

RELAZIONE FINALE

Misurare per Gestire e Creare Valore per gli Stakeholder: Lo Stato dell'Arte e le Prospettive Future nella Valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa

Francesco Perrini
Clodia Vurro

Università Commerciale "Luigi Bocconi"



Istituto per la Promozione Industriale & Università Commerciale "Luigi Bocconi"

Progetto di Ricerca nel Quadro delle
"Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali"

RELAZIONE FINALE

Misurare per Gestire e Creare Valore per gli Stakeholder: Lo Stato dell'Arte e le Prospettive Future nella Valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa

Francesco Perrini
Clodia Vurro

Università Commerciale "Luigi Bocconi"



Indice dei contenuti

1. INTRODUZIONE.....	7
1.1 Sostenibilità, accountability e misurazione delle performance.....	7
1.2 L'obiettivo e la struttura della ricerca	11
2. ANALISI DELLA LETTERATURA	13
2.1 CSR: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa	16
2.2 Le spinte all'adozione di comportamenti socialmente responsabili.....	24
2.3 Gli effetti dell'adozione di pratiche di responsabilità sociale	30
2.4 La responsabilità sociale tra corporation e piccole e medie imprese.....	37
2.5 Il ruolo dell'accountability e la misurazione delle performance.....	40
3. METODOLOGIA DELLA RICERCA	54
3.1 Benchmarking delle principali esperienze nazionali e internazionali	54
3.2 Definizione di uno strumento di valutazione.....	55
3.3 Sperimentazione dell'applicabilità del modello.....	56
4. BENCHMARKING DELLE PRINCIPALI ESPERIENZE NAZIONALI E INTERNAZIONALI.....	58
4.1 Gli standard oggetto dell'analisi.....	58
4.2 Il benchmarking e l'aderenza alle Linee Guida	67
4.3 La scelta degli indicatori.....	74
5. RISULTATI.....	77
5.1 Caratteristiche del campione	77
5.3 I risultati dell'analisi contenutistica	79
6. DISCUSSIONE.....	91
7. CONCLUSIONI	105



IL PROGETTO IN SINTESI

Titolo del progetto:

Misurare per gestire e creare valore per gli stakeholder: Lo stato dell'arte e le prospettive future nella valutazione della responsabilità sociale d'impresa

Team di progetto:

Prof. Francesco Perrini, Dott.ssa Clodia Vurro
Dipartimento di Management, Università Commerciale "Luigi Bocconi"

Obiettivo della ricerca:

Definizione di una metodologia di rendicontazione e valutazione della performance economica, sociale e ambientale d'impresa (performance di sostenibilità) non onerosa, flessibile e completa, che permetta di comunicare a tutti gli stakeholder di riferimento le performance economiche, sociali e ambientali in modo trasparente, credibile e consapevole.

Contenuti principali del progetto:

1. *Benchmarking delle principali esperienze nazionali e internazionali:* Sono state identificate, comparate e valutate le principali esperienze nazionali e internazionali in materia di misurazione della responsabilità sociale delle imprese attraverso indicatori di performance sociale e ambientale. Si è inoltre proceduto a verificare il grado di aderenza di ciascuno standard ai contenuti delle Linee Guida OCSE.
2. *Analisi della letteratura rilevante:* È stata condotta l'analisi della letteratura rilevante, dai recenti sviluppi in materia di definizione di responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility, CSR*) ai contributi sugli effetti connessi all'implementazione della CSR, alle tematiche relative alla misurazione delle performance in ambiti diversi da quelli tipicamente economico-finanziari.
3. *Definizione di uno strumento di valutazione:* Si è proceduto alla definizione preliminare di un modello di misurazione delle performance sociali, ambientali ed economiche, in linea con la definizione di CSR e i relativi ambiti d'azione alla base del presente progetto e in accordo con le Linee Guida OCSE. In particolare, è stata sviluppata una *check list* di indicatori di performance (*key performance indicator*), conformemente agli ambiti delineati dalle Linee Guida OCSE, a quanto emerso nella fase di *benchmarking* e dalla corrispondente analisi della letteratura.
4. *Sperimentazione dell'applicabilità del modello:* È stata realizzata un'analisi esplorativa volta a valutare il grado di copertura attuale delle aree di responsabilità proposte nell'ambito delle Linee Guida OCSE. A tal fine, è stata predisposta una lista di imprese comprensiva della popolazione di quotate attualmente impegnate in un percorso di



misurazione e rendicontazione delle performance connesse alla CSR. Oltre che del settore di riferimento, si è tenuto conto della dimensione d'impresa al fine di evidenziare differenze e similarità nei processi di rendicontazione di piccole, medie e grandi imprese.

Le fasi del progetto di ricerca sono riassunte nella Figura 1, presentata di seguito.

Figura 1: Le fasi e il timing del progetto

	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Fase 0: Identificazione borsista							
Fase I: Benchmarking							
Fase II: Analisi della letteratura							
Fase III: Sviluppo del modello							
Fase IV: Test del modello							
Raccolta dati							
Analisi							
Fase IV: Prediposizione output							
Stesura rapporto di ricerca							
Stesura tesi di laurea							

Contributi principali del progetto:

- A. Comparazione delle principali esperienze nazionali e internazionali in materia di valutazione delle performance sociali e ambientali;
- B. Definizione di una griglia di indicatori di performance sociale e ambientale, tagliata sulle aree di responsabilità definite dalle Linee Guida OCSE;
- C. Analisi del grado di copertura attuale delle aree di responsabilità identificate della Linee Guida e percepite come rilevanti da un campione italiano di imprese impegnate in un percorso di responsabilità;



D. Identificazione delle aree grigie della rendicontazione non economico-finanziaria, in termini di mancata o limitata copertura di specifiche aree e tematiche di responsabilità.



1. INTRODUZIONE

1.1 Sostenibilità, accountability e misurazione delle performance

Il venir meno della fiducia in una crescita economica senza limiti e l'aver compreso l'impossibilità di trascurare il legame tra economia e ambiente, nella convinzione che le attività economiche abbiano un impatto tutt'altro che trascurabile sull'ecosistema, hanno introdotto lo sviluppo sostenibile quale obiettivo condiviso di tutti i Paesi avanzati.

Nel contempo, la crescita dell'incertezza, causata dai violenti tassi di sviluppo tecnologico e concorrenziale e l'affermarsi di nuove forme di consumo più consapevoli, esigenti, fondate su un substrato informativo ricco e articolato e su un potere negoziale crescente, hanno condotto a una riformulazione delle regole di gestione delle imprese, riformulazione che vede al primo posto la centralità degli stakeholder e delle loro specifiche esigenze e che si traduce inevitabilmente nell'assunzione, da parte delle imprese, della responsabilità sociale.

Sviluppo sostenibile e gestione socialmente responsabile: sono questi i due imperativi che attualmente si impongono alle imprese e a cui le stesse stanno cercando di dare risposta ripensando, anche radicalmente, alla propria natura, alle attività svolte, al rapporto con i molteplici soggetti che, a vario titolo, si relazionano con esse. Due tematiche che incidono su aspetti diversi della realtà aziendale ma che, al contempo, sono strettamente interrelate tanto da non poter essere trattate separatamente, due aspetti del medesimo problema: l'impossibilità di continuare a creare ricchezza dando per scontato l'ambiente di riferimento nelle sue componenti economiche, sociali ed ecologiche.

Il passo tra sviluppo sostenibile e responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility* - CSR) è breve: la CSR rappresenta una rilettura, in chiave corporate, del paradigma della sostenibilità (Perrini & Tencati, 2008). Così come, infatti, la sostenibilità origina dalla percezione dell'impossibilità di assicurare al Pianeta un futuro duraturo, prescindendo dalla presa di coscienza dei limiti insiti nella capacità di carico del sistema terrestre, anche il



concetto di responsabilità sociale è il risultato del progressivo adattamento delle imprese all'inevitabilità di immettere limiti insiti nell'agire aziendale e nel suo rapportarsi al contesto di appartenenza, all'interno di processi decisionali, strategie e strumenti di gestione (Perrini, 2006a; Tencati, 2002).

La responsabilità sociale d'impresa riveste, oggi, un ruolo primario nel rafforzamento e nel rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali. Una serie di segnali testimoniano tale tendenza ai differenti livelli. Sul piano politico, il Libro Verde della Commissione Europea sulla *Responsabilità Sociale delle Imprese* (European Commission, 2001) e le successive Comunicazioni del 2002 e 2006 (European Commission, 2002, 2006) hanno sancito l'esistenza di un legame diretto tra l'adozione di strategie e comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese e la capacità di perseguire quegli obiettivi di competitività, di occupazione, di coesione sociale, di protezione dell'ambiente alla base delle priorità strategie dell'Unione Europea definite in occasione del Consiglio di Lisbona del 2000.

L'istituzionalizzazione sovranazionale della rilevanza della CSR si è accompagnata al costante incremento nel numero di governi nazionali coinvolti nella promozione e diffusione del tema, assieme al rafforzamento del ruolo di istituzioni internazionali come l'ONU, la World Bank, l'OCSE e l'ILO nella legittimazione delle pratiche e degli strumenti di CSR attraverso l'emanazione di raccomandazioni e linee guida. In tale ambito, le Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali, ratificate in 39 Paesi, hanno svolto un ruolo di primo piano nell'armonizzazione degli approcci internazionali alla CSR, promuovendo l'integrazione volontaria delle dimensioni economiche, sociali e ambientali dell'attività d'impresa quale fattore di sviluppo e competitività.

Il coinvolgimento attivo di istituzioni pubbliche e non governative si combina con il crescente interesse da parte dell'accademia all'analisi delle dinamiche di integrazione della CSR nelle pratiche, nei comportamenti, negli obiettivi organizzativi e strategici delle imprese (Perrini, 2005; Perrini, Pogutz, & Tencati, 2006). Pur adottando prospettive e livelli d'analisi differenti, i contributi accademici attuali tendono a considerare la responsabilità sociale d'impresa quale innovazione nei modelli di gestione e governo aziendale, improntata alla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder, oltre che all'adempimento degli obblighi di legge e al di là di quanto prescritto dalle norme etiche individuali (Perrini & Tencati, 2009; Vurro, 2006).

La CSR investe, dunque, le strategie e le politiche aziendali, interagendo quale conseguenza con tutti gli ambiti della gestione d'impresa: dalla produzione (per es., riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, attenzione a qualità e sicurezza dei prodotti) al



marketing (per es., soddisfazione dei consumatori e del bisogno di trasparenza e affidabilità), dalla gestione delle risorse umane (per es., la gestione dei percorsi di carriera, le politiche di formazione, la gestione degli esuberanti) agli aspetti finanziari e di controllo dei rischi (Perrini, Russo, & Tencati, 2007).

Essere socialmente responsabili significa, per le imprese, integrare la CSR nella gestione quotidiana dell'intera catena del valore (Perrini et al., 2007). Si parla a questo proposito di gestione integrata della CSR, di un investimento finalizzato alla produzione di vantaggi competitivi duraturi e alla minimizzazione dei rischi. Un modello di gestione improntato alla responsabilità sociale d'impresa è caratterizzato dalla centralità del rapporto con gli stakeholder, dai principi del miglioramento continuo e dall'innovazione. Quanto detto esplicita come l'esercizio della responsabilità sociale d'impresa vada oltre semplici dichiarazioni d'intenti, o strategie di comunicazione, qualificandosi come concetto di gestione, di governance, integrato in strategie, piani e programmi sulla base delle specificità di ciascuna impresa.

La CSR si configura quale un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa (Perrini & Tencati, 2008). È, in sintesi, innovazione per la sostenibilità dell'azienda (*corporate sustainability*) e dello *stakeholder network* in cui questa è inserita.

In tale contesto, l'adozione volontaria di standard sociali e ambientali più elevanti di quanto prescritto dalla legge è dunque prassi condivisa e motivata non più tanto da un riscontro immediato sulla *bottom line* ma piuttosto quale conseguenza inevitabile del complesso e dinamico sistema di relazioni che lega ciascuna impresa al proprio contesto sociale d'appartenenza. In base a tale impostazione, quanto più dimensione economica, sociale e ambientale saranno integrate all'interno del disegno strategico complessivo dell'impresa, quanto più quest'ultima orienterà i propri processi al lungo periodo considerando con ocularità le opportunità di profitto immediato, tanto più potrà godere di legittimazione, appoggio e consenso presso le diverse categorie di stakeholder, gettando le basi di un successo duraturo (Perrini & Tencati, 2008; Post, Preston, & Sachs, 2002b).

Non c'è dunque da stupirsi del fatto che le richieste che da più parti si impongono oggi all'attenzione del mondo del business siano riconducibili non più soltanto alla generica necessità che le imprese adottino comportamenti socialmente responsabili, ma all'importanza di definire il significato che ciascuna impresa attribuisce alla CSR e come questo si traduca in obiettivi, attività concrete e risultati misurabili e monitorabili. Se, infatti, la creazione di valore passa attraverso la ricerca di accreditamento presso i diversi attori della società civile, tale da rendere l'impresa interlocutore privilegiato e affidabile nel dialogo tra le parti, diviene allora



fondamentale che consumatori, investitori, dipendenti, fornitori, attori pubblici e la comunità locale nella sua interezza dispongano di tutte le informazioni necessarie per consentire loro di esprimere il proprio apprezzamento per l'impresa e le sue capacità di adempiere gli impegni presi, sia nel corso del tempo che nel confronto con i propri *competitor* (Perrini & Tencati, 2006; Tencati, Perrini, & Pogutz, 2004).

La CSR trova uno dei suoi presupposti di fondo nel concetto di *accountability*, ossia nella capacità dell'impresa di fornire agli stakeholder informazioni trasparenti, affidabili, complete e allineate con le attese dei destinatari. L'*accountability* è la cultura orientata alla trasparenza e alla rendicontazione che coinvolge l'aspetto gestionale del divenire dell'azienda nelle sue manifestazioni etico-sociali ed economiche, legittimando e/o responsabilizzando chi è preposto al governo di una qualsiasi organizzazione (Gray, Owen, & Adams, 1996). Il concetto riporta dunque al dar conto all'esterno e in particolare al complesso degli stakeholder, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli impegni dichiarati. Al contempo, esso si traduce nell'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati (Cooper & Owen, 2007).

Sotto questo profilo la misurazione delle performance conseguite dall'impresa nell'adozione di pratiche e comportamenti in linea con i dettami della responsabilità sociale assume un ruolo cruciale (Perrini, 2006b). Da un lato, infatti, la misurazione fornisce all'impresa l'opportunità di monitorare e gestire il proprio impegno nella CSR, identificando punti di forza e debolezza nel complesso sistema di relazioni in cui essa si inserisce, nonché il grado di soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder. Dall'altro, la misurazione e comunicazione della performance sociale e ambientale consente all'impresa di formalizzare il proprio impegno in tema di CSR e rappresenta l'opportunità per affermare concretamente il proprio impegno nel rispettare il motto "*doing well while doing good*" (Adams, 2004).

Più in dettaglio, l'adozione di un approccio *triple bottom line*, ovvero la misurazione congiunta di performance economica, sociale e ambientale, ha innanzitutto un impatto interno in termini di autoanalisi per l'impresa. In tal senso, essa rappresenta un momento di riflessione sugli impegni presi e sul grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati nelle diverse aree di gestione e nelle interazioni con gli stakeholder. Inoltre, la misurazione consente di dimostrare all'esterno la capacità di creare e distribuire il valore, rafforzando i legami con i diversi interlocutori aziendali.

In altre parole, è attraverso la misurazione e la comunicazione delle performance che l'impresa, il suo patrimonio di risorse tangibili e intangibili, la sua condotta responsabile,



divengono visibili, percepibili e apprezzabili presso l'ambiente di riferimento, contribuendo ad alimentare il complesso gioco della gestione del consenso. Trasparenza, informazione diffusa e accessibile, misurabilità efficace e credibile, unità di misura che riflettano correttamente e uniformemente il grado e la tipologia di responsabilità aziendale divengono i termini rilevanti dell'attuale dibattito su quale debba essere il reciproco rapporto tra impresa e CSR (Perrini et al., 2006).

Sebbene le crescenti aspettative nei confronti delle opportunità strategiche e di crescita sociale connesse alla CSR abbiano determinato il moltiplicarsi di iniziative da parte di soggetti più o meno accreditati contribuendo alla pervasività del dibattito, la sensazione che coglie oggi chiunque decida di avvicinarsi alla CSR, in qualità di stakeholder, di soggetto privato interessato a intraprendere un percorso, di soggetto pubblico valutatore del grado di *compliance* con le normative vigenti, è indubbiamente di profondo smarrimento (Tencati et al., 2004).

Da più parti si impone la necessità di definire confini certi, griglie di lettura condivise, in grado di orientare il giudizio e supportare i processi di discernimento tra ciò che rientra e ciò che invece resta escluso dalla responsabilità sociale d'impresa (Perrini & Vurro, 2007). Da un lato, quindi, all'esigenza di promuovere, su larga scala, il concetto attuale di responsabilità sociale, soprattutto fra le imprese di dimensioni medio-piccole, si va affiancando un diffuso timore che tutti gli sforzi si stiano progressivamente riducendo a una "questione di mercato" per consulenti ed esperti di marketing. Dall'altro, conseguentemente, si fa sempre più sentita la necessità che la CSR possa essere misurata, valutata, compresa, all'interno di un quadro di riferimento definito in tutte le sue dimensioni.

Assume, dunque, importanza primaria lo sviluppo di sistemi che consentano alle imprese di gestire le proprie responsabilità e dare prova della capacità di soddisfare le aspettative dei propri stakeholder, identificando le aree di responsabilità rilevanti e misurando sistematicamente le performance sociali e ambientali congiuntamente a quelle economiche.

1.2 L'obiettivo e la struttura della ricerca

A partire dal riconoscimento della centralità della misurazione degli effetti connessi all'adozione di pratiche e strumenti di responsabilità sociale al fine di una corretta gestione, il presente progetto di ricerca mira alla definizione di una metodologia di rendicontazione e valutazione della performance economica, sociale e ambientale d'impresa (performance di sostenibilità) non



onerosa, flessibile e completa, che permetta di comunicare a tutti gli stakeholder di riferimento le performance economiche, sociali e ambientali in modo trasparente, credibile e consapevole.

Combinando le specificità del contesto industriale italiano caratterizzato dalla predominanza di imprese di piccole e medie dimensioni (PMI) e gli strumenti e metodologie esistenti allo stato attuale, il progetto intende sviluppare, testare e divulgare un modello di valutazione della performance di sostenibilità delle imprese che abbia una forte valenza scientifica, che sia costruito intorno alle peculiarità delle PMI e che risponda alle richieste di trasparenza e completezza di informazioni che il mercato e le istituzioni oggi richiedono alle imprese.

A partire da tali premesse, la ricerca è strutturata come segue. Il secondo capitolo traccia l'evoluzione della letteratura in materia di CSR e con particolare riferimento al tema della misurazione delle performance connesse all'adozione di strumenti e comportamenti socialmente responsabili e alle specificità degli approcci tipici di piccole e medie imprese (PMI). All'analisi della letteratura fa seguito la descrizione della metodologia della ricerca alla base del presente progetto (capitolo 3). In particolare, verranno tracciate le fasi principali della ricerca finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo della stessa. Il capitolo 4 presenta i risultati del progetto, con riferimento allo sviluppo di una griglia di indicatori basata sull'analisi di benchmarking delle principali esperienze nazionali e internazionali in materia di misurazione delle performance. La pervasività dei key performance indicator individuati viene presentata nel capitolo 5, attraverso un'analisi dei contenuti dei bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità pubblicati da un campione rappresentativo del contesto italiano. Nel capitolo 6 vengono discussi i risultati dell'analisi e tracciate le conclusioni.



2. ANALISI DELLA LETTERATURA

La rendicontazione non economico-finanziaria, dai bilanci sociali ai bilanci di sostenibilità, sta assumendo, oggi, una rilevanza progressivamente crescente nel percorso di ampliamento e diversificazione del contenuto della comunicazione a supporto del soddisfacimento delle esigenze espresse dai differenti stakeholder e del conseguente ottenimento, presso la collettività, del consenso e della legittimazione necessari affinché ciascun progetto imprenditoriale possa svilupparsi adeguatamente nel tempo.

Una tendenza giustificata dal naturale processo di adeguamento del mondo delle imprese al mutare del contesto di riferimento e funzionale al perseguimento della finalità ultima dell'agire aziendale: la creazione di valore e ricchezza continuativamente nel tempo.

Nello specifico, la chiave di lettura dell'intera questione è ravvisabile nel reciproco comporsi di due diversi fattori di cambiamento. Da un lato, il sovvertimento delle certezze relative alla possibilità di promuovere una crescita economica globale illimitata, trascurando qualsiasi impatto sull'ambiente e sugli ecosistemi, ha introdotto lo sviluppo sostenibile quale obiettivo condiviso di tutti i Paesi avanzati. Dall'altro l'affermarsi di modelli di consumo critici e, in generale, di una minore propensione all'instaurazione immediata di rapporti con le imprese, in risposta all'aumento dell'incertezza e al connesso *overload* informativo, tipici del contesto attuale e tali da sofisticare qualunque processo di scelta, hanno condotto le imprese a una riformulazione delle regole di gestione attorno alla centralità del cliente e alla corretta interpretazione delle istanze provenienti dal complesso degli interlocutori aziendali; riformulazione che si sta traducendo inevitabilmente nell'assunzione di precise responsabilità sociali.

Sviluppo sostenibile e gestione socialmente responsabile sono, dunque, i due concetti che, imponendosi quali imperativi all'attenzione globale, stanno determinando in modo crescente un cambiamento radicale nel tradizionale *modus vivendi* aziendale, stimolando la ricerca continua di strumenti innovativi in grado di fornire concrete risposte al cambiamento.



Bilanci sociali, bilanci ambientali e bilanci di sostenibilità rappresentano, in tal senso, la concretizzazione della volontà di integrarsi, in modo sostenibile e socialmente responsabile, nel proprio ambiente di riferimento, gli strumenti di sintesi per eccellenza di quel complesso di azioni poste in essere nel tentativo di render noti, alle diverse classi di portatori di interesse, variabilmente influenzate dall'agire aziendale, gli impegni presi e gli sforzi compiuti in vista dell'instaurazione di un clima di dialogo, improntato alla trasparenza e all'ascolto reciproco.

L'approfondimento del paradigma della sostenibilità rappresenta, quindi, il primo passo verso la comprensione dell'attuale tendenza all'adozione di comportamenti socialmente responsabili e della correlata consapevolezza circa l'inevitabilità di inserire valutazioni di carattere sociale e ambientale, all'interno dei processi decisionali.

La nozione di sviluppo sostenibile si afferma, a partire dagli anni Settanta, in controtendenza rispetto alla diffusa fede nell'inesauribilità delle risorse naturali, fede tale da giustificare la considerazione delle precondizioni naturali alle attività economiche quali variabili esogene, escluse dalla funzione produttiva. Traendo origine dai dogmi dell'economia ecologica (rispetto dei limiti della capacità produttiva degli ecosistemi, comprensione dei cicli naturali e riconoscimento e incorporazione nei prezzi del valore dei beni e dei servizi forniti dagli ecosistemi), nuova branca dell'economia nata in risposta ai sempre più frequenti e devastanti problemi ecologici globali, e prendendo progressivamente forma, nell'ambito di un percorso evolutivo durato circa un trentennio, dalla Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano (Stoccolma, 1972), sino agli sviluppi successivi al più recente Vertice Mondiale di Johannesburg (agosto-settembre, 2002), passando per dichiarazioni di principio, comunicazioni, strategie, rapporti e piani, la fondatezza del paradigma dello sviluppo sostenibile e la sua triplice natura ecologica, sociale ed economica possono essere ricondotte, oggi, a tre differenti ordini di valutazioni:

- la necessità di porsi dei vincoli, che consentano al *sistema Terra* di riprodursi e permanere nel tempo, pena la riduzione della biodiversità, l'incapacità di ripristinare, dopo una perturbazione, le condizioni iniziali e, nel lungo termine, la morte dei sistemi biologici;
- l'assunzione di responsabilità nei confronti delle generazioni future, tali da consentire loro possibilità di vita paragonabili a quelle odierne;
- l'orientamento a tassi di crescita economica non più quantitativi ma qualitativamente migliori, affinché la capacità di carico del Pianeta sia rispettata.



L'adeguamento del mondo imprenditoriale, degli strumenti e della comunicazione a supporto dell'agire aziendale, a modelli di comportamento socialmente responsabili, si sviluppa, quindi, parallelamente al percorso evolutivo della sostenibilità e alle connesse crescenti richieste, da parte degli organi di governo, di un attivo coinvolgimento privato nella definizione di linee guida e politiche concrete.

Il paradigma della sostenibilità, comunque, pur rappresentando la causa prima dell'affermarsi di una nuova concezione dell'agire, fondata sulla considerazione degli effetti incrociati dell'azione, nella convinzione che esistano profondi legami tra sistema sociale, economico ed ecologico, non spiega, da solo, l'evoluzione del ruolo delle imprese e degli obiettivi alla base delle politiche aziendali verso le istanze della CSR.

Dall'affermarsi della dimensione globale dell'attività economica, con le connesse opportunità di estensione del proprio raggio d'azione a copertura di aree inimmaginabilmente più ampie e gli inevitabili rischi insiti nell'insorgere di responsabilità su scala planetaria, al mutamento delle richieste provenienti dal complesso degli stakeholder, rivolte non più soltanto al prodotto o alla marca ma, in modo crescente, all'impresa nella sua interezza, alla sua moralità, alla trasparenza della sua condotta, senza dimenticare gli effetti dirompenti della pressione competitiva e dei tassi di sviluppo tecnologico attuali: il dinamico comporsi degli eventi descritti ha determinato, modificando la natura stessa della finalità ultima dell'agire imprenditoriale - la creazione di valore -, la necessità, per le imprese, di ricercare modalità innovative di contatto con il contesto di riferimento, finalizzate all'ottenimento di una maggiore integrazione.

Sotto la spinta delle determinanti analizzate, infatti, alla tradizionale dimensione economica del processo di creazione di valore - la capacità di sostenere un livello di redditività, solidità patrimoniale e liquidità coerenti con prospettive di crescita duratura - se ne sono affiancate due: l'una di carattere competitivo, l'altra di carattere propriamente sociale, ovvero la capacità di adeguarsi dinamicamente al proprio ambiente di riferimento e alle esigenze dei numerosi interlocutori che ne fanno parte.

È, in particolare, alla creazione di valore sociale e alla crescente rilevanza strategica dello stesso nella generazione complessiva di ricchezza, che si lega il discorso sulla CSR: l'assunzione di comportamenti socialmente responsabili diviene il presupposto per il miglioramento continuo di immagine e reputazione aziendali, funzionali all'accreditamento presso la collettività e all'instaurazione di quei rapporti collaborativi e trasparenti da cui, inevitabilmente, dipende l'accumulazione di risorse immateriali fondate sulla fiducia e sul consenso e la connessa capacità creare valore nel tempo.



Se, dunque, l'attitudine a rispondere adeguatamente alle attese e alle esigenze degli interlocutori di cui si compone il contesto sociale di appartenenza è vitale per continuare a operare secondo efficacia e in modo continuativo e se tale capacità risiede in un'attenta gestione di reputazione, legittimazione e consenso, l'impresa non potrà che agire in accordo con i capisaldi della sostenibilità, sposando un comportamento socialmente responsabile.

L'esercizio della responsabilità sociale, l'integrazione volontaria e condivisa di preoccupazioni sociali e ambientali all'interno del codice identitario aziendale, pur non sostituendosi ai *doveri* di carattere economico – l'adeguata remunerazione di stockholder e del capitale di debito -, si configura, dunque, come l'occasione per rispondere alle spinte provenienti dall'esterno, perseguire, attraverso lo sviluppo di tale capacità di risposta, la finalità ultima dell'agire d'impresa e contribuire, così, al riallineamento sostenibile dello sviluppo. All'approfondimento di tali tematiche è dedicata la restante parte del capitolo.

2.1 CSR: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa

L'affermazione del paradigma dello sviluppo sostenibile e il complesso gioco sottostante la sua triplice natura economia, ambientale e sociale, rappresenta il primo passo verso la comprensione del processo di cambiamento che ha investito il ruolo delle imprese nel proprio contesto di riferimento.

La capacità delle imprese a interagire direttamente e in modo flessibile con i propri interlocutori, ha assunto importanza crescente nel passaggio dal paradigma della produzione di massa alle istanze post-fordiste. Nello specifico, alla prevedibilità delle dinamiche ambientali, all'orientamento al prodotto con la connessa supremazia dei limiti dei processi produttivi sui bisogni e sulle preferenze dei consumatori, all'incondizionata superiorità degli indicatori economici nella misurazione del successo imprenditoriale si sono sostituite incertezza e complessità tecnologica, concorrenziale e relazionale, accompagnate dalla continua ricerca di spazi di differenziazione non ancora esplorati.

Ciò ha reso critico il tema della produzione immateriale e il possesso delle nuove risorse scarse identificabili nelle relazioni e nella conoscenza (Chiacchierini, Perrone, & Perrini, 2009), queste ultime classificabili in risorse basate sul sapere (corrispondenti alle conoscenze generate dall'impresa) e risorse fondate sulla fiducia (fondate, ossia, sui sistemi cognitivi dei soggetti con i quali l'impresa interagisce).



Nell'attuale situazione, soltanto attraverso un'attenta gestione di reputazione, identità, immagine di marca, l'impresa può ottenere quel grado di legittimazione sociale e di consenso sufficienti ad assicurarle il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni nel tempo, un'adeguata accumulazione di risorse di conoscenza e, di conseguenza, quel potenziale competitivo da cui dipendono crescita dimensionale, produzione di ricchezza e capacità di innovazione: in un'unica espressione, creazione di valore.

È, quindi, alla capacità dell'impresa di accrescere il proprio patrimonio di risorse immateriali basate sull'interazione, che il complesso dei processi aziendali si sta orientando in modo crescente: dalle scelte strategiche alla gestione operativa di routine, e questo per evitare che la stessa mini le basi del suo successo duraturo, le opportunità di sviluppo e, di conseguenza, la sopravvivenza nel tempo.

Il passo tra creazione di valore e sostenibilità è breve, riconoscendo, nel rispetto del paradigma dello sviluppo sostenibile, l'opportunità concreta, per le imprese, di perdurare nel tempo. Se la capacità di rispondere adeguatamente alle attese ed esigenze degli interlocutori di cui si compone il contesto sociale di appartenenza, è vitale per continuare a operare secondo efficacia e in modo continuativo e se tale capacità risiede in una attenta gestione di reputazione, legittimazione e consenso, l'impresa non potrà permettersi di operare in disaccordo con le istanze della sostenibilità. Se l'ambiente di lavoro è pericoloso per i dipendenti, se la produzione è inquinante per l'ecosistema, se la comunicazione aziendale verso l'esterno è poco trasparente, se il prodotto non è conforme agli standard di igiene e sicurezza, se insomma la filosofia di gestione non è in linea con i capisaldi della sostenibilità, per l'azienda sarà arduo continuare a creare valore, raggiungendo, così, obiettivi reddituali e competitivi di lungo periodo.

