



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**La corporate social
responsibility**
Strumenti e standard per la sua
applicazione

Relatore

Prof. Olivotto Luciano

Relatrice

Proff.ssa Calcagno Monica

Laureando

Mauro Bontorin
Matricola 815854

Anno Accademico

2012 / 2013

Introduzione.....	5
1. Capitolo 1: La Responsabilità Sociale d’Impresa	
1.1 Il concetto di RSI.....	9
1.2 Lo sviluppo sostenibile.....	12
1.3 I fenomeni di pressione.....	19
1.4 Le diverse sfumature della RSI.....	22
1.4.1 La Corporate Social Responsiveness.....	22
1.4.2 La Corporate Social Performance.....	23
1.4.3 La Stakeholder Theory.....	27
1.5 Il dibattito etico.....	31
1.6 Il codice etico.....	36
2. Capitolo 2: I benefici e le venticinque best practices	
2.1 I benefici.....	39
2.1.1 Aumento delle vendite.....	40
2.1.2 Potenziamento dell’immagine aziendale.....	40
2.1.3 Maggior commitment da parte dei lavoratori.....	41
2.1.4 Miglioramento dell’attrattività di risorse finanziarie.....	42
2.1.5 Potenziamento del ruolo di marca.....	43
2.1.6 Riduzione dei costi operativi.....	43
2.1.7 Altri vantaggi.....	43
2.2 Possibili ostacoli.....	44
2.3 Venticinque best practices.....	45
2.3.1 Individuazione delle problematiche.....	45
2.3.2 Individuazione delle possibili attività da intraprendere.....	47
2.3.3 Sviluppo delle iniziative individuate.....	48
2.3.4 Valutazione delle attività sviluppate.....	49
2.4 Possibili progetti da sviluppare.....	50
3. Capitolo 3: Il bilancio sociale e di genere	
3.1 Introduzione.....	55
3.2 Il bilancio sociale.....	55
3.2.1 Excursus del bilancio sociale.....	57
3.3 Gli standard di responsabilità sociale.....	60
3.3.1 Global Reporting Initiative.....	63
3.3.2 AccountAbility 1000.....	65
3.3.3 Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale.....	66
3.3.4 Social Accountability 8000.....	67

3.3.5	Sistemi di certificazioni ambientali.....	70
3.4	Il bilancio di genere.....	74
3.4.1	Processo di formazione del bilancio di genere.....	79
4.	Capitolo 4: La stakeholder scorecard	
4.1	Introduzione.....	85
4.2	La balanced scorecard.....	86
4.2.1	Prospettiva finanziaria.....	89
4.2.2	Prospettiva dei clienti.....	90
4.2.3	Prospettiva dei processi interni.....	90
4.2.4	Prospettiva dell'apprendimento e crescita.....	91
4.2.5	Vantaggi e svantaggi della balanced scorecard.....	91
4.3	Diversi visioni di stakeholder scorecard.....	93
4.3.1	Le quattro prospettive integrate.....	93
4.3.2	L'inserimento di una quinta prospettiva.....	95
4.3.3	La Responsive Business Scorecard.....	96
4.3.4	Costruzione di una stakeholder scorecard apposita.....	97
4.4	Definizione della stakeholder scorecard.....	99
4.4.1	Individuazione degli stakeholder importanti strategicamente.....	102
4.4.2	Definizione dei rapporti con i vari stakeholder.....	103
4.4.3	Elencazione di tutte le problematiche socio-ambientali...	106
4.4.4	Identificazione di obiettivi socio-ambientali specifici a livello corporate.....	109
4.4.5	Costruzione delle scorecard a livello aziendale funzionale.....	117
	Conclusioni.....	119
	Bibliografia.....	123
	Sitografia.....	127

INTRODUZIONE

“Il mercato è vero mercato quando non produce solo ricchezza, ma soddisfa anche attese e valori etici”
(Amartya Sen)”

L’obiettivo che mi sono posto in questa tesi è di analizzare il concetto di responsabilità sociale e d’impresa e di vedere quali sono gli strumenti che le aziende hanno a disposizione per poter metterla in pratica.

L’attenzione che le aziende ripongono nella concezione che i consumatori hanno di esse, l’intensificarsi del problema ambientale, e la conseguente necessità di attivare uno sviluppo sostenibile, difatti, pongono la responsabilità d’impresa, se non al centro, tra i maggiori aspetti su cui il dibattito internazionale deve porre attenzione.

La responsabilità d’impresa, o Corporate Social Responsibility, ha iniziato ad entrare nei dibattiti accademici dopo la Grande Crisi del 1929 quando si tramutò in “an important issue not only for business but in theory and practice for law, politics and economics”¹.

Tale concetto ora ha superato i confini accademici ed ha iniziato ad interessare anche le aziende, le quali sono interessate a legittimare il proprio operato presso gli stakeholder, manifestando il loro “aspetto positivo”, basato su un’immagine ed un marchio aziendale, che possa essere riconosciuto dal mercato e che permetta alle aziende di crearsi un elemento distintivo in quest’ultimo.

Le aziende che hanno iniziato ad intraprendere tale percorso sono entrate in un’ottica innovativa: si sono rese conto che non operano isolate dall’ambiente che le circonda, ma bensì che interagiscono in modo continuo con l’esterno, e

¹ J.W.McKie, Social Responsibility and the Business Predicament, The American Political Science Review, 1972, pag. 1978.

che un'attività di rendicontazione presso i propri stakeholder (siano essi clienti, dipendenti, fornitori o la società in generale), è necessaria.

Nel primo capitolo evidenzio come si sia sviluppato il concetto di responsabilità sociale negli anni, partendo dai primi contributi “grezzi” di Gino Zappa che ritiene che “nelle aziende si compongono gli interessi dei singoli e per il bene comune si moderano gli egoismi particolari”², arrivando al concetto di responsabilità elaborato dalla Comunità Europea nel Libro Verde, passano poi per i diversi contributi teorici, che vengono raggruppati in tre categorie: la Corporate Social Responsiveness, la Corporate Social Performance e la Stakeholder Theory.

Dal concetto di responsabilità sociale d'impresa si sviluppano poi altri due concetti collegati: il triple bottom line e lo sviluppo sostenibile. Il primo evidenzia come l'operato dell'azienda debba essere valutato su aspetti non solo economici, ma anche ambientali e sociali, mentre il secondo pone le aziende in un'ottica di lungo periodo, per il quale è necessario garantire la capacità di rigenerazione e assorbimento da parte dell'ecosistema.

Il capitolo si chiude ponendo attenzione sul dibattito etico, soffermandosi anche su due strumenti: la Virtue Matrix per classificare le azioni intraprese dalle aziende e il codice etico, per esporre i valori intrinseci ed estrinseci dell'azienda.

Nel secondo capitolo individuo l'aspetto che interessa maggiormente la realtà aziendale, ossia quali sono i vantaggi che si possono trarre dal perseguire una strategia basata anche sulla responsabilità sociale d'impresa. Tra i principali vi sono: aumento delle vendite, potenziamento dell'immagine aziendale, maggior commitment da parte dei lavoratori, miglioramento dell'attrattiva delle risorse finanziarie, potenziamento del ruolo di marca e riduzione dei costi operativi.

Chiaramente si possono incontrare anche delle difficoltà nell'intraprendere la via della CSR, ma per facilitare questo percorso analizzo quali siano le venticinque best practices individuate da Philp Kotler nel suo libro “Corporate

² Gino Zappa, *Le Produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1957, pag. 38.

Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause”, che possiamo suddividere in quattro principali fasi:

1. individuazione delle problematiche;
2. individuazione delle possibili attività da intraprendere;
3. sviluppo delle iniziative individuate;
4. valutazione di quest'ultime.

Affinché i valori intrinseci della sostenibilità non restino solo valori ideali, ma abbiano dei riscontri e degli effetti nella vita quotidiana delle persone, è necessario farli convivere con la materialità.

A tal proposito, nel terzo capitolo, mostrerò espongo come si sono sviluppati degli strumenti appositi, ossia standard per la certificazione di tali comportamenti socialmente responsabili. Questi sono una modalità concreta per dimostrare il grado di responsabilità raggiunto da un'impresa, e vengono utilizzati per esplicitare la propria virtuosità, per valutare l'interesse nelle tematiche socio-ambientali, perseguito nella quotidianità. In tal modo le aziende riescono a rendere concreto e misurabile ciò che potrebbe sembrare a priva vista astratto ed intangibile. In questo capitolo quindi si definiscono gli strumenti e gli standard di cui le diverse organizzazioni possono avvalersi, approfondendo solo i più diffusi, in quanto in materia le linee guida sono molteplici. Analizzerò quindi: il Global Reporting Initiative (GRI), l'Accountability 1000 (AA 1000), il Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS), il Social Accountability 8000 (SA 8000), l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) e l'ISO 14001.

Successivamente nel capitolo sottolineo come esistano due bilanci che non devono sostituire quello economico, ma bensì integrarlo: quello sociale e quello di genere. Mentre il primo è uno strumento utilizzato per esporre le attività delle diverse organizzazioni nei confronti dell'ambiente e della società, e risulta molto conosciuto, grazie anche alla diffusione degli standard sopracitati, il secondo si prefigge di essere la nuova frontiera in termini di aspetti sociali, anche se tutt'ora, almeno in Italia è stato sviluppato solo a livello di amministrazioni pubbliche. Il

bilancio di genere si prefigge l'obiettivo di raggiungere le pari opportunità dei generi, in particolare tra uomo e donna, ma anche tra religioni e culture.

Nel quarto capitolo affronto il tema di come implementare le strategie socio-ambientali all'interno della strategia aziendale. Si parte quindi da uno strumento manageriale diffuso, ossia la balance scorecard: dopo una rapida panoramica si evidenzieranno i suoi limiti, dovuti principalmente al fatto che non tiene conto delle problematiche sociali. Da questo presupposto inizia il dibattito sulle modalità con cui far rientrare i fabbisogni degli stakeholder nei piani aziendali e quindi, dopo aver analizzato i diversi filoni che si sono sviluppati, arriverò ad esporre un nuovo strumento manageriale, che dovrebbe essere utilizzato da tutte le aziende che sentono la RSI come intrinseca alla propria strategia: la stakeholder scorecard. Con tale strumento si vedrà come effettivamente gli stakeholder siano sempre al centro dell'attenzione dell'azienda nel momento in cui debbano essere prese le decisioni. Infine approfondirò quali siano i passaggi per la definizione della stakeholder scorecard.

CAPITOLO 1: LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

1.1 Il concetto di RSI

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa viene ufficializzata a livello istituzionale per la prima volta nel Libro Verde nel rapporto "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" (Bruxelles, 18 luglio 2001), nel quale lo si definisce come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".

Tale espressione evidenzia come la RSI si basa su tre concetti:

1) *andare oltre*³ la normativa: le aziende che intendono procedere in questo percorso non devono semplicemente limitarsi al rispetto della legislazione vigente, ma devono andare oltre alle leggi imposte;

2) *volontarietà*: l'adozione dell'ottica di sviluppo responsabile non è imposta da nessuno, ma deve essere intrapresa dall'azienda perché conscia del suo impatto sull'ambiente e sulla società;

3) *sostenibilità*: l'azienda essendo perciò conscia del suo rapporto con l'ambiente e la società porrà attenzione a definire percorsi di sviluppo improntati al rispetto delle persone e dell'ambiente, attuando "strategie basate non più al suo sfruttamento, ma alla salvaguardia degli equilibri ecologici, proiettati nel lungo termine."⁴

Successivamente, il 25 ottobre 2001 con la comunicazione n.681 della Commissione Europea vi è una nuova definizione di tale concetto, che pone maggior attenzione sulla Corporate Social Responsibility, in quanto le aziende vengono rese responsabili di tutti i loro impatti sulla società, e quindi il loro

³ Commissione delle Comunità Europee (2001), pag. 7.

⁴ Chiara Mio, Il budget ambientale, Egea, 2001, pag. 16.

impegno nel rispetto dell'ambiente e la collettività diviene molto più esteso dati gli ampi spazi aperti dalla Comunità Europea.

Il concetto è abbastanza recente e sta avendo anche molta diffusione, ma in realtà le prime tracce di RSI le possiamo trovare già con Gino Zappa negli anni '50, il quale riconosce che le aziende non hanno come un unico fine la creazione di profitto, ma bensì che “ nelle aziende si compongono gli interessi dei singoli e per il bene comune si moderano gli egoismi particolari”⁵, concetto ribadito nel 1962, in un'opera postuma, nel quale definisce l'imprenditore “come operatore d'azienda che non è mosso unicamente da motivi utilitari”⁶.

Indubbiamente per definire se un'azienda agisce in modo socialmente responsabile non è possibile utilizzare come indicatore esclusivo il profitto (ma riteniamo anche che per tutte le aziende, e quindi non solo quelle socialmente responsabili, l'esclusiva valutazione in termini economici risulti molto povera), ma è necessario valutare il suo operato mediante l'utilizzo del “triple bottom line”⁷, ovvero utilizzando parametri di natura:

a) economica: misurano l'abilità dell'azienda nel creare profitto e dividendi per i propri azionisti, con l'obiettivo di porre comunque un accento sulla necessità di rivedere gli attuali modelli di consumo;

b) ambientale: valutando l'abilità dell'azienda di implementare i propri piani di sviluppo nel rispetto dell'ambiente, garantendo la capacità di rigenerazione e assorbimento da parte dell'ecosistema;

c) sociale: rilevando l'acutezza dell'azienda nell'esaminare attentamente anche i temi sociali caldi riguardanti i dipendenti, la comunità e la loro qualità di vita.

⁵ Gino Zappa, *Le Produzioni nell'Economia delle Imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1957, pag. 38.

⁶ Gino Zappa, *L'Economia delle Aziende di Consumo*, Giuffrè, Milano, 1962, pag. 687.

⁷ “Concezione secondo la quale le prestazioni globali di un'impresa devono essere misurate in funzione del suo contributo combinato alla prosperità, alla qualità dell'ambiente e al capitale sociale”, Commissione delle Comunità Europee (2001), pag. 29.

