), "A theory of procedure", *California Law Review*, 66
- Thompson J.D., Tuden A. (1959), *Strategies, structures, and processes of organizational decision*, in Thompson J.D., *Comparative studies in administration*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh PA
- Tuzzolino F., Armandi B.R. (1981), "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, n. 6
- Vermiglio F. (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo Editrice, Messina.
- Vermiglio F. (2000, a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino
- Viganò L. (2005), *Balanced Scorecard come strumento per la gestione rivolta agli stakeholder*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma
- Viviani M. (1999), *Specchio magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna
- Votaw D. (1973), *Genius become rare*, in Votaw D., Sethi S.P., *The corporate dilemma: traditional values versus contemporary problems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NY
- Wartick S.L., Cochran P.L. (1985), "The evolution of corporate social performance model", *Academy of Management Review*, n. 10
- Wartick S.L., Mahon J.F. (1994), "Toward a substantive definition of the corporate issue construct: a review of and synthesis of the literature", *Business & Society*, n. 33

- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York
- Wood D.J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, n. 16
- Wood D.J. (1994), *Business and Society* (2nd ed.), Harper Collins, New York
- Zadeck S., Evans R. (1993), *Auditing the market: a practical approach to social auditing*, New Economics Foundation, London

SITI INTERNET DI RIFERIMENTO

CISE (per SA 8000): www.ciseonweb.it.

Commissione delle Comunità Europee (Libro Verde):

http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_en.htm.

Dow Jones Sustainability (DJSI): www.sustainability-indexes.com.

FTSE4GOOD: www.ftse.com.

GBS: www.gruppobilanciosociale.org.

Global Compact ONU: www.unglobalcompact.org.

GRI (nuove linee guida): www.gri3.org.

GRI: www.globalreporting.org.

ILO (OIL): www.ilo.org.

ISEA (AA 1000): www.accountability.org.uk.

ISO: www.iso.org.

London Benchmarking Group (LBG): www.lbg-online.net.

Ministero del Welfare (CSR-SC): www.welfare.gov.it

OECD (OCSE): www.oecd.org.

SAI International (SA 8000): www.sa-intl.org.

The Copenhagen Charter: www.mm.dk/filer/thecopenhagencharter.PDF.