Un tale comportamento, infatti, innesca un circolo vizioso per cui insostenibilità comporta perdita di fiducia da parte di consumatori, mercato, comunità di riferimento, potenziali investitori, e questo, a sua volta, determina l'erosione di capacità innovativa, capitale naturale, potenziale attrattivo, opportunità di successo duraturo.

Al fine di cogliere il legame di complementarità tra valore e sostenibilità, è bene notare, inoltre, una sorta di parallelismo tra i due concetti, a livello definitorio. Così come, affinché ci si indirizzi verso un percorso di crescita qualitativa sostenibile, è fondamentale perseguire congiuntamente e in modo integrato obiettivi di efficienza economica, di equità inter-generazionale, di rispetto dell'ambiente in tutte le sue componenti, anche la creazione di ricchezza e valore presuppone la reciproca integrazione di obiettivi di redditività, equità e benessere sociali, riduzione degli impatti ambientali e ripristino, ove possibile, delle condizioni iniziali. E ciò viene inteso, sia a livello internazionale, sia a livello di singola impresa, quale unica



strada possibile per raggiungere e mantenere un'adeguata posizione competitiva di lungo periodo.

Concludendo, per le motivazioni esplicitate sopra, la sostenibilità a livello corporate, può essere definita come “la capacità di un'organizzazione di continuare le sue attività indefinitamente, avendo tenuto in debita considerazione il loro impatto sul capitale naturale, sociale e umano” (Tencati, 2002).

È impossibile non chiedersi, a questo punto, cosa comporti, per le imprese, l'adozione di un comportamento sostenibile finalizzato alla creazione di valore. Quello di responsabilità è un concetto difficilmente inquadrabile in una definizione universalmente condivisa, ma sia che si parli del “dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società”, sia che si definisca come “il continuo impegno dell'azienda a comportarsi in maniera etica e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti e delle loro famiglie, della comunità locale e più in generale della società”(Perrini & Tencati, 2008), o ancora come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (European Commission, 2001), alla base di ciascuna asserzione è possibile riconoscere l'identità tra comportamento socialmente responsabile e capacità dell'impresa di rendere reciprocamente consonanti i comportamenti aziendali e le richieste espresse dal contesto ambientale.

Quali sono, dunque, i cardini della definizione di CSR? Dall'analisi della letteratura e dal confronto fra le numerose definizioni esistenti sia a livello accademico, che istituzionale che nelle pratiche di business, è possibile riassumere i punti fermi della responsabilità sociale nell'elenco presentato di seguito:

1. *La CSR non è opposta a quella economica*: si tratta, infatti, di due aspetti complementari della gestione aziendale, seppur disposti in ordine gerarchico a favore del secondo. Come più volte sottolineato, infatti, la creazione di valore economico, tale da remunerare adeguatamente gli *stockholder* e il capitale di debito, rappresenta la prima responsabilità d'impresa, che, se disattesa, mette a rischio la capacità di sopravvivenza nel tempo. Sarebbe errato, quindi, sostenere la necessità di sostituire gli obiettivi economici con quelli sociali. La finalità d'impresa non è cambiata ma si è evoluta, passando dall'esclusiva massimizzazione del profitto, al servizio alla comunità, da una visione che considerava unicamente gli interessi dei portatori del capitale di rischio, a una visione che ingloba anche i dipendenti, in quanto fondamentali attori interni del processo di



creazione e distribuzione della ricchezza, all'inclusione del mercato, attraverso il riferimento a quegli interlocutori esterni legati all'impresa da rapporti contrattuali, fino alla considerazione della società in senso ampio e di tutti i gruppi di interesse che in qualche maniera si rivolgono all'impresa. Il rapporto tra responsabilità economica e sociale può essere ulteriormente chiarito attraverso il cosiddetto modello dei tre cerchi concentrici (Carroll, 1979, 1999; Schwartz & Carroll, 2003), che pone al centro, nel cerchio più interno, le responsabilità basilari per l'esecuzione efficiente della funzione primaria dell'azienda - la funzione economica -. Si tratta della produzione di beni e servizi, della creazione di posti di lavoro, del contributo alla crescita economica complessiva. Assolta tale funzione, l'impresa è tenuta all'assunzione di una forma di responsabilità più "esterna", quella che consegue all'esercizio della funzione economica e che si identifica con il rispetto dell'ambiente o le relazioni con il personale: una forma di responsabilità, questa, implicante una certa sensibilità rispetto alle priorità e valori sociali. Il cerchio più esterno, infine, riguarda la disponibilità dell'impresa all'assunzione di responsabilità più ampie, finalizzate a contribuire allo sviluppo della società. E tutto questo perché, dal momento che l'impresa non può essere pensata come scindibile dal contesto in cui opera, il futuro della stessa dipende dalla capacità di risposta alle attese della società. In tutto questo non può che leggersi con chiarezza il rapporto di complementarità tra creazione di valore, funzione economica e socialità; esso emerge in tutta la sua portata. D'altro canto anche Adam Smith, nella celebre opera *"La ricchezza delle nazioni"* (1776), sottolineava l'esistenza di un rapporto tra economia e società. Pur ponendo l'accento sulla massimizzazione del profitto quale unica finalità d'impresa, egli sottolinea la necessità che essa sia rivestita di una funzione sociale, guardando al valore economico e al valore sociale come due termini della medesima questione e non come visioni antitetiche dell'agire d'impresa. Pur nella convinzione che la massimizzazione della resa per gli azionisti fosse l'unico modo di massimizzare il benessere complessivo e contribuire, così, all'equa distribuzione della ricchezza, nella sua visione, valore sociale e valore economico coincidono. Benché, oggi, questo approccio debba essere riveduto a causa delle mutate condizioni di contesto l'interdipendenza tra risultato economico e benessere sociale diffuso rimane quale assunto basilare della CSR (Vogel, 2005). A mutare sono le politiche e gli strumenti a disposizione delle imprese per il raggiungimento di tali obiettivi, imprese che da protagoniste della scena economica si trasformano in protagoniste sociali.



2. *L'esercizio della CSR va ben oltre il rispetto dei requisiti legali*: non a caso, infatti, si parla di responsabilità sociale come ben distinta da quella giuridica (European Commission, 2001). Alle imprese responsabili, infatti, si richiede un comportamento proattivo, in grado di anticipare i mutamenti e di incidere in positivo sullo sviluppo della società (Clarkson, 1995). Pur non sminuendone l'importanza, i codici di condotta, le certificazioni, il controllo della catena dei fornitori, sono presupposti fondamentali all'esercizio della responsabilità, ma non bastano a forgiare l'impresa del titolo di socialmente responsabile. CSR è promozione di azioni di sviluppo sociale, civile e ambientale, che vanno dalle donazioni alla realizzazione di progetti, a bilanci sociali e ambientali preventivi e consuntivi, alla creazione di prodotti innovativi e sostenibili, alla mobilitazione dell'azienda e del suo personale per la realizzazione di progetti di tutela dei diritti o di cura di beni comuni. La violazione dei diritti dell'uomo, ad esempio, espone l'impresa alle sanzioni previste dal diritto, mentre limitarsi alle obbligazioni giuridiche senza adoperarsi per andare oltre, evitando di correggere la propria strategia di gestione e di informarla di standard sociali più elevati del minimo richiesto, può esporre l'impresa a sanzioni sociali. Partendo da un altro punto di vista, il mancato adeguamento alle istanze poste da quegli interlocutori sociali che confidano in una gestione responsabile in senso ampio, non comporta, per l'impresa, imputabilità giuridica, ma sociale o economica. I consumatori potrebbero, ad esempio, privilegiare i prodotti dei concorrenti, i dipendenti valutare altre opportunità di impiego, gli investitori prediligere le imprese che godono di un più esteso favore sociale e così via. Concludendo, quindi, uniformarsi a una filosofia di gestione socialmente responsabile non comporta il semplice rispetto delle leggi, ma il divenire attori propositivi e attivi all'interno di quella rete di relazioni di cui è composta la società, gestendo in modo nuovo il proprio sistema identitario (Perrini et al., 2006).
3. *Un comportamento socialmente responsabile è un comportamento adottato volontariamente*: si tratta del cosiddetto requisito della volontarietà, la diretta conseguenza di quanto affermato al punto 2. Se un comportamento socialmente responsabile è un comportamento che va oltre le prescrizioni legali, sarà, per forza di cose, volontario. Vista in un altro modo, tale proposizione trova giustificazione, nel fatto che le imprese stesse riconoscono i vantaggi della responsabilità, e ciò rappresenta l'incentivo principale a spingerle volontariamente verso questa direzione. La preferibilità dell'assunzione volontaria di responsabilità, rispetto all'imposizione



coercitiva da parte dei pubblici poteri, trova pieno riscontro, inoltre, nei numerosi documenti ufficiali, i quali, limitando le prescrizioni, forniscono spunti di riflessione, suggerimenti, piattaforme di discussione e confronto, nella convinzione che, un concetto talmente multiforme, debba essere interpretato liberamente e adattato a ciascun contesto specifico.

4. *Un comportamento socialmente responsabile non può prescindere dal tener conto delle istanze dei soggetti che, in vario modo, si relazionano all'azienda:* è impossibile parlare di responsabilità sociale senza porsi la domanda: “*responsabile verso chi?*”. Come già sottolineato in apertura, perché la CSR esprima tutto il suo potenziale competitivo, consentendo all'impresa di continuare a creare valore indefinitivamente, non può che prendere avvio da una attenta e puntuale individuazione e classificazione di tutti coloro la cui esistenza influenza ed è a sua volta influenzata dall'agire d'impresa. Il concetto di stakeholder viene teorizzato per la prima volta dallo Stanford Research Institute nel 1963 per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività dell'impresa. Tempo prima, comunque, durante la Grande Depressione, fu la General Electric a identificare i quattro maggiori gruppi di stakeholder o portatori di interessi: gli azionisti, i dipendenti, i clienti e la comunità in generale. Da allora il concetto si è arricchito di ulteriori definizioni e classificazioni, anche se la prima grande teoria organica sull'argomento – la *stakeholder theory* – può essere attribuita a Freeman, il quale identificò gli stakeholder con coloro che “abbiano interessi, diritti o rivendicazioni verso un'azienda o che, comunque, ne possano influenzare la performance attuale e futura”(Freeman, 1984) . Freeman continua nella classificazione dei diversi portatori di interesse, suddividendoli in stakeholder primari (a cui è legata la sopravvivenza dell'impresa: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave) e stakeholder secondari (intesi, in senso ampio, come tutti coloro che possono influenzare o essere influenzati dall'attività dell'organizzazione: gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati, stampa). Una definizione più ampia e recente viene da Clarkson (1995). Questi identifica gli stakeholder con “le persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi, relativi a una impresa e alle sue attività passate e presenti (...). Gli stakeholder primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante, tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che può essere definito il gruppo degli stakeholder



pubblici, e cioè governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Gli stakeholder secondari sono tutti coloro che esercitano una influenza sull'impresa, ma che non sono impegnati in transazioni con essa e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza". L'ampiezza di tale definizione consente, ad esempio, l'inserimento delle generazioni future tra i portatori di interessi, e ciò, ponendosi perfettamente in linea con quanto disposto dal paradigma dello sviluppo sostenibile, non fa che rinsaldare il legame di dipendenza tra sostenibilità e responsabilità sociale, essendo l'una funzionale al raggiungimento dell'altra. Ciascuna categoria d'interlocutori si farà portavoce di particolari istanze, non necessariamente in accordo con quelle degli altri o con gli obiettivi dell'impresa (Tencati & Zsolnai, 2008). Per questo motivo la dottrina è d'accordo nell'indicare, quale passo successivo all'individuazione degli stakeholder, la loro classificazione in base a tre variabili: la legittimità delle richieste, il potere o capacità di influenzare le scelte delle imprese, l'urgenza delle richieste (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), e ciò al fine di supportare l'impresa nell'attività di mediazione. Concludendo, esercitare un comportamento responsabile implica necessariamente un'accurata analisi dell'ambiente di riferimento in tutte le sue componenti, al fine di indirizzare l'attenzione e le attività verso uno scopo preciso e condiviso, in accordo con quanto effettivamente necessario.

5. *La CSR deve investire l'intero corpo aziendale: deve, cioè, essere patrimonio di tutti in azienda e non confinata a funzioni di mere relazioni pubbliche o essere appannaggio di qualche manager illuminato. Perché possa dare risultati concreti, l'idea di responsabilità sociale deve trasformarsi nella natura stessa dell'impresa, modificandone permanentemente il sistema identitario (Perrini & Tencati, 2008). Nel corso del tempo, quindi, si è assistito al passaggio da un approccio neutrale, che identificava l'unica responsabilità d'impresa con la generazione di profitti e al più il pagamento delle tasse, senza dover dar conto a nessuno del proprio operato, a un approccio pragmatico, che pur non facendo propri precisi valori morali, si limitava a forme di gestione del consenso e operazioni di immagine, perseguendo miglioramenti della performance economica a breve, nella convinzione che ci fosse un rapporto di strumentalità tra l'esercizio della responsabilità e la diffusione di una immagine positiva e attrattiva per il mercato. Dalla visione pragmatica della responsabilità si è poi passati a un approccio strategico, focalizzato sulla convinzione che far del bene agli stakeholder coincidesse con il far del*



bene alla propria azienda, ma ciò soltanto attraverso l'integrazione degli obiettivi sociali nella strategia aziendale globale (Perrini & Minoja, 2008).

6. *Gli effetti di un comportamento responsabile non sono necessariamente immediati o prevedibili*: la comprensione di tale assunto risiede, ancora una volta, nel rapporto che lega la CSR al paradigma dello sviluppo sostenibile. Se l'assunzione di un comportamento responsabile rappresenta la modalità con cui le imprese internalizzano i dogmi della sostenibilità, così come gli interventi funzionali a indirizzarsi verso una forma di sviluppo sostenibile mostrano i loro effetti nel lungo periodo (si pensi alla complessità dei cicli naturali) e con bassa prevedibilità a priori (data la globalità e le fitte interconnessioni tra i sistemi terrestri), anche le iniziative di responsabilità sociale non sempre si giustificano in termini di retroazioni positive certe, immediate e misurabili. La questione potrebbe essere posta anche in un altro modo, considerando il rapporto di strumentalità tra l'esercizio della responsabilità sociale e l'acquisizione di risorse immateriali. Conoscenza, relazioni e fiducia, infatti, non si ottengono immediatamente ma sono il risultato di un lungo processo di accumulazione, fatto di ripetute interazioni impresa – stakeholder e caratterizzato da un susseguirsi di conferme/disconferme delle aspettative nutrite nei confronti dell'impresa. Gli investimenti finalizzati al conseguimento/incremento del patrimonio di risorse immateriali, da quelli nell'adeguamento dei sistemi informativi (si pensi al customer data base), a quelli nella ristrutturazione dei processi produttivi (l'adozione di tecnologie pulite), a quelli relativi agli strumenti di misurazione (tipicamente i bilanci ambientali, sociali e di sostenibilità), sono quindi investimenti di lungo periodo, la cui prevedibilità decresce nel tempo, perfettamente in linea con l'incremento costante dell'incertezza e della globalità del campo d'azione.
7. *Perché si ottengano gli effetti desiderati, è necessario "rappresentare quello che si fa"*: l'ultimo caposaldo della CSR riguarda l'importanza di comunicare, render noto, il proprio impegno nella socialità. Dal momento che i comportamenti responsabili vanno ormai oltre i tipici interventi caritativi, per evitare di sminuire i quali, si sceglieva la riservatezza, non dare loro visibilità determinerebbe inevitabilmente uno scostamento tra risultati potenziali e risultati attuali (Perrini, 2006b). Perché si inneschi quel circolo virtuoso tra responsabilità, risorse immateriali, valore, successo duraturo, è necessario che gli interlocutori conoscano ciò in cui nutrire fiducia. La scelta tra un'azienda che fa



molto e rappresenta poco e una che fa poco e rappresenta molto, penderà quasi sicuramente a favore dell'ultima. Se, inoltre, si considera il rapporto tra impresa e ambiente come fatto di reciproci scambi e influenze, la comunicazione diventa uno strumento fondamentale per la gestione dell'interazione e la mediazione dei conflitti.

2.2 Le spinte all'adozione di comportamenti socialmente responsabili

Numerose e interrelate sono le dinamiche che hanno portato all'adozione di pratiche e comportamenti socialmente responsabili e alla connessa implementazione di strumenti attraverso cui concretizzare i principi della responsabilità sociale, migliorare il rapporto con il contesto di appartenenza e incrementare lo stock di risorse immateriali basate sulla conoscenza e sulla fiducia, indispensabili per la creazione di valore.

Il Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee (European Commission, 2001) identifica le spinte all'adozione di un comportamento responsabile in quattro fenomeni in atto: l'emergere di nuove preoccupazioni e attese da parte dei diversi soggetti che compongono il contesto sociale, a causa della mondializzazione dell'economia e delle trasformazioni industriali correlate, l'affermarsi di nuovi criteri sociali che influiscono, con peso crescente, sulle decisioni di investimento di individui e istituzioni, la diffusione, su vasta scala, di inquietudini crescenti sul futuro del Pianeta, a causa del deterioramento e dei sempre più frequenti disastri provocati dai ritmi insostenibili dell'attività economica, l'aumento della trasparenza e della diffusione/circolazione dell'informazione riconducibili ai progressi tecnologici.

In altre parole, l'evoluzione del ruolo delle imprese e degli obiettivi alla base dell'agire aziendale può essere ricondotta al reciproco comporsi di tre determinanti principali:

- la dimensione globale dell'attività economica;
- l'evoluzione dei rapporti tra impresa e stakeholder;
- i progressi tecnologici e l'aumento della pressione competitiva.

Innanzitutto, l'affermazione della dimensione mondiale nell'attività economica ha rappresentato per le imprese una preziosa opportunità per estendere il proprio raggio d'azione, ma anche una fonte non trascurabile di rischi. L'assunzione di una dimensione globale, ha portato le imprese a gestire un quantitativo di risorse inimmaginabilmente più ampio, sottoponendole contemporaneamente a più forti pressioni all'adozione di condotte responsabili,



vista la più elevata probabilità e la connessa preoccupazione che gli errori commessi possano assumere vaste proporzioni. Sebbene quindi alla globalizzazione si associ l'apertura di strade inesplorate, aprirsi alla globalità implica l'insorgere di responsabilità su scala planetaria. È in tal senso che l'adeguamento alle istanze della CSR rappresenta un chiaro segnale della volontà di talune imprese di distinguersi nel contesto globale, adottando comportamenti socialmente responsabili che vadano oltre i confini aziendali (Post et al., 2002b).

La globalizzazione, da sola, non basta a spiegare l'ondata rivoluzionaria che sta investendo il mondo delle imprese e il loro ruolo nella società, indifferentemente dalle finalità specifiche di ciascuna. Sia al settore del for-profit, sia a quello del non-profit, sia all'insieme degli attori qualificati come pubblici, il complesso diversificato di soggetti di cui si compone la società e di cui le imprese fanno parte a pieno titolo, continua a richiedere insistentemente un maggior coinvolgimento nella vita della comunità, lo sviluppo dell'attitudine all'ascolto, al dialogo e alla negoziazione sistematica e, di conseguenza, il miglioramento della capacità di chiosare i mutamenti in atto e di adattarvisi attivamente, con grande dinamismo e flessibilità (Tencati & Zsolnai, 2008).

Grande forza propulsiva, alla base dell'affermazione di standard di responsabilità sociale, sono le iniziative promosse dal mondo politico e dalle istituzioni sovranazionali (Unione Europea, OECD, Camera internazionale del commercio ecc.). Benché numerose e differenziate, esse sono accomunate dal riconoscere l'inadeguatezza delle prescrizioni coercitive nell'indirizzare il mondo privato, e non solo, verso percorsi di sviluppo sostenibili. Questo è il motivo per cui gli organi di governo e gli organismi politici internazionali, pur ravvisando l'importanza di assicurare un livello minimo di uniformità, hanno espresso e continuano a esprimere la ferma convinzione che il loro ruolo debba essere quello di "osservatorio" sulla crescita, di promotore del dialogo e della collaborazione tra gli attori, di punto di riferimento per chiunque voglia intraprendere il cammino della responsabilità, e questo attraverso la messa a disposizione di piattaforme per il confronto e la diffusione di *best practice* (si pensi al Global Compact), la definizione di linee guida universali e codici di comportamento, che le imprese possano fare propri, il monitoraggio continuo e la connessa messa a disposizione di informazioni oggettive e accessibili.

Al processo di cambiamento delle richieste mosse all'impresa da parte degli interlocutori pubblici, si accompagna il progressivo mutamento delle attese che i consumatori rivolgono non più soltanto ai prodotti o a uno specifico brand, ma anche, e in modo crescente, all'impresa nel suo complesso, alla sua condotta, alle modalità che la portano a erogare un certo servizio o



offrire un certo prodotto. Queste ragioni hanno condotto alla definizione di una nuova categoria di consumatori cosiddetti critici o responsabili.

Un tale atteggiamento non va confuso con un mero antagonismo o associato a un comportamento sistematicamente oppositivo nei confronti dell'impresa; il consumatore critico, al contrario, desidera confrontarsi con la marca, valutandone dimensioni prima trascurate e, coerentemente con il proprio credo, è pronto ad assumersi, in prima persona, responsabilità sociali. È portavoce di una nuova sensibilità, che dalle richieste di naturalità, salubrità, sicurezza tali da garantire il benessere personale, si estende agli impatti che tutta la filiera produttiva può avere sull'ecosistema e sulla società nel suo complesso. Critico diviene quindi sinonimo di consapevole, consapevole della possibilità concreta che le sue scelte possano avere un effetto anche molto lontano dal luogo di acquisto, sulla qualità della vita e sull'esistenza stessa di altri individui (Bhattacharya & Sen, 2001, 2004).

Nello specifico, i criteri che guidano il consumo responsabile possono essere così sintetizzati:

- *eco-compatibilità* del prodotto fisico e delle modalità tramite cui esso è prodotto e distribuito. L'attenzione del consumatore si sposta sull'intero ciclo di acquisto-trasformazione-vendita;
- *attenzione alle problematiche economiche e sociali* dei Paesi che forniscono materie prime o in cui avviene la delocalizzazione produttiva;
- possibilità di *riuso e riciclo*;
- *risparmio energetico*.

Prima ancora che dall'evoluzione dei comportamenti di consumo, pressioni a migliorare la performance sociale e ambientale d'impresa sono state esercitate dal mondo della finanza. È in quest'ambito, infatti, che, sin da subito, la globalizzazione ha mostrato i suoi effetti dirompenti, data l'estrema facilità di deterritorializzare i capitali piuttosto che procedere a delocalizzazioni produttive. Il risultato principale di un tale andamento è stato il progressivo allontanamento tra territorio, profitto e impresa, i cui confini reali sono andati via via sfumando, connotandola quale "fabbrica globale".

Probabilmente il mondo finanziario non avrebbe ripensato alla logica d'indirizzo dei flussi di capitali, se il processo di globalizzazione non fosse stato accompagnato da un crescendo di crisi finanziarie e di scandali contabili (si pensi al caso Enron). La sfiducia che consegue a tali



situazioni di crisi ha fatto sì che tra i criteri di scelta di investitori e finanziatori si arricchissero di valutazioni relative all'affidabilità dell'impresa anche in ambito sociale e ambientale.

La logica sottostante può essere ulteriormente chiarita facendo riferimento al crescente orientamento delle normative al principio del polluter pays (esso consiste nell'attribuire, a chi ha arrecato un danno all'ambiente, l'obbligo di sostenere i costi per rimediare ad esso). Di conseguenza, investire in un'azienda che abbia avuto un trascorso non troppo ecologico, potrebbe essere rischioso, in quanto i danni connessi a comportamenti socialmente irresponsabili si tradurrebbero inevitabilmente in una riduzione dei dividendi o nella perdita di valore del pacchetto azionario.

Stesso discorso è valido per gli istituti di credito, la cui attenzione ai temi della responsabilità sociale, li vede coinvolti su due piani paralleli:

- sul fronte dell'impiego, attraverso la scelta di erogare finanziamenti ad aziende responsabili, o a particolari categorie di imprese. Si pensi all'emergere del "social banking", ovvero di strumenti di finanziamento per specifiche categorie di imprese (imprese impegnate nella certificazione ambientale, progetti per lo sviluppo dell'imprenditoria nel Mezzogiorno – project financing, programmazione negoziata, ecc., microcredito) o per specifiche categorie di soggetti a rischio di esclusione sociale (prestiti antiusura per soggetti che non possono accedere a prestito tramite canali convenzionali, pacchetti di servizi bancari per immigrati, linee di credito agevolate per coloro che sono stati colpiti da calamità naturali, ..);
- sul fronte dell'intermediazione finanziaria con l'istituzione di fondi di investimento etici e di altri strumenti di finanza responsabile.

Oltre a garantire alle imprese benefici connessi al miglioramento delle relazioni con i propri stakeholder, l'adozione di strumenti e comportamenti socialmente responsabile è, dunque, in modo crescente riconosciuta dal mercato. Considerare valori etici, sociali e ambientali nella formulazione delle strategie e nella definizione delle scelte di gestione d'impresa ne fa potenziali investimenti per i prodotti del risparmio gestito socialmente responsabile (SR) o *socially responsible investing (SRI)*, cioè la c.d. "finanza etica". La nascita di investitori che orientano le proprie scelte in senso etico, allineandosi ai dettami della responsabilità sociale e dello sviluppo sostenibile, ha creato nuove, appetibili opportunità d'investimento. La figura 2 mostra la crescita nei fondi *socially responsible investing*, in Europa e negli Stati Uniti tra il 1995 e il 2005.



A livello Europeo le dimensioni degli asset degli investitori istituzionali gestiti secondo criteri etici ammontano a circa € 1 trillion. Nei Fondi Pensione la quota d'investimento SRI ha raggiunto circa il 15% del totale (fonte Eurosif 2006) e in alcuni paesi come UK, Olanda e Svezia il rapporto supera il 20%. In questi paesi lo sviluppo di questo tipo d'investimento è stato favorito da determinate condizioni del mercato finanziario (dimensione dei Fondi Pensione), da interventi legislativi e da una comunità finanziaria preparata al concetto di Socially Responsible Investing. Le considerazioni etiche sono state integrate secondo differenti metodologie nel processo d'investimento dei Fondi Pensione: dalla semplice esclusione di titoli, al company engagement. In altre parole, la CSR può diventare un fattore premiante in termini competitivi riconosciuto dagli stakeholder, mercati finanziari inclusi.

Non meno importanti da considerare sono le richieste, spesso implicite, provenienti dall'organismo personale dell'impresa. La comprensione del perché questa categoria di stakeholder primari spinga l'impresa all'adozione di un comportamento responsabile, risiede innanzitutto in un'evidenza immediata. Essendo direttamente esposti a eventuali rischi, i lavoratori, hanno un interesse diretto affinché le attività svolte all'interno dell'impresa non arrechino danni o siano fonte di pericolo. Andando oltre, comunque, la questione potrebbe essere chiarita considerando, ancora una volta, il legame circolare esistente tra l'esercizio della responsabilità sociale, l'accumulazione di risorse immateriali e la creazione di valore nel tempo.

Secondo la prospettiva *resource-based*, infatti, l'impresa può essere considerata come una combinazione unica di capacità e risorse, acquisite e sviluppate nel tempo, tra cui, quelle basate sulle relazioni e sulla conoscenza costituiscono, in primis, le basi per l'impostazione di strategie competitive e la fonte primaria di vantaggi competitivi. Questo perché, se è vero che non tutte le risorse possiedono il potenziale per generare vantaggi competitivi, in quanto per essere tali dovrebbero qualificarsi come scarse, difficilmente imitabili e funzionali alla creazione di valore per il cliente, allora quelle immateriali o "invisibili", quali appunto la fiducia, la conoscenza, le competenze, assumono un'importanza primaria. Esse, difatti, sono difficilmente trasferibili e replicabili dalla concorrenza, in quanto si accumulano nel lungo periodo, la loro formazione non è oggettivamente controllabile in tutte le fasi e sono scarsamente trasparenti dall'esterno dell'organizzazione.

Quale il legame tra personale e risorse immateriali? Poiché "di valore", rare, non sostituibili e non perfettamente imitabili, le risorse umane possono essere considerate a pieno titolo tra le risorse strategiche e fonti di vantaggio competitivo (Turban & Greening, 1996). Diviene fondamentale, per le imprese che operano nel contesto attuale, attrarre e mantenere dipendenti con elevate *skills*, in quanto la gestione delle risorse umane si è progressivamente



dimostrata un imprescindibile fattore critico di successo. Ma altrettanto basilare è l'associare la gestione delle risorse umane all'esercizio della responsabilità sociale, in quanto si ritiene che quest'ultima abbia un impatto non trascurabile sulla gestione della motivazione del personale e sullo sviluppo della capacità dell'impresa di attrarre professionalità qualificate.

Spinte sempre più forti provengono, infine, da quegli interlocutori che, pur non avendo una relazione formale, ufficiale o contrattuale con l'impresa, manifestano un interesse più o meno duraturo nell'attività della stessa. Tra gli stakeholder secondari va innanzitutto menzionata la comunità locale, che, con l'impresa, condivide l'ambiente in tutte le sue componenti.

Le relazioni che possono instaurarsi tra i due attori sono molteplici: l'impresa potrebbe, ad esempio, favorire il mutamento sociale e, se cosmopolita, dare impulso alla sprovincializzazione del contesto di riferimento. Ma l'impresa è soprattutto fonte di occupazione per la comunità di appartenenza, il cui benessere e la cui ricchezza potrebbero dipendere strettamente dal destino della stessa, così come è valida, allo stesso tempo, la relazione inversa. È la comunità di appartenenza la fonte primaria di competenze, di consumi, di consensi per l'impresa.

Se si tiene conto dell'esistenza di tale reciprocità e della crescente circolazione di informazioni e conseguente creazione di una consapevolezza diffusa circa gli effetti di una condotta irresponsabile dell'impresa, si comprende come anche il peso della comunità di riferimento, nell'influenzare i processi aziendali, non sia più trascurabile e debba essere tenuto in debito conto, in fase decisionale.

Ciò che sta avvenendo, in tale contesto, è la creazione di una partnership tra impresa, comunità e territorio, una sorta di coalizione tra aziende, organizzazioni della società civile e istituzioni finalizzata al perseguimento di un obiettivo comune e reciprocamente vantaggioso: il miglioramento della qualità della vita dei membri della società in cui detta partnership si inserisce, attraverso una sapiente integrazione di risorse e competenze (Tencati & Zsolnai, 2008).

Perché il quadro sulle spinte all'adozione di un comportamento socialmente responsabile sia completo, non può non considerarsi l'effetto delle nuove tecnologie sull'adeguamento alle istanze della socialità. Il tema del progresso tecnologico si connota per la sua trasversalità e i suoi effetti moltiplicativi rispetto a quanto analizzato in precedenza.