Nel lessico anglosassone, infatti, il bottom line corrisponde all'ultima voce del conto economico, ossia all'utile/perdita d'impresa; ma nel momento in cui un'azienda vuole adottare una logica di RSI deve valutare non solo gli aspetti economici, ma anche quelli sociali e ambientali, andando oltre alla semplice rilevazione contabile delle perdite o degli utili.

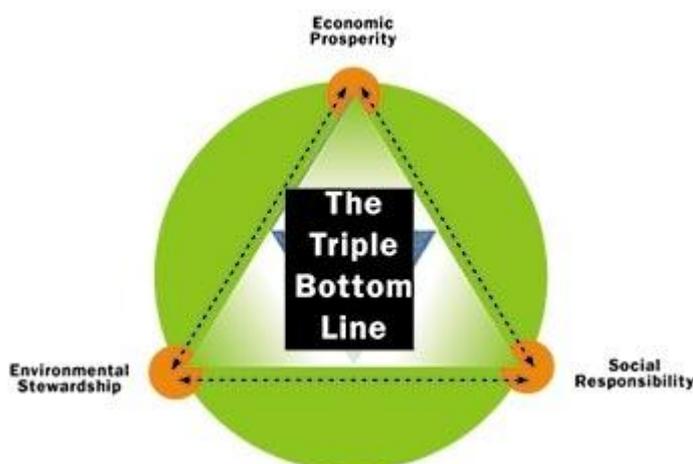


Figura 1: Triple Bottom Line

A tal proposito si può individuare come il management dovrebbe inserire tre punti nella propria agenda:

- favorire le relazioni con gli stakeholder;
- tener conto dell'etica negli affari;
- non valutare i risultati aziendali esclusivamente mediante il profitto.⁸

Mentre del terzo punto abbiamo già parlato sopra, per gli altri due è importante porre l'accento su come l'economia aziendale definisce l'azienda un'organizzazione di persone e mezzi finalizzata alla soddisfazione dei bisogni umani. Questo ci fa capire come l'azienda sia fatta di persone le quali entrano in relazione tra loro e con i soggetti esterni, ed è quindi importante valutare attentamente il rapporto con gli stakeholder, e agire sempre con un'etica morale.

⁸ Marco Eugenio Di Giandomenico, Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico, Giuffrè Editore, 2008, pag. 73.

1.2 Lo sviluppo sostenibile

Indubbiamente il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa non può non essere collegato al concetto di sviluppo sostenibile, che aveva iniziato a diffondersi già da diversi anni; infatti, la sua definizione ufficiale la ritroviamo nel 1987 quando la United World Commission on Environment pubblica il rapporto "Our Common Future" (che verrà poi chiamato anche Rapporto Brundtland, dal nome del presidente di allora, nonché premier norvegese, Gro Harlem Brundtland) lo definisce come "lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento allo sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali", e quindi in definitiva rappresenta la capacità dell'umanità di rispondere alle esigenze del presente senza pregiudicare la capacità delle future generazioni di rispondere alle loro necessità.

Le altre tappe fondamentali sono state⁹:

- l'Earth Summit del 1992 a Rio de Janeiro, dove il concetto di sviluppo sostenibile è istituzionalizzato e durante il quale oltre 170 capi di stato e governo ricercarono delle linee guida comuni per lo sviluppo. Fu approvata la carta la Dichiarazione di Rio contenente i 27 principi sui diritti e sulle responsabilità per uno sviluppo sostenibile, la Dichiarazione sui principi delle foreste, la Convenzione sulla biodiversità e la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici, oltre ad un programma di azioni, chiamato Agenda 21;
- la Conferenza CP03 della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici tenutasi a Kyoto nel 1997, dove si sottoscrisse il protocollo di Kyoto, in base al quale tutti i Paesi industrializzati si impegnavano a ridurre le emissioni di gas serra del 7% circa, escludendo i

⁹ Pietro Greco, Lo sviluppo sostenibile- Dalla conferenza di Rio alla Conferenza di Johannesburg, CUEN, 2002, pag. 14.

Paesi in via di sviluppo, per i quali l'attenzione ambientale sembrava un vincolo alla loro possibilità di uscita dallo stato di povertà¹⁰;

- il Summit Mondiale per lo sviluppo sostenibile tenutosi a Johannesburg nel 2002, dal quale dopo difficilissime negoziazioni si riuscirono ad elaborare una serie di obiettivi da raggiungere nell'ambito della lotta alla povertà, dell'utilizzo delle risorse naturali e di modelli sostenibili di consumo e produzione, della salute;
- la strategia europea per lo sviluppo sostenibile nel 2006, nel quale l'UE decretava le linee guida da seguire per gli Stati membri e che si poneva obiettivi su sette ambiti: trasporto sostenibile, cambiamenti climatici, salute, povertà mondiale, conservazione risorse naturali, modelli di consumo e produzione sostenibili, inclusione sociale.

Premessa

La Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo, riunita a Rio de Janeiro dal 3 al 14 giugno 1992, riaffermando la Dichiarazione della Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente adottata a Stoccolma il 16 giugno 1972 e nell'intento di continuare la costruzione iniziata con essa, allo scopo di instaurare una nuova ed equa partnership globale, attraverso la creazione di nuovi livelli di cooperazione tra gli Stati, i settori chiave della società ed i popoli, operando in direzione di accordi internazionali che rispettino gli interessi di tutti e tutelino l'integrità del sistema globale dell'ambiente e dello sviluppo, riconoscendo la natura integrale ed interdipendente della Terra, la nostra casa,

Proclama

Principio 1

Gli esseri umani sono al centro delle preoccupazioni relative allo sviluppo sostenibile. Essi hanno diritto ad una vita sana e produttiva in armonia con la natura.

¹⁰ Sergio Lucci e Silvia Poletti, Lo sviluppo sostenibile, Alpha Test, 2004, pag. 24.

Principio 2

Conformemente alla Carta delle Nazioni ed ai principi del diritto internazionale, gli Stati hanno il diritto sovrano di sfruttare le proprie risorse secondo le loro politiche ambientali e di sviluppo, ed hanno il dovere di assicurare che le attività sottoposte alla loro giurisdizione o al loro controllo non causino danni all'ambiente di altri Stati o di zone situate oltre i limiti della giurisdizione nazionale.

Principio 3

Il diritto allo sviluppo deve essere realizzato in modo da soddisfare equamente le esigenze relative all'ambiente ed allo sviluppo delle generazioni presenti e future.

Principio 4

Al fine di pervenire ad uno sviluppo sostenibile, la tutela dell'ambiente costituirà parte integrante del processo di sviluppo e non potrà essere considerata separatamente da questo.

Principio 5

Tutti gli Stati e tutti i popoli coopereranno al compito essenziale di eliminare la povertà, come requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile, al fine di ridurre le disparità tra i tenori di vita e soddisfare meglio i bisogni della maggioranza delle popolazioni del mondo.

Principio 6

Si accorderà speciale priorità alla situazione ed alle esigenze specifiche dei paesi in via di sviluppo, in particolare di quelli più vulnerabili sotto il profilo ambientale. Le azioni internazionali in materia di ambiente e di sviluppo dovranno anche prendere in considerazione gli interessi e le esigenze di tutti i paesi.

Principio 7

Gli Stati coopereranno in uno spirito di partnership globale per conservare, tutelare e ripristinare la salute e l'integrità dell'ecosistema terrestre. In

considerazione del differente contributo al degrado ambientale globale, gli Stati hanno responsabilità comuni ma differenziate. I paesi sviluppati riconoscono la responsabilità che incombe loro nel perseguimento internazionale dello sviluppo sostenibile date le pressioni che le loro società esercitano sull'ambiente globale e le tecnologie e risorse finanziarie di cui dispongono.

Principio 8

Al fine di pervenire ad uno sviluppo sostenibile e ad una qualità di vita migliore per tutti i popoli, gli Stati dovranno ridurre ed eliminare i modi di produzione e consumo non sostenibili e promuovere politiche demografiche adeguate.

Principio 9

Gli Stati dovranno cooperare al fine di rafforzare le capacità istituzionali endogene per lo sviluppo sostenibile, migliorando la comprensione scientifica mediante scambi di conoscenze scientifiche e tecnologiche e facilitando la preparazione, l'adattamento, la diffusione ed il trasferimento di tecnologie, comprese le tecnologie nuove e innovative.

Principio 10

Il modo migliore di trattare le questioni ambientali è quello di assicurare la partecipazione di tutti i cittadini interessati, ai diversi livelli. Al livello nazionale, ciascun individuo avrà adeguato accesso alle informazioni concernenti l'ambiente in possesso delle pubbliche autorità, comprese le informazioni relative alle sostanze ed attività pericolose nelle comunità, ed avrà la possibilità di partecipare ai processi decisionali. Gli Stati faciliteranno ed incoraggeranno la sensibilizzazione e la partecipazione del pubblico rendendo ampiamente disponibili le informazioni. Sarà assicurato un accesso effettivo ai procedimenti giudiziari ed amministrativi, compresi i mezzi di ricorso e di indennizzo.

Principio 11

Gli Stati adotteranno misure legislative efficaci in materia ambientale. Gli standard ecologici, gli obiettivi e le priorità di gestione dell'ambiente dovranno

riflettere il contesto ambientale e di sviluppo nel quale si applicano. Gli standard applicati da alcuni paesi possono essere inadeguati per altri paesi, in particolare per i paesi in via di sviluppo, e imporre loro un costo economico e sociale ingiustificato.

Principio 12

Gli Stati dovranno cooperare per promuovere un sistema economico internazionale aperto e favorevole, idoneo a generare una crescita economica ed uno sviluppo sostenibile in tutti i paesi ed a consentire una lotta pi efficace ai problemi del degrado ambientale. Le misure di politica commerciale a fini ecologici non dovranno costituire un mezzo di discriminazione arbitraria o ingiustificata o una restrizione dissimulata al commercio internazionale. Si dovrà evitare ogni azione unilaterale diretta a risolvere i grandi problemi ecologici transfrontalieri o mondiali dovranno essere basate, per quanto possibile, su un consenso internazionale.

Principio 13

Gli Stati svilupperanno il diritto nazionale in materia di responsabilità e risarcimento per i danni causati dall'inquinamento e altri danni all'ambiente e per l'indennizzo delle vittime.

Essi coopereranno, in modo rapido e più determinato, allo sviluppo progressivo del diritto internazionale in materia di responsabilità e di indennizzo per gli effetti nocivi del danno ambientale causato da attività svolte nell'ambito della loro giurisdizione o sotto il loro controllo in zone situate al di fuori della loro giurisdizione.

Principio 14

Gli Stati dovranno cooperare efficacemente per scoraggiare o prevenire la ricollocazione o il trasferimento in altri Stati di tutte le attività e sostanze che provocano un grave degrado ambientale o si dimostrano nocive per la salute umana.

Principio 15

Al fine di proteggere l'ambiente, gli Stati applicheranno largamente, secondo le loro capacità, il principio di precauzione. In caso di rischio di danno grave o irreversibile, l'assenza di certezza scientifica assoluta non deve servire da pretesto per differire l'adozione di misure adeguate ed effettive, anche in rapporto ai costi, dirette a prevenire il degrado ambientale.

Principio 16

Le autorità nazionali dovranno adoprarsi a promuovere l'"internalizzazione" dei costi per la tutela ambientale e l'uso di strumenti economici, considerando che, in linea di principio, è l'inquinatore a dover sostenere il costo dell'inquinamento, tenendo nel debito conto l'interesse pubblico e senza alterare il commercio e le finanze internazionali.

Principio 17

La valutazione d'impatto ambientale, come strumento nazionale, sarà effettuata nel caso di attività proposte che siano suscettibili di avere effetti negativi rilevanti sull'ambiente e dipendano dalla decisione di un'autorità nazionale competente.

Principio 18

Gli Stati notificheranno immediatamente agli altri Stati ogni catastrofe naturale o ogni altra situazione di emergenza che sia suscettibile di produrre effetti nocivi imprevisti sull'ambiente di tali Stati. La comunità internazionale compirà ogni sforzo per aiutare gli Stati così colpiti.

Principio 19

Gli Stati invieranno notificazione previa e tempestiva agli Stati potenzialmente coinvolti e comunicheranno loro tutte le informazioni pertinenti sulle attività che possono avere effetti transfrontalieri seriamente negativi sull'ambiente ed avvieranno fin dall'inizio con tali Stati consultazioni in buona fede.

Principio 20

Le donne hanno un ruolo vitale nella gestione dell'ambiente e nello sviluppo. La loro piena partecipazione è quindi essenziale per la realizzazione di uno sviluppo sostenibile.

Principio 21

La creatività, gli ideali e il coraggio dei giovani di tutto il mondo devono essere mobilitati per creare una partnership globale idonea a garantire uno sviluppo sostenibile e ad assicurare a ciascuno un futuro migliore.

Principio 22

Le popolazioni e comunità indigene e le altre collettività locali hanno un ruolo vitale nella gestione dell'ambiente e nello sviluppo grazie alle loro conoscenze e pratiche tradizionali. Gli Stati dovranno riconoscere la loro identità, la loro cultura ed i loro interessi ed accordare ad esse tutto il sostegno necessario a consentire la loro efficace partecipazione alla realizzazione di uno sviluppo sostenibile.

Principio 23

L'ambiente e le risorse naturali dei popoli in stato di oppressione, dominazione ed occupazione saranno protetti.

Principio 24

La guerra esercita un'azione intrinsecamente distruttiva sullo sviluppo sostenibile. Gli Stati rispetteranno il diritto internazionale relativo alla protezione dell'ambiente in tempi di conflitto armato e coopereranno al suo progressivo sviluppo secondo necessità.

Principio 25

La pace, lo sviluppo e la protezione dell'ambiente sono interdipendenti e indivisibili.

Principio 26

Gli Stati risolveranno le loro controversie ambientali in modo pacifico e con mezzi adeguati in conformità alla Carta delle Nazioni Unite.

Principio 27

Gli Stati ed i popoli coopereranno in buona fede ed in uno spirito di partnership all'applicazione dei principi consacrati nella presente Dichiarazione ed alla progressiva elaborazione del diritto internazionale in materia

Figura 2: Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo

1.3 I fenomeni di pressione

Si possono individuare una serie di fattori di pressione che portano le aziende ad assumere comportamenti responsabili¹¹:

- globalizzazione: essa è fonte di crescita per tutte le aziende e per il sistema economico globale, ma comporta allo stesso tempo il sorgere di diversi conflitti. Tale fenomeno diviene complesso per diverse situazioni, quali la costituzione del World Trade Organization, l'integrazione europea e l'apertura ad un'economia di mercato cinese. La globalizzazione unisce tutto il mondo in un unico sistema nel quale il trasferimento di informazioni e lo sviluppo delle tecnologie raggiungono livelli elevatissimi, abbattendo tutte le barriere geografiche e ponendo l'azienda in una competizione mondiale continua e sotto il giudizio costante dell'opinione pubblica, soprattutto per quel che riguarda le sue attività nei Paesi in via di sviluppo;
- ipercompetizione: frutto della globalizzazione, comporta un livello di competizione tale che le aziende non possono mai permettersi di "sedersi sugli allori", in quanto il loro vantaggio competitivo può esaurirsi con estrema velocità. Questo tipo di concorrenza porta le aziende a suddividere le proprie produzioni, portando quelle ad alto contenuto tecnologico nei paesi più sviluppati, e quelle meno sviluppate, a carattere più manifatturiero e con minor valore aggiunto nei paesi meno sviluppati.

¹¹ Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006, pag. 516.

Ciò però rischia di accentuare ancor di più il divario tra Nord e Sud, in quanto in quest' ultimo non si riesce a creare sviluppo;

- ambiente: su tale tema i consumatori sono molto sensibili, soprattutto dopo i disastri ambientali di Chernobyl¹² e della petroliera Exxon Valdez¹³, e perciò le aziende pongono molta attenzione a tale variabile, cercando di minimizzare l'utilizzo di energia e materie prime in generale, riducendo le emissioni e favorendo il riciclo dei prodotti. Resta comunque la differenza di interessi tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo¹⁴;
- sviluppo sostenibile: tale principio si basa sull'assunto che lo sviluppo globale dell'economia deve avvenire senza superare la capacità di carico del sistema natura, in altre parole non devono essere consumate risorse ad un tasso superiore a quello di ripristino del sistema Terra, in modo tale da non compromettere la qualità della vita delle generazioni future, e ciò può avvenire solo rispettando la capacità di assorbimento dell'ecosfera¹⁵;
- lavoratori e diritti umani: le aziende si sono rese conto che i propri dipendenti sono delle vere e proprie risorse, detentori di un vantaggio competitivo e che riescono ad applicarsi al meglio solo in un ambiente sicuro, flessibile, che fornisce loro diversi stimoli e servizi. I lavoratori diventano così una categoria rilevante di stakeholder che deve essere continuamente formata, ma soprattutto alla quale deve essere posta attenzione per le condizioni lavorative;

¹² Il 26 aprile 1986 a causa di un test di sicurezza esplose il reattore numero 4 della centrale nucleare di Chernobyl in Ucraina, causando il più grande disastro nucleare di tutti i tempi. http://www.liceoberchet.it/ricerche/geo5d_06/csi/chernobyl.htm (visitato in data 15 febbraio 2012).

¹³ Il 24 marzo 1989 la petroliera Exxon Valdez si incagliò in una scogliera dell'Alaska riversando più di 35000 t di greggio sulle coste. <http://www.thefrontpage.it/2010/05/07/la-vera-storia-della-exxon-valdez/> (visitato in data 15 febbraio 2012).

¹⁴ Si veda il protocollo di Kyoto a pag. 5.

¹⁵ Si veda lo sviluppo sostenibile a pag. 4.

- approcci e standard di CSR: si sono sviluppati diversi modelli a livello internazionale, a testimonianza della rilevanza mondiale che viene riposta sulla CSR, dei quali i principali sono il Global Reporting Iniziative (GRI), il Social Accountability 8000 (SA 8000) e l'AccountAbility 1000 (AA 1000)¹⁶. A livello nazionale i più importanti sono il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), la Qualità della Responsabilità Etico Sociale d'impresa (Q-Res) e il Social & Ethical, Auditing & Accounting Network (SEAN), mentre altri modelli rilevanti a livello nazionale sono in Gran Bretagna il Sigma Project e il London Benchmarking Group (LBG), in Germania il Values Management System (VMS) e in Danimarca il The Copenhagen Centre for Corporate Responsibility (TCC);
- consumatori: sono sempre più sensibili ai temi riguardanti la sostenibilità aziendale, ed oltre ad essere disposti a pagare un premium price alle aziende virtuose (ciò ha permesso ad esempio lo sviluppo del mercato equo-solidale), creano associazioni per sensibilizzare a tali problematiche, fino ad arrivare al boicottaggio. L'azienda quindi deve cercare di mantenere un atteggiamento non ostile verso queste associazioni, poiché risulterebbe controproducente;
- mercati finanziari: si è sviluppato un ramo in tale mercato, chiamato finanza etica, mediante il quale si formano appositi portafogli per l'investimento in società che innanzitutto non abbiano rapporti con il settore delle armi, dell'alcool, del tabacco e del gioco d'azzardo, ma che si distinguano anche per trasparenza e per comportamenti etici.

¹⁶ Si veda successivamente il capitolo "Il bilancio sociale e di genere".

1.4 Le diverse sfumature della RSI

Nell'approfondimento del concetto delle Responsabilità Sociale d'Impresa si possono riscontrare tre diversi raggruppamenti di studi:¹⁷

- 1) la *Corporate Social Responsiveness*, nella quale si analizza come i processi interni dell'azienda rispondano alle richieste sociali;
- 2) la *Corporate Social Performance*, che ricerca dei metodi di valutazione della performance socio-ambientale dell'azienda;
- 3) la *Stakeholder Theory*, la quali affronta il tema dell'importanza degli stakeholder nella definizione delle strategie dell'azienda.

1.4.1 La Corporate Social Responsiveness

Tali studi nascono negli anni '80, per sopperire al primo concetto di CSR, che era ritenuto troppo astratto perché sosteneva la necessità di uno sviluppo sostenibile, senza però dare ulteriori precisazioni e definire metodologie per il suo raggiungimento.

Si cerca quindi di dare al concetto di CSR un taglio più pratico, per il quale come definisce Frederick (uno dei maggiori ricercatori di tale filone di studi), deve crescere “la capacità dell'impresa di rispondere alle pressioni sociali”¹⁸, definendo queste ultime su tre livelli: attenzione ambientale, considerazione dei problemi sociali e programmazione di piani per il cambiamento.

Si suddividono poi gli studi su due dimensioni, quella micro-aziendale e quella macro-economica, per vedere come cambino gli effetti nell'ipotesi in cui nel primo caso sia l'azienda ad attivare attività virtuose o nel secondo caso in cui i progetti siano di dimensioni maggiori e riguardino diversi soggetti, con impatti che sono significativamente maggiori.

Tali studi in definitiva hanno i seguenti punti positivi:

¹⁷ Silvia Cantele, *La stakeholder scorecard*, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006, pag. 2.

¹⁸ Frederick, *From CSR to CSR*, in *Business & Society*, vol. 33, 1994, pag. 154.

- riconoscono nell'azienda un'emotività sociale;
- pongono l'attenzione sulla maggior importanza che deve essere riposta all'atto pratico;
- favoriscono lo studio delle relazioni tra l'azienda e la società.

Nonostante le intenzioni iniziali in tale filone di studi non emerge un concetto di RSI preciso, ma l'impresa è lasciata libera di agire sulla base della propria sensibilità sociale.

1.4.2 La Corporate Social Performance

Anche tali studi si sviluppano negli anni '80 e possono essere suddivisi in due correnti: esponenti che fanno risaltare il ruolo dei processi e altri che enfatizzano i risultati.

Wartick e Cochran, appartenenti alla prima corrente, in un articolo ritengono che l'azienda debba concentrarsi sui principi, sui processi e sulle politiche.¹⁹ Per quel che riguarda i principi, i due autori reputano che l'azienda debba fare attenzione a tre responsabilità:

- 1) economica;
- 2) pubblica;
- 3) sociale.

Il primo tipo di responsabilità è quello tipicamente dei freidmaniani, per il quale l'unico obiettivo dell'azienda è di creare profitto. Allargando però anche alle imprese il concetto della piramide dei bisogni di Maslow, si può notare come in un'ipotetica scala gerarchica la sostenibilità economica è alla base, come i bisogni fisiologici, mentre la responsabilità sociale la possiamo ritrovare nei gradini più alti.

Con la sostenibilità pubblica gli autori intendono la responsabilità dell'azienda legata al semplice rispetto della legislazione vigente, mentre la

¹⁹ Wartick e Cochran, The evolution of corporate social performance model, in Academy of Management Review, n.10, 1985, pag. 758.

responsabilità sociale si incrocia quando l'impresa va *oltre*, ponendo attenzione agli aspetti ambientali e sociali.



Figura 3: La piramide di Maslow riadattata alla sostenibilità

Riferendosi sempre ai processi, in base all'atteggiamento dell'azienda nei confronti dell'ambiente esterno possiamo riscontrare quattro diverse tipologie di strategie:

- 1) passiva
- 2) adattiva
- 3) reattiva
- 4) proattiva²⁰.

²⁰ Chiara Mio, Il budget ambientale, Egea, 2001, pag. 16 e si veda in seguito pag. 26 sul dibattito etico.

Per l'area concernente i risultati, i sostenitori introducono il concetto di social issue management, ossia la capacità di gestire i problemi socio-ambientali, in modo tale da rendere minimi i cambiamenti nel contesto in quanto l'azienda è già pronta alla gestione del cambiamento di tale variabile seguendo una prassi suddivisa in tre fasi:

- identificazione del problema;
- analisi;
- elaborazione della risposta.

Wood, sostenitore del pensiero che enfatizza i risultati, riprende i pensieri dei suoi colleghi Wartick e Cochran, ma rivede il loro modello, giacché ritiene che i risultati siano molto importanti, ma che debbano comunque essere visti insieme ai principi e ai processi²¹, perché non è sempre detto che buoni principi e processi portino a buoni risultati, e nemmeno che buoni risultati risultino da buoni principi e processi. L'autore continua sottolineando come i risultati sono l'unica cosa oggettivamente osservabile e valutabile, ed hanno un'importanza critica, al contrario dei principi e dei processi che soffrono di una maggiore immaterialità.

Wood comunque rivede anche altri aspetti di Wartick e Cochran, in quanto ritiene che i principi debbano essere suddivisi in tre aree:

- 1)istituzionale: riguarda le attese che la società ripone sulle imprese, viste nella loro collettività;
- 2)aziendale: riguarda le attese che la società ripone sull'operato della singola azienda;
- 3)individuale: riguarda le attese che la società ripone sull'operato dei singoli manager, in quanto in definitiva le decisioni delle aziende vengono prese da questi ultimi.

²¹ Wood D.J., Corporate social performance revisited, in Academy of Management Review, n. 16, 1991, pag. 693.

Egli rivede anche gli aspetti che riguardano i processi, poiché ritiene che anche questi ultimi possano essere suddivisi in tre diversi ambiti: ambientale, sociale e gestione degli stakeholder.

Trattando di risultati, si introduce anche il concetto di asseverazione, mediante il quale l'azienda riesce a dar conto della propria responsabilità sociale ai soggetti esterni, elemento che altrimenti non comparirebbe nel semplice bilancio d'esercizio. Tra i vari modelli per l'asseverazione dell'attività responsabile dell'impresa che sono ora presenti nel mercato si citano:

- LBG (London Benchmarking Group): un progetto iniziato nel 1994 e portato avanti dalla Corporate Citizenship, una grande società di consulenza, al quale hanno aderito negli anni diverse imprese²²;
- AA 1000 (AccountAbility 1000): è uno standard sviluppato dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) a partire dal 1995²³;
- Q-RES: è un progetto nato dal 1998 in Italia²⁴;
- GBS (Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale): anch'esso è un'iniziativa italiana, promossa dal 1997 dall'Università di Economia di Messina²⁵;
- SA 8000 (Social Accountability 8000): è il primo standard incentrato sulla responsabilità sociale d'impresa a svilupparsi a livello internazionale. Il

²² Per ulteriori informazioni si veda il sito <http://www.lbg-online.net/> (visitato in data 24/02/2012).

²³ Per ulteriori informazioni si veda successivamente su "Il bilancio sociale e di genere".

²⁴ La sua mission è "promuovere la nascita di un modello di governo dell'impresa basato sull'idea del contratto sociale con gli stakeholder, attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità della responsabilità etico-sociale dell'impresa". Per ulteriori informazioni si veda <http://www.qres.it/> (visitato in data 24 febbraio 2012).

²⁵ Per ulteriori informazioni si veda successivamente il capitolo "Il bilancio sociale e di genere".

suo obiettivo principale è garantire i diritti dei lavoratori e condizioni lavorative adeguate ai dipendenti²⁶;

- GRI (Global Reporting Initiative): è il modello maggiormente utilizzato ed è stato sviluppato da un'organizzazione no-profit che delinea delle linee guida per lo sviluppo dei report di sostenibilità²⁷.

1.4.3 La Stakeholder Theory

In questa teoria si fanno rientrare tutti i contributi dottrinali per i quali la figura dello stakeholder è rivista, mettendola al centro nella definizione delle strategie aziendali.

Una definizione precisa del termine stakeholder infatti non è ancora presente e diversi autori cercano di racchiuderli in svariate classificazioni.

Un apporto importante è quello fornito da Freeman che individua innanzitutto la figura dello stakeholder come “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”²⁸, e successivamente ne individua due tipologie: interni ed esterni. Nella prima categoria rientrano i fornitori, i clienti, gli azionisti e i dipendenti, mentre nella seconda rientrano tutti gli altri soggetti che come detto sono influenzati dall’attività aziendale.