Le nuove tecnologie di connettività hanno, infatti, svolto un ruolo rilevante, se non determinante, nell'affermazione della dimensione globale, supportando la libera circolazione transnazionale delle idee, della cultura, degli stili di vita, dei capitali. I processi di



delocalizzazione produttiva, così come la de-territorializzazione del profitto, sono stati facilitati e incrementati dalle potenzialità offerte dalla rete.

Al contempo la creazione di una coscienza ecologica, la diffusione delle informazioni sulla sostenibilità e l'urgenza di adeguare i propri comportamenti a tale paradigma, così come il miglioramento dell'accessibilità all'informazione e del reperimento della stessa: tutto questo non potrebbe essere nemmeno immaginato separatamente dai progressi tecnologici in atto.

I movimenti di contestazione trovano nella Rete e nel suo essere contemporaneamente veicolo rapido ed economico di informazioni e contesto culturale vero e proprio, il loro punto di forza nell'attuazione di campagne di contro-comunicazione e nella mobilitazione di massa anti-corporation, mentre l'estrema malleabilità degli strumenti informatici attuali fa sì che i governi se ne servano per la creazione di piattaforme di dialogo e confronto.

Si potrebbe continuare all'infinito nell'elencazione delle enormi potenzialità di Internet e delle nuove tecnologie informatiche: ciò che preme sottolineare, in linea con lo scopo di tale trattazione, è come, nuovamente, la responsabilità sociale rappresenti, per le imprese, uno strumento importante per affrontare tutto questo. La Rete rende le imprese contemporaneamente più vulnerabili e più forti: le espone più facilmente al giudizio negativo dei diversi interlocutori, ma proprio per la possibilità di interagire direttamente con ciascuno di loro, rappresenta l'opportunità di dar conto, con immediatezza, della propria apertura alla collaborazione e del proprio impegno nella responsabilità.

2.3 Gli effetti dell'adozione di pratiche di responsabilità sociale

A partire dai primi due studi pubblicati nel 1972 (Bragdon & Marlin, 1972; Moskowitz, 1972), numerosi sono stati i tentativi di dimostrare empiricamente l'esistenza o meno di un impatto economico positivo e significativo connesso all'adozione di pratiche e comportamenti socialmente responsabili (Christmann, 2000; Clarkson, 1988; Kedia & Kuntz, 1981), all'implementazione di misure per la gestione degli impatti ambientali (Bowman & Haire, 1975; Bragdon & Marlin, 1972; Fogler & Nutt, 1975), a certi livelli di reputazione sociale (Alexander & Buchholz, 1978; Cochran & Wood, 1984; Preston & O'Bannon, 1997) o, più recentemente, a valutazioni effettuate da agenzie specializzate nella misurazione di performance sociali e ambientali (Graves & Waddock, 2000; Hart & Ahuja, 1996; McWilliams & Siegel, 2000; Russo & Fouts, 1997; Waddock & Graves, 1997).



Guardando alle oltre 130 ricerche empiriche documentate sull'argomento (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003), sono sostanzialmente due le visioni relative al rapporto tra CSR e risultati aziendali: l'una sostenitrice dell'esistenza di un *trade off* tra i due termini della questione, l'altra focalizzata, invece, sulle possibili sinergie.

Radicato nella massima neoclassica per cui "*the business of business is business*" (Friedman, 1970), il primo approccio sostiene l'esistenza di un impatto negativo relativo all'implementazione della CSR, considerando le pratiche socialmente responsabile un inutile costo da evitare al fine di non soccombere al gioco della competizione (Barnett, 2007). Contributi di beneficenza, piani per promuovere lo sviluppo della comunità, mantenimento di presidi in aree depresse, comportano indubbi vantaggi in termini d'immagine e reputazione, ma al contempo sono fonti di costi tali da porre l'impresa in svantaggio rispetto alla concorrenza. Vantaggi e costi, inoltre, non sono perfettamente comparabili dal momento che la loro natura è differente, soprattutto se si considera come i costi siano immediati e certi mentre i benefici soltanto stimabili e valutabili in termini qualitativi o in modo indiretto. Intraprendere strategie di CSR comporterebbe, secondo tale impostazione, una limitazione delle alternative possibili, impedendo, ad esempio, l'investimento in date linee di prodotto o scelte di delocalizzazione produttiva, e potrebbe risultare addirittura penalizzante nel caso in cui l'impegno non fosse percepito dal consumatore o dagli altri interlocutori sociali. Al contrario, le risorse da destinare a programmi e azioni sociali dovrebbero essere indirizzate al miglioramento dell'efficienza o semplicemente ridistribuite agli azionisti, per evitare una defocalizzazione dall'attività principale per cui le imprese sono state create: la creazione di ricchezza (Jensen, 2001).

Nonostante alcune analisi sembrino supportare tale impostazione, le tendenze in atto nel mondo delle imprese e il più ricco numero di studi a supporto di una relazione positiva tra CSR e performance sembrano sostenere la seconda visione, sottolineando l'esistenza di sinergie tra socialità e risultati economici e competitivi, connesse al rafforzamento della capacità delle imprese di gestire le aspettative dei propri stakeholder, accumulando così risorse immateriali di fiducia e conoscenza tali da consentire loro di godere di vantaggi competitivi di elevata entità e durata (Orlitzky et al., 2003; Waddock & Graves, 1997).

Il perché di tale successo risiede nella nuova concezione del valore, nei cambiamenti in atto nel contesto competitivo odierno e nelle connesse spinte all'adozione di un comportamento responsabile, ma più in generale, nella trasformazione dell'impresa da modalità di organizzazione dell'attività economica ad ambiente in cui vivere; ciò che è cambiato è la pervasività, è tale aspetto che rende inadeguate le istanze dei sostenitori della *corporate amorality*.



Se si accetta l'idea che l'impresa non possa più essere considerata un'entità astratta votata al puro calcolo di convenienza economica, ma si presenti come un attore interagente con il resto del mondo, non può che considerarsi inapplicabile qualsiasi teoria che tralasci tale aspetto.

Più in dettaglio, gli studi che supportano l'esistenza di una correlazione positiva e significativa tra CSR e performance, mostrano come l'adozione di pratiche e comportamenti in linea con i dettami della responsabilità d'impresa abbia un duplice impatto: nel contenimento di particolari categorie di costi e, al contempo, nell'incremento di ricavi e produttività.

Responsabilità e contenimento dei costi

Per chiarire le modalità attraverso cui un comportamento responsabile è in grado di ridurre i costi, si pensi al caso di una azienda per cui valori quali l'onestà, l'affidabilità, la lealtà, il rispetto della legge e la considerazione delle richieste dei diversi interlocutori sociali, siano talmente sentiti all'interno dell'organizzazione da guidarne processi decisionali e attività.

Rispetto a un'impresa caratterizzata da un atteggiamento neutrale nei confronti dell'ambiente di appartenenza e votata alla pura massimizzazione del profitto, la prima potrà godere di numerosi benefici. Innanzitutto potrà vantare minori costi di protesta e reclamo e una connessa riduzione delle risorse di tempo e denaro spese, ad esempio, nella gestione delle istanze di tutti coloro che si sentano minacciati dalle sue attività, o connesse ai procedimenti legali intrapresi contro di essa; e questo grazie al rispetto di leggi e regolamenti e all'orientamento alla collaborazione, al rispetto e al rendere prontamente conto delle proprie azioni. Ma gli effetti della responsabilità sociale non si limitano a questo, sconfinando nell'area del *risk management*. In tal senso, l'impegno nella CSR rappresenta uno degli strumenti più innovativi per la gestione o, al limite, eliminazione di alcuni rischi associati alla cattiva condotta, a negligenze o insensibilità da parte dell'impresa, rischi la cui importanza aumenta nel corso del tempo data la possibilità crescente che, anche sbagli di piccole proporzioni s'impongano alla pubblica attenzione causando crisi di enormi dimensioni.

Perdite connesse alla riduzione delle vendite, aumento dei costi operativi causati dalla riduzione della produttività, aumento dei costi di finanziamento correlati ai maggiori tassi di interesse richiesti da investitori e finanziatori, maggiori costi di recruiting e turn-over connessi a eventuali defezioni da parte del personale e alla perdita di reputazione dell'impresa nel mondo del lavoro, incremento dei costi di marketing e pubbliche relazioni, eventuali spese legali,



risarcimenti, penalità: sono questi i principali danni conseguenti all'imporsi di una situazione di "crisi da scandalo", gli stessi a essere ridimensionati dall'esercizio di una condotta responsabile.

Quest'ultima rappresenterebbe un'utile modalità per frenare gli effetti dirompenti connessi all'innescarsi dell'inevitabile spirale verso il basso in cui, a partire dalla categoria di stakeholder primariamente colpita, la perdita di fiducia di ciascun interlocutore rinforza quella degli altri.

Ulteriori effetti positivi della responsabilità possono essere colti spostando l'attenzione all'interno dell'organizzazione, a ciò a cui normalmente non è associato un clamore paragonabile a quello di cui possono godere gli scandali: l'ambiente lavorativo.

Se fedeltà, sincerità, onestà, capacità di ascolto, sono valori condivisi all'interno dell'organizzazione, sarà possibile per l'impresa, ridurre i costi di monitoraggio; se si ritiene che il personale agisca con responsabilità, ponendo l'interesse dell'azienda al di sopra del proprio tornaconto personale, sarà possibile perseguire un miglior utilizzo delle competenze, decentralizzando e disperdendo l'autorità e il potere decisionale all'interno della struttura organizzativa.

Per le stesse ragioni, anche i costi di coordinamento potrebbero essere ridotti con conseguenti incrementi di efficienza e, se il personale condividesse gli stessi valori, molte fasi del processo di negoziazione e contrattazione potrebbero essere saltate, dato il minor rischio di *free riding* delle parti coinvolte.

Tutti questi esempi possono essere ricondotti alla più generale e onnicomprensiva relazione tra comportamento socialmente responsabile ed efficienza. In imprese che perseguono standard sociali e ambientali, oltre che economici, è possibile, infatti, spendere meno tempo in attività ridondanti quali, ad esempio, la verifica della correttezza delle informazioni provenienti dall'interno e dall'esterno e l'eventuale loro rettifica, e dedicarsi, così, su attività maggiormente produttive quali la formazione, l'orientamento al consumatore, la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, l'apertura a nuovi business, e così via (Paine, 2003; Perrini et al., 2006).

Responsabilità e incremento dei ricavi

Il primo rilevante effetto riguarda il miglioramento della capacità di attrazione e mantenimento delle risorse umane, la cui portata si apprezza pienamente considerando la forza crescente del legame tra la qualità e l'impegno del personale e la performance economica e competitiva dell'impresa.



Numerosi studi sono stati focalizzati sulla ricerca di link tra il rispetto di dati standard di comportamento etico e responsabile da parte dell'impresa e i rapporti con il personale, evidenziando come fiducia nelle capacità altrui, ascolto, collaborazione siano elementi fondamentali per stimolare la creatività nel lavoro di gruppo. Al contempo si è dimostrato come il personale sia più propenso a sostenere decisioni del management avvenute con trasparenza e in modo cooperativo e più incentivato a fornire contributi discrezionali, a favorire la circolazione di informazioni non distorte, a condividere conoscenza e competenze, in organizzazioni che vantino elevata credibilità e rispettino un coerente set di valori.

Nello specifico, comunque, una possibile teoria in grado di spiegare come la performance sociale di un'azienda possa influenzare la sua attrattività nei confronti dei potenziali dipendenti è la *teoria dei segnali (signaling theory)*. Essa si basa sugli assunti di razionalità imperfetta, evidenziando come coloro che sono in cerca di un impiego non dispongano di informazioni complete sull'organizzazione con cui intendono iniziare un rapporto lavorativo. Per tale ragione sono portati a interpretare le informazioni disponibili come segnali delle condizioni di lavoro. Anche la performance sociale, intesa, ad esempio, come qualità delle relazioni con i sindacati, grado di partecipazione dei dipendenti al *decision making*, livello di benefit offerti, esistenza di politiche volte alla promozione della parità di trattamento, ecc., rappresenta, dunque, un segnale dei valori e delle norme dell'impresa. Come segnali vengono interpretate le attività sociali non direttamente a favore dei dipendenti, segnali della possibilità che, lavorando per tale organizzazione, si riesca a trarre gratificazioni legate all'aumento dell'autostima. In sintesi, quindi, per le aziende, vantare un'elevata performance sociale, rende più probabile che siano percepite come un datore di lavoro più attraente rispetto a organizzazioni giudicate meno socialmente responsabili.

Oltre alla riduzione di alcuni costi organizzativi e all'incremento dell'attrattività dell'organizzazione, la CSR agisce in un'altra direzione: fornendo un forte impulso al coinvolgimento delle risorse umane nell'attività aziendale, ne accresce la lealtà che, a sua volta, si traduce in un ulteriore contenimento del turnover e dei costi di recruitment. Da non sottovalutare, infine, l'impatto della performance sociale sulla qualità del rapporto con gli altri interlocutori, in particolare con i clienti. I lavoratori mostrano un maggiore interesse a che la relazione con il cliente vada a buon fine, se l'organizzazione dimostra il proprio impegno collaborativo nei loro confronti. Si instaura, quindi, un rapporto di mutualità che si traduce in una migliore capacità dell'azienda nel suo complesso di rispondere ai bisogni della clientela, e, con un effetto a cascata, in una maggiore fedeltà dei consumatori e, al limite, in una profittabilità più elevata.



Effetti simili a quelli descritti con riferimento al personale, dalla maggiore predisposizione a collaborare, al coinvolgimento attivo, all'instaurarsi di rapporti leali, si esplicano anche nei confronti degli altri portatori di interesse, tanto da poter essere ricondotti a un'unica causa prima: l'esistenza di una correlazione positiva tra performance sociale e reputazione.

Al crescente peso assunto dalle attività d'impresa nell'influenzare il contesto attuale, infatti, si accompagna inevitabilmente una maggiore dipendenza delle stesse dall'ambiente di appartenenza per l'ottenimento delle risorse materiali e immateriali necessarie al conseguimento degli obiettivi aziendali. Il rapporto di reciproca influenza sottostante al processo di accumulazione di risorse, fa sì che gli attori di cui si compone il sistema, dispongano di un quantitativo di potere tale da poter essere utilizzato contro la stessa impresa.

È questo il motivo per cui diviene imprescindibile per le imprese disporre di una buona reputazione su cui basare rapporti quanto più collaborativi con gli stakeholder rilevanti e alimentare, in tal modo, il percorso che conduce alla creazione di valore.

Se quelli descritti sono gli effetti connessi al possesso di adeguato capitale relazionale, qual è il posto della CSR? La risposta a tale quesito risiede nella complessità della reputazione: al contrario dell'immagine, essa va oltre la capacità di manipolare le impressioni dei diversi interlocutori, essendo ancorata alle caratteristiche distintive dell'impresa e, quindi ottenibile soltanto mediante il persistere nel tempo di comportamenti corretti.

Se la reputazione è alla base dell'accumulazione di risorse immateriali quali lealtà, fiducia e conoscenza funzionali alla creazione di valore e alla sopravvivenza dell'impresa nel tempo, e se l'apporto di tali risorse indispensabili all'esercizio delle attività aziendali è subordinato alla capacità dell'impresa di rispondere adeguatamente e con correttezza alle istanze dei portatori di interesse, allora il rispetto puntuale e sistematico dei capisaldi del socialmente responsabile non può che rivestire un ruolo significativo.

Uno sguardo di sintesi

Sintetizzando quanto è stato descritto nei due paragrafi precedenti, sono principalmente cinque le aree in cui l'esercizio della responsabilità sociale esplica i suoi effetti positivi, influenzando la performance aziendale:

- *CSR e organizzazione interna*: in tale ambito la letteratura è concorde nel riconoscere il contributo della CSR alla creazione di un clima etico, con impatti sulla employee



satisfaction e sul commitment organizzativo che si traducono in una riduzione del tasso di assenteismo e del tasso di turnover, nell'incremento della produttività e dell'attrattività dell'impresa nei confronti dei dipendenti attuali e prospettici (Maignan, Ferrell, & Hult, 1999; Vitell & Singhapakdi, 2008).

- *CSR e clienti finali*: numerosi studi mostrano come l'implementazione di pratiche di CSR impatta su *customer satisfaction*, *customer loyalty* e *customer retention*, in ragione del ruolo della CSR quale indicatore della qualità della produzione, nel rafforzamento di *company* e *brand positioning* e nel supporto allo sviluppo di attitudini positive nei confronti dell'impresa (Bhattacharya & Sen, 2001; Brown & Dacin, 1997; Castaldo, Perrini, Misani, & Tencati, 2009).
- *CSR e comunità locale*: nei confronti della comunità locale entro cui l'attività d'impresa si inserisce, l'implementazione di pratiche di stakeholder management che puntino alla cooperazione con la collettività contribuisce allo sviluppo, per le imprese, della licenza di operare in un dato contesto (Kern, Sachs, & Rühli, 2007; Russo & Tencati, 2008). In tale ambito la CSR consente alle imprese di gestire il consenso, accumulare capitale immateriale di fiducia e legittimità, anticipare le sfide future, nonché identificare opportunità di mercato (Brugmann & Prahalad, 2007; Porter & Kramer, 2006; Post, Preston, & Sachs, 2002a).
- *CSR e gestione ambientale*: nei confronti dello stakeholder ambiente, studi dimostrano come l'adozione di comportamenti e strumenti per la gestione e valorizzazione dell'ambiente naturale impatta direttamente sulla competitività aziendale, contribuendo all'apertura di nuovi mercati alla luce del *greening movement* e *climate change*, al conseguimento di vantaggi di differenziazione dell'offerta, alla riduzione dei rischi e a una migliore gestione degli stessi, al rafforzamento della produttività per effetto della riduzione dei costi (Gollop & Roberts, 1983; King & Lenox, 2000; Porter & Van der Linde, 1995).
- *CSR e governance*: infine, l'implementazione di strumenti di gestione e comunicazione della CSR rafforza la competitività aziendale, migliorando le basi della relazione con la comunità finanziaria stimolando l'incremento della trasparenza e riduzione delle asimmetrie informative, contribuendo alla riduzione e alla migliore gestione dei rischi aziendali, assicurando l'accesso ai nuovi mercati con un riflesso nel rafforzamento della capacità di governare l'impresa (MacMillan, Money, Downing, & Hillenbrad, 2004).



Condizione necessaria all'ottenimento di tali impatti è la capacità di gestire la CSR in modo strategico, integrandola nei *core value* aziendali (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2002). Un'impresa, infatti, potrà difficilmente vantarsi di essere responsabile e beneficiare degli effetti positivi della CSR, intraprendendo azioni sociali sporadiche, frammentarie, lontane dall'essere parte di un disegno strategico complessivo. Se reputazione, legittimazione, immagine sono aspetti fondanti il processo di accumulazione delle risorse immateriali basate sulle relazioni e sulla conoscenza, e se tali risorse hanno un'importanza strategica, dal momento che possono contribuire significativamente al raggiungimento dell'obiettivo ultimo dell'agire d'impresa - la creazione di valore -, allora anche la CSR dovrà essere gestita strategicamente perché da essa dipende il consolidarsi della reputazione dell'impresa, il senso di partecipazione all'interno dell'organizzazione, le relazioni di lungo periodo con i molteplici stakeholder.

Dotarsi di una strategia sociale significa innanzitutto perseguire una maggiore razionalizzazione delle decisioni, le quali dovranno ispirarsi a un progetto e avere dei risultati; ma anche anticipare il cambiamento attraverso un monitoraggio attivo e continuo del contesto di riferimento, individuare degli strumenti ad hoc per supportare le diverse fasi del processo, porre le basi per la fase di misurazione e valutazione dei risultati.

Nello specifico, comunque, alla definizione di una strategia sociale si perviene per gradi, a partire dall'interiorizzazione della responsabilità sociale e dei suoi capisaldi nella gestione tradizionale dell'impresa, così da poter definire obiettivi sociali interrelati a quelli economici. Soltanto a seguito della definizione degli obiettivi è possibile passare alla vera e propria elaborazione, focalizzata principalmente sull'attenta e approfondita conoscenza dell'ambiente e delle categorie di interlocutori (Barnett, 2007).

Per essere socialmente responsabili, dunque, le imprese devono integrare la CSR nella gestione quotidiana dell'intera catena del valore (Perrini et al., 2007). Si parla a questo proposito di gestione integrata della CSR, di un investimento finalizzato alla produzioni di vantaggi competitivi duraturi e alla minimizzazione dei rischi. Un modello di gestione improntato alla responsabilità sociale d'impresa è caratterizzato dalla centralità del rapporto con gli stakeholder, dai principi del miglioramento continuo e dall'innovazione. Quanto detto esplicita come l'esercizio della responsabilità sociale d'impresa vada oltre semplici dichiarazioni d'intenti, o strategie di comunicazione, qualificandosi come concetto di gestione, di governance, integrato in strategie, piani e programmi sulla base delle specificità di ciascuna impresa.

2.4 La responsabilità sociale tra corporation e piccole e medie imprese



Sebbene il dibattito sulla CSR abbia avuto origine dal crescente potere di influenza e connessa visibilità delle grandi corporation, gli studi più recenti si stanno riorientando verso le peculiarità delle piccole e medie imprese (PMI) e le potenzialità competitive insite nell'implementazione di programmi di responsabilità sociale (Perrini et al., 2007; Thompson & Smith, 1991; Tilley, 2000).

La necessità di adattare gli studi sulla CSR alle peculiarità delle PMI nasce dalle differenze che le distinguono dalle grandi imprese, a partire dalla forte personalizzazione dell'impresa e dalla pervasività dei valori e delle idee dell'imprenditore, che ne è generalmente sia management che proprietario. Questa è la motivazione per cui raramente l'approccio alla CSR da parte delle imprese di piccole dimensioni risulta essere tutt'altro che sistematico e formalizzato come nel caso delle grandi corporation. Si parla a tal proposito di "CSR sommersa" (sunken CSR), a identificare l'esistenza di comportamenti in linea con i dettami della responsabilità sociale, sebbene non organizzati, identificati o comunicati agli stakeholder come attività di CSR (Jenkins, 2004).

Più in dettaglio, le PMI hanno delle peculiarità che possono variare a seconda, per esempio della loro sede o del contesto culturale nel quale operano. In generale esse sono indipendenti, sono soggette a più forti vincoli di scarsità di risorse, e sono basate prevalentemente su relazioni interpersonali e informali (Spence, 1999). Sono, inoltre, gestite generalmente dai proprietari, altamente personalizzate, operanti principalmente a livello locale e dipendenti dalle proprie risorse interne per svilupparsi (Russo & Tencati, 2009).

Le PMI presentano, dunque, caratteristiche intrinseche che le rendono sensibilmente differenti rispetto alle imprese di grandi dimensioni, influenzando l'integrazione delle pratiche responsabili nella gestione e governo d'impresa. In altre parole, sebbene le PMI siano attivamente e volontariamente coinvolte nelle aree della CSR, tali attività appaiono scarsamente sistematiche, non integrate nei processi strategici in modo formale, e con limitata visibilità all'esterno, presso le diverse categorie di stakeholder che variamente si interfacciano con l'impresa (Perrini et al., 2007). Tali peculiarità possono essere ulteriormente investigate con riferimento a ciascuna delle aree di gestione della CSR:

- *Gestione ambientale*: Le PMI possono avere un forte impatto sull'ambiente in cui operano se non adeguatamente gestite (Tilley, 2000). I distretti industriali in Italia confermano tale assunto (Pyke, Becattini, & Sengenberger, 1990). Ciononostante, se si esclude l'adozione di sistemi di gestione ambientale e certificazioni EMAS (Eco-Management and



Audit Scheme), le PMI sono ancora lontane dal formalizzare complete strategie a tutela dell'ambiente, integrate nelle pratiche e politiche aziendali.

- *Occupazione*: Molto spesso le PMI offrono un contesto lavorativo eccellente, ma perdono l'opportunità di rendere l'impresa attrattiva nei confronti dei potenziali dipendenti, poiché mancano di adeguate procedure di formalizzazione e comunicazione (Greening & Turban, 2000). Se si pensa, ad esempio, al forte legame che le PMI italiane hanno nei confronti delle comunità locali, la formalizzazione di comportamenti responsabili nei confronti dei dipendenti assume un ruolo prioritario.
- *Filiera produttiva*: Le imprese devono metabolizzare l'importanza di gestire le relazioni lungo la propria filiera in modo cooperativo: tale approccio deve coinvolgere le imprese stesse, i clienti, i fornitori e integrarsi in modo trasversale con la necessità di gestire diritti umani, condizioni di lavoro e contesto ambientale (Perrini, 2006c). In tale ambito, comunque, le PMI impegnate in processi di gestione responsabile della propria filiera, sono in grado di beneficiare della propria struttura flessibile, che più che compensa il maggior potere di influenza che le grandi imprese possono vantare sulle relazioni di fornitura e distribuzione.
- *Comunità locale*: Se le grandi imprese hanno maggiori risorse da investire nel contesto locale in cui sono inserite, le PMI hanno un legame storico più profondo con il tessuto locale che però non riescono adeguatamente a integrare con le proprie strategie aziendali. Inoltre, le grandi imprese prendono lentamente coscienza dei benefici derivanti da iniziative sociali direttamente legate alla propria strategia aziendale (Hess, Rogovsky, & Dunfee, 2002). In tale ambito, le PMI si distinguono per il forte interesse nei confronti di attività di volontariato a favore della comunità. La dimensione d'impresa, infatti, non sembra influenzare le scelte strategiche in tale ottica, sebbene risulti evidente come le PMI debbano sfruttare il proprio legame diretto con la comunità per migliorare in modo sistematico le condizioni interne ed esterne all'impresa.
- *Rendicontazione e controllo delle performance socio-ambientali*: Misurare e comunicare la propria performance sostenibile ha un costo che può essere anche molto elevato (Perrini, 2006) (Perrini, 2006b). Le grandi imprese godono di maggiori risorse e di sistemi informativi più sviluppati. Al contempo la dimensione rende complessa la fase di raccolta delle informazioni e monitoraggio degli impatti. Sebbene dotate di minori risorse disponibili e inconsapevoli dei vantaggi del reporting nella gestione delle relazioni con gli stakeholder, le PMI hanno una struttura flessibile che le rende



particolarmente adattabili alla sperimentazione di nuove procedure di controlling e reporting

Focalizzarsi esclusivamente sulle grandi imprese, sembra essere dunque un approccio riduttivo, incapace di cogliere l'estrema varietà delle esperienze attuali. Le grandi imprese restano indubbiamente un benchmark per l'evoluzione della CSR e degli strumenti correlati, data la disponibilità di risorse di cui possono vantare e i rilevanti impatti socio-ambientali associati alle attività di gestione. Al contempo, le PMI rappresentano una quota rilevante dell'economia mondiale sia in termini di opportunità di impiego che di capacità di generare valore. Impostare la propria gestione strategica sulle basi della CSR può rappresentare per le PMI l'opportunità di distinguersi nel contesto globale, ottenendo vantaggi competitivi su cui costruire strategie di crescita sostenibile nel lungo periodo.

2.5 Il ruolo dell'accountability e la misurazione delle performance

Prerequisito essenziale perché tali processi sinergici vadano a buon fine è non solo l'integrazione della CSR all'interno delle strategie e delle gestioni aziendali ma anche la comunicazione dell'impegno e delle aree di responsabilità di ciascuna impresa al fine di sostenere e allineare le relazioni con le diverse categorie di stakeholder.

Si parla in tal senso di *corporate accountability* a indicare una cultura orientata alla trasparenza e alla rendicontazione che coinvolge l'aspetto gestionale del divenire dell'azienda nelle sue manifestazioni etico-sociali ed economiche, legittimando e responsabilizzando chi è preposto al governo di una organizzazione in senso lato (Cardillo, Di Dio, & Molina, 2006). Il dibattito su tale tematica è acceso sia a livello nazionale che internazionale.

Diverse sono le definizioni di *accountability* riportate in letteratura. Edwards & Hulme definiscono e identificano tale espressione con "l'insieme dei mezzi con i quali gli individui e le organizzazioni rendicontano, a una o più autorità riconosciute, la responsabilità delle loro azioni (1996). Similmente, Gray, Owen & Adams la definiscono come il "dovere di fornire una rendicontazione di tutte le azioni per le quali si è responsabili" (1996).

In termini generali, *accountability* richiama almeno due accezioni che ne rappresentano i componenti essenziali: da un lato il dar conto all'esterno e in particolare al complesso degli stakeholder, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali; dall'altro l'esigenza di introdurre



logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende e alle reti di aziende relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati.

Benché nata specificatamente con riferimento agli ambiti economico-finanziari e patrimoniali consuntive, l'*accountability* è in fase di progressiva estensione del proprio campo di applicazione investendo tutte le aree di gestioni aziendali. Sempre di più, si parla, in tale contesto, di *social accountability* da intendersi nel duplice senso di *financial and economic accountability* e di *ethical and social accountability*, nell'ottica della necessità di estendere la valutazione delle performance aziendali alle tre aree economico, sociale e ambientale (Elkington, 1997).

Le forme di misurazione e rendicontazione delle performance sociali e ambientali sono il più diretto risultato dell'allargamento del raggio d'azione della *corporate accountability*. La consapevolezza dei limiti del bilancio economico nel dare completa rappresentazione agli effetti economici, sociali e ambientali dell'agire d'impresa sul contesto di riferimento e sui soggetti di cui esso si compone e la conseguente necessità di ideare un nuovo strumento in grado di dar conto oggettivamente dell'utilità sociale prodotta, emergono in concomitanza con la comprensione dell'impossibilità di continuare a riconoscere nella produzione di profitti, l'unico e incontrastato scopo dell'attività aziendale, definendo l'utile e i costi sostenuti in funzione del suo conseguimento come il solo contributo sociale dovuto dall'impresa.

Più precisamente, all'esigenza di affiancare forme di rendicontazione sociale e/o ambientale al tradizionale processo di rendicontazione economico-finanziario si è giunti da più direzioni: come diretta evoluzione dei temi della corporate governance, della trasparenza e dell'*accountability* da un lato, dei principi della responsabilità sociale dall'altro, senza trascurare l'importanza del ruolo di elementi di contesto quali, ad esempio, il peso crescente dei sindacati e delle associazioni a tutela dei consumatori, l'attenzione della classe politica al ruolo dell'impresa nella società, il cambiamento delle condizioni culturali e il contestuale diffondersi di una sensibilità più attenta ai temi dello sviluppo sostenibile che, congiuntamente alla presenza più o meno diffusa di aziende con caratteristiche peculiari (si pensi a quelle a grande rischio ambientale o alla rilevanza del non-profit), hanno spianato la strada al fiorire di strumenti che consentissero alle imprese di rendere conto degli impegni assunti ad una audience più ampia dei soli detentori di capitale proprio.