Per Freeman gli stakeholder sono al pari degli azionisti e perciò le loro richieste sono legittime, e di conseguenza il management deve essere in grado di trovare un punto d’incontro tra le varie richieste.

Alcuni autori, tra i quali Airoldi, evidenziano come il management sia incline ad accettare la concezione allargata, in quanto in essa sono presenti i

²⁶ Per ulteriori informazioni si veda successivamente il capitolo “Il bilancio sociale e di genere”.

²⁷ Per ulteriori informazioni si veda successivamente il capitolo “Il bilancio sociale e di genere”.

²⁸ Freeman, Strategic management: a stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984, pag. 46.

gruppi di protesta, che tengono un comportamento avverso nei confronti dell'attività aziendale, ma in realtà per la definizione delle strategie dovrebbe essere tenuta una concezione allargata, poiché bisogna valutare l'attenzione di tutte le persone coinvolte.²⁹

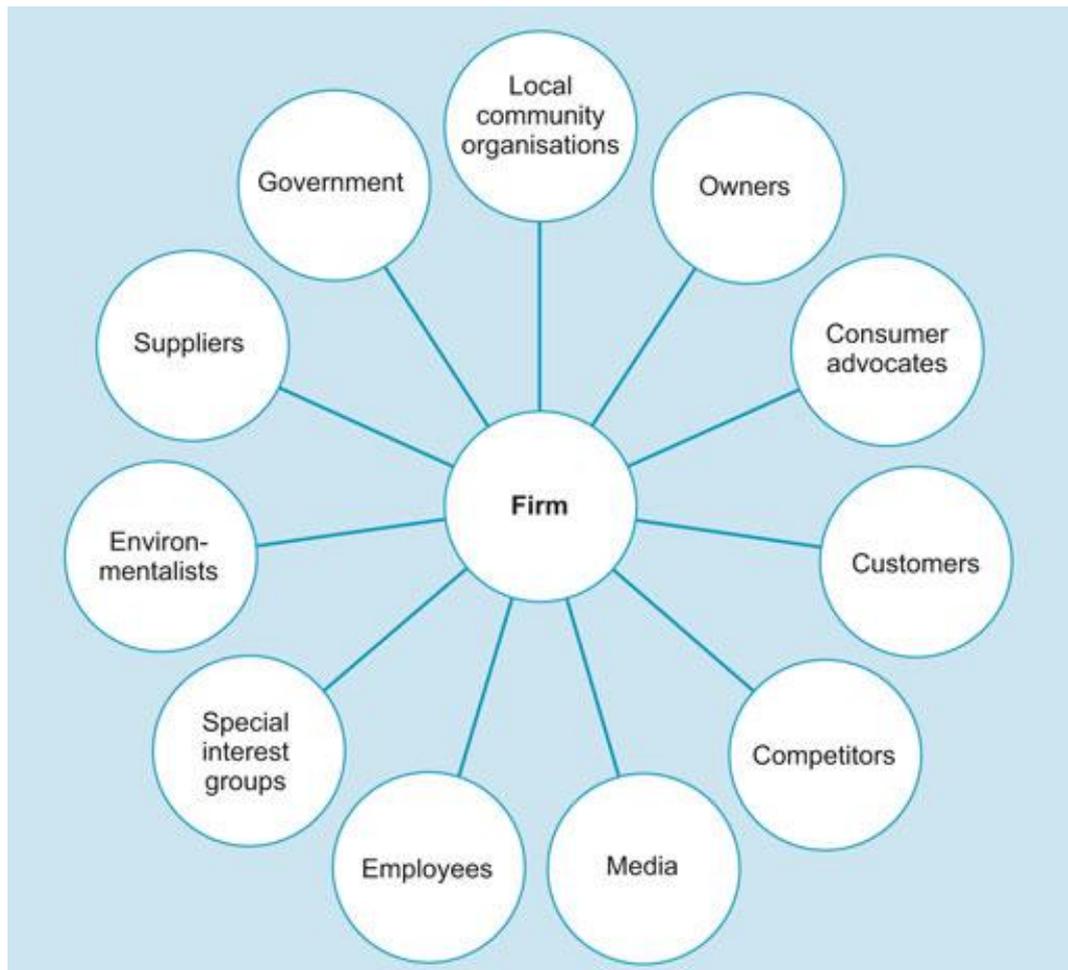


Figura 4: Freeman (1984), p. 25

²⁹ Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006, pag. 90.

Molti degli autori che lo seguiranno (il più importante è Clarkson³⁰) manterranno pressoché la stessa impostazione, individuando ad esempio stakeholder ampi o ristretti, primari o secondari.

Una classificazione più esaustiva si ha poi con Mitchell, Agle e Wood, i quali individuano ben sette categorie di stakeholder in base alla presenza o meno di tre caratteristiche: legittimazione, potere e urgenza.³¹ Con la prima si intende la sensazione che le azioni intraprese siano consone alle norme e ai valori presenti in quella comunità, con il potere si intende la capacità di influenzare una controparte facendole fare qualcosa che altrimenti non sarebbe stato fatto, mentre l'urgenza rappresenta la rapidità con cui l'azienda deve rispondere alle richieste degli stakeholder. La mancanza di tutti gli attributi comporta che il soggetto non è ritenuto uno stakeholder per l'azienda.

Amalgamando un po' i tre diversi attributi avremmo perciò le seguenti sette tipologie di stakeholder:

1. Stakeholder dormienti: hanno solo il potere;
2. Stakeholder discrezionali: hanno solo la legittimità;
3. Stakeholder impegnativi: hanno solo l'urgenza;
4. Stakeholder dominanti: hanno il potere e la legittimità;
5. Stakeholder subordinati: hanno l'urgenza e la legittimità;
6. Stakeholder pericolosi: hanno il potere e l'urgenza;
7. Stakeholder decisivi: hanno sia il potere, che la legittimità che l'urgenza.

³⁰ Si veda successivamente il suo contributo su "La stakeholder scorecard".

³¹ Mitchell, Agle e Wood, Toward of theory of stakeholder identification and saliance: defining the principle of who and what really counts, in *Accademy of Management Review*, vol. 22, n.4 , 1997, pag. 869.



Figura 5: Mitchell, Angle e Wood (1997)

Ponendosi la questione su perché la teoria degli stakeholder dev'essere migliore a tutte le altre teorie, i sostenitori portano a prova diversi punti:

- i manager non lo dicono esplicitamente, ma nelle loro decisioni tengono comunque conto delle aspettative di diversi soggetti e non solo degli azionisti;
- a volte è la legislazione stessa a porre degli obblighi alle aziende sull'attenzione da riporre agli stakeholder, tanto che in Germania i dipendenti devono avere un proprio rappresentante all'interno del consiglio di amministrazione;
- la teoria dell'agenzia di Jensen e Meckling legittima la teoria degli stakeholder nel momento in cui i manager nel prendere le proprie

decisioni lavoreranno come agenti non degli azionisti ma di tutti gli stakeholder;

- la teoria dei costi di transazione di Coase giustifica la teoria degli stakeholder, in quanto l'impresa è vista come un insieme di contratti multilaterali, il cui obiettivo è quello di rendere equo il rapporto tra i vari stakeholder.

1.5 Il dibattito etico

Introducendo il discorso della Responsabilità Sociale d'Impresa ci si accorge subito dell'apparente contrasto tra l'azienda, per la quale secondo Friedman l'obiettivo principale è la massimizzazione del profitto in quanto «the business of business is business», e la capacità della stessa di condurre azioni socialmente responsabili, tenendo conto degli impatti del proprio operato nell'ambiente in cui opera.

Inizialmente, infatti, l'ambito aziendale non entrava in contatto con l'ambito sociale, ma erano i manager e i dipendenti che potevano adottare per propria scelta azioni eticamente corrette, e ciò dipendeva sostanzialmente dal background culturale delle persone. Sviluppandosi successivamente gli studi sulla Business Ethics si evidenziarono come comportamenti eticamente etici da parte dell'azienda potevano essere visti come una risorsa, in quanto avevano ricadute positive sull'attività e sui risultati aziendali, sia per quel che riguarda il commitment dei dipendenti sia per il miglioramento dell'immagine aziendale.³²

Rimane la perplessità sul fatto che azioni eticamente corrette possano essere intraprese con lo scopo che l'etica paga e non con la consapevolezza da parte dell'impresa del suo rapporto con la società, che deve basarsi su uno scambio equo tra i benefici che essa ne trae e ciò che restituisce alla società stessa in termini di valore aggiunto, creato e distribuito a tutti gli stakeholder. L'etica

³² Altri vantaggi sono evidenziati successivamente nel capitolo "I benefici e le venticinque best practices".

quindi “non è uno strumento, ma deve essere il fine da affiancare al risultato economico d’impresa”.³³

Sorge il dubbio su come valutare se un’azione possa essere definita più o meno eticamente corretta, se è sufficiente semplicemente il rispetto delle leggi o se l’azienda debba andare oltre, e nel caso di aziende multiplant se sia sufficiente il rispetto delle normative dei singoli stati ove l’impresa ha stabilimenti oppure se debba rispettare le normative più stringenti del proprio stato d’origine, in quanto si sa che le legislazioni ambientali e sociali sono molto meno restrittive nei paesi in via di sviluppo.

Il fenomeno delle delocalizzazioni ha portato agli occhi il dibattito sulla legittimità etica dell’azione economica, e soprattutto ha fatto notare come la conformità morale di un comportamento dipende essenzialmente dai valori che risiedono in ogni singola comunità, e dalla specifica cultura che in essa si è sviluppata negli anni in seguito alle tradizioni e credenze di quello specifico territorio.

“Ne deriva che:

- a) solo un valore interiorizzato può divenire valore intenzionabile;
- b) le norme di un gruppo sono costruite attorno ai valori interiorizzati dai membri del gruppo;
- c) il membro di un gruppo conosce tutti i valori del suo gruppo di origine, li può interiorizzare tutti, ma non è detto che li possa intenzionare tutti.”³⁴

Gli approcci quindi possono essere distinti in due filoni principali: etica in quanto rispetto delle normative ed etica in quanto ricerca di legittimazione sociale.

³³ Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006, pag. 509.

³⁴ Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l’integrazione, Franco Angeli, 2005, pag. 24.

Nel primo caso si ritiene che l'azienda debba rispettare esclusivamente le normative, poiché ogni azione che va oltre le leggi comporterebbe un costo non recuperabile, che andrebbe ad incidere sul profitto, e quindi sugli azionisti.

Nel primo filone possiamo perciò individuare ulteriori due classificazioni, che definiscono anche l'approccio delle aziende al problema sociale: aziende passive e aziende adattive. Nel caso di aziende passive il rispetto delle norme vigenti sarà visto come un obbligo, oltre al quale non occorre effettuare alcuna attenzione. Tale situazione è quella adottata a volte da aziende con un forte potere contrattuale nel mercato, le quali non sono molto interessate a porre attenzione ai propri stakeholder, anche se dovrebbero tener conto che un atteggiamento di questo tipo nel medio lungo termine indebolisce la capacità strategica e la sensibilità aziendale per percepire e risolvere le problematiche socio-ambientali. In definitiva gli interessi degli stakeholder sono soddisfatti in misura minima, ma nel momento in cui avvenga un forte cambiamento nel contesto questo si ripercuoterà in modo negativo sull'azienda.

La situazione muta nel caso di aziende adattive nel quale vi è una cognizione dei problemi socio-ambientali, ma l'azienda nonostante ciò non fa nulla per migliorare la situazione esistente, anche se controlla particolarmente quelli che precedentemente son stati definiti stakeholder pericolosi.

Il vero passaggio si ha nel momento in cui si arriva ad un livello per il quale si vede l'etica come legittimazione sociale, ed anche in questo caso possiamo rilevare due diverse classificazioni: aziende reattive ed aziende proattive; in entrambi vi è la convinzione che l'*andare oltre* comporta un circolo virtuoso che giova all'azienda soprattutto in termini di risorse immateriali, come la fiducia, la reputazione e il marchio. Nel primo caso l'azienda intravede nella responsabilità sociale una possibile fonte di vantaggio competitivo, ed inizia ad investire le prime risorse in tale "missione", mentre nel caso di strategia proattiva l'azienda equivale la variabile socio-ambientale a tutte le altre presenti in azienda, compresa quella economica, in quanto ritiene che ciò sia un suo carattere determinante per operare nel mercato. Quest'ultimo livello è perciò quello delle

aziende che hanno incorporato pienamente il concetto di RSI, e che la vedono come un fattore caratterizzante e determinante, necessario per il proprio sviluppo di medio-lungo periodo, oltre che un'opportunità di mercato.

Un'elaborazione di tali concetti viene racchiusa nella "Virtue matrix"³⁵, mediante il quale le scelte intraprese vengono valutate sulla base di due variabili: la presenza di norme, siano esse legali o sociali, e la creazione di valore nel medio-lungo periodo.

Incrociando le due variabili abbiamo così quattro diverse scelte possibili: obbligatorie, volontarie, strategiche e altruistiche.

Le scelte obbligatorie sono quindi quelle decisioni forzate dalla legge e che incidono negativamente sulla creazione di valore per gli azionisti, in quanto il loro rispetto comporta per l'azienda un mancato maggior profitto, come accade ad esempio con la legge sulla collusione.

Le scelte volontarie invece ricadono nella sfera delle norme etiche e sociali: la decisione se aderirvi o no è facoltativa, ma l'azienda deve tener conto che il mancato rispetto di questi principi comporterebbe per l'azienda una perdita d'immagine.

Quando invece l'azienda *va oltre* le norme, lo può fare con due diverse finalità: con la volontà di creare valore per gli azionisti o per gli altri stakeholder. Nel primo caso si parlerà di scelte strategiche in quanto l'azienda essendo virtuosa ritiene di poter accedere a nuovi mercati o a nuovi tipi di clientela, ad un vantaggio competitivo che comunque genererà maggiori profitti per gli azionisti. Nel caso di scelte altruistiche invece l'azienda potrebbe rinunciare a parte del profitto dei propri azionisti con l'intenzione di creare maggior valore per gli stakeholder, sotto forma di sponsorizzazioni, maggior benefici per i dipendenti e così via. Le scelte altruistiche ricordiamo che comunque indirettamente possono portare a maggiori profitti per gli azionisti grazie ai maggiori benefici immateriali che l'azienda riceve come la fedeltà e l'immagine, ma in tali scelte il

³⁵ R. L. Martin, The Virtue Matrix. Calculating the Return on Corporate Responsibility, Harvard Business School, March, 2002, pag. 73.

fine primario è la creazione di valore per tutti gli stakeholder in contrapposizione al modello americano che pone la creazione di valore per gli shareholder al centro dell'attenzione del management .

La parte inferiore della matrice rappresenta perciò i fondamenti sociali, che dovrebbero sempre essere rispettati se l'azienda vuole operare in modo profittevole nel mercato, ed è in tali scelte che si rispecchiano le aziende che prima avevamo classificato come passive ed adattive.

L'opzione invece di *andare oltre* le norme, che può avvenire per scelta propria dell'azienda o comunque per una sollecitazione del mercato, crea maggiori problematiche, poiché si ricade nella frontiera sociale, mentre il rispetto delle norme è alquanto ovvio.

Chiaramente l'interpretazione non deve essere fatta in modo rigido, ma flessibile considerando comunque le scelte della frontiera sociale come preferite, ed in particolare quelle strategiche.

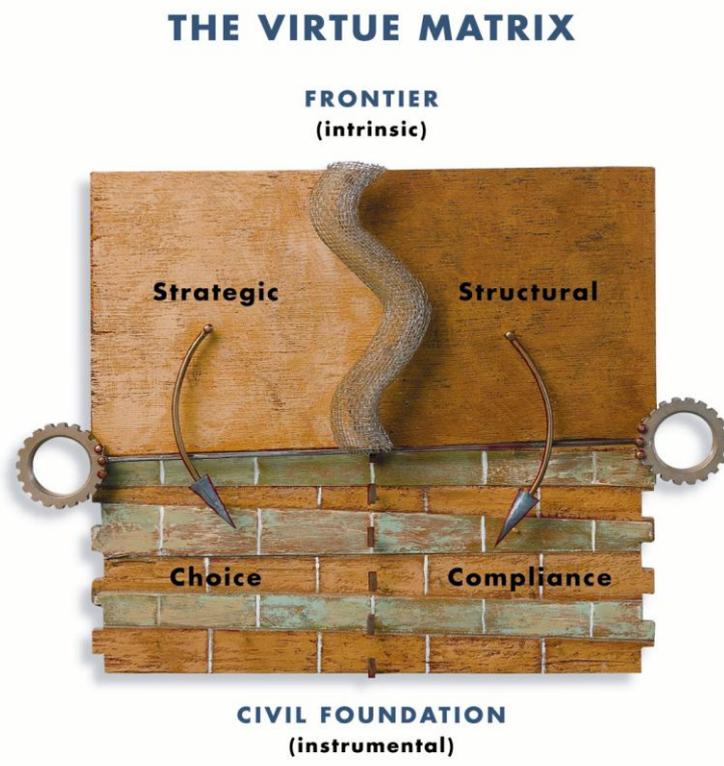


Figura 6: Virtue matrix

1.6 Il codice etico

Una soluzione ottimale per risolvere le problematiche relative alla delocalizzazione e all'incontro tra culture diverse è la definizione di un codice etico³⁶, ossia l'insieme dei valori e dei comportamenti ammessi dall'azienda al suo interno e nel rapporto con soggetti terzi.

In tal modo l'azienda si tutela in parte, in quanto previene l'adozione di comportamenti non conformi, che a volte risultano essere addirittura illegali, dei suoi dipendenti.

La pubblicazione del codice etico solitamente avviene contemporaneamente alla redazione del bilancio sociale³⁷, poiché anch'esso lo possiamo far rientrare negli strumenti utilizzati dall'azienda per coinvolgere e porre attenzione agli stakeholder. Difatti mediante il codice etico l'azienda persegue due finalità: interna per quel che riguarda i rapporti con gli stakeholder ed esterna per l'immagine di trasparenza che fornisce così a tutti.

Anche l'Unione Europea all'interno del Libro Verde si è pronunciata sull'importanza del codice etico definendolo “uno strumento innovativo ed importante per promuovere i diritti fondamentali dell'uomo, del lavoro e del territorio e una buona politica contro la corruzione” e individuando che tali codici:

- si fondino su standard minimi riconosciuti a livello internazionale come l'ILO³⁸;

³⁶ La Commissione Europea nel “Libro Verde”(2001) definisce il codice di condotta come la “dichiarazione ufficiale dei valori e delle prassi commerciali di un'impresa e, a volte, dei suoi fornitori. Un codice enuncia norme minime e attesta l'impegno preso dall'azienda di osservarle e di farle conoscere dai suoi appaltatori, subappaltatori, fornitori e concessionari. Può trattarsi di un documento complesso che richiede il rispetto di norme precise e prevede un complesso meccanismo coercitivo”, pag.27.

³⁷ Si veda a riguardo del bilancio sociale il capitolo “ Il bilancio sociale e di genere”.

³⁸ L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) è l'agenzia delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere il lavoro dignitoso e produttivo in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana per uomini e donne. I suoi principali obiettivi sono: promuovere i diritti dei lavoratori, incoraggiare l'occupazione in condizioni dignitose, migliorare la protezione sociale e rafforzare il dialogo sulle problematiche del

- comprendano strumenti per la valutazione e la verifica del loro rispetto;
- in tutte le fasi dalla redazione all'attuazione comprendano gli stakeholder.

Nonostante i primi codici siano stati redatti in Europa a partire dagli anni '70, in Italia tale strumento non è ancora molto diffuso, anche se possiamo dire che la sua struttura di base è solitamente costituita di cinque sezioni³⁹:

- 1) la definizione della mission con i rispettivi principi morali ed etici connessi;
- 2) il modo di relazionarsi con tutti gli stakeholders;
- 3) gli standard etici di comportamento;
- 4) le sanzioni conseguenti al non rispetto delle regole sopraindicate;
- 5) gli strumenti di attivazione.

Il rispetto delle specifiche di cui sopra viene valutata da appositi audit, che ne misurano i risultati, valutano eventuale discrepanze e dispongono un continuo aggiornamento.

Chiaramente la struttura sopraindicata è solo indicativa, in quanto la libertà lasciata alle aziende per quel che riguarda la costruzione di codici etici è talmente ampia che ha portato allo sviluppo di una eterogeneità di varianti che non permettono di definire delle linee guida ufficiali.

lavoro. <http://www.ilo.org/rome/ilo-cosa-fa/lang--it/index.htm> (visitato in data 17 aprile 2012).

³⁹ Luigi Mariano, Responsabilità etica d'impresa, Liguori editore, 2008, pag. 71

CAPITOLO 2: I BENEFICI E LE VENTICINQUE BEST PRACTICES

2.1 I benefici

Prima degli anni '90 le aziende tendevano a fare del bene esclusivamente per questioni di immagine, ma se un'azienda non crede intimamente nella RSI tale approccio è valido nel breve periodo e rischia di diventare un boomerang nel lungo periodo, poiché la "bella figura" creata dall'azienda crollerà in quanto non basata su fondamenta stabili, e porterebbe ripercussioni negative a livello di immagine maggiori degli effetti positivi avuti precedentemente. Basti pensare che secondo una ricerca di Cone⁴⁰, i consumatori premiano le aziende virtuose, ma puniscono anche quelle che agiscono illegalmente o con comportamenti non etici, tanto che, nel caso succedesse, il 90% degli intervistati dichiara che cambierebbe la marca del prodotto, l'81% ne parlerebbe negativamente con amici e parenti, e l'80% venderebbe le azioni dell'azienda in suo possesso o si rifiuterebbe di investire in quell'azienda.

Comunque adottare una strategia ponendo l'attenzione sulla Responsabilità Sociale comporta dei vantaggi, oltre a creare un contesto positivo per la crescita nel medio-lungo periodo, che possiamo qui riassumere:

- aumento delle vendite;
- potenziamento dell'immagine aziendale;
- maggior commitment da parte dei lavoratori;
- miglioramento dell'attrattività di risorse finanziarie;
- potenziamento del ruolo di marca;
- riduzione dei costi operativi⁴¹.

⁴⁰ Cone Corporate Citizenship Study: Building Brand Trust, 2004.

⁴¹ Philip Kotler, Nancy Lee, Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley, New Jersey, 2005, pag. 23.

L'attenzione alla sostenibilità quindi non è solo un impegno filantropico dell'azienda, ma rientra nei piani strategici dell'azienda giacché comporta delle ricadute positive nell'azienda stessa.

La Responsabilità Sociale d'Impresa non deve essere vista quindi come un costo, ma bensì come un investimento che permette all'azienda di poter meglio competere nel mercato. Ed è il mercato stesso con la concorrenza a favorire la RSI, infatti, come rilevato da Mario Monti, allora commissario europeo per la Concorrenza, durante la Conferenza Europea sulla CSR nel 2003, “la politica della concorrenza mira a rafforzare le imprese, che quindi possono permettersi comportamenti più avanzati sul fronte della responsabilità sociale”.

2.1.1 Aumento delle vendite

Le aziende attente alla sostenibilità vengono benviste nel mercato poiché offrono al cliente un surplus sul prodotto in termini di affidabilità dell'impresa.

Le ricerche di Cone sul Corporate Citizenship⁴² evidenzia come da parte dei consumatori vi sia la disponibilità a cambiare la marca di un prodotto nel caso in cui a prezzo simile vi sia un'azienda impegnata in una causa sociale (il 94% risponde positivamente in confronto all'86% del 2004 e al 65% del 1999). La stessa indagine evidenzia come i consumatori vorrebbero acquistare prodotti che pongono attenzione ai problemi ambientali (94%) e sociali (93%), anche se in realtà poi lo fanno rispettivamente solo il 76% e il 65%, percentuali molto alte anche se inferiori ai desideri, segno che a volte il maggior prezzo che si applica può frenare il “desiderio etico” dei clienti.

2.1.2 Potenziamento dell'immagine aziendale

Indubbiamente il primo vantaggio che ottiene un'azienda è il miglioramento dell'immagine aziendale e della sua reputazione: un'azienda attenta alla RSI

⁴² Cone Echo Global Cr Opportunity Study, 2011.

trasmette ai propri clienti anche la volontà di intrattenere con essi un rapporto duraturo e trasparente.

Oltre ai dati statistici che evidenziano che il 91% dei consumatori ha un'immagine positiva di aziende attive nel rispetto ambientale e sociale⁴³, si può notare come una certa notorietà sia data anche da riviste quali Fortune e Business Ethics, che rispettivamente pubblicano ogni anno la classifica delle aziende più ammirate nel mondo⁴⁴ e la "100 best Corporate Citizens"⁴⁵. Mentre per Business Ethics la RSI è il fattore determinante nello stilare la classifica, per Fortune tra i nove parametri previsti per la valutazione (responsabilità sociale, innovazione, gestione del personale, qualità dei prodotti, qualità del management, stabilità finanziaria, competitività, impiego delle attività societarie) si può notare come vi siano la responsabilità sociale e la gestione del personale.

Il rafforzamento dell'immagine aziendale, infine, diminuisce la possibilità che vi siano azioni di boicottaggio.

2.1.3 Maggior commitment da parte dei lavoratori

Un'azienda attenta ai problemi socio-ambientali è probabilmente attenta anche alle condizioni lavorative dei propri dipendenti, e quindi questo non può che migliorare il clima di lavoro, la produttività, la soddisfazione, la capacità di trattenere i dipendenti e di diminuire le situazioni di contrasto interne.

Non solo l'azienda è attenta al benessere dei propri dipendenti, ma anche questi ultimi sono attenti alla sensibilità dell'azienda: dalla ricerca della Cone emerge che i lavoratori pongono attenzione nel momento in cui ricercano lavoro anche al rapporto dell'azienda con i temi sociali (l'81%)⁴⁶, per l'idea diffusa che

⁴³ Cone Corporate Citizenship Study: Building Brand Trust, 2004.

⁴⁴http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best1.html (visitato in data 10 febbraio 2012).

⁴⁵ <http://www.thecro.com/node/615> (visitato in data 10 febbraio 2012).

⁴⁶ Cone Corporate Citizenship Study: Building Brand Trust, 2004.

un'azienda in grado di restituire alla società quanto prelevato sia in grado anche di porre attenzione ai bisogni dei propri lavoratori, a riprova dell'attenzione riposta a tutti gli stakeholder. Tutto questo comporta per l'azienda la possibilità e la capacità di attrarre i migliori talenti presenti nel mercato.

Lavorare in un'azienda attenta ai temi socio-ambientali aumenta il senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda, condividendone i valori e aumentando l'orgoglio di lavorare in essa, e creando oltretutto una cultura condivisa.

A tal riguardo bisogna citare il progetto "Path of Service" di Timberland, mediante il quale l'azienda offre ai dipendenti a tempo pieno fino a quaranta ore lavorative retribuite all'anno per rendere servizio alle comunità locali.⁴⁷

2.1.4 Miglioramento dell'attrattività di risorse finanziarie

Negli ultimi anni è indubbio come l'aspetto etico sia entrato anche nel mondo della finanza, la quale apprezza sempre di più la trasparenza e la conseguente riduzione del profilo di rischio delle aziende attente alla sostenibilità. Oltre alla nascita di molti fondi di investimento socialmente responsabili (che valutano i propri investimenti basandosi anche su criteri socio-ambientali, per i quali sono esclusi ad esempio a priori le aziende dei settori delle armi, del tabacco e dell'alcool) sono nati diversi indici di borsa per la quotazione dei titoli anche in base a parametri ambientali e sociali: in America c'è il DJSI (Dow Jones Sustainability Group Index), mentre in Europa c'è il Ftse4Good.

Le aziende hanno perciò maggiore accesso al credito, ma la loro capacità non solo di creare valore per i propri soci, ma anche di crearlo per tutti gli stakeholder, gli permette di avere una reputazione sul mercato che si traduce in valori economici trasformandosi in aumento del prezzo di mercato dei titoli in Borsa.⁴⁸

⁴⁷ <http://responsibility.timberland.com/service> (visitato in data 10 febbraio 2012).