Nello specifico, il tema della rendicontazione sociale inizia a imporsi all'attenzione del mondo accademico e a destare interesse presso la classe delle imprese *profit oriented*, a partire dalla seconda metà degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta. Tra i vari Paesi è la Francia ad assumere la posizione più decisa, introducendo l'obbligatorietà della redazione del



bilancio sociale per le imprese di grandi dimensioni. La legge 769 del 1977, dunque, pone l'accento sulle condizioni di sicurezza del lavoro, interpretando il bilancio sociale come strumento di informazione interna a supporto della contrattazione sindacale.

Con riferimento al nostro Paese, il primo caso di realizzazione di un bilancio sociale risale al 1978 ad opera della Merloni, per iniziativa dell'Istituto Battelle di Ginevra, promotore di un progetto di ricerca che prevedeva la sperimentazione dell'innovativo strumento per quattro grandi aziende italiane.

Successivamente, sulla scia dell'impegno francese nei confronti della rendicontazione sociale, anche in Italia si tentò la strada dell'obbligo di legge, come testimoniato dal disegno di legge n. 1571 del 22 luglio 1981, il quale proponeva di introdurre all'interno del sistema informativo aziendale un rendiconto sociale, in grado di fornire informazioni sulla qualità della vita dei dipendenti e sugli interventi volti a migliorare sicurezza e igiene sul posto di lavoro. Il disegno di legge non ebbe seguito e la rendicontazione sociale fu rimessa alla volontarietà delle imprese. Il panorama italiano rimase così immutato per circa un decennio, finché, nel 1994, le Ferrovie dello Stato non pubblicarono il proprio bilancio sociale, seguito nel 1997 da quello dell'Agip Petroli.

Da allora fino ai giorni nostri i temi della rendicontazione e dei bilanci non economico-finanziari hanno destato e continuano a destare grande interesse presso ambienti diversi: associazioni industriali, ambienti accademici, sindacati e imprese, e questo è ampiamente testimoniato dal moltiplicarsi di esperienze, modelli e studi.

Nonostante la multiformità del contesto odierno, giustificata dalla mancanza di una legislazione specifica e di un linguaggio comune, tale da far sì che ciascun soggetto interpreti il rapporto impresa-società secondo la sua personale visione, le numerose esperienze risultano essere accomunate da un diffuso bisogno di porre rimedio a quella crisi di legittimità, effetto diretto dei cambiamenti economici, sociali e culturali propri del nostro tempo.

Una crisi scatenata da fenomeni diversi: i movimenti operai del '68 in Francia, l'azionariato operaio e i processi di cogestione in Germania, i movimenti ecologisti e le associazioni di consumatori negli Stati Uniti, l'attenzione all'ambiente in Inghilterra, l'ondata di privatizzazioni, la caduta di credibilità legata agli scandali di tangentopoli, il peso crescente delle cooperative in Italia, ma che ovunque ha dato il medesimo impulso alla ricerca di strumenti che andassero oltre gli obblighi di legge in materia contabile e che fornissero alle imprese l'opportunità di riconquistare e rinsaldare il rapporto con la società e continuare a creare valore.





Rendicontazione non economico-finanziaria: Aspetti definitivi

Analizzando le prospettive attuali in materia di rendicontazione non economico-finanziaria, una prima grande distinzione vede contrapposte due diverse visioni: da un lato coloro che considerano documenti sociali, ambientali e di sostenibilità alla stregua di un documento contabile, autonomi rispetto al sistema informativo economico-finanziario, diretti unicamente a misurare ciò che viene speso o investito in campo sociale, dall'altro, invece, coloro che lo considerano un vero e proprio strumento di politica sociale.

Tra queste due posizioni "estreme" risiede tutta una serie di definizioni, dal bilancio inteso come rappresentazione in termini monetari del risultato dell'attività aziendale nei confronti della collettività, all'associazione a tale peculiare strumento di responsabilità, di una funzione dimostrativa tale da consentire a tutti i membri della società civile di compiere scelte più consapevoli nell'ambito del loro sistema di valori, definizioni accomunate, in prima istanza, dal riconoscimento dell'importanza di disporre di uno strumento in grado di valutare specificatamente quegli aspetti dell'attività d'impresa che difficilmente possono essere colti dalla contabilità generale.

Più che passare in rassegna le numerose definizioni, la cui eterogeneità emana direttamente dalle infinite possibilità di intendere quel rapporto con gli interlocutori aziendali su cui primariamente si fonda il concetto di responsabilità sociale d'impresa, sembra più utile, ai fini di questo lavoro, cercare di trarre da tale varietà una sorta di vademecum della rendicontazione sociale, comprenderne le finalità, i contenuti, proponendo quelli che attualmente si impongono come i principali modelli da seguire.

A tale scopo, da un'analisi delle principali definizioni in merito emergono i seguenti punti salienti:

1. *Complementarietà rispetto al bilancio di esercizio*: ancor prima di chiarirne le peculiarità, la dottrina si sofferma sul reciproco rapporto tra bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità (bilanci non economico-finanziari) e bilancio economico-finanziario, a sottolineare il carattere integrativo e complementare dei primi rispetto al secondo. Il bilancio non economico-finanziario, quindi, malgrado la tributarietà nei confronti del bilancio d'esercizio, giustificata dalla necessità di attingervi quelle informazioni di carattere economico rilevanti per le sue finalità e funzionali a consentirgli di qualificarsi come documento contabile, appellativo insito nella stessa denominazione utilizzata – il bilancio - , mantiene una propria identità distinta e facilmente riconoscibile. Se così non



fosse, infatti, se il bilancio di esercizio fosse ampliato con valutazioni propriamente sociali o ambientali, senza ricorrere a uno strumento integrativo, esso perderebbe le sue caratteristiche essenziali e la sua efficacia nel perseguire l'obiettivo fondamentale: la corretta rappresentazione dell'utile di competenza del periodo amministrativo e del capitale netto di funzionamento. Il bilancio non economico-finanziario, inoltre, pur prendendo spunto dai contenuti del bilancio di esercizio, attraverso processi di disaggregazione, riclassificazione e commento, associa a essi significati nuovi, guadagnando così in autonomia. Quanto detto, quindi, chiarisce le attese di coloro che attribuiscono alle espressioni "bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità", la struttura, la cadenza, la codificazione tipica del bilancio tradizionale. Ciò non toglie comunque che, al pari del bilancio di esercizio, anche quello non economico-finanziario debba puntare a una rappresentazione della situazione sociale d'impresa il più possibile chiara, veritiera e corretta. Se così non fosse, infatti, lo strumento fallirebbe, non soltanto nel suo scopo informativo/divulgativo, ma pecherebbe di attendibilità, requisito basilare per l'accumulazione di fiducia e legittimazione presso gli interlocutori di riferimento. Un concreto esempio del rapporto tra i due strumenti di rendicontazione, può essere tratto dalla *Raccomandazione Europea* del 30 maggio 2001 in tema ambientale. Essa prevede, infatti, che gli aspetti ambientali della gestione abbiano un impatto sulla situazione finanziaria, patrimoniale ed economica delle imprese, attraverso l'iscrizione in bilancio d'esercizio dei costi ambientali sostenuti al fine di "prevenire, ridurre o riparare danni all'ambiente", derivanti dall'attività d'impresa (sono esclusi, invece, i costi sostenuti per sanzioni inflitte nel passato per aver causato danni all'ambiente) e delle passività ambientali ogni qualvolta l'azienda preveda che "l'adempimento di un'obbligazione di carattere ambientale determinata da eventi passati comporterà un'uscita di risorse, alla quale corrisponderà un beneficio economico". Se tali aspetti della gestione ambientale fossero trattati esclusivamente come dati quantitativi, tralasciati nella stesura del bilancio sociale o ambientale, perderebbero tutto il loro significato e il loro potenziale comunicativo presso gli interlocutori direttamente e indirettamente interessati. Al contrario le suddette poste dovrebbero trovare adeguata contestualizzazione all'interno di un disegno complessivo che ne giustifichi motivazioni e obiettivi, rendendo l'informativa più chiara e completa e consentendo ai diversi stakeholder di compiere scelte più consapevoli in armonia con il proprio sistema di valori;



2. *Orientamento agli aspetti non economico-finanziari della gestione:* pur con lievi sfumature, tutta la dottrina è concorde nel riconoscere gli aspetti sociali, ambientali o comunque riconducibili al rispetto del paradigma della sostenibilità, come contenuti qualificanti l'accezione bilancio non economico-finanziario. In quanto documento integrativo di comunicazione e valutazione degli aspetti sociali, ambientali e di sostenibilità dell'attività aziendale, lo strumento consentirebbe di "dimostrare se l'intenzionalità dell'impresa a qualificarsi come protagonista socialmente responsabile è rimasta solo un proposito, ovvero si è tradotta in atti e fatti concreti con i valori di riferimento, la missione condivisa, la strategia elaborata" (dalla definizione proposta dall'ABI). Bilancio non economico-finanziario, dunque, come strumento di CSR, una sorta di certificazione del "profilo etico" dell'impresa, focalizzata sulla valutazione dell'impatto sociale, ambientale e di sostenibilità, delle conseguenze dirette e indirette (si pensi alle externalità dell'attività d'impresa che, in quanto tali non trovano posto nelle rilevazioni del bilancio di esercizio), a breve o a lungo termine dell'attività industriale e commerciale dell'impresa;

3. *Valorizzazione quantitativa e qualitativa delle attività e interventi sociali:* in parte quale conseguenza del punto precedente, il bilancio non economico-finanziario, a differenza di quello d'esercizio, è destinato a contenere soprattutto informazioni di tipo qualitativo, come descrizioni e commenti su progetti e interventi svolti. Se, invece, fosse considerato nel senso tradizionale del termine, dovrebbe contenere una serie di dati quantitativi, relativi a tutti gli investimenti con natura e destinazione sociale, ambientale e di sostenibilità, ai finanziamenti ottenuti per effettuarli e ai ricavi eventualmente conseguiti. In realtà risulta essere particolarmente complesso tradurre in termini monetari le azioni compiute in campo sociale, vista la soggettività che le caratterizza e la bassa prevedibilità degli effetti che ne conseguono. Essi, infatti, riguardano primariamente la collettività e, solo di riflesso, l'impresa. Inoltre, costi e ricavi (o equivalentemente benefici), non sono contestuali: mentre i primi vengono sostenuti in un dato periodo, i secondi potrebbero essere ottenuti in tempi molto lunghi, rendendo impossibile qualsiasi correlazione. Infine, le attività di carattere sociale perderebbero tutto il loro potenziale all'interno del processo di avvicinamento dell'impresa al contesto di riferimento, se ridotte a semplici poste di bilancio. Quanto detto giustifica la predisposizione di un documento che pur pregiandosi della qualifica di bilancio, non induca i destinatari a considerarlo di diretta derivazione contabile. Al contempo,



comunque, l'elevata discrezionalità nella scelta e presentazione di dati e informazioni, rischia di comprometterne la capacità informativa, in costante tensione con l'esigenza di credibilità. Sono queste le ragioni per cui i temi della rendicontazione sociale e ambientale non possono essere trattati separatamente da quelli relativi all'attendibilità di tali strumenti, alla necessità che alla redazione sia associato il controllo, alla continua ricerca di oggettività. È in quest'ottica che vanno dunque letti i tentativi di fornire al bilancio una struttura il più possibile schematica e oggettiva, che sia in grado di chiarire al lettore almeno tre punti: le aree di intervento (ad esempio i progetti culturali, gli interventi in favore dell'ambiente, delle risorse umane, dei giovani o delle categorie svantaggiate, e questo in modo da consentire al destinatario di comprendere il posizionamento sociale dell'impresa), la descrizione e i dati quantitativi relativi alle opere effettuate nelle diverse aree (si tratta del valore degli investimenti effettuati, dei progetti organizzati o svolti, dei costi sostenuti o fondi accantonati) e i risultati raggiunti.

4. *Funzione dimostrativo-informativa*: qualsiasi definizione peccherebbe di completezza se all'indicazione del contenuto di uno strumento non fosse associata la funzione. Sebbene ciascuno dei riferimenti teorici analizzati si soffermi su un particolare aspetto del bilancio non economico-finanziario, il punto di partenza che giustifica ogni ulteriore elaborazione resta il riconoscimento della sua primaria funzione informativa. Esso rappresenta, dunque, il veicolo principale per raccontare quanto e come le imprese abbiano fatto per rispondere consapevolmente alle legittime aspettative del contesto. E non potrebbe essere altrimenti dal momento che tale funzione è insita nello stesso significato letterale del termine resoconto: dar conto a qualcuno su qualcosa. Si crea così un inevitabile parallelismo tra rendicontazione e comunicazione: rendicontare è implicitamente comunicare e i bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità, in quanto strumenti di rendicontazione, non possono che assolvere una funzione comunicativa, veicolo del flusso informativo che, finalizzato a dimostrare l'impegno dell'impresa nella responsabilità sociale, da questa si diparte verso la società civile. Oltre a quella che è stata indicata quale funzione informativo-dimostrativa del bilancio non economico-finanziario, allo strumento può essere associata una valenza più ampia, in ragione del fatto che, per dichiarazione stessa delle imprese, l'attività di rendicontazione rappresenta uno stimolo all'impegno nel perseguimento di politiche di CSR. Questo dimostra il perché molti si spingano oltre la definizione di bilancio non economico-finanziario quale strumento di comunicazione, perché, nonostante tale sia la sua finalità



principale – calcolare, rappresentare, comunicare i risultati aziendali in materia sociale e ambientale - è innegabile che si tratti di un utile mezzo attraverso cui controllare il grado di coerenza tra obiettivi e risultati e programmare, pianificare, valutare strategie e obiettivi sociali, ambientali e di sostenibilità.

5. *Orientamento all'esterno*: assolvendo a una primaria funzione di documentazione - resoconto più o meno dettagliato relativo alle iniziative socialmente rilevanti e ai connessi benefici, sociali e non, conseguiti da ciascun gruppo di stakeholder - il bilancio non economico-finanziario non può che essere destinato a circolare al di fuori dell'impresa. Soltanto dopo aver appreso, da parte dell'impresa responsabile, le modalità di ripartizione del patrimonio sociale, i suoi interlocutori saranno in grado di esprimere un giudizio oggettivo sulla capacità della stessa di farsi portavoce dei diversi interessi e soddisfare le attese di ciascuno. È per tale ragione che la gran parte delle definizioni guarda al bilancio come all'indispensabile mezzo di accostamento dell'impresa alla società, l'occasione per affermare il concetto di impresa come "buon cittadino": quel soggetto che, pur perseguendo i propri obiettivi particolari, sia in grado comunque di contribuire al miglioramento della qualità della vita dei membri della società in cui la sua attività si inserisce. Ma tale processo di accreditamento potrà concludersi e dare i suoi frutti soltanto se la condotta socialmente responsabile dell'impresa non passi inosservata, venendo addirittura messa in discussione, soltanto se, quindi, il bilancio sociale venga concepito allo scopo primario di essere sottoposto all'attenzione del pubblico. Un'ultima precisazione è importante; che il bilancio non economico-finanziario sia stato definito come strumento primariamente rivolto all'esterno, a dipendenti, consumatori, comunità locali e così via, non significa escludere la possibilità che esso possa svolgere una funzione importante anche all'interno dell'impresa, come strumento di analisi, di gestione e di controllo.
6. *Compresenza di due aspetti distinti*: l'ultima caratteristica che merita menzione perché il quadro sia completo, riguarda la compresenza, nell'espressione bilancio non economico-finanziario, di due aspetti distinti: il primo legato essenzialmente al significato letterale del termine rendicontazione e il secondo di carattere dinamico. Più precisamente, con rendicontazione non economico-finanziaria si intende contemporaneamente sia il documento attraverso cui fisicamente avviene l'accREDITamento dell'impresa responsabile presso la collettività e i suoi membri, sia il processo di cui il bilancio



rappresenta l'ultimo step. Tale strumento non emerge dal nulla, ma al pari del bilancio di esercizio, report finale di una serie di rilevazioni e scritture di chiusura, richiede la predisposizione di sistemi di contabilizzazione peculiari. Se così non fosse, se il bilancio non si inserisse armoniosamente all'interno del ciclo gestionale peculiare dell'impresa ma si limitasse alla proiezione di un'immagine positiva dell'impresa, esso perderebbe tutte le sue potenzialità, riducendosi a uno dei molteplici strumenti di public relations. Sebbene, infatti, una funzione propriamente propagandistica sia insita nello strumento, ridurlo a questo significherebbe rischiare di peccare di completezza: le informazioni trasmesse non sarebbero in grado, presentando solo gli aspetti positivi della gestione, di fornire una visione effettiva dell'operare d'azienda, ingenerando così un clima di sospetto e sfiducia. Al contrario la predisposizione di un documento informativo incentrato sugli aspetti non economici dell'attività d'impresa dovrebbe rappresentare il risultato dell'adeguamento del complesso delle attività aziendali a una nuova filosofia di gestione, attraverso cui dimostrare non solo il puntuale raggiungimento degli obiettivi posti, ma anche la lungimiranza nell'anticipare traguardi futuri.

Bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità

Se le considerazioni precedenti miravano alla delimitazione del territorio comune alle varie forme di rendicontazione non economico-finanziaria, l'obiettivo della presente sezione è appunto quello di mostrarne le principali peculiarità e differenze.

Tra le varie forme di rendicontazione non economico-finanziaria, il bilancio sociale è senza dubbio quella più diffusa, in quanto prima testimone del cambiamento di ruolo dell'impresa nella società: al bilancio sociale, quindi, il compito principale di testimoniare l'impegno della stessa nel miglioramento del livello di benessere di tutti coloro che in vario modo si relazionano e interagiscono con essa. Connessa al bilancio sociale, inoltre, la possibilità, per le imprese, di vantare uno strumento attraverso cui controllare e valutare in modo puntuale i processi di produzione e distribuzione della ricchezza (il valore aggiunto, supportare i processi decisionali e di pianificazione, ma soprattutto aumentare il grado di consenso e legittimazione sociale presso le diverse categorie di stakeholder).

Accanto alla rendicontazione sociale, comunque, la crescente attenzione dell'opinione pubblica e dei governi alle problematiche ambientali legate alle attività produttive, hanno spinto un numero crescente di imprese alla produzione di strumenti prettamente ambientali. È a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta che, sotto la spinta di tali fattori, centri di ricerca e



imprese hanno iniziato a mettere a punto i primi bilanci ambientali, nella convinzione che l'inequivocabile rapporto tra rischio ambientale percepito dell'attività d'impresa e atteggiamento dei portatori di interesse nei confronti della stessa, non potesse essere trascurato ma, al contrario, gestito.

Pur partendo dal medesimo principio – il bilancio come strumento di legittimazione – al bilancio ambientale vengono, sin da subito, associate finalità proprie: dal miglioramento delle prestazioni ambientali, al monitoraggio della conformità legislativa degli impianti, dal rafforzamento dell'immagine presso il contesto sociale di riferimento, all'instaurazione di relazioni più trasparenti e favorevoli con le autorità di controllo, senza dimenticare la possibilità di motivare il personale, incentivandone la partecipazione, e di ottenere maggiore fiducia da parte di finanziatori e investitori (Tencati, 2002).

Rispetto al bilancio sociale, quindi, il bilancio ambientale si occupa di una parte determinata dell'attività aziendale – quella relativa al rapporto con l'ambiente naturale – utilizzando parametri specifici e seguendo le linee guida dettate da organizzazioni internazionali quali il CEFIC (*Council of European Chemical Industry*), il PERI (*Public Environmental Reporting Initiative*) o il FEEM (Fondazione ENI Enrico Mattei).

A completare il quadro, il terzo baluardo della rendicontazione non economica: il bilancio di sostenibilità. Ultimo arrivato rispetto ai precedenti, il bilancio di sostenibilità si pone quale momento di sintesi e integrazione della triplice dimensione dell'attività aziendale: sociale, economica e ambientale.

Non a caso si parla di sostenibilità: rispecchiare a pieno, anche nella rendicontazione, il paradigma dello sviluppo sostenibile e la sua natura congiuntamente economica, sociale e ambientale.

Più in particolare, le caratteristiche distintive del bilancio di sostenibilità rispetto a quello sociale possono essere così riassunte:

- piena valorizzazione della dimensione ambientale, oltre che di quella economica e sociale;
- l'inserimento all'interno del complesso degli interlocutori chiave, e in linea con la definizione di sviluppo sostenibile, delle *generazioni future* quali stakeholder cui render conto della gestione;
- la capacità di mostrare il grado di coerenza dell'agire d'impresa con la dimensione globale dello sviluppo, e questo in ragione delle numerose richieste di collaborazione provenienti dagli attori pubblici e dagli organismi internazionali;



- la capacità di essere il risultato di un processo che vada ben oltre quello della rendicontazione e che si espliciti nell'integrazione, all'interno dell'organizzazione, delle politiche, piani e programmi sociali, economici e ambientali.



Rendicontazione non-economico finanziaria: Quali funzioni?

Per quanto esplicitato sopra e alla luce dei cambiamenti e delle rinnovate attese da parte degli stakeholder circa i corretti comportamenti aziendali, non è da stupirsi se la pratica della rendicontazione non economico-finanziaria sia divenuta oggi la regola anziché l'eccezione per qualche imprenditore illuminato.

Basti pensare come nel 2006, soltanto metà delle imprese analizzate da KPMG nella "Global Survey of CSR Reporting" avessero una qualche forma di misurazione della performance sociali e ambientali in documenti quali *sustainability* o *corporate responsibility report*. Nel 2008 questa percentuale rasenta il 100%, con un notevole sforzo da parte delle imprese non soltanto di grandi dimensioni nel sistematizzare la pratica della rendicontazione in ambiti diversi da quelli tradizionali.

Pratica e teoria condividono una visione della rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità quale il passaggio indispensabile per poter rafforzare le proprie performance e la propria credibilità quale attore del contesto sociale d'appartenenza. Il CSR reporting (ovvero, l'insieme dei bilanci e delle forme di rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità), è una fonte vitale di informazioni tali da supportare i processi decisionali interni e consentire alle imprese di mappare i punti di forza e di debolezza in ciascuno degli ambiti per cui si verificano interazioni con gli stakeholder. Inoltre, il CSR reporting consente alle imprese di gestire le relazioni esterne, attraendo quelle categorie di stakeholder sensibili ai business socialmente responsabili e che hanno il potere di ricompensarli attraverso le proprie scelte (Chatterji & Levine, 2006; Waddock & Bodwell, 2004).

Gli studi empirici e teorici sulle forme di rendicontazione non economico-finanziaria, che si sono succeduti nel corso del tempo, convergono sull'identificare i seguenti fattori come driver dell'impatto del CSR reporting sulla capacità dell'impresa di supportare i propri comportamenti socialmente responsabili e beneficiare degli stessi.

Innanzitutto, ci si attende che coloro che abbiano delle performance socio-ambientali positive abbiano un incentivo a rendere tali informazioni pubbliche al fine di segnalare all'esterno i propri vantaggi competitivi e differenziarsi dai propri concorrenti (Dye, 1985; Verrecchia, 1983). Al contempo, in un contesto socio-politico in continua evoluzione, le imprese sono spinte dagli attori del contesto ad agire in modo socialmente accettabile. In tal senso, il CSR reporting può supportare il processo, influenzando le percezioni degli stakeholder, mostrando i risultati in aree critiche e rilevanti, giustificando eventuali omissioni o il mancato raggiungimento di target (Abbott & Monsen, 1979; Patten, 2002). In altre parole, il CSR



reporting agisce come strumento di legittimazione riallineando le percezioni di impresa e stakeholder. Infine, da un punto di vista strettamente manageriale, il CSR reporting rappresenta un metodo nelle mani di coloro ai quali la gestione aziendale è demandata, una modalità attraverso cui consapevolezza e conoscenza del contesto di riferimento vengono migliorate, rendendo la gestione più consapevole.



3. METODOLOGIA DELLA RICERCA

Al fine di definire uno strumento di misurazione delle performance aziendali in linea con la letteratura, con quanto definito dalle Linee Guida OCSE e con le specificità del contesto italiano, la procedura seguita può essere dettagliata come segue:

3.1 Benchmarking delle principali esperienze nazionali e internazionali

Il primo step della ricerca ha l'obiettivo di passare in rassegna, comparare e valutare le principali esperienze nazionali e internazionali in materia di valutazione degli effetti dell'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese.

Funzionale alla realizzazione di tale fase del progetto è la definizione di un criterio che consenta di includere o meno, nello studio, strumenti ed esperienze esistenti allo stato attuale. In tal senso, l'analisi avrà a oggetto metodologie e strumenti promossi sia da istituzioni pubbliche che da organismi privati, purché accumulati dal considerare la CSR quale contributo aziendale al perseguimento di uno sviluppo equilibrato e sostenibile per le generazioni future, basato sul rispetto volontario di norme comuni che vadano oltre quanto prescritto dalla legge in materia di diritti umani, diritti dei lavoratori, ambiente, trasferimento tecnologico e comportamenti di consumo (OECD, 2001).

In particolare, la comparazione dei differenti modelli individuati verrà effettuata sulla base di una griglia di lettura sviluppata a partire dalle raccomandazioni e indicazioni contenute nelle *Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali*. L'appropriatezza delle Linee Guida come base di partenza sia per la definizione di una griglia di comparazione degli strumenti attuali che per la successiva elaborazione di una metodologia di valutazione delle performance, è motivata sulla base dei seguenti elementi:



- *Definizione di CSR*: Conformemente alla visione più attuale di CSR come emerge dal dibattito politico ed accademico in materia, le Linee Guida sottolineano la volontarietà della responsabilità d'impresa, definendone i confini in linea con obiettivi di sviluppo sostenibile e la necessità che essa venga integrata nei diversi ambiti della gestione aziendale.
- *Pervasività*: Le Linee Guida sono state ratificate in 39 Paesi, armonizzando gli approcci nazionali alla promozione e diffusione della CSR. Esse rappresentano dunque la base di partenza per la definizione di un linguaggio comune e condiviso a livello internazionale.
- *Ampiezza*: Le Linee Guida sono state sviluppate in modo da poter essere adattate senza limiti geografici, settoriali e dimensionali. Sebbene questa caratteristica le renda particolarmente adeguate allo sviluppo di una griglia di lettura onnicomprensiva, essa rappresenta al contempo la necessaria base di partenza alla definizione di approcci che tengano conto delle specificità nazionali.

L'analisi di benchmark ha l'obiettivo di supportare lo sviluppo di una metodologia di valutazione che risponda alle raccomandazioni delle Linee Guida adattandosi, al contempo, al contesto italiano.

3.2 Definizione di uno strumento di valutazione

L'obiettivo fondamentale del progetto è la definizione di un modello di valutazione delle performance, che sia in linea con la definizione di CSR e i relativi ambiti d'azione alla base del presente progetto e in accordo con le Linee Guida OCSE.

In particolare combinando l'analisi di benchmark e la letteratura in materia di triple bottom line, effetti connessi all'adozione di pratiche socialmente responsabili e specificità delle PMI, è stata sviluppata una *check list* di aree di performance, cui riferire specifici indicatori (*key performance indicator*) attraverso l'adozione di un approccio per stakeholder nei seguenti ambiti:

1. Risorse umane: occupazione e relazioni industriali;
2. Azionisti e comunità finanziaria: trasparenza e divulgazione delle informazioni;
3. Clienti: salvaguardia degli interessi dei consumatori;
4. Fornitori: lotta alla corruzione e concorrenza;



5. Stato e pubblica amministrazione: fiscalità;
6. Comunità locale: lotta alla corruzione e contributo allo sviluppo;
7. Ambiente: strategia e gestione ambientale.

In altre parole, l'integrazione della CSR nelle politiche, strategie e processi innovativi è stata declinata trasversalmente rispetto alle categorie di stakeholder individuati. L'adozione di un approccio multi-stakeholder nella definizione del modello ha fatto sì che esso venisse strutturato in modo tale da rispondere alle richieste delle diverse parti sociali: dagli aspetti legati alla tutela dei consumatori, alle richieste degli istituti finanziari, a quelle dei rappresentanti dei lavoratori e a quelle ambientali. Al contempo, esso consente una ulteriore personalizzazione della valutazione sulla base delle criticità socio-ambientali di ciascuna impresa e dei relativi stakeholder rilevanti. Alla luce delle specificità del contesto italiano, si è preferito focalizzarsi sullo sviluppo di un set di indicatori a supporto dei processi di auto-valutazione da parte delle imprese, altamente flessibile e multi-settoriale, ovvero trasferibile, replicabile e applicabile nei diversi contesti territoriali.

3.3 Sperimentazione dell'applicabilità del modello

Alla definizione dello strumento di valutazione delle performance ha fatto seguito una prima valutazione dell'applicabilità dello stesso attraverso l'analisi del grado di copertura attuale dei temi e degli indicatori individuati da parte di un campione composto da imprese italiane di varie dimensioni e appartenenti a differenti settori.

In dettaglio, il campione è composto dalla popolazione di imprese quotate italiane che abbiano intrapreso un percorso di rendicontazione non economico-finanziario negli ambiti sociale, ambientale e/o di sostenibilità. A queste è stato aggiunto un campione di piccole-medie imprese scelte con l'ausilio degli Sportelli CSR allestiti presso le Camere di Commercio delle principali province italiane.

Dopo aver identificato un campione sufficientemente rappresentativo del tessuto imprenditoriale italiano, la valutazione del grado di pervasività dei temi e degli indicatori di CSR identificati al punto precedente è stata effettuata attraverso un'analisi contenutistica della reportistica sociale, ambientale e di sostenibilità prodotta dalle imprese del campione. I report raccolti sono stati analizzati ricorrendo alla *content analysis* (Abbott & Monsen, 1979; Ernst & Ernst, 1978; Guthrie & Parker, 1989), uno strumento d'indagine che consiste nell'individuazione,



all'interno dei report, di parole, frasi, concetti o gruppi di parole che si riferiscano a temi identificati come "di riferimento" per l'analisi. L'analisi di contenuto è stata effettuata sulla base della griglia d'analisi per stakeholder e ambito d'intervento definita nella fase precedente. I risultati sono stati inoltre analizzati per settore e dimensione d'impresa.

In tal modo è stato possibile identificare la tipologia di temi trattati all'interno dei report e, per ciascun tema, il grado di diffusione tra le imprese del campione attraverso il calcolo, del relativo tasso di incidenza. Quest'ultimo corrisponde, come suggerito dalla letteratura in materia, alla frazione di imprese analizzate che includono quel tema all'interno del bilancio.

Tale procedura ha consentito di verificare la tipologia dell'informazione diffusa, le aree di maggior interesse e quelle che andrebbero sviluppate in futuro attraverso opportune attività divulgative e di promozione. Infatti, *ceteris paribus*, una maggiore copertura, in termini di misurazione e monitoraggio, di particolari aspetti concernenti la CSR possa segnalare l'esistenza di una maggiore sensibilità verso la soddisfazione delle sottostanti aspettative degli stakeholder, deducendo dunque il prevalere di certi orientamenti alla CSR piuttosto che altri.