⁴⁸ Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione, Franco Angeli, 2005, pag. 24.

2.1.5 Potenziamento del ruolo di marca

Essendo in una società molto evoluta i bisogni dei consumatori li possiamo ritrovare al vertice della piramide di Maslow, dove tra le tante esigenze troviamo la ricerca della moralità.

Le aziende che perciò s'impegnano in campagne socio-ambientali riscontrano un interesse positivo da parte dei clienti, che acquistando quel determinato bene possono sentirsi gratificati dal partecipare al miglioramento del mondo.

I consumatori possono ricercare nell'azienda uno "spirito di marca", ricercando all'interno dei prodotti gli aspetti più emotivi che permettono di integrare il proprio "bisogno di solidarietà". Essi, perciò, nel momento di un acquisto, tra le variabili di cui tener conto valutano anche l'impegno percepito dell'azienda per lo sviluppo del bene comune.

2.1.6 Riduzione dei costi operativi

La riduzione di costi operativi la si può ritrovare soprattutto nella ricerca della sostenibilità ambientale; infatti, nella ricerca di soluzioni più efficienti a livello ecologico, in una logica win-win, si possono trovare soluzioni che lo siano anche a livello economico: ci riferiamo a tutto quel che riguarda la riduzione degli sprechi e dei consumi energetici, al riutilizzo dei materiali e al riciclo in tutta la catena produttiva, dagli scarti al prodotto finito non più utilizzabile.

2.1.7 Altri vantaggi

È lampante che un'azienda attenta alla Responsabilità Sociale d'Impresa risulti trasparente agli occhi di tutti, e questo facilita la comunicazione con tutti gli stakeholder, ma anche sull'ambiente interno vi sono delle ricadute positive, poiché tutto ciò favorisce la creazione di una cultura d'impresa condivisa.

2.2 Possibili ostacoli

Come pongono l'accento Kotler e Lee⁴⁹ l'intraprendere azioni socialmente responsabili non è sempre facile, altrimenti sarebbe la strada intrapresa subito da tutte le aziende. Il management si dovrà confrontare con la diffidenza della maggior parte degli stakeholder, siano essi clienti, dipendenti o altri, che riporranno diversi dubbi: essi, infatti, potranno pensare che quella dell'azienda sia solo una campagna pubblicitaria, quindi con labili effetti nel breve periodo ma inutile nel medio-lungo termine, o che magari sia fatta pure in modo ingannevole, o magari per distogliere l'attenzione degli stakeholder da altre negatività, e quindi tutti gli stakeholder vorranno sapere nel dettaglio qual è la situazione attuale dell'azienda, quali sono i miglioramenti che essa apporterà e vorranno essere a conoscenza in futuro dei risultati ottenuti.

Come già detto, un'azienda che vuole *andare oltre* non può credere di farlo in modo ingannevole nel confronto di tutti gli stakeholder, altrimenti le ricadute per un effetto boomerang saranno ben superiori ai possibili vantaggi.

L'azienda comunque potrebbe trovarsi ad affrontare una serie di difficoltà⁵⁰:

- l'utilizzo prevalente di indicatori finanziari;
- il mancato senso di responsabilità che deve essere presente in tutta la catena di produzione e se possibile in tutta la supply chain⁵¹;
- la concentrazione su un unico progetto, senza espandere il proprio impegno all'intera azienda;
- le valutazioni delle questioni etico-sociali come separate dalle altre decisioni gestionali, senza aver così una visione d'insieme;

⁴⁹ Philip Kotler, Nancy Lee, Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley, New Jersey, 2005, pag. 243.

⁵⁰ Alessandro Zattoni, Management – Volume 10: Corporate Governance, Egea, Milano, 2006, pag. 557.

⁵¹ A riguardo si veda nel capitolo "Il bilancio sociale e di genere" le certificazioni che possono essere richieste ai fornitori come l'AA 1000.

- la difficoltà nell'ammettere il passaggio dalla creazione di valore per i soli soci alla creazione di valore per tutti gli stakeholder.

2.3 Venticinque best practices

Nel suo libro “Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause”, Philip Kotler dedica un intero capitolo all'individuazione di venticinque best practices di cui tener conto per lo sviluppo d'iniziative ecologiche o sociali. Ricordando che l'autore ha scritto questo libro indirizzandolo soprattutto ai manager che abbiano intenzione di adottare la Corporate Social Responsibility, si può notare come egli cerchi di evidenziare la necessità di massimizzare tali investimenti socio-economici, in maniera tale da attrarre il più possibile le aziende a partecipare a questo tipo di iniziative.

Le best practice che ora andremo ad analizzare sono suddivise in quattro momenti: l'individuazione della problematica alla quale l'azienda deve porre attenzione, le possibili attività che l'azienda può porre in essere per le soluzioni di tali problematiche, lo sviluppo e la valutazione di quest'ultime.

2.3.1 Individuazione delle problematiche

Per quel che riguarda la prima fase dobbiamo:

1)individuare un numero ristretto di problematiche socio-ambientali: la concentrazione dell'attenzione e degli investimenti di un'azienda in un unico progetto aumenta inevitabilmente la possibilità di riuscita del progetto, anche perché probabilmente l'azienda entra maggiormente in sintonia con il problema stesso;

2)preferire le problematiche che influenzano maggiormente la comunità ove l'azienda opera, o per le quali la comunità è particolarmente interessata: è chiaro che cercare di risolvere le problematiche locali ha ottimi riscontri in termini d'immagine, soprattutto perché i miglioramenti apportati dall'azienda godono di una maggiore visibilità e di un miglior apprezzamento;

3) scegliere delle problematiche che siano collegate con i valori, i prodotti e i servizi offerti dall'azienda: quest'ultima, infatti, oltre ad aver maggior esperienza e conoscenza in problemi che sono connessi alla sua attività, può notare come alcune possibili difficoltà sono inferiori perché “i clienti sono meno sospettosi, gli investitori sono meno inclini a ritenere marginale quello sforzo, e i dipendenti sono più propensi a mettere gratuitamente a disposizione expertise e passione”⁵²;

4) individuare problematiche che se risolte possono portare giovamento al business aziendale: in parte collegato al punto precedente, nel momento in cui il problema è collegato al business e può essere risolto esso porterà sicuramente dei benefici, siano essi in termini di aumento delle vendite, miglioramento dell'immagine aziendale o anche di minor costi;

5) scegliere problematiche d'interesse per gli stakeholder principali: come rilevato nel punto 2, le iniziative aziendali sono maggiormente apprezzate se si migliora la qualità della vita della comunità locale, in quanto i clienti avranno un maggior interesse a comprare i beni dell'azienda, i dipendenti saranno maggiormente motivati e i finanziatori e gli investitori saranno più propensi ad investire in questo tipo di aziende;

6) individuare iniziative che possano continuare nel medio lungo termine: poiché “ci vogliono ripetute esposizioni ai messaggi e agli eventi prima che uno sforzo venga notato”⁵³. Inoltre vi sono iniziative che riguardano grossi problemi socio-ambientali e che perciò non possono avere esiti positivi nel breve periodo, ma necessitano di tempi più lunghi.

⁵² Philip Kotler e Nancy Lee, Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley, New Jersey, 2005, pag. 264.

⁵³ Philip Kotler e Nancy Lee, Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley, New Jersey, 2005, pag. 266.

2.3.2 Individuazione delle possibili attività da intraprendere

Nel momento in cui l'azienda deve individuare le possibili attività da intraprendere per le soluzioni delle problematiche socio-ambientali individuate nella fase precedente, deve porre attenzione ad ulteriori sei best practices:

1) individuare le attività da intraprendere più consone con la strategia dell'azienda: come nella valutazione delle problematiche da risolvere, anche in questo caso è necessario sviluppare iniziative che siano collegate all'azienda, e questo sia per vantaggi legati alle proprie competenze, sia per la credibilità che si può dare al progetto;

2) prediligere le soluzioni prioritarie per risolvere il problema: infatti, tra le molte risoluzioni che possono essere intraprese, è chiaramente necessario individuare quelle che risolvono il problema minimizzando il più possibile le risorse, le energie ed il tempo impiegati;

3) sviluppare diverse azioni integrate tra loro per la risoluzione di una problematica: in modo tale che possa emergere una sinergia tra queste attività e che il messaggio dell'azienda possa risultare così più forte e coerente;

4) sviluppare progetti che permettano di formare partnership con altri soggetti: la possibilità di promuovere un'iniziativa insieme ad un partner, sia esso privato o pubblico, accresce la credibilità dell'iniziativa;

5) sviluppare attività che siano in sintonia con le esperienze pregresse dell'impresa: come detto al punto 3 della prima fase è importante che l'azienda si concentri in attività nelle quali ha maturato già esperienza in modo tale da poter utilizzare tale esperienza per sfruttare al massimo efficacia ed efficienza del progetto;

6) sviluppare iniziative con risorse proprie dell'azienda: la capacità di promuovere progetti in sintonia con l'attività dell'azienda, le permettono anche di utilizzare risorse proprie, magari anche importanti per il successo nel mercato, e che potrebbero essere presenti a basso costo.

2.3.3 Sviluppo delle iniziative individuate

Quando s'inizia la fase di sviluppo dell'iniziativa è importante tenere in mente una serie di best practices:

- 1)utilizzo di team di lavoro interfunzionali: nel momento in cui si devono sviluppare tutte le fasi da seguire è importante che vi sia un team costituito dai responsabili delle diverse funzioni presenti in azienda, in modo tale che si possano sfruttare tutte le competenze e che il piano sia strutturato al meglio;
- 2)svolgimento dell'attività in sintonia con i partner locali: come detto anche in alcune best practices precedenti, la possibilità di sviluppare piani insieme a partner locali aumenta indubbiamente l'efficacia e l'efficienza del progetto;
- 3)definire obiettivi chiari e risultati misurabili: come sempre la definizione di obiettivi chiari e misurabili è indispensabile per raggiungere i risultati che si vogliono ottenere, anche se questo non è sempre facile;
- 4)definire obiettivi chiari e risultati misurabili per la causa: il concetto è lo stesso del punto precedente, però in questo caso devono essere definiti in modo preciso anche le ripercussioni degli effetti dell'iniziativa sulla causa generale;
- 5)attuare un piano di comunicazione efficace: nel momento in cui s'inizia un'attività utile nell'ambito socio-ambientale per massimizzarne i ritorni in termini economici è importante che si sviluppino efficaci piani di comunicazione, magari anche diversi tra loro se rivolti a differenti tipologie di stakeholder;
- 6)allargare la propria iniziativa a tutti per aumentarne l'efficacia: con questo si intende la possibilità di integrare all'attività propria dell'azienda anche una sollecitazione al cambiamento di alcuni comportamenti tenuti dai consumatori, in modo che anch'essi siano alla ricerca di uno stile di vita orientato alla sostenibilità, compiendo azioni che risultino virtuose;
- 7)avere l'assenso del top management: indubbio dire di quanto importante sia l'appoggio dei vertici aziendali in questo tipo di iniziative, in quanto se essi non percepiscono l'importanza di tali attività, difficilmente tali progetti dureranno nel tempo.

2.3.4 Valutazione delle attività sviluppate

Una volta conclusa l'iniziativa, l'azienda dovrà valutarla nel suo complesso analizzando i vari fattori positivi e negativi, evidenziando i vantaggi ottenuti e i punti da migliorare. Per far tutto ciò sono previste altre best practices da seguire:

1)definire le finalità della valutazione: ossia chiedersi quale sia il fine per il quale si procede alla valutazione, poiché quest'ultima varia in base alle informazioni che si vuole ricercare. L'azienda può essere, infatti, interessata a diversi aspetti, come ad esempio il ritorno economico, la volontà di continuare in questi progetti e quindi la ricerca di miglioramenti da eseguire o magari evidenziare quali sono stati i miglioramenti alla causa socio-ambientale;

2)calcolare tutte le risorse utilizzate: in questa fase è importante determinare il valore di tutte le risorse utilizzate, dal denaro al tempo impiegato, in modo tale da poter in futuro fare confronti e valutare le efficienze e le efficacie;

3)analizzare i risultati per l'impresa: l'azienda, infatti, ha interesse a sapere quali sono stati per lei i ritorni in termini di vantaggi economici o d'immagine;

4)valutare i risultati per la causa: l'azienda oltre ai propri ritorni è interessata a vedere se sono stati raggiunti gli obiettivi che erano stati posti con il progetto socio-ambientale, i quali possono andare ad esempio dalla riduzione delle emissioni al numero di persone aiutate;

5)controllare il livello del problema socio-ambientale sostenuto dall'azienda: l'impresa deve tener conto di come la causa socio-ambientale da lei sostenuta procede, visualizzando miglioramenti e peggioramenti, tenendo conto che chiaramente la propria iniziativa non ha ripercussioni nel brevissimo termine e che comunque vi sono le influenze anche di fattori esterni ad essa;

6)porre attenzione al sistema di controllo e reporting: spesso le risorse destinate a tali funzioni sono esigue e a volte inferiori a quello che si era prefigurato a budget, ma queste attività sono estremamente importanti per poter valutare l'intera attività.

2.4 Possibili progetti da sviluppare

Michael Porter e Mark Kramer in un articolo pubblicato nell'Harvard Business Review sottolineano come l'approccio alla CSR spesso è troppo lontano dal business delle aziende, e che ciò non permette alle aziende di cogliere il possibile impatto positivo di tale approccio strategico, che non deve essere visto come un costo o un semplice altruismo, ma bensì come un'opportunità e un vantaggio. Le aziende difatti devono cercare di realizzare opportunità economiche, anche a livello d'immagine, in modo che vi sia la massima adesione da parte delle imprese e i benefici per la società siano sempre maggiori, attraverso ad esempio:

- lo sviluppo di miglioramenti di processo;
- lo studio di strutture operative che vadano oltre i limiti legislativi, in ambito socio-ambientale;
- il miglioramento del benessere dei dipendenti;
- la valutazione dei fornitori utilizzando criteri socio-ambientali;
- la pubblicazione delle materie utilizzate;
- la riduzione del packaging e l'utilizzo di materiali ecologici;
- la pubblicazione dei risultati aziendali;
- lo stanziamento di aiuti per le persone disabili;
- la valutazione attenta di eventuali decisioni di delocalizzazione.