Conformemente alla letteratura in materia, pur riconoscendo la possibilità che le imprese comunichino e rendicontino il proprio impegno volontario in ambito sociale e ambientale attraverso strumenti diversi dal bilancio, la scelta di focalizzarsi esclusivamente sui CSR report è giustificata da numerose motivazioni. Innanzitutto questi report consentono di evidenziare le priorità delle imprese in materia di CSR, e dunque l'orientamento alla CSR prevalente in un dato contesto, in quanto utilizzati dai manager al fine di segnalare agli stakeholder quello che percepiscono come importante (Cormier, Gordon, & Magnan, 2004). Inoltre, tali report sono prodotti regolarmente, così da consentire eventuali analisi comparative spazio-temporali. Infine, benché la rendicontazione non economico-finanziaria è volontaria in Italia, le imprese fanno ricorso a processi di verifica esterna al fine di certificare l'attendibilità dei dati, nonché la completezza e comprensibilità delle informazioni comunicate agli stakeholder. In tal senso, utilizzare i report come unità d'analisi consente di minimizzare il rischio di non conformità tra quanto comunicato e quanto concretamente realizzato.



4. BENCHMARKING DELLE PRINCIPALI ESPERIENZE NAZIONALI E INTERNAZIONALI

4.1 Gli standard oggetto dell'analisi

L'analisi di benchmarking è stata condotta sui seguenti standard e iniziative, conformemente a quanto emerso dall'analisi della letteratura in materia di definizione, antecedenti e impatti della CSR e dei relativi bisogni di misurazione/rendicontazione.

Social Accountability 8000 (SA 8000)

SA8000 è il primo standard diffuso a livello internazionale finalizzato espressamente al miglioramento delle condizioni lavorative lungo la filiera produttiva. Elaborato dal CEPAA, poi trasformato in SAI¹, nel 1997, ha l'obiettivo prioritario di presidiare le condizioni di lavoro dell'impresa e delle aziende che stanno a monte nella filiera produttiva. Esso si applica, dunque, alle organizzazioni per valutare se ottemperano ad alcuni requisiti minimi previsti a garanzia dei diritti dei lavoratori non solo all'interno dell'impresa ma con riferimento all'intera catena produttiva.

La conformità ai requisiti previsti dalla norma viene verificata attraverso la certificazione di parte terza rilasciata da un organismo indipendente accreditato presso il SAI. L'azienda interessata all'ottenimento del riconoscimento SA8000 deve rispettare le procedure e gli standard di comportamento nelle seguenti otto aree:

1. Lavoro minorile;
2. Lavoro forzato;
3. Salute e sicurezza dei lavoratori;
4. Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva;
5. Non discriminazione

¹ Il SAI (Social Accountability International) è un'organizzazione non profit che opera a livello mondiale per lo sviluppo e l'implementazione di standard di rendicontazione sociale, volontari e verificabili.



6. Procedure disciplinari;
7. Orario di lavoro;
8. Livello salariale minimo.

A questi si aggiunge il requisito relativo all'adozione di un sistema di gestione della responsabilità sociale orientata al miglioramento. Questo sistema è articolato a sua volta in nove azioni così suddivise: politica aziendale, riesame della direzione, rappresentanti dell'azienda, pianificazione e implementazione, controllo dei fornitori, problematiche e azioni correttive, comunicazione esterna, accesso alla verifica, registrazioni.

L'adozione dello standard è particolarmente indicata alle imprese che vogliono garantire l'integrità dell'intera catena di fornitori, specialmente laddove essa ponga problemi di controllo, ovvero si estenda a Paesi problematici per il rispetto dei diritti umani e lavorativi. Settori a rischio per eccellenza sono quelli della grande distribuzione, dei giocattoli, del tessile ed abbigliamento, prodotti sportivi.

Al 31 marzo 2008, la certificazione SA 8000 è stata adottata in 1.942 facility (imprese o impianti). Di queste il 45% fa capo a imprese italiane, segnando dunque il primato assoluto per l'Italia. I fattori trainanti di questa diffusione sembrano essere riconducibili al forte impegno nel mondo cooperativo e alle politiche attive di promozione presso le PMI adottate da amministrazioni locali.

Global Reporting Initiative (GRI)

La Global Reporting Initiative è stata promossa nel 1997 da CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), un'organizzazione non profit americana, in collaborazione con l'UNEP (United Nations Environment Programme), per sviluppare linee guida applicabili a livello internazionale sulle tecniche di rendicontazione ambientale e sociale delle imprese.

Le linee guida GRI (*guidelines*) definiscono i principi fondamentali della rendicontazione sociale e forniscono nel dettaglio una serie di indicatori in base ai quali misurare le performance sociali dell'impresa, nell'ottica dello sviluppo sostenibile. L'obiettivo della GRI è quello di favorire la redazione di report di sostenibilità, omogenei e confrontabili a livello internazionale, in cui vengano trattate in modo integrato le dimensioni economica, ambientale e sociale dell'attività dell'impresa. Il tentativo è di ricondurre a una logica unitaria i diversi documenti finora elaborati ciascuno con una propria metodologia e un proprio linguaggio specialistico: bilancio finanziario, bilancio ambientale e bilancio sociale.



In altre parole, la GRI si orienta verso un unico documento di bilancio, che raccoglie i risultati complessivi (economico-finanziario, ambientali e sociali) conseguiti dall'impresa nel corso dell'esercizio, in ottemperanza al principio della *triple bottom line*. Nelle linee guida, dopo la trattazione dei principi che devono informare il report di sostenibilità, viene indicata anche la struttura del report e l'organizzazione dei contenuti.

I contenuti delle linee guida del Sustainability Reporting proposto dalla GRI sono così organizzati:

- *Introduzione*, in cui sintetizzare le tendenze dell'adesione delle aziende ai principi della responsabilità sociale e si illustrano i benefici ottenibili dalle aziende con la redazione e comunicazione del bilancio sociale;
- *Parte A: Usare le linee guida del GRI*, contenenti la descrizione del contenuto delle linee guida, l'indicazione del rapporto di dialogo da instaurare con gli stakeholder, gli strumenti utili alla redazione del report;
- *Parte B: I principi del reporting di sostenibilità*, in questa sezione vengono illustrati i principi a cui le aziende devono attenersi per la progettazione e realizzazione del bilancio sociale. Essi sono: trasparenza, inclusività, controllabilità, completezza, rilevanza, contesto di sostenibilità, accuratezza, neutralità, comparabilità, chiarezza, tempestività;
- *Parte C: I contenuti del report*, in questa sezione viene esposta la struttura generale del report con l'indicazione delle informazioni ritenute rilevanti. In particolare, la struttura del report è così organizzata:
 1. Vision e strategia, in cui l'organizzazione definisce i propri impegni in merito allo sviluppo sostenibile e spiega come intende rispettarli;
 2. Profilo dell'organizzazione, che deve indicare la composizione della struttura organizzativa, l'assetto proprietario, i tipi di mercati serviti, i prodotti/sevizi offerti, il numero dei dipendenti, le vendite, le principali grandezze finanziarie, la lista degli stakeholder suddivisi per tipologia e per tipo di relazione intrattenuta con l'azienda, ecc.;
 3. Sistema di gestione e modello di governance, con l'indicazione della composizione del CdA, delle modalità per la loro remunerazione, delle strutture responsabili delle politiche sociali e ambientali, dei codici etici, dei meccanismi che regolano i rapporti con gli azionisti, delle modalità di



selezione e consultazione degli stakeholder, dei programmi e delle procedure riguardanti le attività sociali e ambientali, ecc.;

4. Indicatori di performance. Gli indicatori sono distinti in tre categorie: indicatori di performance economici, ambientali e sociali.

- *Parte D: Glossario e allegati.*

In merito alla Parte C, riguardante i contenuti del report, è doveroso sottolineare come le linee guida GRI siano fortemente influenzate dalle caratteristiche particolari delle aziende che, assieme ad organismi istituzionali internazionali, hanno contribuito a titolo diverso alla loro progettazione e redazione. Si tratta, infatti, di grandi gruppi industriali, spesso multinazionali, quotati in borsa. Non è un caso, pertanto che gli indicatori economici preposti, derivati dal bilancio d'esercizio, troppo complessi ed eccessivamente sbilanciati sul versante finanziario, risultino di scarsa utilità per aziende di minor dimensioni e non quotate.

L'ultima versione delle linee guida (G3) è stata pubblicata nel 2006 ed è attualmente utilizzata dal 69% delle N100 e dal 77% delle Global 250.

AccountAbility 1000 (AA 1000)

AccountAbility 1000 (AA1000) è uno standard di supporto al processo di accountability, finalizzato a garantire la massima qualità e trasparenza dei processi di social and ethical accounting, auditing and reporting (SEEAR). Oltre al frame work AA1000, è disponibile la serie AA 1000 che si compone di AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), definita nel 2005 e correntemente in fase di revision; AA1000 AccountAbility Principle Standard (AA1000APS) e AA1000 Assurance Standard (AA1000AS), entrambi definiti nel 2008.

Progetto Q-RES

Il Progetto Q-Res è una iniziativa italiana promossa dal CELE (Center for Ethics, Law and Economics dell'Università di Castellanza) e finalizzata al miglioramento della qualità del CSR reporting. Il progetto illustra le motivazioni teoriche sottese alla rendicontazione e le ragioni che rendono necessario il CSR reporting e fornisce le linee guida per il processo di reporting.

Modello Gruppo Bilancio Sociale (GBS)



Costituito nell'ottobre del 1998, ma concepito un anno prima a Taormina in occasione di un seminario internazionale sul tema, il *Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale* ha presentato a Roma nel maggio 2001, in occasione di un convegno presso il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, i suoi *Principi per la Redazione del Bilancio Sociale*, finalizzati a supportare le aziende nel rispondere alle cresciute esigenze informative espresse dalla società e consentire, così, la realizzazione di "una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo"².

I *Principi*, che dagli stessi autori vengono considerati un *work in progress* piuttosto che il momento conclusivo di un progetto di ricerca, si articolano in due parti: una relativa ai criteri di redazione, l'altra al contenuto minimo in grado di connotare un bilancio come sociale; il tutto corredato da una terza qualificata come appendice.

La parte relativa ai contenuti indicati dal *Gruppo* come qualificanti il bilancio sociale, invece, si compone di tre sezioni principali:

1. *identità aziendale*: ha come scopo quello di consentire, alle diverse classi di stakeholder, l'effettuazione di una valutazione relativa alla consonanza tra le azioni intraprese concretamente dall'impresa e i valori ispiratori della gestione e della programmazione dell'attività economica. Per questa ragione, all'interno di tale sezione dovrà essere fatta chiarezza su aspetti quali: l'assetto istituzionale (dati personali, storia, evoluzione, proprietà, dimensione, collocazione sul mercato, ecc.), i principi che ispirano le scelte operative (orientamenti valoriali, principi etici, codici deontologici, ecc.), la missione, definita in termini di "principali finalità che l'azienda intende perseguire in campo economico e sociale. Rientrano nelle finalità sociali i contributi agli stakeholder sotto forma di specifici vantaggi o gli apporti alla collettività in termini di accrescimento del benessere, di qualità della vita, di innovazione, di integrazione sociale, di mutualità e solidarietà"³ e un'illustrazione sommaria delle politiche e strategie di futura attuazione.
2. *Produzione e distribuzione del valore aggiunto*: la sezione così denominata rappresenta il culmine dell'intero documento in quanto non si limita alla definizione della quantità di ricchezza prodotta dell'impresa nel corso dell'esercizio, funzionale

² GBS, (2001), *Principi di Redazione del Bilancio Sociale*, www.bilanciosociale.it

³ GBS, (2001), *Principi di Redazione del Bilancio Sociale*, www.bilanciosociale.it



alla formulazione di giudizi di qualità ed efficienza sulle politiche di gestione, ma si spinge oltre, ponendo tale grandezza in relazione alle varie tipologie di interlocutori dell'azienda. Per questa ragione il valore aggiunto verrà rappresentato in due prospetti distinti: l'uno concernente la determinazione dei vari livelli di valore creato, traendo spunto dai dati di bilancio d'esercizio, l'altro tale da evidenziare le forme di riparto del valore prodotto dall'attività caratteristica tra le varie categorie di stakeholder.

3. *Relazione sociale*: l'ultima sezione del bilancio sociale proposto dal GBS, nasce dall'inidoneità del bilancio d'esercizio e del prospetto del valore aggiunto, che da questo si alimenta, nel dar conto adeguatamente degli aspetti sociali della gestione. Più precisamente, all'interno della Relazione Sociale convoglieranno tutti quegli spetti sociali, prevalentemente di carattere qualitativo e classificati per categoria di stakeholder, che necessariamente sfuggono al bilancio economico. Pur non essendo espressamente indicato, perché tale sezione possa essere realizzata, sarà necessaria una individuazione preliminare dei portatori di interesse chiave e l'attivazione di canali di comunicazione e scambio permanenti.

Il bilancio si conclude con la sezione *Appendice* dedicata a tutte quelle informazioni aggiuntive quali opinioni degli stakeholder, commenti e dichiarazioni dell'azienda, prospettive di miglioramento, e così via, che l'impresa giudichi rilevanti ai fini della formazione di giudizi sulla gestione responsabile da parte di terzi.

L'ultima versione dei principi alla base rendicontazione sociale è del 2007. Lo standard si focalizza sulla definizione di rendicontazione sociale e sul calcolo del valore aggiunto sociale creato e distribuito tra gli stakeholder, ma non fornisce una serie di indicatori univoci tali da misurare la CSR.

In generale possiamo notare come questo modello si caratterizzi per la notevole completezza ed esaustività delle informazioni richieste, almeno in linea teorica. A favore del progetto del Gruppo depono poi la scelta di aver incluso nel modello anche elementi critici, quali la rilevazione del reale livello di soddisfazione degli stakeholder e il riferimento ai luoghi in cui il valore aggiunto prodotto viene distribuito, con chiare ripercussioni sull'attività di aziende la cui produzione è dislocata in più Paesi. Il modello ha riscosso un notevole successo e pare sulla buona strada per affermarsi come standard di riferimento per il nostro Paese, in virtù dell'efficace bilanciamento tra diverse prospettive, nonché della sua "apertura" all'introduzione di ulteriori elementi di valutazione.



Sustainability Integrated Guidelines for Management (SIGMA) Project

Lanciato nel 1999 dalla British Standard Institution (BSI), dal Forum for the Future e da AccounAbility con il supporto del Dipartimento Britannico per il Commercio e l'Industria, il progetto SIGMA mira a chiarire il frame work strategico per la gestione della sostenibilità.

L'ultima versione delle Linee Guida SIGMA risale al 2003. Fornisce indicazioni su come calcolare il valore aggiunto sociale, ma si riferisce ad altri standard/iniziative nella misurazione delle performance di sostenibilità, quali, in primis, la Global Reporting Initiative.

Value Management System (VMS)

Realizzato dal Zentrum für Wirtschaftsetik-ZfW (Centre for Business Ethic) of Constance (Konstanz) University of Applied Sciences, il VMS ha l'obiettivo di stimolare il management a orientare la governance delle imprese verso una gestione di valore attraverso il coinvolgimento individuale e la volontarietà d'azione.

Sustainability Evaluation and Reporting System realized by Space4 (SERS-SPACE)

Proposto dal Centro Europeo per gli Studi sulla Protezione Aziendale (SPACE) dell'Università Commerciale "Luigi Bocconi", il *modello SERS* (Sustainability Evaluation and Reporting Sistem) punta all'integrazione delle tre dimensioni del comportamento aziendale – creazione di valore economico, protezione ambientale, accumulazione e gestione del capitale sociale – all'interno di un unico documento contabile, risultato conclusivo di un processo di reporting che, attingendo a un sistema informativo integrato, sia in grado di dare adeguata e contemporanea valutazione alle performance economiche, sociali e ambientali.

A tale scopo, quindi, il modello si compone di tre aspetti elementi:

1. *Sistema di reporting*: il Sustainability Reporting System, comprende i documenti contabili conclusivi del processo di rendicontazione. Più precisamente, rientrano a far parte di tale sezione il report annuale, il bilancio sociale e il report ambientale, corredati da un set di indicatori di performance. I contenuti dei documenti sociali e

⁴ Centro Europeo dell'università Bocconi per gli Studi sulla Protezione Aziendale (European Centre for Studies on Business preservation)



ambientali sono stati già indicati nei due paragrafi precedenti (*supra*, § 3.3.1; 3.3.2); essi mirano da un lato a una rappresentazione il più completa possibile del rapportarsi dell'impresa al contesto sociale di riferimento (il bilancio sociale, infatti, conterrà, in base a tale impostazione, informazioni relative all'impresa nel suo complesso, alla sua missione e ai valori di riferimento, ma soprattutto punterà alla valorizzazione quali-quantitativa del rapporto tra l'impresa e le diverse classi di interlocutori, attraverso la costruzione della Stakeholder Engagement Matrix e dei prospetti di determinazione e ripartizione del valore aggiunto), dall'altro alla determinazione delle dimensioni del rapporto con l'ambiente e della compatibilità ecologica dell'impresa nel suo complesso.

2. *Sistema informativo integrato*: punto focale dell'intero processo di valutazione della performance e successivo reporting, l'Integrated Information System, consente alle imprese la raccolta, l'elaborazione e l'esposizione integrata dei dati di carattere sia carattere tecnico ed economico. Si tratta, più specificatamente, del presupposto fondamentale per chiunque volesse adottare una metodologia di reporting sostenibile, in quanto rappresenta la fonte primaria dei dati e delle informazioni funzionali ad alimentare il processo di rendicontazione;
3. *Indicatori di performance*: i Key Performance Indicators, infine, modellati sulla base delle specificità informative aziendali, hanno lo scopo di fornire un monitoraggio costante relativo ai diversi aspetti della gestione, supportando i processi di decision making. Per la definizione dei Key Performance Indicators, il *modello SERS* si accosta alle proposte delle organizzazioni (il GRI ad esempio) già impegnate nella loro esplicitazione, suggerendo, comunque, la necessità di adeguare il tutto agli specifici bisogni informativi propri di ciascuna impresa.

Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports

Il Guidance on CR Indicators in Annual Reports è un progetto presentato da ISAR⁵ nel 2008. Si tratta in definitiva di una guida per la scelta delle metodologie di reporting e relativi indicatori.

Progetto Corporate Social Responsibility – Social Commitment (CSR-SC)

⁵ Un gruppo di esperti dell'United Nation Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting.



Il *Progetto Corporate Social Responsibility-Social Commitment* (Progetto CSR-SC) nasce dal coinvolgimento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nella promozione delle politiche di responsabilità sociale, quale “contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa”.

Presentato in occasione del Convegno del 13 dicembre 2002 presso l’Università Bocconi, frutto di una serie di lavori preparatori focalizzati, a grandi linee, sull’analisi dell’attuale panorama in materia di responsabilità sociale d’impresa, il progetto CSR-SC si pone quale obiettivo prioritario la diffusione di uno standard semplice, modulare e flessibile da applicare su base volontaria al fine di identificare, autovalutare e premiare i comportamenti socialmente responsabili. Il tutto mediante opportuni strumenti di misurazione in grado di fornire una visione completa e verificabile della performance socio-ambientale dell’impresa, all’interno di un quadro di promozione costante della cultura della responsabilità sociale a ogni livello, teso a dare garanzia al cittadino che l’impegno sociale comunicato dalle imprese sia concreto ed effettivo.

Più nel dettaglio, la proposta, nata dalla collaborazione tra il Ministero e l’Università Bocconi a partire dal 2002, si fonda sulla consapevolezza che l’attuale proliferazione di standard in campo sociale e ambientale, pur dimostrando l’esistenza di un profondo interesse e coinvolgimento nei confronti dei temi correlati allo sviluppo sostenibile e alla responsabilità sociale d’impresa, possa generare effetti indesiderati sia per le imprese sia per l’intera compagine di stakeholder coinvolti nei processi aziendali.

In sintesi, dunque, il progetto CSR-SC, a partire da un’analisi preliminare dei più importanti documenti e proposte nel campo della CSR, ha puntato alla definizione di una mappa, una griglia di lettura attraverso cui indirizzare, non imporre, il processo di autoverifica del grado di eccellenza raggiunto dall’impresa nel suo rapportarsi dinamico e responsabile al proprio ambiente di riferimento, comunicando, al contempo, in modo chiaro, trasparente, comprensibile e confrontabile i risultati raggiunti nei tre ambiti della gestione aziendale: sociale, economico e ambientale.

Ciò che del progetto ha assunto rilevanza ai fini del presente lavoro di ricerca è il *Social Statement*, ovvero lo strumento di controllo/rendicontazione delle prestazioni di corporate social responsibility, basato su un set di indicatori che le imprese possono decidere di adottare su base volontaria.

Presentandosi in forma modulare, esso si caratterizza per il tentativo di superare le visioni parziali sulla responsabilità sociale d’impresa, promuovendo, al contrario, un approccio inclusivo, a integrazione e completamento di eventuali strumenti già in uso.



Il fulcro del Social Statement risiede nel set di indicatori, scaturito da una fase di pilot testing su un campione di ventiquattro realtà aziendali e funzionale a supportare le imprese nel monitoraggio, valutazione e comunicazione degli impegni e delle attività di CSR poste in essere, in un quadro di crescente consapevolezza del proprio ruolo nella società e in relazione alle sue diverse componenti.

L'insieme degli indicatori è suddiviso in categorie (gruppi di stakeholder cui è rivolta una particolare famiglia di indicatori), aspetti (aree tematiche per categoria di stakeholder) e indicatori (vere e proprie misurazioni quanti-qualitative che forniscono tutte le informazioni relative a ciascun aspetto). Questi ultimi possono essere, a loro volta, qualitativi (descrizioni di specifici progetti, ad esempio) e quantitativi (si pensi, a titolo di esempio, ai dati economico-finanziari o a quelli sul dimensionamento dell'organico), ma anche comuni a tutte le imprese o addizionali, ossia applicabili alle imprese di maggiori dimensioni, a integrazione degli indicatori comuni.

4.2 Il benchmarking e l'aderenza alle Linee Guida

Il confronto tra gli standard considerati è stato effettuato sulla base delle seguenti dimensioni:

- *Data di inizio del progetto*: anno corrispondente al kick-off di ciascuno dei progetti considerate;
- *Aree coperte* (dimensione economica, sociale e ambientale): in linea con l'approccio triple bottom line, gli standard sono stati confrontati sulla base delle aree coperte;
- *Set di indicatori*: tale dimensione si riferisce alla presenza o meno di set di indicatori di performance sociale e ambientale;
- *Principali caratteristiche dello standard*:
 - o Stakeholder commitment (stk. commitment): orientamento agli stakeholder quale criteri guida dello standard;
 - o Stakeholder involvement (stk. involvement): indicazioni circa il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di reporting (per esempio nella definizione degli obiettivi, dei piani o delle misure di performance);
 - o Management implementation systems (mgmt imp system): presenza di linee guida o definizione di sistemi di gestione del processo di reporting;
 - o Reporting: dimensione riferita all'obbligatorietà del reporting in caso di adozione dello standard;



- External audit: dimensione riferita all'obbligatorietà della revisione esterna in caso di adozione dello standard;
- Certificazione: presenza di procedure volte a verificare la conformità allo standard e, in caso positivo, a rilasciare attestati di conformità;
- *Estensione della rendicontazione:*
 - Outcome: indicazioni relative ai risultati attesi dal reporting, senza indicazioni circa le procedure interne per ottenerli;
 - Process: indicazioni relative alle caratteristiche che certi processi dovrebbero presentare per poter essere considerati in linea con l'obiettivo dello standard;
- *Rilevanza:* giudizio complessivo di rilevanza circa la coerenza dello standard rispetto alla presente ricerca.

L'analisi di benchmarking è presentata di seguito nella tabella 4.1.

Il dato principale emerso dall'analisi di benchmarking, riguarda la presenza di indicatori di misurazione che declinino il significato di performance sociale e ambientale, ovvero di performance socialmente responsabile. In dettaglio, solo tre degli standard analizzati forniscono un set di indicatori per il reporting della CSR: la GRI, il progetto CSR-SC e il progetto UN-ISAR.

Il passaggio successivo è stato dunque quello di misurare l'aderenza di ciascuno di essi alle linee guida OCSE, valutando la capacità degli indicatori in essi contenuti di coprire gli elementi indicati nei diversi capitoli delle linee guida.

Tabella 4.1: *Benchmarking dei principali standard e iniziative*

<i>Denominazione</i>	SA 8000	GRI	AA1000	Q-Res	GBS	SIGMA Project	VMS	SERS - SPACE	CSR - SC	UN- ISAR
Anno	1997	1997	1999	1999	1998	1999	1996	1998	2002	2004
Copertura										
Economica	○	●	◐	◐	◐	◐	◐	●	●	◐



Sociale	●	●	●	●	●	◐	●	●	●	●
Ambientale	○	●	◐	◐	◐	●	◐	●	●	◐
Set di indicatori	○	●	●	○	○	○	○	○	●	●
Caratteristiche										
Stk. Commitment	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Stk. Involvement	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mgm/impl. system	●	◐	○	●	○	●	●	●	◐	◐
Reporting*	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.	Comp.
Controllo esterno	●	●	●	●	○	○	●	◐	●	○
Certificazione	●	○	○	○	○	○	◐	○	○	○
Estensione										
Prodotto	●	●	○	○	◐	○	○	◐	●	●
Processo	●	◐	●	●	●	●	●	●	◐	◐
Rilevanza**	§§§	§§§§	§§§	§§	§§§	§§§	§§	§§§	§§§§	§§§§

Presente ●; Parzialmente presente ◐; Non presente ○

*Obb.=obbligatorio

** §=nessuna ; §§=bassa ; §§§=media ; §§§§=alta

Il risultato, di seguito analizzato in maniera più approfondita, è sintetizzato nella figura 4.1.

Risulta evidente, a prima vista, come GRI e CSR-SC siano più completi e coprano uno spettro più ampio di argomenti rispetto all'UN-ISAR, almeno per quanto concerne l'aderenza alle linee guida.

E' importante sottolineare, comunque, come vi siano elementi delle Linee Guida già obbligatori per legge, di conseguenza, la mancanza di indicatori specifici su questi temi non è



legata alla loro non considerazione ma al fatto che il semplice rispetto delle legge sia stato ritenuto sufficiente.

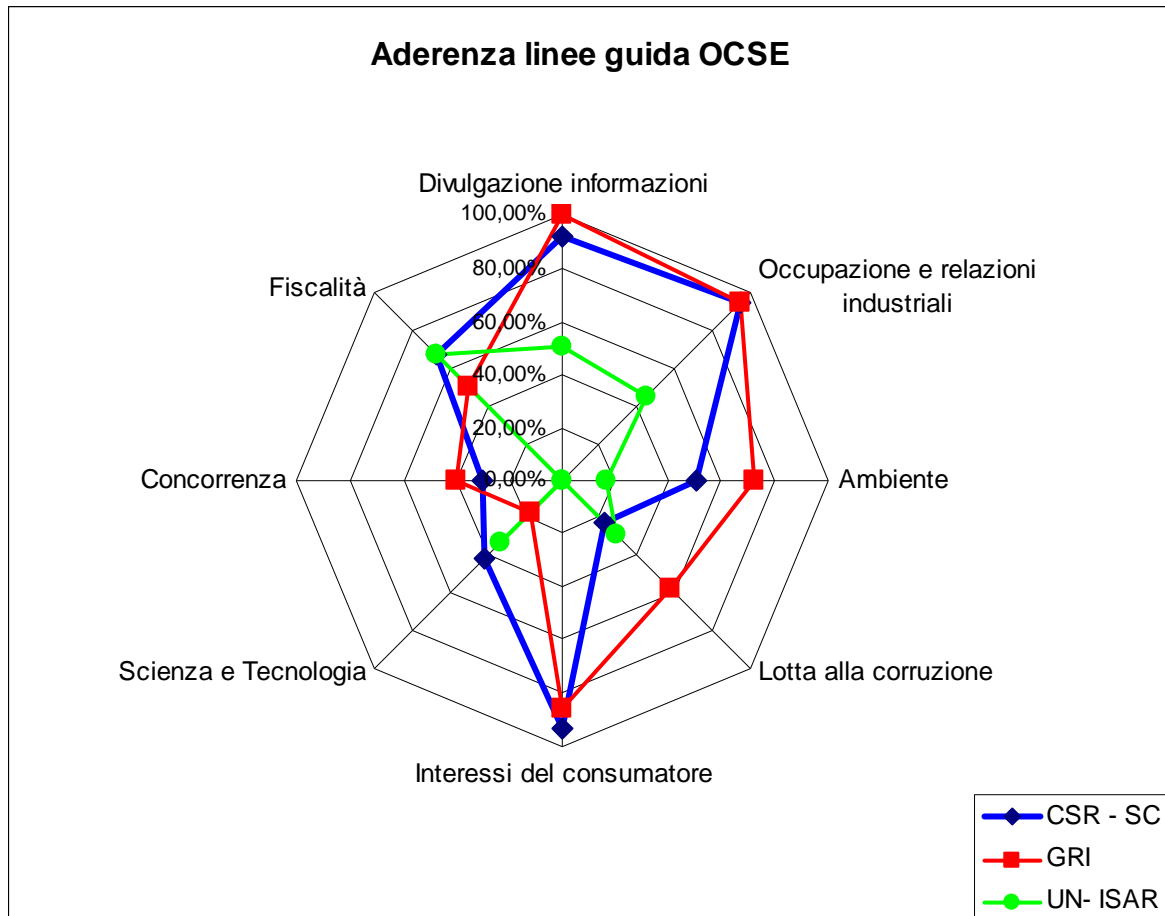
La rappresentazione visiva fornita dalla Figura 1 è molto utile per una prima valutazione ma non è in grado di farci apprezzare le peculiarità relative a ciascuna area. A tale scopo, si propone di seguito una trattazione più dettagliata di ciascun ambito di interesse.

Divulgazione informazioni

Questa categoria include indicatori che mirano a stimolare una migliore comprensione dell'attività delle imprese. Richiede che le imprese riportino su due aspetti principali: da un lato le tematiche relative al governo dell'impresa (corporate governance), dall'altro le aree più direttamente legate alla responsabilità sociale d'impresa, quali gli aspetti sociali, ambientali e l'analisi dei rischi.

Lo standard GRI copre perfettamente quest'area seguito dal progetto CSR-SC che ottiene una valutazione lievemente inferiore poiché non include tra le informazioni su cui rendicontare la retribuzione dei membri del CdA e dei principali dirigenti.

Figura 4.1: *Aderenza alle Linee Guida OCSE*



Occupazione e relazioni industriali

In questa categoria, alle imprese è richiesto di rispettare i diritti dei lavoratori non solo applicando le leggi nazionali nei Paesi dove operano, ma anche aderendo ad accordi sovranazionali o alla dichiarazione dell'International Labour Organization (ILO)⁶.

In questo caso GRI e CSR-SC ottengono la stessa valutazione, quasi piena, presentando in molti casi indicatori coincidenti. La loro unica mancanza riguarda la rendicontazione di sistemi e/o piani per attenuare gli effetti negativi legati alla chiusura di una unità produttiva, mancanza che viene parzialmente compensata dall'indicatore presente nel modello UN-ISAR che richiede l'individuazione dei *termination benefits* cioè dei benefici garantiti al lavoratore in caso di risoluzione anticipata e unilaterale del contratto di lavoro da parte dell'azienda. I *termination benefits* non sono naturalmente previsti in caso di licenziamento per giusta causa.

⁶ <http://www.ilo.org>



Ambiente

Il testo del capitolo delle linee guida OCSE sull'ambiente riflette ampiamente i principi e gli obiettivi contenuti nella Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo⁷, tiene in considerazione la convenzione di Aarhus⁸ e riflette gli standard contenuti in strumenti quali l'ISO Standard sui sistemi di gestione ambientale. Il principio base sulle questioni ambientali è che l'impresa deve agire in maniera proattiva e tempestiva al fine di proteggere l'ambiente da danni seri o irreversibili.

Gli indicatori appartenenti a questa categoria possono essere divisi in due gruppi:

- Indicatori che misurano l'impatto ambientale;
- Indicatori focalizzati sui sistemi di monitoraggio e controllo o sulle caratteristiche dei prodotti.

GRI e CSR-SC presentano indicatori sovrapponibili sui temi principali della rendicontazione ambientale (ad esempio, impatto dell'impresa sull'ambiente) mentre su altri aspetti secondari sono pressoché complementari.

Questo capitolo delle linee guida OCSE presenta tuttavia un punto non esplicitamente coperto e difficilmente copribile dagli indicatori. Il paragrafo 4⁹, infatti, richiede una valutazione soggettiva ed è perciò difficile costruire un indicatore in grado di misurarne l'impatto.

Lotta alla corruzione

Il tema della lotta alla corruzione è legato all'adozione di buone pratiche di governance, che vadano oltre il semplice rispetto dei minimi requisiti di legge.

In tutti i paesi sviluppati la corruzione è un reato punibile per legge. La conseguenza che ne deriva è che gli standard di reporting esaminati non coprono quanto già regolamentato per legge. In tal senso, si tratta dunque di un'area attualmente non coperta dai principali strumenti di misurazione e valutazione delle performance di CSR.

⁷ <http://bch.minambiente.it/IT/Documenti/PDFFILES/dichiarazioneDiRio.pdf>

⁸ Il testo completo della convenzione è disponibile all'indirizzo:

<http://www.unece.org/env/pp/documents/cep43e.pdf>

⁹ "In caso di minacce di seri danni per l'ambiente, compatibilmente con le conoscenze scientifiche e tecniche dei rischi, e tenuto conto della salute e della sicurezza umana, non imputare alla mancanza di certezze scientifiche assolute il rinvio dell'adozione di misure efficaci in relazione ai costi, destinate a ridurre questi danni" da Linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali, cap. V, Paragrafo 4.



Interessi del consumatore

Questa categoria fa riferimento agli interessi dei consumatori quali salute e sicurezza, tutela della privacy e contenziosi. Essa ha come obiettivo quello di promuovere la trasparenza del mercato e la fiducia dei consumatori nelle imprese.

Anche in questo caso sia la GRI che il progetto CSR-SC coprono quasi al 100% le indicazioni delle Linee Guida presentandosi come estremamente complementari.

Scienza e tecnologia

Oggi giorno, avere accesso a scienza e tecnologia e ad un adeguato know how è fondamentale per migliorare le performance aziendali, ma anche per favorire lo sviluppo di una nazione. In questa sezione viene verificato se le imprese contribuiscano alla capacità di innovazione del Paese in cui operano generando, diffondendo e persino rendendo possibile l'uso di nuove tecnologie da parte di imprese e istituzioni locali.

Questo capitolo delle Linee Guida è tra i meno coperti dagli standard analizzati. Le ragioni sono da ricondurre ad alcune peculiarità di questo capitolo. Le attività descritte nei diversi paragrafi riguardano la collaborazione tra l'impresa in questione e attori esterni quali il governo, la comunità locale, Università e centri di ricerca per quanto concerne lo sviluppo tecnologico e scientifico o le modalità con le quali l'impresa cede o concede l'uso delle proprie conoscenze e tecnologie.

Entrambi i punti, evidentemente, non dipendono unicamente dalla volontà e dall'impegno dell'impresa ma da numerosi fattori esterni. Quest'analisi è confermata dal fatto che i paragrafi di questo capitolo siano pressoché gli unici, nell'ambito delle Linee Guida a dare indicazioni relative a situazioni possibili, come la collaborazione con centri di ricerca locali che non sempre sono presenti, e non legate a realtà comuni a tutte le imprese come possono essere, ad esempio, i diritti dei lavoratori o la loro sicurezza. Ne consegue che questo capitolo sia solo parzialmente coperto da indicatori generici come la spesa in attività di ricerca & sviluppo o il contributo a progetti di istruzione e formazione.

Concorrenza

Questa categoria è volta a sottolineare l'importanza della concorrenza, delle leggi e delle politiche che la regolamentano per garantire l'efficienza dei mercati domestici e internazionali, per riaffermare l'importanza del rispetto di tali leggi e regolamenti.



Come per la “lotta alla corruzione”, le attività incluse in tale capitolo sono al limite della definizione di responsabilità sociale, definita come approccio strategico alla gestione responsabile e volontaria delle istanze provenienti dagli stakeholder. Per tale ragione, in molti Paesi essa è regolamentata per legge, giustificando l’attuale mancanza di indicatori dettagliati negli standard di rendicontazione analizzati.

Fiscalità

La responsabilità sociale in relazione alla tassazione implica che le imprese rispettino le leggi e i regolamenti fiscali in tutti i paesi in cui operano, cooperino con le autorità e rendano loro disponibili alcune informazioni. Al contempo, il tema dei prezzi di trasferimento è estremamente attuale e rilevante per il tema della responsabilità delle imprese, benché si riconosca una difficoltà intrinseca di misurazione.

Tranne che relativamente al tema dei prezzi di trasferimento, la trattazione della relazione sociale con lo stato e la pubblica amministrazione è inclusa sia nel progetto CSR-SC che tra gli indicatori della GRI.

4.3 La scelta degli indicatori

All’analisi del grado di copertura attuale delle aree di responsabilità esplicitate dalle Linee Guida da parte dei principali standard nazionali e internazionali esistenti, ha fatto seguito l’identificazione di specifiche sotto-aree di responsabilità, classificate per stakeholder sulle base delle indicazioni presenti nelle Linee Guida.

L’identificazione delle aree è stata effettuata comparando la trattazione di ciascun ambito da parte degli standard esistenti, integrata, laddove necessario, sulla base della letteratura e del giudizio di esperti in materia. Tale fase è stata funzionale all’analisi del grado di copertura delle tematiche di responsabilità da parte delle imprese italiane e alla formalizzazione di una proposta di indicatori di performance.

Aree di responsabilità e relativi temi sono presentati di seguito nella Tabella 4.2.



Tabella 4.2: Aree e temi di responsabilità sociale

#	Area di responsabilità	Stakeholder primario	Temi d'interesse
1	Divulgazione informazioni	Tutti, Azionisti e comunità finanziaria	
1.1			Identità aziendale
1.2			Documenti e sistemi di gestione sociali e ambientali
1.3			Periodicità nella divulgazione delle informazioni
1.4			Qualità del processo di divulgazione
1.5			Corporate governance
1.6			Analisi dei rischi
2	Occupazione e relazioni industriali	Risorse umane	
2.1			Composizione del personale
2.2			Politiche occupazionali
2.3			Tutela dei diritti dei lavoratori
2.4			Salute e sicurezza sul lavoro
2.5			Benefici a favore dei dipendenti
2.6			Cooperazione e conflitto con associazioni di categoria
2.7			Gestione degli effetti negativi della chiusura/ridimensionamento di una unità
3	Ambiente	Tutti	
3.1			Strategia di gestione ambientale
3.2			Sistemi di gestione ambientale
3.3			Comunicazione interna ed esterna in materia ambientale
3.4			Gestione dei rischi ambientali
4	Lotta alla corruzione	Fornitori, Concorrenti, Comunità, Enti pubblici	
4.1			Sistemi di gestione interna e misure di prevenzione della corruzione
4.2			Attività e progetti di lotta alla corruzione
4.3			Formazione e sensibilizzazione dipendenti
4.4			Politica di gestione della filiera
5	Interessi del consumatore	Consumatori	
5.1			Salute e sicurezza del sistema di offerta
5.2			Politiche promozionali
5.3			Politiche di gestione dei reclami e della soddisfazione
5.4			Offerta di prodotti e servizi sociali/ambientali
5.5			Tutela della privacy
5.6			Cooperazione con enti pubblici per la sicurezza dell'offerta
6	Scienza e tecnologia	Comunità locale, Dipendenti, Enti pubblici	
6.1			Contributo alla capacità di innovazione locale
6.2			Creazione di conoscenze e sviluppo tecnologico
6.3			Supporto al technology transfer a favore dei Paesi ospitanti



6.4			Partnership funzionali allo sviluppo scientifico e tecnologico
7	Concorrenza	Concorrenti, Fornitori, Enti e istituzioni pubbliche	
7.1			Politiche di prevenzione di comportamenti anti-concorrenziali
7.2			Rispetto delle norme sulla concorrenza
7.3			Cooperazione con le autorità locali in materia di concorrenza
7.4			Formazione e sensibilizzazione dei dipendenti sui temi della concorrenza
8	Fiscalità	Enti e istituzioni pubbliche, Comunità	
8.1			Imposte, tributi e tasse
8.3			Contributi, agevolazioni o finanziamenti
8.4			Prezzi di trasferimento

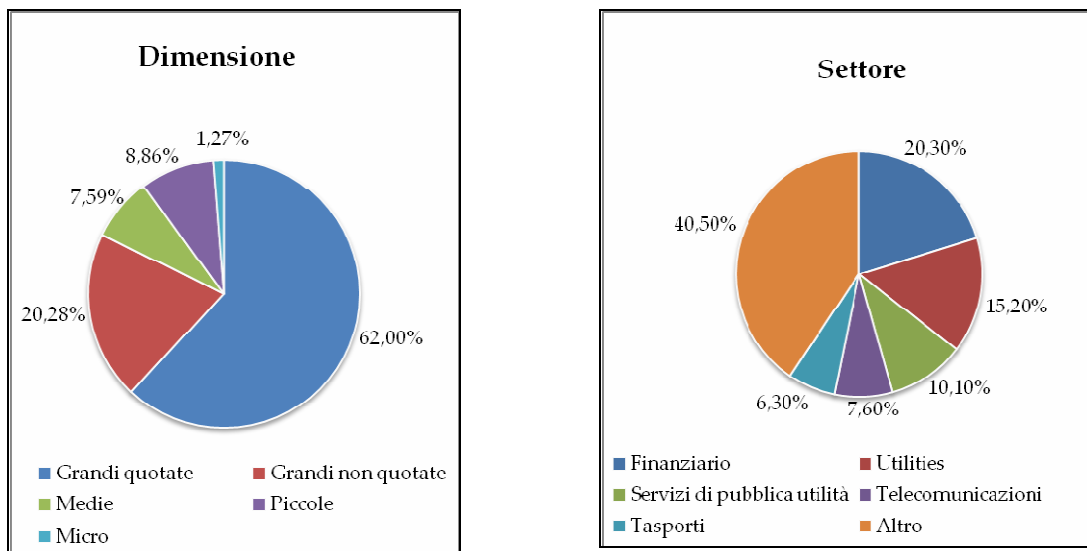
5. RISULTATI

5.1 Caratteristiche del campione

Il campione selezionato include 79 aziende delle quali il 62% sono quotate, l' 82,3% è rappresentato da imprese di grandi dimensioni, il 7,6% da medie imprese, e l' 8,9% da piccole e micro imprese.

Esse rappresentano 6 settori: finanziario (20,3%), utilities (15,2%), servizi di pubblica utilità (10,1%), telecomunicazioni (7,6%), trasporti (6,3%) e altri (40,5%).

Figura 5.1: Dimensione e settore delle imprese del campione



5.2 Caratteristiche dei bilanci pubblicati

Anno di pubblicazione



Nonostante la non obbligatorietà dei bilanci di responsabilità sociale (CSR), la maggior parte dei bilanci (77,2%) sono stati pubblicati quest'anno e riportano sull'anno fiscale 2008, pochi riportano sul 2007 (15,2%) o 2006 (5,1%) e solo 2 (2,6%) sono meno recenti.

Entrambi i report meno recenti sono stati pubblicati da grandi imprese. Ciononostante, se consideriamo solo le imprese quotate, l'89,8% dei report si riferisce al 2008 e il rimanente 10,2% al 2007.

Orientamento dei rapporti

Il 70,9% dei report analizzati è riconducibile alla categoria dei bilanci di sostenibilità, integrando dimensione economica, sociale e ambientale all'interno di un unico rapporto. Considerando le singole aree, quella sociale risulta essere la più coperta (nel 93,7 % dei casi) seguita da quella ambientale (nell'81% dei casi) e dall'economica (presente nel 73,4% dei rapporti).

5 rapporti (6,3%) sono strettamente focalizzati sull'ambiente, mentre 15 sono strettamente focalizzati sul sociale (18,9%) e solo 3 (3,9%) focalizzati sia sull'area sociale sia sull'area ambientale.

Standard di riferimento

Relativamente all'utilizzo di standard di rendicontazione e linee guida, solo 21 imprese (26,4%) non dichiarano alcun riferimento, mentre nell'11,7% dei casi più di uno standard è stato applicato.

Lo standard GRI si conferma essere quello più applicato (67,1%) seguito dallo UN Global Compact (8,9%), dal GBS (5,1%), dal progetto CSR-SC (3,8%), e dal London Benchmarking Group and SEAN-KPMG (1,3%).

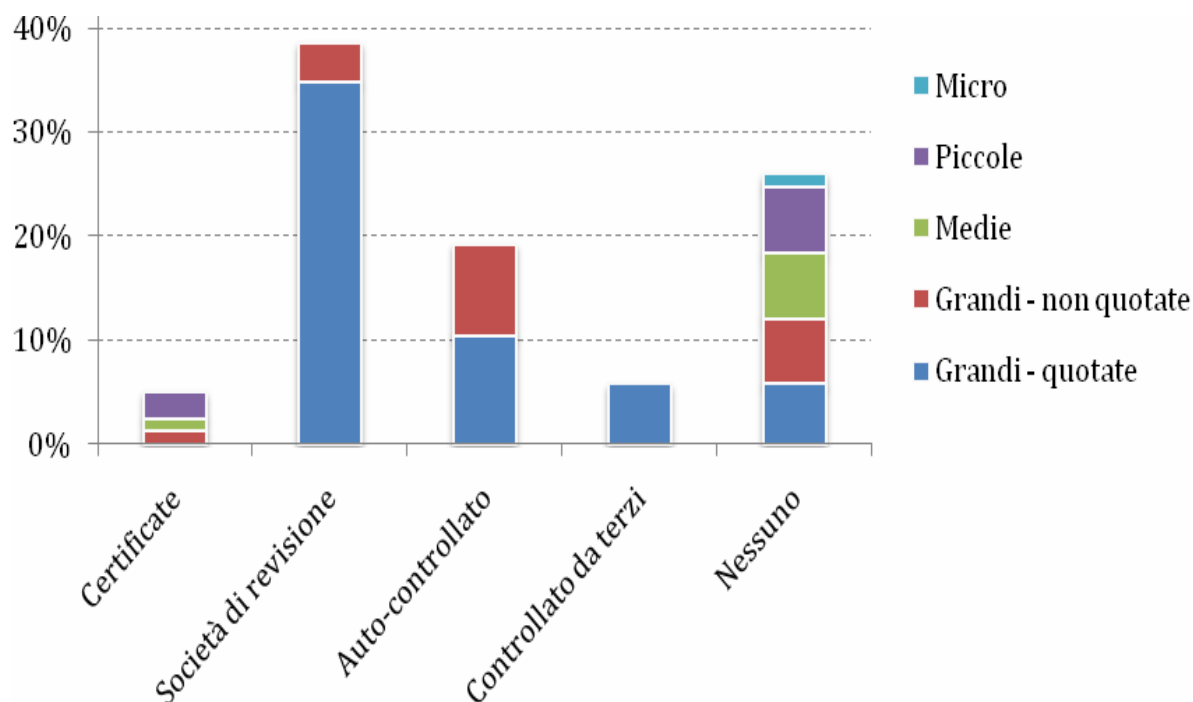
Se consideriamo la dimensione aziendale, lo standard GRI è applicato solo dalle grandi imprese (78,5%) e dalle imprese di medie dimensioni (nel 33,3% dei casi). Gli standard Global Compact, London Benchmarking group e SEAN-KPMG sono applicati solo da grandi imprese, mentre il riferimento al progetto CSR-SC è presente nei bilanci e rapporti pubblicati da medie e piccole imprese. Infine, il modello GBS è applicato da grandi e da medie imprese.

Solo il 16,5% è dichiarato aderente alle linee-guida OCSE.

Ricorso a verifica esterna

Con riferimento alla verifica dei rapporti da parte di società terze specializzate, più del 40% dei report sono stati sottoposti a giudizio di una società di revisione, il 6,3% è stato controllato da una parte terza diversa da una società di revisione e il 20,3% è stato dichiarato autocontrollato.

Figura 5.2: Verifica esterna per dimensione



5.3 I risultati dell'analisi contenutistica

I paragrafi che seguono presentano i risultati emersi dall'analisi di contenuto condotta sulla totalità dei bilanci raccolti sulla base delle aree di responsabilità identificate dalle Linee Guida e dei temi di riferimento per ciascuna area emersi dall'analisi di benchmarking.

Ciascun paragrafo presenta in dettaglio il grado di copertura dei temi relativi a ciascuna area di responsabilità, identificando specifici indicatori sulla base di quanto emerso dal confronto tra le esperienze aziendali in tema di misurazione, dalle indicazioni presenti nelle linee guida, e dall'analisi di benchmarking e della letteratura specifica in materia.

La presentazione dei risultati per ciascuna area di responsabilità è accompagnata da una tabella esplicativa dei temi associati a ciascuna area e delle modalità di rendicontazione emerse dall'analisi (indicatori di misurazione). Al fine di visualizzare con maggiore immediatezza la



distribuzione dei tassi di incidenza, a ciascuno indicatore è stato associato un giudizio di copertura così ripartito:

- *Copertura parziale*: Tasso di incidenza compreso tra 0% e 33%;
- *Copertura media*: Tasso di incidenza compreso tra 34% e 66%;
- *Copertura elevata*: Tasso di incidenza compreso tra 67% e 100%.

Divulgazione delle informazioni

La *divulgazione delle informazioni* rappresenta la prima area di responsabilità identificata dalle Linee Guida, contenente una serie di indicazioni miranti a stimolare una migliore e più completa comprensione delle attività delle imprese, delle criticità dei propri settori di riferimento, e dei principali risultati raggiunti.

Più in dettaglio, tale macro area di responsabilità richiede che le imprese riportino su due macro temi principali, ulteriori rispetto alla descrizione della propria attività e degli obiettivi perseguiti: una descrizione della propria struttura di governo e l'esplicitazione degli impegni in ambiti complementari rispetto all'attività economica principale, ovvero in ambito sociale e ambientale, e dei rischi aziendali.

Tabella 5.1: Divulgazione delle informazioni

#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
1.1	Identità aziendale		
1.1.1	Anagrafica aziendale	74,68	●
1.1.2	Composizione societaria	70,89	●
1.2	Documenti e sistemi di gestione sociali e ambientali		
1.2.1	Dichiarazioni adottate	75,95	●
1.2.2	Codici di comportamento e codici etici	79,75	●
1.2.3	Sistemi di gestione negli ambiti delle Linee Guida	79,75	●
1.3	Periodicità nella divulgazione delle informazioni		
1.3.1	Tipologia e frequenza delle diffusione di informazioni e rapporti non economico-finanziari	79,75	●
1.4	Qualità del processo di divulgazione		
1.4.1	Metodologia di misurazione/rendicontazione	79,75	●
1.4.2	Ricorso e verifica di terzi (società di auditing, certificazione revisione)	68,35	●
1.5	Corporate governance		
1.5.1	Risultati finanziari e operativi	81,01	●



1.5.2	Eventuale andamento delle quotazioni	34,20	□
1.5.3	Descrizione della missione aziendale e dei principali obiettivi strategici	88,61	●
1.5.4	Dinamica e politiche del capitale sociale	65,80	□
1.5.5	Composizione del C.d.A. (consiglieri indipendenti)	51,90	□
1.5.6	Retribuzioni C.d.A e principali dirigenti	15,20	○
1.5.7	Descrizione dei sistemi di governance aziendali	78,50	●
1.6	Analisi dei rischi		
1.6.1	Descrizione dei principali fattori di rischio percepiti dal top management dell'impresa	67,10	●
1.6.2	Giudizio delle società di rating	35,44	□

Legenda: ● Copertura elevata; □ Copertura media; ○ Copertura parziale

Mediamente, la divulgazione delle informazioni è pratica diffusa tra le imprese analizzate. Le tematiche identificate nell'analisi di benchmarking sono infatti presenti in oltre il 75% dei rapporti (Tabella 5.1).

Meno coperti risultano essere in media gli indicatori relativi al ricorso a società di rating (1.6.2), e quelli sulla dinamica evolutiva del capitale sociale e composizione degli organi di governo (1.5.4 e 1.5.5). Meriterebbe un maggiore approfondimento la diffusione di informazioni relative alle retribuzioni dei membri degli organi di governo e dei principali dirigenti. L'indicatore sulle retribuzioni si distingue, infatti, per il minor grado di copertura allo stato attuale.

Occupazione e relazioni industriali

Primariamente rivolta alla gestione delle aspettative dello stakeholder Risorse Umane, l'area di responsabilità *occupazione e relazioni industriali* mira ad evidenziare il rispetto dei diritti dei lavoratori e la valorizzazione dei rapporti con gli stessi, oltre quanto previsto dai dettami normativi dei singoli Paesi in cui l'impresa opera, in armonia con quanto previsto da accordi sovranazionali o dalle dichiarazioni dell'International Labour Organization (ILO)¹⁰.

In linea generale, l'interesse nei confronti della relazione con le proprie risorse umane è condiviso dalle imprese analizzate, anche a prescindere dalla focalizzazione primaria del bilancio. Basti pensare a come essi siano presenti in proporzioni comparabili in tutte le tipologie di rapporti, ivi compresi quelli strettamente focalizzati sull'ambiente.

Tabella 5.2: *Occupazione e relazioni industriali*

¹⁰ <http://www.ilo.org>



#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
2.1	Composizione del personale		
2.1.1	Categorie	91,14	●
2.1.2	Età	79,75	●
2.1.3	Anzianità	45,57	□
2.1.4	Provenienza territoriale	30,38	○
2.1.5	Nazionalità	29,11	○
2.1.6	Tipologia contrattuale	77,22	●
2.1.7	Titolo di studio	56,96	□
2.2	Politiche occupazionali		
2.2.1	Descrizione della dinamica occupazionale	58,23	□
2.2.2	Rapporto dipendenti/ non dipendenti	26,58	○
2.2.3	Ricorso allo stage	54,43	□
2.2.4	Orari di lavoro per categoria	21,52	○
2.2.5	Percorsi di carriera	35,44	□
2.2.6	Sistemi di incentivazione	59,49	□
2.2.7	Assenze	59,49	□
2.2.8	Descrizione di procedure per l'assunzione di personale locale	26,58	○
2.2.9	Proporzione di personale locale assunto nelle posizioni senior	8,86	○
2.3	Tutela dei diritti dei lavoratori		
2.3.1	Politiche e procedure per il rispetto dei diritti di associazione e contrattazione collettiva	65,82	□
2.3.2	Percentuale di dipendenti iscritti al sindacato	40,51	□
2.3.3	Altro (ore di sciopero, partecipazione dei lavoratori al governo aziendale, ecc.)	46,84	□
2.3.4	Politiche e strumenti di tutela del diritto dei lavoratori	81,01	●
2.3.5	Dettaglio sul lavoro minorile	50,63	□
2.3.6	Dettaglio sul lavoro forzato	55,70	□
2.3.7	Personale maschile e femminile (a livello di quadri e dirigenti)	75,95	●
2.3.8	Relazione tra salario maschile e femminile (per categoria e anzianità)	31,65	○
2.3.9	Indicazione del rapporto tra salario medio d'ingresso e salario minimo in zone significative di operatività	11,39	○
2.3.10	Politica verso le persone con disabilità e le minoranze in genere	58,23	□
2.3.11	Incidenti e criticità correlate a situazioni di discriminazione	29,11	○
2.4	Salute e sicurezza sul lavoro		
2.4.1	Indici di infortuni e malattie	77,22	●
2.4.2	Progetti per la tutela della salute e sicurezza	89,87	●
2.5	Benefici a favore dei dipendenti		
2.5.1	Agevolazioni per i dipendenti	50,63	□
2.5.2	Attività di comunicazione interna	73,42	●
2.5.3	Ricerche e progetti di clima aziendale e soddisfazione del personale	59,49	□
2.5.4	Progetti	58,23	□
2.6	Cooperazione e conflitto con associazioni di categoria		



#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
2.6.1	Progetti di cooperazione con sindacati e rappresentanti dei dipendenti	31,65	○
2.6.2	Aree di interazioni principali con sindacati e rappresentanti di dipendenti	29,11	○
2.6.3	Aree di criticità nella gestione delle relazioni sindacali	15,19	○
2.6.4	Provvedimenti disciplinari e contenziosi	24,05	
2.7	Gestione degli effetti negativi della chiusura/ridimensionamento di una unità		
2.7.1	Periodo minimo entro il quale notificare cambiamenti operativi incluso quanto specificato nei contratti collettivi	24,05	○
2.7.2	Natura, scopo ed efficacia di qualsiasi programma e/o pratica che determini e gestisca gli impatti delle attività sulle comunità di riferimento, incluse entrata, attività e uscita	35,44	□
2.7.3	Benefit di licenziamento (esclusa giusta causa)	2,53	○
2.7.4	Non ostacolare attività sindacali/riunioni collettive minacciando trasferimento estero unità/lavoratori	15,19	○

Legenda: ● Copertura elevata; □ Copertura media; ○ Copertura parziale

Tuttavia, vi sono differenze significative con riferimento ai singoli temi d'interesse e a come essi sono interpretati dalle imprese del campione. Vale la pena sottolineare come la tra i temi su cui maggiormente si concentra l'attenzione delle imprese vada ricondotta la descrizione della struttura del personale, anche per tipologia contrattuale e relativamente al rapporto tra maschi e femmine delle diverse posizioni, le politiche e gli strumenti di tutela dei diritti dei lavoratori, e le politiche e gli indici relativi alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

All'estremo opposto, meriterebbero un maggiore approfondimento i temi relativi alle relazioni con i sindacati e le associazioni di categoria, in quanto presenti in meno del 30% dei rapporti analizzati. Similmente, informazioni e piani per mitigare gli effetti negativi legati alla chiusura di un'unità sono raramente resi noti e fanno riferimento principalmente al periodo di preavviso concordato nei contratti nazionali collettivi. I benefit di licenziamento sono stati resi noti solo da due grandi imprese (3%). In riferimento al rapporto con le comunità locali in tema occupazione, la proporzione di personale locale assunto nelle posizioni senior viene rendicontata esclusivamente dal 10,6% delle grandi imprese. Sono trattate in modo marginale, infine, le tematiche relative alla comparazione salariale tra le diverse categorie impiegate, soprattutto in riferimento al rapporto personale maschile/personale femminile.

Ambiente



L'interesse delle Linee Guida OCSE nei confronti dell'ambiente riflette ampiamente i principi e gli obiettivi contenuti nella Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo¹¹, tiene in considerazione la convenzione di Aarhus¹² e riflette gli standard di gestione facenti capo a strumenti quali l'ISO Standard sui sistemi di gestione ambientale.

Il principio guida alla base della necessità di includere informazioni relative al rapporto impresa-ambiente risiede nello sviluppo di un'attitudine proattiva alle questioni e criticità ambientali, al fine di prevenire eventuali impatti seri o irreversibili sull'ambiente.

Come anticipato, le Linee Guida raccomandano la valutazione e misurazione del rapporto con l'ambiente in due ambiti complementari. Da un lato il tema dell'impatto sull'ambiente nelle diverse aree. Dall'altro la tematica relativa all'implementazione di strategie di gestione ambientale, congiuntamente alla presenza di sistemi di monitoraggio e controllo sui processi e sui sistemi di offerta, ivi comprese le caratteristiche dei prodotti.

In linea generale, le imprese analizzate fanno largamente ricorso a indicatori relativi alla gestione della relazione con l'ambiente. Informazioni sugli impatti ambientali associati alle attività di gestione sono infatti incluse in oltre il 70% dei rapporti. Vere e proprie strategie di gestione ambientale sono implementate e comunicate dalle imprese di medie e grandi dimensioni, probabilmente in ragione dei costi associati e dal vincolo di scarsità di risorse che caratterizza le imprese di minori dimensioni.

Tabella 5.3: Ambiente

#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
3.1	Strategia di gestione ambientale		
3.1.1	Descrizione della strategia di gestione ambientale	78,40	●
3.1.2	Autovalutazione delle principali criticità ambientali e dei piani di miglioramento	31,65	○
3.2	Sistemi di gestione ambientale		
3.2.1	Procedure per la definizione e revisione di obiettivi ambientali	58,23	□
3.2.2	Tecnologie e sistemi di gestione ambientale adottati	37,97	□
3.2.3	Consumi di energia, materiali ed emissioni	89,87	●
3.2.4	Percentuale per la categoria dei prodotti venduti il cui packaging viene riciclato	18,99	○
3.3	Comunicazione interna ed esterna in materia ambientale		
3.3.1	Procedure per la comunicazione interna di natura ambientale	44,30	□
3.3.2	Politiche di sensibilizzazione esterna relative all'impatto ambientale di prodotti e servizi offerti	60,76	□
3.3.3	Multe e sanzioni (anche non monetarie) per il mancato rispetto di leggi e regolamenti ambientali	34,18	□

¹¹ <http://bch.minambiente.it/IT/Documenti/PDFFILES/dichiarazionediriopdf>

¹² <http://www.unece.org/env/pp/documents/cep43e.pdf>



#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
3.4	Gestione dei rischi ambientali		
3.4.1	Mappatura di minacce ambientali e processi intrapresi per il contenimento/prevenzione delle stesse	13,92	○
3.4.2	Esistenza di piani di emergenza ambientale	18,99	○

Legenda: ● Copertura elevata; □ Copertura media; ○ Copertura parziale

Le imprese sembrano essere particolarmente attente alla diffusione di informazioni relative alla comunicazione delle attività ambientali e ai piani di sensibilizzazione sugli impatti ambientali di prodotti e servizi offerti, con un'incidenza di oltre il 66% nelle imprese di grandi dimensione.

Meno incoraggiante il giudizio sulla tematica relativa alla gestione dei rischi ambientali, ancora caratterizzata da una scarsa attenzione sia alle mappatura delle eventuali minacce ambientali e degli eventuali piani di emergenza ambientale. Al contrario, elevata priorità sembra essere attribuita alla misurazione e valutazione degli impatti ambientali, in termini di consumi di energia, materie prime ed emissioni.