La RSI deve però incontrare la praticità gestionale ed entrare nei piani operativi, coinvolgendo tutta la value chain attraverso⁵⁴:

- la produzione (riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, non sfruttamento dei minori, attenzione a qualità e sicurezza dei prodotti);
- il marketing (soddisfazione dei clienti);
- le risorse umane (la gestione dei processi di carriera, le politiche di formazione, la gestione degli esuberanti);

⁵⁴ Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006, pag. 568.

- gli aspetti finanziari.

L'azienda può suddividere tutti gli stakeholder in gruppi e individuare per ciascuno degli aspetti rilevanti, in cui il concetto di sostenibilità può essere integrato.

Riproponendo la tipica classificazione degli stakeholder avremmo:

- dipendenti: per i quali diviene importante la cura con cui si progettano le loro carriere e in particolare la formazione, fino ad arrivare ad aspetti esterni all'azienda come le cure mediche per i lavoratori e i loro dipendenti (per le quali l'azienda può stipulare diverse convenzioni economicamente vantaggiose grazie al proprio potere d'acquisto), fino a favorire la presenza delle donne organizzando progetti per la maternità e nidi aziendali;
- clienti: che rappresenta la categoria con cui bisogna avere una comunicazione assolutamente trasparente, ed alla quale bisogna assicurare prodotti sicuri e di qualità, un adeguato servizio post-vendita, ma anche la possibilità di esprimere i loro bisogni, le loro richieste, le loro critiche e i loro consigli;
- fornitori: ai quali sono richieste una serie di certificazioni, per le quali l'azienda può fornire l'aiuto e le conoscenze data la sua esperienza, ma anche può prevedere lo sviluppo congiunto di alcuni progetti;
- comunità: con la quale sviluppare un rapporto di dialogo e per la quale l'azienda può influire positivamente mediante sponsorizzazioni, ma anche riducendo le emissioni e migliorando la percentuale di rifiuti smaltiti.

Si pensi che fin dal consiglio di amministrazione si può intendere se l'impresa è orientata verso la CSR, mediante⁵⁵:

- la composizione: presenza membri indipendenti, rappresentanza minoranze, pari opportunità;

⁵⁵ Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006, pag. 570.

- l'articolazione in comitati: controllo, nomine, remunerazione, business ethics, responsabilità sociale e ambientale;
- il funzionamento e la relazione con gli auditor.

Spesso si usano poi codici etici e di condotta⁵⁶, che servono per esporre, ma anche per definire una cultura d'impresa, ossia l'insieme di valori di cui l'azienda deve essere intrinseca. È quindi importante che i principi etici siano diffusi in tutta l'azienda, e per far ciò è necessario che vi sia coscienza da parte dei vertici aziendali, soprattutto nelle PMI, mentre tendenzialmente nelle grandi aziende sono predisposti appositi uffici, solitamente denominati Health, Safety and Environment (HSE). Con tale ufficio l'azienda tende a coprire tre diverse tipologie di rischio: security, che si riferisce ad eventi dolosi, safety, che si rivolge agli eventi accidentali ed in particolare quindi alla sicurezza sul lavoro e l'environmental management che si occupa chiaramente della protezione ambientale.⁵⁷

L'approccio direttivo è solitamente top-down, ma poiché è cruciale che la base aziendale sia coinvolta in progetti RSI, la figura critica diviene il middle management, punto centrale per la diffusione dell'etica aziendale.

Il percorso ottimale per l'adozione di politiche orientate alla sostenibilità dovrebbe seguire le seguenti tappe⁵⁸:

- la condivisione all'interno della struttura aziendale dei principi di solidarietà in tutte le sue varianti e applicazione di essi nelle strategie e nelle politiche imprenditoriali;
- l'attenzione a tutte le aspettative dei propri stakeholder e conformazione dei propri progetti a quest'ultime;

⁵⁶ Si veda il codice etico nel capitolo "La Responsabilità Sociale d'Impresa".

⁵⁷ Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006, pag. 588.

⁵⁸ Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006, pag. 576.

- la valutazione di tutti gli impatti che l'attività aziendale ha nei confronti dell'ambiente e della società;
- lo sviluppo di relazioni con la comunità, tenendo conto delle valutazioni al punto precedente;
- la continua comunicazione trasparente dei risultati ottenuti a tutti i soggetti interessati.

Gli strumenti che le imprese hanno per avvicinarsi alla RSI sono il Codice Etico (o di comportamento), il Bilancio Sociale, la Certificazione Sociale SA8000, la Certificazione Ambientale ISO 14001 e la registrazione EMAS⁵⁹.

A questo punto è utile ricordare che la sostenibilità è un fattore che deve pervadere tutta l'azienda, che non è solo marketing, ma bisogna ammettere che se l'azienda vuole massimizzare economicamente questi suoi sforzi deve agire attivamente anche sul fronte della comunicazione. A riguardo sono da apprezzare le "cause-related marketing"⁶⁰, mediante le quali l'azienda si impegna a devolvere una parte dei ricavi di un determinato prodotto a progetti sostenibili, ma visto che i loro effetti si esauriscono in un breve periodo deve essere posta maggiore attenzione al marketing sociale, che si contraddistingue per la maggior partecipazione da parte dell'azienda, con progetti che hanno effetti anche nel lungo periodo e pongono la sostenibilità con tutte e tre le sue prospettive (economica, sociale e ambientale) al centro dei progetti aziendali.

⁵⁹ Si veda successivamente il capitolo "Il bilancio sociale e di genere".

⁶⁰ Philip Kotler, Nancy Lee, Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley, New Jersey, 2005, pag. 95.

CAPITOLO 3: IL BILANCIO SOCIALE E DI GENERE

3.1 Introduzione

Il bilancio sociale e il bilancio di genere sono due strumenti che possiamo vedere come interconnessi: un bilancio sociale che non consideri le differenze di genere non lo si può considerare un documento completo in tutte le sue sfaccettature, e di certo per costruire un bilancio di genere deve essersi sviluppata una certa consapevolezza per le tematiche sociali, che solitamente avviene con la costruzione di un bilancio sociale.

In questo capitolo perciò vedremo questi due strumenti ricordando che ricoprono una doppia funzione: interna per quanto riguarda lo sviluppo di una cultura sociale d'impresa ed esterna, ponendo in primo piano il rapporto con gli stakeholder.

3.2 Il bilancio sociale

La Corporate Social Responsibility comporta un cambio nella governance dell'impresa, poiché bisogna ricercare un nuovo modello di gestione che permetta di riprendere tutti gli interessi degli stakeholder; tale pratica permette all'azienda di spostare la propria visione dal breve al medio-lungo periodo. Per far questo l'impresa non può non adottare una comunicazione trasparente, dalla quale trapeli la propria virtuosità in ambito economico, ambientale e sociale.⁶¹

Negli ultimi anni diffondendosi il concetto di responsabilità sociale d'impresa quindi si è diffuso anche il bilancio sociale, ossia lo strumento necessario all'azienda per esporre tutte le proprie attività nei confronti dell'ambiente e della società. In tal modo l'azienda compie due tipi di attività:

⁶¹ Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006, pag. 505.

- 1) gestione e misurazione delle performance aziendali in un'ottica che *va oltre* alla semplice situazione economica, come sottolineato nella triple bottom line;
- 2) comunicazione per quel che riguarda tutte le politiche e l'impegno aziendale, ricercando il massimo consenso possibile da parte di tutti gli stakeholder e dando comunque un'immagine aziendale trasparente.

E' curioso notare come tale nominazione accosta tra loro due parole che apparentemente possono apparire come antitetiche: il bilancio, che richiama ai principi contabili, e quindi alla razionalità economica e alla ragioneria, e il sociale, al quale si associano pensieri più qualitativi e meno quantitativi, più legati ad aspetti immateriali e morali. Con il sociale in particolare ci si riferisce a quattro diversi aspetti:

- 1) la dimensione interna, ed in particolare alla situazione lavorativa e al coinvolgimento dei propri dipendenti;
- 2) la dimensione esterna, e quindi ai collegamenti che l'azienda ha con soggetti esterni quali i fornitori, i clienti e la società;
- 3) l'utilizzo di parametri non esclusivamente economici come criteri di valutazione dei progetti aziendali, soprattutto quando si rende conto ai soggetti esterni delle proprie attività;
- 4) la dimensione ecologica ed economica, in quanto è un resoconto per la misurazione dell'attività aziendale sugli aspetti sociali ed ambientali.⁶²

Il bilancio sociale non è da ritenere quindi un documento contabile nonostante sia costituito di numeri, ma bensì uno strumento di rendicontazione che attiene ai quattro aspetti sopracitati.

Nello specifico deve contenere informazioni riguardo a sei diverse aree⁶³:

- 1) risorse umane: ponendo attenzione sulle politiche retributive e sulla definizione dei piani di carriera, che devono essere in grado di premiare adeguatamente i

⁶² Barbè Sara, Gatti Daniela, Maino Graziano, Rappresentazioni e metafore, in "Prospettive Sociali e Sanitarie", IRS Milano, 2005, pag. 4.

⁶³ Angela Genova, Alessandra Vincenti, Bilancio sociale e bilancio di genere – strumenti di promozione e di partecipazione, Carrocci Editore, 2011, pag. 32.

propri dipendenti e garantire, nel limite del possibile, un'attività stimolante, evitando qualsiasi tipo di discriminazione;

2)azionisti: gestendo il rapporto con tutti gli shareholder, siano essi di maggioranza o di minoranza, nel rispetto del principio di trasparenza;

3)consumatori: attraverso la qualità dei propri prodotti, in termini di qualità tecnica, ma anche ambientale e sociale, l'azienda protegge e tutela i propri clienti;

4)ambiente: come già rilevato nel punto precedente, con i propri prodotti e con la propria attività l'azienda deve fare attenzione all'impatto che questi hanno con l'ambiente esterno;

5)comunità locale: gli impatti dell'impresa non sono solo a livello ambientale, ma anche sociale, poiché l'azienda mediante la creazione di posti di lavoro è in grado di sviluppare l'economia locale. Ma il suo ruolo deve estendersi anche al rapporto con tutte le organizzazioni locali, il quale solitamente avviene mediante sponsorizzazioni;

6)tutela dei diritti umani: ultima area, ma non perché la meno importante, dal momento che il rispetto della persona deve essere alla base dell'attività economica.

3.1.2 Excursus del bilancio sociale

La diffusione del bilancio sociale è avvenuta soprattutto negli ultimi dieci anni, ma in realtà le prime divulgazioni avvengono già tra le due guerre mondiali come strumento di propaganda politica, ed è a partire da questa data che si possono individuare cinque diversi step⁶⁴:

1) il periodo tra le due guerre mondiali, come detto sopra, in Germania e Stati Uniti;

2) negli anni Settanta si sviluppa in Francia e Gran Bretagna, anche come risposta alla crisi del modello di produzione fordista, ed è utilizzato soprattutto

⁶⁴ Angela Genova, Alessandra Vincenti, Bilancio sociale e bilancio di genere – strumenti di promozione e di partecipazione, Carrocci Editore, 2011, pag. 30.

come dispositivo di dialettica contrattuale tra gli stakeholder e i dipendenti e, infatti, a tali principi si ispira la normativa francese in termini di bilancio sociale⁶⁵;

- 3) negli anni Ottanta vi è una diminuzione di interesse in queste tematiche;
- 4) negli anni Novanta a seguito dei fenomeni di delocalizzazione della produzione in Paesi capaci di garantire maggiori profitti visto il minor costo della manodopera, il bilancio sociale diviene lo strumento simbolo per giustificare il proprio operato presso gli stakeholder;
- 5) nell'ultimo decennio si assiste alla sua vera e propria diffusione, soprattutto in ragione della crisi economica odierna per la quale si assiste a quello che viene definito passaggio dal welfare state al welfare mix⁶⁶, per il quale la richiesta di servizi sociali aumenta, ma diminuiscono le risorse finanziarie per farvi fronte, e quindi sono le aziende che possono fornire l'apporto necessario per venire incontro alla società e ai suoi bisogni.

È necessario però che si sviluppino dei linguaggi comuni, che garantiscano una maggior integrazione dei soggetti, ma soprattutto degli strumenti comuni. Non vi è un modello standard di bilancio sociale presente nel mercato e adottato da tutte le aziende, e a tal riguardo si può avere una classificazione dei modelli in base a tre diversi parametri:

- 1) la peculiarità dell'organizzazione che lo deve predisporre;
- 2) la motivazione che spinge alla sua pubblicazione;
- 3) i destinatari del bilancio sociale.⁶⁷

Con la prima classificazione possiamo individuare tre diverse tipologie: l'azienda privata, la pubblica amministrazione e il Terzo Settore⁶⁸. Chiaramente ogni categoria ha motivazioni diverse alla relazione del bilancio sociale (anche se

⁶⁵ Legge 77/769 del 12 luglio 1977.

⁶⁶ Ugo Ascoli, Costanzo Ranci, *Il welfare state in Europa*, Carrocci, Roma, 2003.

⁶⁷ Angela Genova, Alessandra Vincenti, *Bilancio sociale e bilancio di genere – strumenti di promozione e di partecipazione*, Carrocci Editore, 2011, pag. 27.

⁶⁸ Ossia organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

in fondo sono tutti alla ricerca del consenso da parte degli stakeholder), ma anche destinatari diversi, e così le aziende private hanno una maggior vocazione commerciale, sono più interessate alla propria immagine e si rivolgono soprattutto ai clienti, la pubblica amministrazione richiedendo il consenso pubblico e si rivolge soprattutto ai cittadini per dimostrare la bontà delle proprie decisioni e, infine, il Terzo Settore per cui il bilancio sociale è lo strumento necessario in quanto essendo integrato con il sociale deve rendicontare a tutti gli utenti e la popolazione in generale le proprie attività.