Lotta alla corruzione

Le Linee Guida OCSE identificano una relazione diretta tra l'esistenza di pratiche di corruzione ai diversi livelli e la possibilità di una società di raggiungere obiettivi di sostenibilità di lungo periodo. Per tale ragione, la lotta alla corruzione viene identificata quale area di responsabilità autonoma, su cui concentrare l'attenzione delle imprese, spingendole a implementare volontariamente buone pratiche di governo.

In tale ambito, le Linee Guida identificano una doppia linea di intervento. Da un lato si sottolinea infatti la necessità di assicurare trasparenza nelle procedure implementate, anche con riferimento alle relazioni di filiera, quanto queste si estendano globalmente a Paesi caratterizzati dall'imposizione standard sociali e ambientali minimi o completamente trascurabili. Dall'altro, si rende necessario completare le politiche volte all'incremento della trasparenza, con una forte attenzione alla formazione e sensibilizzazione dei propri stakeholder al tema della corruzione, a partire dai propri dipendenti, ed estendendosi quindi a fornitori e distributori.

Tabella 5.4: Lotta alla corruzione

#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
4.1	Sistemi di gestione interna e misure di prevenzione della corruzione		
4.1.1	Descrizione dei sistemi di gestione	44,30	□



#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
4.1.2	Norme e codici etici per il rispetto della legge e sistemi di auditing interno	63,29	<input type="checkbox"/>
4.1.3	Verifiche di conformità e controlli ispettivi	51,90	<input type="checkbox"/>
4.1.4	Contromisure prese in risposta a casi di corruzione	25,32	<input type="radio"/>
4.1.5	Condanne per violazioni relative a leggi o regolamenti e sanzioni pagate/pagabili.	13,92	<input type="radio"/>
4.2	Attività e progetti di lotta alla corruzione		
4.2.1	Descrizione iniziative intraprese per la lotta alla corruzione ed estorsione	36,71	<input type="checkbox"/>
4.2.2	Descrizione di eventuali casi verificatisi e delle procedure adottate dall'impresa	7,59	<input type="radio"/>
4.2.3	Politica di gestione mandataria	5,06	<input type="radio"/>
4.3	Formazione e sensibilizzazione dipendenti		
4.3.1	Progetti di formazione su politiche e procedure anti-corruzione dell'organizzazione	46,84	<input type="checkbox"/>
4.4	Politica di gestione della filiera		
4.4.1	Descrizione delle procedure di gestione della filiera	68,35	<input checked="" type="radio"/>
4.4.2	Composizione dei fornitori	32,91	<input type="radio"/>
4.4.3	Criteri di selezione dei fornitori	63,29	<input type="checkbox"/>
4.4.5	Comunicazione, sensibilizzazione e informazione nelle relazioni di filiera	73,42	<input checked="" type="radio"/>
4.4.6	Condizioni negoziali	18,99	<input type="radio"/>
4.4.7	Controlli di filiera sul rispetto delle politiche socio-ambientali	17,72	<input type="radio"/>
4.4.8	Relazioni con fornitori locali in luoghi significativi d'attività	55,70	<input type="checkbox"/>

Legenda: ● Copertura elevata; □ Copertura media; ○ Copertura parziale

Le imprese analizzate mostrano di concentrare sulla relazione con i fornitori, e la filiera produttiva, il proprio interesse relativo alla lotta alla corruzione. La descrizione delle procedure di gestione della filiera e le politiche di comunicazione, sensibilizzazione e informazione nelle relazioni di filiera, sono infatti le sotto-tematiche maggiormente incluse nei processi di rendicontazione e comunicazione aziendale.

Al contrario, la descrizione dei casi di criticità e delle contromisure adottate dalle imprese meriterebbe un approfondimento maggiore dato il loro rilievo nel comunicare la concreta realizzazione dei piani e delle politiche di prevenzione della corruzione. Un tasso di incidenza contenuto caratterizza, inoltre, il tema dei controlli di filiera relativi alla valutazione della conformità dei partner rispetto ai criteri sociali e ambientali definiti in fase di selezione.

Considerando, infine, la dimensione aziendale, sono soprattutto le grandi imprese a dedicare un'attenzione rilevante ai temi di cui sopra.

Interessi dei consumatori



L'area di responsabilità relativa alla relazione con i consumatori fa riferimento alla capacità dell'impresa di monitorare, valutare e comunicare le iniziative intraprese per la tutela della salute e sicurezza del sistema d'offerta, così come del trattamento dei dati al fine di promuovere trasparenza nelle relazioni di mercato e stimolarne la fiducia.

Tabella 5.5: Interessi del consumatore

#	Tem i e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
5.1	Salute e sicurezza del sistema di offerta		
5.1.1	Processi di gestione volti al monitoraggio e prevenzione di salute e sicurezza del sistema di offerta	37,97	<input type="checkbox"/>
5.1.2	Informazioni ed etichettature di prodotto/servizio (sicurezza, Life Cycle Assessment, altre iniziative volontarie)	44,30	<input type="checkbox"/>
5.2	Politiche promozionali		
	Rispetto codici di autodisciplina	26,58	<input type="radio"/>
5.3	Politiche di gestione dei reclami e della soddisfazione		
5.3.1	Iniziative di customer satisfaction (ricerche, iniziative di misura e utilizzo)	83,54	<input checked="" type="radio"/>
5.4	Offerta di prodotti e servizi a connotazione etico-ambientale		
5.4.1	Descrizione dei prodotti/servizi a connotazione etico ambientale	48,10	<input type="checkbox"/>
5.5	Tutela della privacy		
5.5.1	Procedure per la tutela della privacy	56,96	<input type="checkbox"/>
5.5.1	Security	43,04	<input type="checkbox"/>
5.6	Cooperazione con enti pubblici per la sicurezza dell'offerta		
5.6.1	Descrizione dei progetti di cooperazione	26,58	<input type="radio"/>

Legenda: ● Copertura elevata; □ Copertura media; ○ Copertura parziale

Corretta e trasparente gestione delle informazioni, correttezza nello sviluppo delle attività commerciali e sicurezza e qualità dei beni e dei servizi offerti sono infatti le tematiche di maggiore interesse in tale ambito.

Si nota subito come l'interesse delle imprese sia ancora prevalentemente concentrato sulle iniziative di volte alla gestione della soddisfazione dei propri consumatori, dai reclami al monitoraggio dei giudizi sull'impresa, inclusi i progetti di miglioramento della fidelizzazione della clientela. Mediamente coperti i temi relativi alla gestione della sicurezza e della salute correlate al sistema di offerta, e della gestione della privacy, che, dopo quello sulla soddisfazione dei consumatori, appare il tema più coperto.

La iniziative di cooperazione con gli enti locali e la diffusione di informazioni sulle politiche promozionali rappresentano invece i sotto-temi meno coperti allo stato attuale.



Una completa valutazione delle modalità con cui un'impresa realizza le proprie strategie di responsabilità sociale non può prescindere da una corretta gestione della conoscenza e dei processi di diffusione della stessa.

Tabella 5.6: Scienza e tecnologia

#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
6.1	Contributo alla capacità di innovazione locale		
6.1.1	Progetti e attività per la promozione dello sviluppo scientifico e tecnologico dei Paesi ospitanti	21,52	○
6.1.2	Progetti di sviluppo di infrastrutture tecnologiche locali	56,96	□
6.2	Creazione di conoscenze e sviluppo tecnologico		
6.2.1	Attività e progetti di istruzione e formazione interna	70,89	●
6.2.2	Attività di ricerca e innovazione	63,29	□
6.3	Supporto al technology transfer a favore dei Paesi ospitanti		
6.3.1	Attività e progetti volti a favorire la diffusione di conoscenze e tecnologie a livello paese	27,85	○
6.4	Partnership funzionali allo sviluppo scientifico e tecnologico		
6.4.1	Relazioni con istituzioni pubbliche su progetti di innovazione tecnologica	8,86	○
6.4.2	Relazioni e progetti con centri di ricerca universitari e/o pubblici	50,63	□

Legenda: ● Copertura elevata; □ Copertura media; ○ Copertura parziale

Tale motivazione risulta essere alla base dell'identificazione di scienza e tecnologia quale area di responsabilità da parte delle Linee Guida, nella convinzione che avere accesso alla conoscenza scientifica e tecnologica sia fondamentale non soltanto per il miglioramento delle performance aziendali, ma delle potenzialità di sviluppo nazionale. Per tale ragione, si suggerisce alle imprese di valutare e comunicare le modalità con cui esse abbiano concretamente contribuito alla creazione o al miglioramento della capacità innovativa dei Paesi in cui operano, generando, diffondendo e rendendo possibile l'uso di nuove tecnologie da parte di imprese e istituzioni locali.

Si nota subito come la creazione di conoscenze e sviluppo tecnologico sia il tema più coperto allo stato attuale, sia relativamente alle attività di istruzione e formazione interna, che relativamente alla diffusione di informazioni su attività di ricerca e sviluppo. Interessante notare come in oltre il 50% dei casi vengano riportate informazioni su progetti a favore dello sviluppo tecnologico e scientifico dei Paesi ospitanti, sia attraverso la predisposizione di infrastrutture che tramite collaborazioni e partnership con centri di ricerca universitari e pubblici. Meno coperte le aree



Concorrenza

In accordo con quanto esplicitato nelle Linee Guida, la necessità di contribuire all'efficienza e al buon funzionamento dei mercati domestici e internazionali dovrebbe tradursi nell'implementazione, valutazione e relativa comunicazione delle attività intraprese per favorire e preservare la concorrenza. Per tale motivo, le Linee Guida identificano la cooperazione con le autorità di riferimento, la sensibilizzazione dei dipendenti e l'effettivo monitoraggio di comportamenti in linea con i dettami normativi quali aspetti cruciali per la corretta gestione delle relazioni competitive.

Tabella 5.7: Concorrenza

#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
7.1	Politiche di prevenzione di comportamenti anti-concorrenziali		
7.1.1	Descrizione di politiche e processi di prevenzione	17,72	○
7.2	Rispetto delle norme sulla concorrenza		
7.2.1	Azioni legali e contromisure adottate a seguito di comportamenti anticompetitivi, pratiche anti-trust o monopolistiche	21,52	○
7.2.2	Multe significative e sanzioni non-monetarie per il mancato rispetto di leggi e regolamenti sulla concorrenza	17,72	○
7.3	Cooperazione con le autorità locali in materia di concorrenza		
7.3.1	Rapporto con gli enti locali in materia di tutela della concorrenza	17,72	○
7.4	Formazione e sensibilizzazione dei dipendenti sui temi della concorrenza		
7.4.1	Progetti di formazione sul tema della concorrenza	12,66	○

Legenda: ● Copertura elevata; □ Copertura media; ○ Copertura parziale

I temi legati alla concorrenza presentano tassi di incidenza estremamente contenuti rispetto alle altre tematiche trattate nei rapporti. Gli indicatori individuati, infatti, sono utilizzati in meno del 18% dei rapporti.

Fiscalità

Fornire informazioni sulla fiscalità rappresenta il modo attraverso cui mostrare il contributo dell'impresa allo sviluppo del sistema territoriale in cui essa è inserita. In particolare, la tematica dei prezzi di trasferimento risulta essere una delle modalità concrete attraverso cui declinare la responsabilità sociale nei confronti degli enti pubblici, in materia di regimi fiscali.

Tabella 5.8: Fiscalità

#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
8.1	Imposte, tributi e tasse		



#	Temi e indicatori	Tasso di incidenza (%)	Giudizio
8.1.1	Ricchezza generata e distribuita agli enti pubblici	72,15	●
8.2	Contributi, agevolazioni e finanziamenti		
8.2.1	Descrizione e ripartizione di contributi, agevolazioni e finanziamenti ricevuti	35,44	□
8.3	Prezzi di trasferimento		
8.3.1	Valore di importazioni ed esportazioni e prezzi del trasferimento.	3,80	○

Legenda: ● Copertura elevata; □ Copertura media; ○ Copertura parziale

Allo stato attuale, il tema della distribuzione della ricchezza agli enti pubblici tramite imposte, tributi e tasse riscuote il maggiore interesse, in termini di inclusione nei rapporti analizzati. All'estremo opposto, la difficoltà intrinseca nell'accertamento e definizione dei prezzi di trasferimento si traduce nel minor grado di copertura del relativo indicatore, nell'ambito dell'area di responsabilità dedicata alla fiscalità.



6. DISCUSSIONE

6.1 La pratica della rendicontazione non economico-finanziaria in Italia

Nel corso del tempo le pratiche di misurazione e valutazione delle performance non economico-finanziarie hanno visto in Italia un trend in ascesa. Esso rappresenta il risultato di una serie di fattori: dalla globalizzazione alla competitività crescente, alle ondate di delocalizzazioni produttive. I cambiamenti radicali nelle dinamiche competitive hanno fatto sì che si acutizzasse nel tempo l'esigenza di mettersi univocamente a nudo nei confronti degli stakeholder, in modo che la maggiore trasparenza e chiarezza delle relazioni da un lato riducesse il rischio di allontanamento degli interlocutori chiave, dall'altro sostenesse l'instaurazione di nuovi legami basati su aspettative di affidabilità.

Più precisamente, si è trattato della crisi economica mondiale nel caso degli istituti di credito: dalla stagnazione industriale americana alla crisi del modello tedesco e giapponese, dalla drammatica situazione economica di importanti Paesi, primo fra tutti l'Argentina, al fallimento di rilevanti gruppi industriali di valenza internazionale e ai focolai di crisi politica e militare nelle regioni mediorientali.

La liberalizzazione del mercato dei servizi di pubblica utilità e la conseguente necessità di misurarsi con le regole del mercato è stata invece la motivazione addotta dalla gran parte delle società appartenenti al settore dei servizi; l'ingresso in nuovi mercati, prevalentemente esteri, è stata invece la ragione identificata dalle imprese nei settori industriali.

All'evoluzione delle dinamiche competitive e di settore ha fatto da sfondo una preoccupazione crescente e generalizzata relativa alla capacità del valore per l'azionista di fornire un quadro veritiero e corretto della qualità della gestione aziendale, in grado di rispondere alle esigenze conoscitive dei differenti stakeholder. Si pensi, per fare solo qualche esempio, alla bolla speculativa delle dot.com, simbolo di una fragile new economy speculativa, all'impatto di un attacco esterno al sistema di mercato quale quello dell'11 settembre 2001, ai



clamorosi scandali Enron, Worldcom, Global Crossing e Tyco negli Stati Uniti, o ai casi Parmalat, Cirio, Giacomelli nel nostro Paese.

Pur nella loro diversità, tali cambiamenti hanno condotto al medesimo risultato: all'incremento di visibilità e vulnerabilità sul mercato, le imprese più 'sensibili' hanno risposto puntando sulla trasparenza, sulla qualità dell'informazione diffusa, sulla sistematizzazione della stessa.

A tal fine, di quali parti si compone un rapporto non economico-finanziario?

Dal confronto tra i rapporti analizzati nel presente lavoro emerge come sia prassi includere innanzitutto un insieme di dati e informazioni finalizzate a chiarire le caratteristiche principali e distintive di ciascun profilo imprenditoriale. Prendendo avvio da dati di sintesi sull'identità d'impresa/gruppo nella sua interezza, si passa alla descrizione delle politiche socio-ambientali e di sostenibilità implementate a livello aggregato e di singola unità e agli schemi e alle metodologie di misurazione e distribuzione del valore aggiunto, nonché di redazione del rapporto.

Nel dettaglio, la descrizione dell'identità ha lo scopo di comporre una panoramica del profilo aziendale di base: dall'assetto istituzionale alla storia, dal mercato o contesto di riferimento alla dichiarazione di missione, alla definizione puntuale dei valori guida, ai disegni strategici ai piani programmatici e ai principali obiettivi raggiunti e sfide aperte.

Segue, dunque, una dettagliata descrizione delle politiche di CSR in termini di missione, valori e obiettivi. Le imprese tendono a presentare i principali obiettivi socio-ambientali e il grado di integrazione degli stessi nelle strategie d'impresa. È interessante accennare alle motivazioni che le imprese associano all'adozione di uno strumento di rendicontazione socio-ambientale. Pressioni esterne, internazionalizzazione e delocalizzazioni produttive, entrata in nuovi mercati o operazioni di fusione e acquisizione rappresentano i driver principali della scelta di implementare un sistema di rendicontazione complementare a quello economico-finanziario.

Sebbene le motivazioni varino per le imprese, esse sono accomunate dall'aumentare del potere di influenza dell'impresa stessa sul contesto di riferimento. In molti casi comunque il reporting rappresenta il risultato naturale di un'evoluzione manageriale voluta dal top management e risultante nel passaggio da una gestione fondata sul valore degli shareholder a un ampliarsi degli obiettivi dell'impresa al perseguimento della soddisfazione di un insieme ampio e diversificato di stakeholder.

Interessante, infine, sottolineare gli obiettivi principali perseguiti attraverso la stesura di un rapporto non economico-finanziario. Essi sono stati individuati attraverso l'analisi del



contenuto delle *Lettere agli Stakeholder*, che accompagnano ciascun bilancio, e includono interventi di immagine e reputazione (81% dei casi) a tentativi di coinvolgimento degli stakeholder (71%) nelle fasi di stesura del bilancio oppure nella valutazione ex-post dei contenuti comunicati o all'ampliamento della strategia comunicativa a livello corporate (71%). Obiettivi esterni sono spesso associati a motivazioni interne quali un incremento della capacità di monitoraggio interno (55%), il miglioramento della motivazione delle risorse umane (48%) o, più in generale, dell'organizzazione interna (16%). Meno enfatizzato il ruolo del reporting nell'incrementare l'attrattività commerciale o finanziaria (rispettivamente nel 10% e 6 % dei casi).

L'ultima sezione di carattere generale inclusa nel bilancio è quella relativa allo schema del valore aggiunto. Questo rappresenta un tentativo di fornire una misura sintetica dell'abilità dell'impresa di creare e distribuire valore tra gli stakeholder. Dal momento che gli standard, gli indicatori e le aree di CSR rilevati variano da impresa a impresa, lo schema del valore aggiunto rappresenta il punto di riferimento primario per poter operare delle valutazioni comparative.

In riferimento alla struttura del rapporto diffuso dalle imprese, sono due gli approcci prevalenti, conformemente con quanto emerge dalla letteratura in materia: una struttura per stakeholder contrapposta a una struttura per area di performance, distinguendo performance ambientali, sociali e di sostenibilità. Tra i due estremi, alcuni bilanci adottano una struttura mista, affiancando una trattazione per stakeholder alle differenti aree di performance.

Privilegiare un apporto orientato agli stakeholder può avere notevoli vantaggi sia per che si avvicini alla lettura di un bilancio, sia per le imprese: ciascun destinatario del processo di rendicontazione sarà infatti in grado di riconoscere, con immediatezza, il proprio ruolo e peso all'interno della gestione aziendale e dunque di esprimere un giudizio sull'attività dell'impresa nei suoi confronti, sulla capacità della stessa di rispettare impegni e programmi, di rispondere alle attese, di soddisfare i bisogni. Al contempo, redigendo la parte relativa al rapporto con ciascun interlocutore, l'impresa stessa potrà monitorare il multiforme comporsi del sistema ambientale entro cui è inserita, mettendo in rilievo, attraverso la puntuale misurazione del grado di soddisfazione delle richieste e di legittimazione ottenuta, quanto ancora resta da fare e in che ambiti.

L'approccio triple-bottom line, invece, mette in rilievo la volontà dell'impresa di integrare le dimensioni economiche, sociali e ambientali dell'agire aziendale, attribuendo pari dignità ai risultati conseguiti nelle diverse aree. Tale metodologia consente dunque di valutare come l'impresa sia stata in grado di bilanciare gli obiettivi e le attività negli ambiti economici, sociali e ambientali.



Analizzando, infine, le differenze dei risultati in relazione alla dimensione dell'impresa non è possibile trovare una tendenza comune. Non sembra sorprendere il fatto che, in media, i report più completi siano stati pubblicati da imprese di grandi dimensioni, e in particolare da quelle quotate.

6.1 Qualità e quantità dell'informazione diffusa

La rendicontazione non economico-finanziaria, dai bilanci sociali ai bilanci di sostenibilità, sta assumendo, dunque, una rilevanza crescente nel processo di ampliamento e diversificazione del contenuto della comunicazione a supporto del soddisfacimento delle attese dei differenti stakeholder e del conseguente ottenimento, presso la collettività, del consenso e della legittimazione necessari affinché ciascun progetto imprenditoriale possa svilupparsi adeguatamente nel tempo.

La lettura contenutistica e la comparazione dei documenti attualmente redatti dalle imprese del campione ha permesso, infatti, di rilevare come, benché ci si trovi, soprattutto per le imprese di minori dimensioni, ancora nella fase iniziale del percorso di risposta alle istanze della responsabilità sociale d'impresa mediante la strutturazione di un documento finalizzato alla rendicontazione degli impegni, ciò non impedisca la continua ricerca di rigore metodologico, precisione, completezza e valore estetico nella redazione dei documenti.

Lo dimostrano il ricorso a pareri e verifiche di terze parti, o l'applicazione di regole mutuata dai modelli di redazione più diffusi (per esempio, GBS, GRI, CSR-SC) e tutto questo al solo scopo di cercare di incrementare la credibilità dello strumento e degli impegni sottostanti agli occhi dei destinatari e consentire, al contempo, l'effettuazione di valutazioni comparative.

Al contempo, alcune aree critiche emergono dall'analisi globale degli indicatori inclusi nei rapporti, per ciascuna area di responsabilità. In linea generale, infatti, si nota come a fronte di una ricchezza informativa relativa ai progetti implementati e sistemi di gestione adottati nell'interazione con gli stakeholder nelle diverse aree di attività, vi sia ancora una scarsa quantificazione monetaria delle attività implementate. Al contempo, raramente le imprese risultano disponibili a fornire informazioni negative nei rapporti, perdendo l'opportunità di incrementarne credibilità e trasparenza.

In maggior dettaglio, è possibile trarre degli spunti di riflessione utili, raggruppando nelle seguenti categorie, gli indicatori per cui è stato rilevato un tasso di incidenza medio-basso.



Indicatori monetari

La categoria degli indicatori monetari raggruppa quegli aspetti legati alle condizioni di scambio tra gli stakeholder, e miranti a quantificare l'impegno delle imprese in determinate aree di responsabilità, consentendo una più semplice comparazione spazio-temporale.

Esemplificativi di indicatori monetari sono le retribuzioni dei membri degli organi di governo aziendale e dei dirigenti, la relazione tra salario maschile e femminile, l'indicazione del rapporto tra salario medio d'ingresso e salario minimo nei differenti Paesi entro cui l'impresa opera, le condizioni negoziali, il valore delle importazioni e delle esportazioni e i prezzi di trasferimento.

Sebbene riportare su tali indicatori determini inevitabilmente un incremento della visibilità aziendale e delle connesse possibilità di essere maggiormente esposti al vaglio dagli stakeholder e dei concorrenti (Simons, 2000), studi dimostrano come tali svantaggi siano più che compensati dai benefici potenzialmente ottenibili in diversi ambiti (Greening & Turban, 2000; Wood & Jones, 1995).

Come anticipato, la quantificazione monetaria degli indicatori consente alle imprese di fornire su basi oggettive una valutazione delle proprie performance nei diversi ambiti di responsabilità, dando l'opportunità agli stakeholder di fondare i propri giudizi su basi certe. Similmente, gli indicatori monetari incrementano la trasparenza della comunicazione, dando prova dell'apertura dell'impresa a comunicare informazioni potenzialmente sensibili, e migliorando, dunque, la credibilità delle politiche e dichiarazioni di intenti.

Non va dimenticato, ad esempio, come la non discriminazione e le politiche salariali siano richieste espressamente da alcune organizzazioni internazionali, l'ILO *in primis*. Dichiarare dunque l'adesione a norme internazionali in assenza di informazioni monetarie o quantitative potrebbe essere dunque interpretato come segno di cattiva performance.

In sintesi, dunque, monetizzare gli impatti può consentire all'impresa di incrementare la propria attrattività presso le diverse categorie di stakeholder sensibili a tali tematiche.

Indicatori di impatto negativo o mancato impatto

Possono essere ricondotti nell'insieme di indicatori di impatto negativo o mancato impatto i dati e le informazioni finalizzate a incrementare la trasparenza relativamente all'insorgere di situazioni critiche per la gestione aziendale, e alle correlate misure correttive.

Il riferimento è dunque a tutte quelle informazioni relative al mancato rispetto di leggi e regolamenti, come pure al verificarsi di incidenti ambientali o mancato soddisfacimento di



aspettative. È importante specificare come la mancanza di tali informazioni non sia necessariamente ascrivibile a una omissione di dati negativi, quanto piuttosto alle caratteristiche del settore e alla mancanza di criticità in tali ambiti.

Un discorso simile a quanto fatto in precedenza relativamente agli indicatori quantitativi/monetari può essere esteso agli indicatori di impatto negativo. Se inclusi, infatti, essi segnalano l'apertura dell'impresa alle critiche provenienti dall'esterno, e la credibilità nel dar conto degli impatti non strettamente economico-finanziari.

Indicatori settoriali

La mancata copertura di un tema riferito a una determinata area di attività non è necessariamente sintomatico di un mancato impegno da parte delle imprese. Per tale ragione, è importante distinguere, nell'ambito di una griglia di analisi, valutazione o semplice lettura, quelle aree di responsabilità particolarmente critiche in dati settori industriali.

Indicatori di armonizzazione normativa

In modo crescente, la disaggregazione delle catene produttive e la globalizzazione delle attività imprenditoriale a messo in evidenza la necessità per le imprese di assumersi responsabilità non strettamente ascrivibili ai confini aziendali. Gli indicatori di armonizzazione normativa vanno in questa direzione, ovvero consentono alle imprese di dimostrare la capacità di interagire con il contesto normativo dei Paesi in cui opera, soprattutto quando questi impongano degli standard socio-ambientali inferiori rispetto al Paese d'origine.

Le imprese operanti in diversi Paesi potrebbero dunque beneficiare dall'inclusione di informazioni sulla capacità di adattarsi ai diversi sistemi nazionali, mostrando la capacità di spingersi oltre quanto previsto dalle leggi nazionali, non soltanto in riferimento a quanto implementato nel Paese d'origine.

Indicatori complessi

Tale categoria include quelle aree di attività che, benché comuni alle diverse imprese, richiedono sforzi e risorse ingenti per poter essere adeguatamente monitorate, o, parimenti, sono legati all'interazione con terze parti, dunque, non direttamente ed esclusivamente controllabili dall'impresa.

Per fare qualche esempio, l'assenza di informazioni sui mandatarî potrebbe essere dovuta alla non disponibilità delle informazioni richieste, così come dall'esistenza di vincoli di tempo e risorse. Le imprese saranno, dunque, tenute a definire il grado di dettaglio relativo alle



informazioni diffuse per ciascuna area, comunicando con chiarezza gli eventuali trade off legati all'impossibilità di combinare ricchezza delle informazioni e dei programmi sottostanti, con la completezza della trattazione.

Indicatori comuni a più documenti

Alcune aree di responsabilità vanno necessariamente a completare e sovrapporsi ad aree di gestione più tradizionali e generalmente rendicontate nei documenti economico-finanziari. Alcuni esempi relativi a tale gruppo di indicatori sono legati ai temi di corporate governance o alle performance operative ed economiche dell'impresa.

Sebbene l'integrazione tra i diversi documenti è auspicabile, l'assenza di alcune informazioni va ricondotta alla possibilità che esse siano incluse in altri documenti, quali il bilancio annuale o le relazioni periodiche.

6.3 Analisi di dettaglio: Aree, temi e indicatori

In tale sezione, ciascuna area di responsabilità viene approfondita al fine di consentire una lettura di dettaglio del profilo attuale di responsabilità condiviso dalle imprese italiane, nonché del grado di copertura delle aree identificate dalle Linee Guida.

Divulgazione delle informazioni

Le imprese analizzate sembrano aver compreso appieno la necessità di presentare informazioni tali da poter fornire agli stakeholder interessati una descrizione del profilo identitario dell'impresa, degli obiettivi strategici e di come questi si integrino con obiettivi riferibili alla responsabilità sociale e ambientale. Questo al fine di poter confermare o rafforzare le aspettative degli interlocutori attuali, ma anche indirizzare, sin da subito, le attese di quegli stakeholder potenziali che potrebbero essere interessati a instaurare un rapporto di scambio, collaborazione o semplice confronto con l'impresa.

In particolare, l'esplicitazione delle linee guida e della missione svolge un'importante funzione interna: elaborare e dichiarare le strategie di lungo periodo può infatti riallineare la visione che i singoli hanno della realtà in cui operano, modificare i rapporti tra i soggetti e, al più, rendere l'organismo personale più coeso attorno a un obiettivo univoco.

Al contempo, dichiarare sin da subito gli obiettivi di responsabilità sociale e i relativi strumenti di gestione rappresenta non soltanto un segnale forte di assunzione di precise



responsabilità ma consente di posizionare l'impresa in determinate aree di interesse caratterizzate da criticità peculiari.

Con riferimento invece alle tematiche di governance, i financial highlight e la descrizione dei sistema di governance implementati presentano in quest'area il maggior tasso d'incidenza. Le imprese condividono la stessa motivazione all'inclusione di tali informazioni: le responsabilità sociali e ambientali non sono in contrasto con la capacità di creare ricchezza, con l'efficienza operativa e la performance finanziaria. Un circolo virtuoso emerge tra la performance economica e quella sociale, che punta alla valorizzazione della causalità tra abilità di generare profitto e ammontare di risorse da dedicare al miglioramento della performance socio-ambientale. Viceversa, migliorare le relazioni con gli stakeholder è percepito come funzionale al perseguimento di migliori risultati economico-finanziari.

È importante sottolineare come in quest'ambito alcuni indicatori siano riferibili esclusivamente a imprese di grandi dimensioni e quotate, mentre andrebbero approfondite le informazioni monetarie relative a struttura e distribuzione delle retribuzioni. Alla luce della recente crisi finanziaria, non è irrealistico aspettarsi un incremento dell'interesse verso tali indicatori. Tale trend sta attualmente caratterizzando il contesto internazionale in materia di disclosure e rendicontazione trasparente (KPMG, 2008).

Occupazione e relazioni industriali

Come già rilevato, al tema dell'occupazione e delle relazioni industriali sembra essere stata attribuita la rilevanza maggiore, in termini di varietà e completezza delle informazioni fornite.

Le questioni relative alla salute e sicurezza dei lavoratori, le iniziative di formazione, la composizione delle risorse umane e le politiche occupazionali implementate dall'impresa, nonché le relazioni industriali sono le dimensioni più diffuse all'interno dei report.

All'inclusione generalizzata di tali informazioni è sottesa la consapevolezza che tutte le iniziative discrezionali a favore dei dipendenti perderebbero il loro potenziale attrattivo se non precedute da un'attenta analisi delle condizioni lavorative di base e delle modalità attraverso cui preservare salute e sicurezza negli ambienti lavorativi.

Per questa ragione si riscontra una certa uniformità nell'includere informazioni dettagliate sulle attività rivolte alla massimizzazione della sicurezza e alla prevenzione della salute dei dipendenti dai potenziali rischi.

Similmente, le imprese impegnate nel monitoraggio e comunicazione delle politiche occupazionali implementate, confermano la volontà di rendersi appetibili verso i dipendenti potenziali mostrandosi attive e dinamiche nel provvedere occasioni di collaborazione lavorativa,



oltre a quello di rendere conto ai dipendenti attuali di quanto fatto nel periodo d'esercizio preso in esame.

Per la stessa ragione sebbene con una copertura più ridotta rispetto alle tematiche legate alla salute e sicurezza, le relazioni industriali e le iniziative funzionali alla tutela dei diritti dei lavoratori non sono state trascurate dai report con enfasi su temi quale il rispetto del diritto di associazione e contrattazione collettiva, il tasso di sindacalizzazione, il numero di scioperi e le forme di partecipazione dei dipendenti al governo delle imprese.

Le aree di cui sopra sono quindi completate dalla composizione del personale nelle sue diverse componenti: categorie, anzianità, provenienza territoriale, nazionalità, tipologia contrattuale, titolo di studio. Tali indicatori hanno lo scopo primario di dipingere un quadro numerico rappresentativo della specifica realtà aziendale, in modo da rendere possibile un inquadramento della stessa nella situazione locale, consentendo l'effettuazione di valutazioni comparative. Sebbene non così diffusi, altri temi appaiono all'interno dei report con l'obiettivo di rafforzare l'immagine dell'impresa quale *'good place to work'*. Esempi sono le politiche relative alle pari opportunità, il tasso di assenteismo e le sue cause, ma anche la descrizione delle attività finalizzate al miglioramento della qualità della vita dei dipendenti anche al di fuori del luogo di lavoro, quali ad esempio, l'esistenza di club e associazioni o di un asilo aziendale, la possibilità di accedere a condizioni favorevoli a servizi immobiliari o consulenziali, o a benefici di altro tipo).

Nel complesso, l'analisi delle motivazioni indicate nei report a favore dell'inclusione delle informazioni relative alla relazione con la propria forza lavoro mostra come esse siano legate ad aspettative di miglioramenti nella performance organizzativa interna e sul mercato del lavoro ma anche al rafforzamento del posizionamento competitivo e superiori risultati finanziari dovuti a una maggiore motivazione interna e produttività.

Al contempo, le imprese dimostrano di utilizzare le pratiche di rendicontazione non economico-finanziaria come esercizio di *signalling* della propria attrattività alla forza lavoro attuale e potenziale (Jones & Murrell, 2001), dimostrando dinamismo, orientamento all'innovazione e allo sviluppo delle competenze, facendo di queste i driver del successo imprenditoriale e di un superiore posizionamento competitivo.

In tale ambito, meriterebbero più spazio dati quantitativi al fine di rafforzare l'oggettività delle informazioni troppo spesso ancora qualitativo-descrittive. Infatti, indicatori quantitativi quali la relazione tra salari maschili e femminili, il carico di ore lavorative per categoria, i giorni di assenza e le misure disciplinari sono raramente coperti. Le imprese, inoltre, tendono a sottostimare il potere informativo dei trend nel dare dimostrazione del proprio impegno sociale. Adottare una prospettiva multi-anno, rappresenta un chiaro segnale di trasparenza e continuità,



supportando gli stakeholder nel tracciare il percorso evolutivo della responsabilità, il punto di partenza e il grado di conformità con gli obiettivi stabiliti.

Ambiente

Assieme alle tematiche occupazionali, la gestione della variabile ambientale è l'area di responsabilità su cui si concentra il maggior interesse, in ragione della visibilità nazionale e internazionale dei temi connessi alla protezione e valorizzazione dell'ambiente naturale e al cambiamento climatico. C

C'è infatti convergenza sulla descrizione delle strategie ambientali implementate, al fine di mostrare l'abilità dell'impresa a impegnarsi in obiettivi di lungo periodo in conformità con lo sviluppo sostenibile. La CSR e la sostenibilità ambientale sono ritenute inscindibili, partendo dall'assunto che un *player* responsabile debba essere in grado di considerare non solo i bisogni espressi dagli stakeholder ma anche l'impatto delle *operation* aziendali sull'ambiente.

Tali motivazioni giustificano l'inclusione, nei report, di una serie di informazioni sulla strategia ambientale: dalle politiche corporate per la protezione ambientale alle attività di promozione delle certificazioni ambientali e dei sistemi manageriali finalizzati al miglioramento dell'eco-efficienza e della sostenibilità operativa. Le attività di comunicazione e formazione prettamente ambientali sono incluse in tale sezione, seguite dai dati sugli impatti ambientali diretti quali le quantità di risorse idriche utilizzate per i diversi impieghi e secondo le diverse fonti, alle materie prime e imballaggi, alla valutazione delle sostanze emesse in atmosfera alla gestione degli scarichi idrici e dei rifiuti.

Con riferimento agli indicatori relativi ai sistemi di gestione ambientale, una nota merita menzione. La realizzazione e implementazione di sistemi di gestione ambientale è un'attività dispendiosa in termini di risorse e competenze necessarie. Tale motivazione è alla base della contenuta copertura del tema dei sistemi di gestione e dei relativi indicatori.

Lotta alla corruzione

Con riferimento al tema della lotta alla corruzione, assistiamo a una crescente presa di coscienza, da parte delle imprese, circa la necessità di estendere la propria responsabilità oltre i confini aziendali, a coprire le relazioni con i partner a monte e a valle della filiera produttiva.

Le tematiche concernenti i fornitori risultano essere complessivamente le più coperte, prevalentemente motivate dal bisogno di dimostrare la capacità di creare valore lungo l'intera filiera produttiva. Questo si traduce (nella descrizione delle politiche di gestione dei fornitori (criteri di scelta, selezione, valutazione di conformità delle politiche e pratiche implementate),



finalizzate a verificare e comunicare l'assenza di procedure discriminatorie relativamente a talune categorie di fornitori e la conformità nei valori e negli orientamenti strategici lungo la filiera. La responsabilità risulta essere associata all'abilità di pensare in modo sistematico agli effetti dell'attività aziendale oltre il singolo anello della catena del valore.

Appare ancora sottovalutato il potenziale informativo insito nella descrizione delle condizioni negoziali, ovvero delle politiche implementate sui pagamenti applicati ai fornitori. Questo al fine di consentire una valutazione corretta delle prassi di creazione di valore lungo tutta la filiera produttiva.

Similmente dettagliare, inoltre, l'assenza di politiche *unfair* nei confronti di alcuni stakeholder o esplicitare le politiche volte alla lotta alla corruzione, può rafforzare il processo di legittimazione, incrementando la fiducia e mettendo in rilievo il *corporate fair play* oltre i confini aziendali.

Interessi del consumatore

La relazione responsabile con i consumatori tende a incentrarsi attualmente sul tema della gestione della soddisfazione e dei reclami, al fine di prova dell'apertura dell'impresa all'ascolto di stakeholder chiave per il successo aziendale e dell'abilità di fornire risposte.

Segue il tema della gestione della privacy, sebbene percepito come rilevante in poco più che il 50% dei rapporti analizzati, nel tentativo di mostrare concretamente come le dichiarazioni di intenti contenute nei codici di autodisciplina e nelle carte dei valori si traducano in iniziative concrete.

Maggiore attenzione dovrebbe essere attribuita alle informazioni relative alla salute e sicurezza del sistema d'offerta. Infatti, l'inclusione di dati concernenti le etichettature di prodotto e servizio (ad esempio relative alla sicurezza, al ciclo di vita del prodotto o il controllo di filiera) rimanda con immediatezza al concetto di impresa responsabile, consentendo la valutazione dell'impegno dell'azienda nella realizzazione di prodotti e servizi effettivamente in grado di tutelare gli interessi del cliente e con una informazione trasparente sulla qualità, impatto ambientale e sicurezza dei prodotti.

Nel complesso la rendicontazione della relazione responsabile con i consumatori è associata al rafforzamento della reputazione d'impresa quale partner affidabile, aperto al dialogo e pronto all'innovazione.

Scienza e tecnologia, concorrenza e fiscalità



Le aree di responsabilità relative a scienza e tecnologia, concorrenza e fiscalità sono le meno coperte in termini di varietà e completezza delle informazioni diffuse, a eccezione di alcune tematiche particolari.

Relativamente all'area scienza e tecnologia, va riconosciuto come le indicazioni fornite dalle Linee Guida siano applicabili a quelle imprese che, operando in settori particolari (ad esempio, il settore farmaceutico o delle telecomunicazioni) e estendendosi in Paesi in via di sviluppo, possano contribuire concretamente allo sviluppo locale attraverso investimenti in infrastrutture e in progetti di trasferimento tecnologico. Tali attività sono fondamentali per consentire alle imprese di poter attingere a un bacino di risorse umane e intellettuali locali in linea con le strategie aziendali.

Merita menzione, comunque, l'inclusione di informazioni su ricerca e innovazione e sulla formazione interna, finalizzata allo sviluppo delle competenze e conoscenze dell'organismo personale aziendale. L'importanza di coprire e comunicare tali aspetti della gestione sembra essere stata percepita appieno dalle imprese italiane. L'ampia diffusione delle descrizioni relative ai progetti e agli interventi formativi, così come la puntuale indicazione del monte ore dedicato a tali attività mostrano una spiccata uniformità di vedute sull'importanza dello sviluppo della professionalità come vettore della crescita aziendale. Al contempo, la descrizione delle attività di ricerca e sviluppo mira a mostrare la capacità dell'impresa di mantenersi allineata alla dinamicità del contesto competitivo in cui opera.

Non così per la diffusione di informazioni relative alla concorrenza. Tale tema non è percepito come rilevante per completare il profilo di responsabilità sociale dell'impresa, e il contributo della stessa al buon funzionamento dei mercati in cui opera.

Della fiscalità si è già detto in precedenza. Informazioni su imposte, tributi e tasse è un modo attraverso cui mostrare il contributo dell'impresa allo sviluppo del sistema territoriale in cui è inserita. L'indicazione della ricchezza generata e distribuita agli attori pubblici si accompagna alla descrizione di politiche e sistemi di controllo interno atti a garantire il rispetto della legge, il grado di conformità dell'impresa alla normativa vigente ed eventualmente la capacità di anticipare lo sviluppo normativo.

Discorso a parte merita il tema dei prezzi di trasferimento, sebbene rilevante ai fini fiscali è di difficile applicabilità. La definizione dei prezzi di trasferimento infatti dipende da diverse variabili tra le quali quella fiscale è certamente una delle più importanti. Vi sono tuttavia altri fattori che ne influenzano la determinazione come ad esempio le scelte di allocazione dei costi tra le diverse unità. È chiaro inoltre che i prezzi di trasferimento sono presenti solamente in una logica infra-gruppo e non di mercato. La difficoltà di calcolo, la delicatezza



dell'informazione e la limitata applicabilità hanno tutte contribuito alla bassa frequenza di questo indicatore.

6.4 La rendicontazione nelle imprese di piccole e medie dimensioni

L'impatto della dimensione aziendale sulle politiche e attività di responsabilità sociale è un dato consolidato in letteratura (Perrini et al., 2007; Russo & Tencati, 2009; Spence, Habisch, & Schmidpeter, 2004).

Pur presentando un minor grado di copertura delle tematiche relative all'area *divulgazione delle informazioni* rispetto alle grandi imprese, le PMI sono allineate a queste nel riportare informazioni sulla periodicità nella diffusione di documenti, informazioni e rapporti non economico-finanziari. Una certa attenzione è inoltre dedicata all'esplicitazione della metodologia seguita nella stesura del report, nella presentazione degli highlights finanziari e operativi, e nella dichiarazione strategica e di missione.

Con riferimento alle tematiche di occupazione e relazioni industriali, le PMI tendono ad essere concentrate sulle aree più critiche in tale ambito, ovvero sulla salute e sicurezza e sul rispetto dei diritti di associazione e contrattazione collettiva.

Sebbene le PMI vantino un rapporto privilegiato con i propri dipendenti, data l'estrema flessibilità della struttura organizzativa e il prevalere di relazioni informali, tali informazioni sono raramente incluse nei bilanci, non contribuendo dunque a rafforzare il potenziale di attrattività dell'impresa nei confronti della comunità locale e dei dipendenti potenziali.

L'indicazione dei consumi di energia, materiali ed emissioni è il modo principale attraverso cui le PMI comunicano il proprio impegno nei confronti dell'ambiente. Questo è dovuto al fatto che, tra le PMI, vi sia ancora una maggiore focalizzazione alla relazione sociale, a scapito della rendicontazione prettamente ambientale.

La lotta alla corruzione è un'area scarsamente rendicontata dalle PMI, in linea, comunque, con il trend generale. Nessuna delle PMI del campione, infatti, rendiconta sulle politiche volte alla prevenzione della corruzione e sulle tematiche ad esse correlate. Un discorso a parte meritano i dati relativi alla gestione della catena di fornitura. Benché la rendicontazione sia poco diffusa, dai dati emerge una differenza interessante con le grandi imprese. A fronte di una bassa copertura delle politiche di gestione dei fornitori, le PMI si distinguono per una attenzione all'esplicitazione delle condizioni negoziale superiore rispetto alle grandi imprese (presente rispettivamente nel 28,6% dei casi, contro il 16,9% tra le grandi imprese). Questo



risultato può essere interpretato come una conferma di quanto ipotizzato in precedenza e cioè che non rendere note le condizioni contrattuali sia legato ad un costo opportunità. Le PMI hanno un potere contrattuale limitato e, per tale ragione, corrono meno rischi nel rendere note le condizioni contrattuali. Inoltre, è ragionevole supporre che esse abbiano un numero limitato di fornitori, fatto che semplifica notevolmente la rendicontazione. Interessante notare come in oltre il 57% dei casi, le PMI includano informazioni relative alla comunicazione e sensibilizzazione della filiera sulle tematiche di CSR implementate a livello aziendale.

I restanti indicatori sono allineati con quanto accade per la totalità del campione. Le PMI tendono a concentrarsi sulla soddisfazione del consumatore, e sulle informazioni relative alla tassazione.



7. CONCLUSIONI

La consapevolezza delle imprese di essere parte di un contesto sociale dinamico e mutevole, e della connessa impossibilità di operare senza tener conto del proprio network di stakeholder ha alimentato l'interesse per l'adozione di comportamenti e politiche socialmente responsabili.

In questo contesto la rendicontazione delle performance sociali e ambientali riveste un ruolo fondamentale nel supportare le relazioni con gli stakeholder, rappresentando la base del dialogo e della cooperazione, nonché un momento di valutazione da parte delle imprese della propria capacità di rispettare gli impegni presi.

I rapporti analizzati emergono quali strumenti integrativi dei bilanci annuali, distinguendosi per un accento su quegli aspetti non economico-finanziari della gestione che fanno riferimento al network di relazioni che ciascuna impresa ha, più o meno esplicitamente, instaurato con un diversificato insieme di stakeholder. Sommato a un forte orientamento al dialogo questo rappresenta il tratto distintivo del reporting socio-ambientale in Italia.

L'analisi della letteratura, il benchmarking delle principali iniziative nazionali e internazionali in materia di rendicontazione e la content analysis dei documenti attualmente redatti dalle imprese ha permesso di identificare uno strumento di misurazione delle performance sociali e ambientali in linea con le Linee Guida definite dall'OCSE.

Dall'analisi, la CSR appare sinonimo di crescente coinvolgimento e trasparenza relativamente al significato di fare impresa, al significato di operare in un dato contesto territoriale, innovare e collaborare al fine di qualificarsi quali partner affidabili ed essere in grado di stimolare una crescita sostenibile dell'impresa e del contesto entro cui essa opera (Perrini & Tencati, 2008).

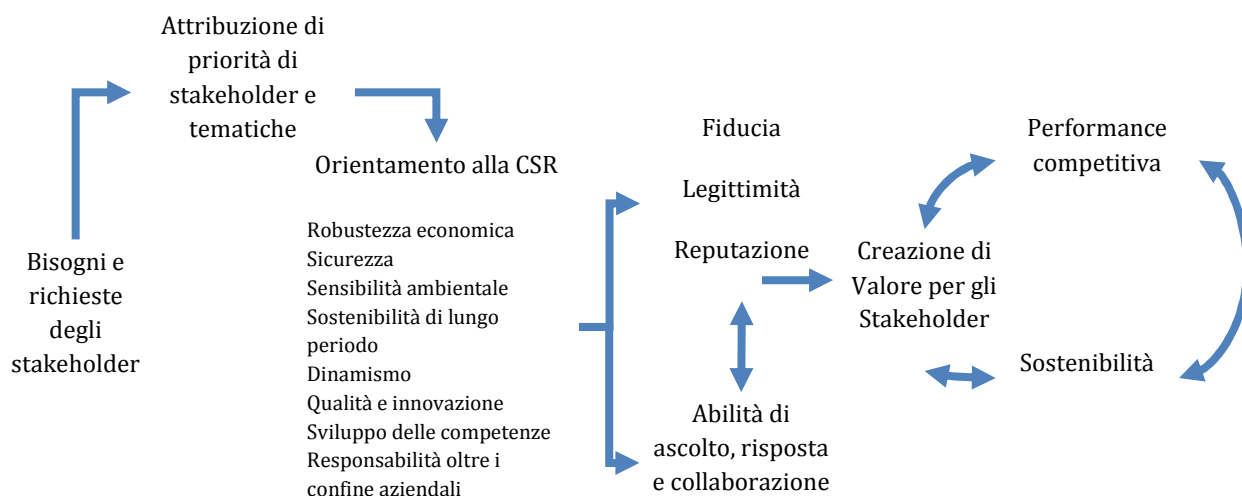
Più nel dettaglio, la ripartizione per aree di responsabilità, temi e indicatori ha consentito di identificare puntualmente le tematiche maggiormente diffuse allo stato attuale in materia di gestione socialmente responsabile e quelle su cui le imprese potrebbero puntare nel prossimo

futuro per rafforzare la propria capacità di rendicontazione, comunicazione e gestione delle istanze degli stakeholder.

Cercando di aggregare maggiormente quanto trattato nei report e rapportando i temi generali alle ragioni per cui le imprese li considerano rilevanti, è possibile pervenire a un framework più generale su motivazioni e risultati attesi associati alle pratiche di CSR reporting. Le imprese del campione sottolineano il bisogno di adottare un orientamento alla CSR quale antecedente necessario per divenire un partner affidabile e legittimato nell'azione.

Con particolare riferimento al caso italiano, tale orientamento può essere ricondotto a un insieme definito di tematiche distinte: dalla robustezza economica all'efficienza operativa; dalla sicurezza a tutti i livelli (dal prodotto ai clienti, alle condizioni di lavoro, alla protezione dell'ambiente) alla sensibilità ambientale; dal dialogo con le differenti categorie di stakeholder rilevanti al dinamismo, qualità e innovazione nei processi e nei prodotti, allo sviluppo delle competenze.

Figura 7.1: *L'orientamento alla CSR, gli antecedenti e i risultati*



Questo è quanto emerge analizzando l'interpretazione associata all'essere attori socialmente responsabili nelle prassi di monitoraggio, attribuzione di priorità e formalizzazione delle risposte sviluppate dalle imprese. Accumulate attraverso l'abilità di ascoltare e essere consapevoli dei bisogni e delle richieste degli stakeholder, fiducia, legittimità e reputazione sono le risorse di cui le imprese hanno bisogno per poter sviluppare in un circolo virtuoso la loro



abilità di essere parte attiva del dialogo, creare valore per gli stakeholder e in ultima istanza ottenere performance competitive superiori e sostenere la crescita nel lungo periodo.

Inclusività e completezza delle pratiche di CSR reporting rappresentano gli obiettivi cui le imprese dovrebbero puntare, al fine di inserirsi in modo dinamico e responsabile all'interno del proprio contesto di riferimento. Il processo di accreditamento presso gli stakeholder non può che passare attraverso la strutturazione di una base di partenza comune che faciliti e supporti il confronto. Agire sulla qualità della rendicontazione e comunicazione si pone, dunque, come priorità per il prossimo futuro. Il tutto in termini di maggiore focalizzazione sugli stakeholder e formalizzazione degli indicatori e delle modalità di misurazione all'interno di una cornice di riferimento condivisa.

A riguardo, l'analisi ha mostrato come maggiori sforzi di sensibilizzazione dovrebbero essere orientati ai temi legati alla relazione con i concorrenti, allo sviluppo tecnologico e alle partnership finalizzate a tale scopo, così come all'arricchimento delle valutazioni relative a ciascun ambito.

Ciò che si chiede al mondo delle imprese è dunque un'incrementale ricerca di sistematizzazione dell'informativa socio-ambientale e degli sforzi connessi alla rendicontazione, perseguendo il confronto sistematico con il settore e il contesto competitivo, affinando la capacità di scelta di progetti e attività che siano realmente prioritari in termini di elevato impatto socio-ambientale e adottando una logica pluriennale sia nella stesura dei documenti sia nelle informazioni incluse negli stessi. Non può che essere rilevata, a tal proposito, una imperante staticità degli indicatori nei bilanci attuali. Essi tendono a fornire una istantanea dell'impresa e degli aspetti responsabili della gestione, rendendo complessa, per gli stakeholder, la comprensione delle direzioni intraprese in ottica di lungo periodo.

Qualità della rendicontazione ma anche coinvolgimento degli stakeholder: il secondo aspetto in relazione al quale si auspica un miglioramento futuro è la necessità di pervenire a una migliore gestione del rapporto con gli stakeholder. Questo sia in termini di miglioramento della capacità di ascolto e dialogo, mediante l'individuazione di strumenti adeguati e un monitoraggio costante di opinioni e atteggiamenti, incrementando le occasioni di incontro e il grado di misurabilità di soddisfazione e consenso, ma anche la capacità di internalizzare i feedback provenienti dall'esterno e dall'interno, sia in termini di maggiore condivisione, sensibilizzazione, semplice conoscenza di valori e temi connessi alla responsabilità sociale e allo sviluppo sostenibile.





Bibliografia

- Abbott, W. F., & Monsen, R. J. 1979. On the measurement of corporate social responsibility: Self reported disclosures as a methods of measuring corporate social involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3): 501-515.
- Adams, C. A. 2004. The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5): 731-757.
- Alexander, G. J., & Buchholz. 1978. Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21: 479-486.
- Barnett, L. M. 2007. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 794-816.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 28(2): 225-243.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. 2004. When, why, and how consumers respond to social initiatives. *California Management Review*, 47(1): 9-24.
- Bowman, E. H., & Haire, M. 1975. A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 18(2): 49-58.
- Bragdon, J. H., & Marlin, J. A. T. 1972. Is pollution profitable? *Risk management*, 19(4): 9-18.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. 1997. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1): 68-85.
- Brugmann, J., & Prahalad, C. K. 2007. Cocreating business's new social compact. *Harvard Business Review*, 85(2): 80-90.
- Cardillo, E., Di Dio, G., & Molina, S. 2006. I meccanismi di accountability e i processi di convergenza verso modelli condivisi di rendicontazione sociale negli enti locali. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 5.



- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3): 268-295.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. 2009. The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of Fair Trade products. *Journal of Business Ethics*, 84(1): 1-15.
- Chatterji, A., & Levine, D. 2006. Breaking down the wall of codes: Evaluating non-financial performance measurement. *California Management Review*, 48(2): 29-51.
- Chiacchierini, C., Perrone, V., & Perrini, F. 2009. *I-Valuation: Intangibili, competitività e valore d'impresa*. Milano: Egea.
- Christmann, P. 2000. Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4): 663-680.
- Clarkson, M. B. E. 1988. Corporate social performance in Canada, 1976-86. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 10: 241-265.
- Clarkson, M. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1): 42-56.
- Cooper, S. M., & Owen, D. L. 2007. Corporate social reporting and accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7/8): 649-667.
- Cormier, D., Gordon, I. M., & Magnan, M. 2004. Corporate environmental disclosure: Contrasting management's perceptions with reality. *Journal of Business Ethics*, 49: 143-165.
- Dye, R. A. 1985. Disclosure of Nonproprietary Information. *Journal of Accounting Research*, 23(1): 123-145.
- Edwards, M., & Hulme, D. 1996. Too close for comfort? The impact of official aid on non-governmental organizations. *World Development*, 24.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone Publishing Limited.
- Ernst, & Ernst. 1978. *Social responsibility disclosure, 1978 Survey*. Cleveland, OH: Ernst and Ernst.
- European Commission. 2001. Green paper. Promoting a European framework for corporate social responsibility: 185-203. Brussels.



- European Commission. 2002. Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: a business contribution to Sustainable Development. Brussels, COM(2002), 347 final.
- European Commission. 2006. Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on CSR: 1-13. Brussels: COM(2006)136 final.
- Fogler, H. R., & Nutt, F. 1975. A note on social responsibility and stock valuation. *Academy of Management Journal*, 18(1): 155-160.
- Freeman, E. R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13(September): 122-126.
- Gollop, F. M., & Roberts, M. J. 1983. Environmental regulations and productivity growth: The case of fossil fuelled electric power generation. *Journal of Political Economy*, 91(4): 654-674.
- Graves, S. B., & Waddock, S. 2000. Beyond built to last... Stakeholder relations in 'built-to-last' companies. *Business & Society Review*, 105(4): 393-418.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. A. 1996. *Accounting and accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. London: Prentice-Hall.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. 2000. Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3): 254-280.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. 1989. Corporate social disclosure practice: A comparative international analysis. *Advances in Public Interest Accounting*, 3: 159-175.
- Hart, S. L., & Ahuja, G. 1996. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1): 30-37.
- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. 2002. The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives. *California Management Review*, 44(2): 110-125.
- Jenkins, H. 2004. A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4): 37-57.
- Jensen, M. C. 2001. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Corporate Applied Finance*, 14(3): 8-21.
- Jones, R., & Murrell, A. 2001. Signaling positive corporate social performance. An event study of family-friendly firms. *Business & Society*, 40(1): 59-78.
- Kedia, B. L., & Kuntz, E. C. 1981. The context of social performance: An empirical study of Texas banks. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 3: 133-154.



- Kern, I., Sachs, S., & Rühli, E. 2007. Stakeholder relations and maintaining the license to operate: A comparative case study of the Swiss Telecommunications Industry. ***Corporate Governance: The International Journal of Business in Society***, 7(4): 446-454.
- King, A., & Lenox, M. J. 2000. Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's Responsible Care program. ***Academy of Management Journal***, 43: 698-716.
- KPMG. 2008. KPMG international survey of corporate responsibility reporting 2008: KPMG International.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., & Hillenbrad, C. 2004. Giving your organization SPIRIT: An overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility. ***Journal of General Management***, 30(2): 15-42.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. 1999. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 27(4): 455-469.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. ***Administrative Science Quarterly***, 48(2): 268-305.
- McWilliams, A., & Siegel, D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? ***Strategic Management Journal***, 21(5): 603-609.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & 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***, 22(4): 853-886.
- Moskowitz, M. 1972. Choosing socially responsible stocks. ***Business & Society Review***, 72(1): 71-75.
- OECD. 2001. The OECD guidelines for multinational enterprises. ***Organisation for Economic Co-operation and Development***, Working paper:(): 679-690.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. ***Organization Studies***, 24(3): 403-441.
- Paine, L. S. 2003. ***Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance?*** New York: McGraw-Hill.
- Patten, D. M. 2002. The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note. ***Accounting, Organizations and Society***, 27(8): 763-773.
- Perrini, F. 2005. Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. ***European Management Journal***, 23(6): 611-627.
- Perrini, F. 2006a. Corporate Social Responsibility: Nuovi Equilibri nella Gestione d'Impresa. ***Economia & Management***, 2(Aprile): 7-14.



- Perrini, F. 2006b. The practitioner's perspective on non-financial reporting. *California Management Review*, 48(2): 73-103.
- Perrini, F. 2006c. SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3): 305-316.
- Perrini, F., & Minoja, M. 2008. Strategizing Corporate Social Responsibility: Evidence from an Italian Medium-Sized, Family-Owned Company *Business Ethics: An European Review*, 17(1): 47-63.
- Perrini, F., Pogutz, S., & Tencati, A. 2006. *Developing Corporate Social Responsibility. A European Perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. 2007. CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3): 285-300.
- Perrini, F., & Tencati, A. 2006. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5): 296-308.
- Perrini, F., & Tencati, A. 2008. *Corporate social responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*. Milano: Egea.
- Perrini, F., & Tencati, A. 2009. La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità. *Sinergie*, In corso di stampa.
- Perrini, F., & Vurro, C. 2007. CSR concern of corporations: A stakeholder-based Analysis of Italian nonfinancial reports, *Academy of Management Conference*. Philadelphia, PA.
- Porter, M., & Kramer, M. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 57-68.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. 1995. Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(15): 120-134.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. 2002a. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1): 6-28.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. 2002b. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Preston, L. E., & O'Bannon, D. P. 1997. The corporate social-financial performance relationship. A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4): 419-429.
- Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. 1990. *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*. Geneva, Switzerland: International Institute for Labour Studies.



- Russo, A., & Tencati, A. 2008. Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms *Journal of Business Ethics*, Forthcoming.
- Russo, A., & Tencati, A. 2009. Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms *Journal of Business Ethics*, 85(Supplement 2): 339-353.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3): 534-559.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. 2003. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530.
- Simons, R. 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*: Prentice Hall.
- Spence, L. J. 1999. Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3): 163-174.
- Spence, L. J., Habisch, A., & Schmidpeter, R. 2004. *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- Tencati, A. 2002. *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*. Milano: Egea.
- Tencati, A., Perrini, F., & Pogutz, S. 2004. New tools to foster corporate socially responsible behavior. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 173-190.
- Tencati, A., & Zsolnai, L. 2008. The collaborative enterprise. *Journal of Business Ethics*, 85(3): 367-376.
- Thompson, J. K., & Smith, H. L. 1991. Social responsibility and small business: Suggestions for research. *Journal of Small Business Management*, 29(1): 30-44.
- Tilley, F. 2000. Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go? *Business Ethics: A European Review*, 9(1): 31-41.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. 1996. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(1): 685-672.
- Verrecchia, R. E. 1983. Discretionary disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 5(3): 179-194.
- Vitell, S. J., & Singhapakdi, A. 2008. The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2): 343-353.



- Vogel, D. 2005. *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Vurro, C. 2006. The evolutionary path of the concept of corporate social responsibility in Perrini, F., Pogutz, S. & A. Tencati (eds.), *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*, Edward Elgar Publishing In F. Perrini, S. Pogutz, & A. Tencati (Eds.), *Developing corporate social responsibility: A European perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Waddock, S., & Bodwell, C. 2004. Managing responsibility: What can be learned from the quality movement? *California Management Review*, 47(1): 25-37.
- Waddock, S., & Graves, S. B. 1997. The corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303-319.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. 1995. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3): 229-267.