È interessante inoltre notare come le esperienze di bilancio sociale abbiano delle peculiarità in base alle singole nazioni, ove si sono sviluppate: in Francia, come già detto, sono utilizzati come risposta ai movimenti rivoluzionari del Sessantotto e ricercano una maggior comunicazione tra i vertici e la base aziendale, in Germania sono necessari per garantire la trasparenza soprattutto agli operai che sono una sorta di azionisti di minoranza e partecipano alla distribuzione dell'utile ed in Inghilterra l'attenzione è riposta principalmente alle tematiche ambientali.⁶⁹

Come sottolineato non vi è alcun modello predisposto, anche perché non vi è nessuna normativa che vincola le aziende a redigere il bilancio sociale, se non in Francia fin dagli anni 70⁷⁰.

Si sono sviluppati diversi modelli, dove i più importanti a livello mondiale sono: Global Reporting Initiative (GRI), Social Accounting8000 (SA8000), AccountAbility1000 (AA1000), mentre a livello nazionale meritano di essere citati: qualità responsabilità etico sociale d'impresa, social ethical auditing accounting network e Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS).

⁶⁹ Luciano Hinna, Il bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

⁷⁰ Legge 77/769 del 12 luglio 1977.

3.3 Gli standard di responsabilità sociale

3.3.1 Global Reporting Initiative



Figura 7: GRI

Il Global Reporting Initiative (GRI) è un'istituzione formata nel 1997 dalla CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) con la collaborazione dell'UNEP (United Nation Environment Programme), che è divenuta indipendente nel 2002 e con il suo scopo di diffondere le linee guida per il reporting di sostenibilità ha diffuso quello che è appunto il modello GRI, uno dei più utilizzati al mondo per la rendicontazione di sostenibilità.

Le linee guida che vogliono promuovere a livello mondiale sono formalizzate⁷¹ e sono suddivise in diverse categorie. Nell'introduzione sono elencati i principi sulla base dei quali devono essere sviluppati i report, i quali sono:

- a) materialità: le informazioni presenti nel report devono riferirsi ad elementi che effettivamente impattano o probabilmente impatteranno sull'aspetto economico, ambientale e sociale dell'azienda;
- b) inclusività degli stakeholder: indubbiamente un'azienda che si avvicina al bilancio sociale crede fortemente che gli stakeholder abbiano un ruolo fondamentale del quale tener conto all'interno delle proprie strategie, e perciò

⁷¹ Le linee guida sono reperibili al sito <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3-Reporting-Guidelines.pdf> visitato il 24 febbraio 2012.

deve essere in grado di individuare tutti gli stakeholder e argomentare di come abbia tenuto conto dei loro bisogni nella formulazione delle proprie strategie;

c)il contesto di sostenibilità: tutte le informazioni devono essere contestualizzate, e deve emergere come i piani strategici aziendali siano collegati al più esteso tema della sostenibilità in generale e come l'azienda intenda migliorarsi in un processo di miglioramento continuo;

d)completezza: le informazioni che vengono trattate devono riferirsi a tutti gli aspetti della sostenibilità (economica, ambientale e sociale) e devono essere significative, in quanto devono permettere a chi legge il report di dare dei giudizi sull'operato dell'azienda.

e)equilibrio: perché le aziende non sono mai delle “isole felici”, il report deve contenere tutte le informazioni utili per le valutazioni, quindi sia quelle positive che quelle negative;

f)comparabilità: volendo che il GRI sia un modello diffuso capillarmente, è necessario che tutti gli interessati possano confrontare i vari report sia nel tempo sia tra loro, per riuscire a visualizzare quali siano stati i cambiamenti;

g)accuratezza: le informazioni dovranno essere espone in modo preciso ed esauriente;

h)tempestività: la pubblicazione del report deve avvenire con cadenza regolare e di questo devono esserne informati tutti gli interessati che così potranno essere a conoscenza nel più breve periodo possibile;

i)chiarezza: le informazioni devono essere intellegibili e per avervi accesso non devono essere presenti particolari difficoltà;

l)reliability: le informazioni presenti nel report devono passare un processo che garantisca la loro veridicità e la loro rilevanza.

Dopo questa introduzione vi sono una serie di informazioni di tipo societario riguardanti le strategie aziendali, il profilo aziendale, i parametri del report e la governance.

Successivamente le linee guida contengono il corpo più importante che il report deve avere, cioè l'insieme degli indicatori, che sono:

1)economici: utilizzano le informazioni che solitamente appaiono anche nel bilancio d'esercizio, e che hanno un impatto diretto sul rapporto tra l'azienda e gli stakeholder, anche se, come fa notare Mio, lo sforzo dovrebbe essere maggiore e tale da far rientrare in sede di valutazione anche gli oggetti che hanno impatto indiretto stimando le esternalità collegate⁷²;

2)ambientali: ricomprendo tutti i diversi ambiti ecologici in cui le politiche aziendali hanno delle influenze, e quindi si parte dall'utilizzo delle materie prime, dell'energia e dell'acqua fino ad arrivare agli aspetti riguardanti la biodiversità, la gestione dei rifiuti, degli scarichi e delle immissioni;

3)sociali: toccano i vari ambiti su cui l'azienda incide con il proprio operato, e quindi vi sono indicatori per le pratiche di lavoro, in particolare attinenti agli aspetti riguardanti l'occupazione, le relazioni industriali, la salute, la sicurezza e le pari opportunità, per i diritti umani riferendosi per lo più alla non discriminazione, al lavoro forzato e a quello minorile, e, infine, su aspetti riguardanti la società, come la collettività e la corruzione.

Tutti gli indicatori sono anche suddivisi in due tipologie: core e additional. I primi rappresentano le condizioni minime che devono essere presenti in tutti i report, mentre gli additional sono indicatori che danno al GRI una certa flessibilità, poiché variano solitamente da settore a settore, e che permettono al GRI di essere più esplicativo.

In conclusione ci sono i protocolli che contengono le guide alla compilazione di tutti gli indicatori.

⁷² Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione, Franco Angeli, 2005, pag. 204.

G3 Reporting Framework

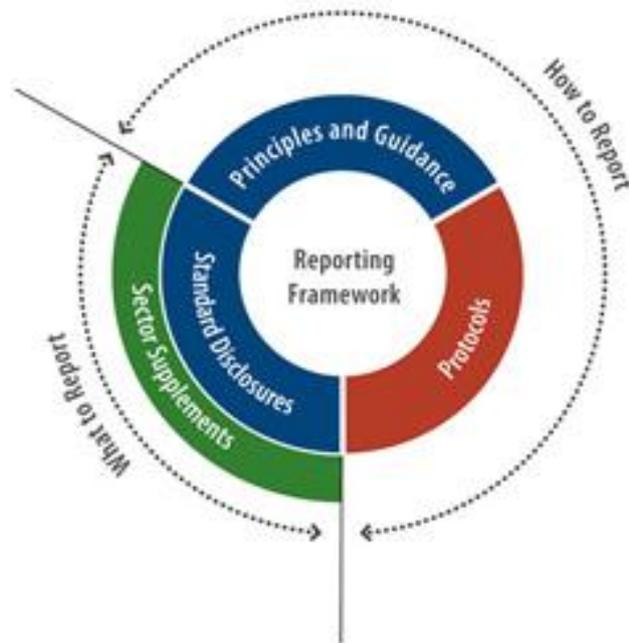


Figura 8: Linee guida per il reporting di sostenibilità, pag. 5

3.3.2 AccountAbility 1000

L'AccountAbility 1000 (AA1000) è uno standard sviluppato dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability) a partire dal 1995⁷³ con l'obiettivo di creare un modello per l'asseverazione dei comportamenti aziendali, in modo tale da poter apprezzare gli atteggiamenti positivi delle aziende nei confronti della società, cercando di percorrere una via di sviluppo basata sulla sostenibilità.

Tale standard è stato concepito sulla base di tre principi fondamentali:

1) il principio fondante dell'inclusività, su cui si basano anche gli altri due principi, prevede che gli stakeholder siano al centro dell'attenzione per l'azienda, sia perché questi sono influenzati dalle politiche aziendali, ma anche perché loro stessi influenzano l'attività aziendale. È necessario quindi cooperare con tutti i soggetti ed enti, a qualsiasi livello, con un dialogo continuo;

⁷³ Per ulteriori informazioni si veda <http://www.accountability.org/> (visitato in data 24/02/2012).

2)materialità: ossia le informazioni a disposizione devono essere rilevanti ai fini delle valutazioni, giungere in tempo valido e devono essere veritiere;

3)rispondenza: l'azienda deve essere in grado di monitorare continuamente le esigenze dei propri stakeholder e rispondere ai loro bisogni destinando corrette risorse a ciò, includendo sia le azioni da eseguire sia le comunicazioni da fare.

Per realizzare l'AA1000 si devono seguire tre step:

1)pianificazione dell'engagement: durante questa fase, che in realtà per il suo ruolo iterativo non si conclude mai, si definiscono le basi per il processo di AA1000, e quindi si stabiliscono quali sono gli obiettivi da raggiungere, le strategie da seguire, le risorse da dedicare e gli standard da utilizzare per la verifica;

2)realizzazione dell'engagement: in tale momento si valuterà la reale adesione ai tre principi (inclusività, materialità e rispondenza), si analizzeranno tutte le informazioni riguardanti la sostenibilità verificando le fonti e i sistemi che le hanno generate, evidenziando sulla dichiarazione di assurance finale eventuali non conformità, chiamate limitazioni;

3)effettuare un rendiconto prodotto da un Assurance Provider: a conclusione di tutto questo processo l'Assurance Provider eseguirà la propria asseverazione di tutte le informazioni all'interno di un attestato di verifica pubblico, ove menzionerà tutte le proprie desunzioni, i propri consigli e le limitazioni sopracitate.



Figura 9: AA 1000

3.3.3 Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale

Il GBS (Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale) è un’iniziativa italiana, promossa dal 1997 dall’Università di Economia di Messina a seguito di un seminario tenuto a Taormina sulla RSI⁷⁴. È un progetto portato avanti da un’eterogeneità di associati (ci sono dottori commercialisti e ragionieri, società di revisione, università, docenti universitari, enti di ricerca e anche un ordine professionale) il cui obiettivo è lo “sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione nei contesti nazionale ed internazionale”.

⁷⁴ Per ulteriori informazioni si veda <http://www.gruppobilanciosociale.org/> (visitato in data 24/02/2012).

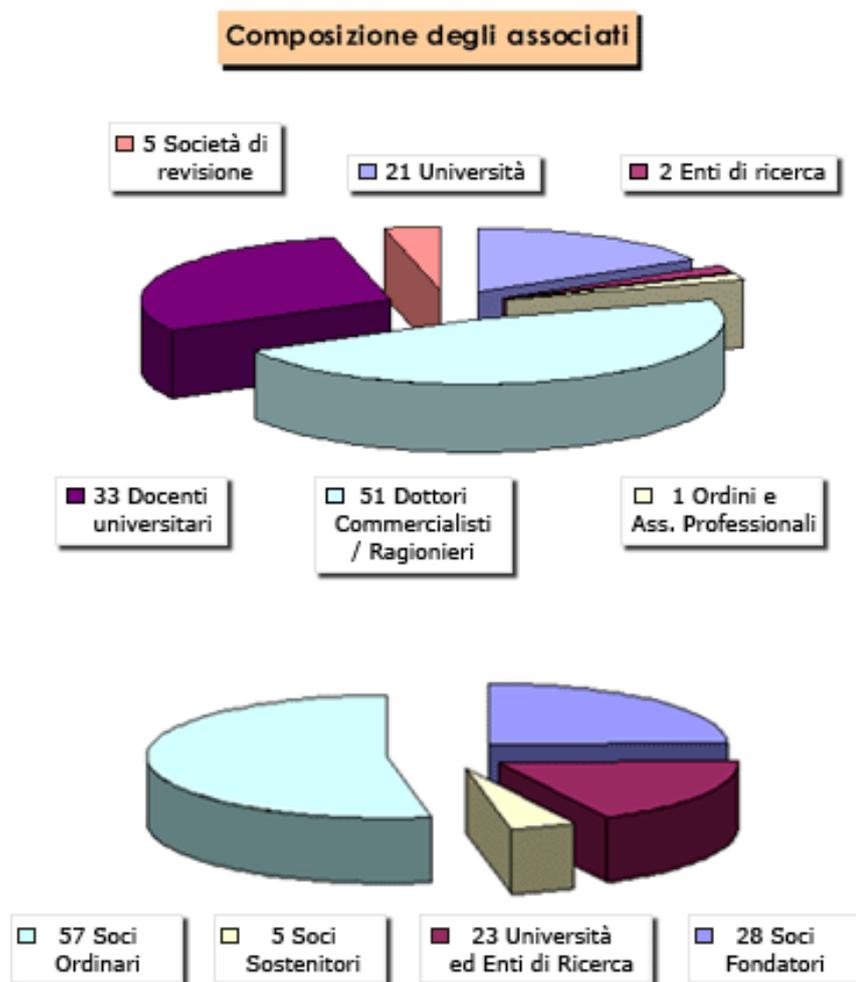


Figura 10: Gli associati del GBS

La struttura del modello GBS è suddivisa in tre livelli:

- 1) identità aziendale: all'interno della quale affinché sia raggiunta la mission aziendale sono specificate le strategie dell'azienda, le quali devono essere conformi ai principi etici e ai valori che sono iscritti in tale sezione. Qui vi è anche una parte descrittiva della governance aziendale, ma soprattutto vi è l'esplicitazione di quali siano tutte le categorie di stakeholder di cui l'azienda intenda tener conto;
- 2) produzione e distribuzione del valore aggiunto: è la parte cruciale del GBS, all'interno della quale vi è una riclassificazione del bilancio d'esercizio necessaria per visualizzare quale sia il valore aggiunto prodotto dall'azienda, e come questo venga suddiviso tra tutti gli stakeholder;

3)relazione sociale: in tale parte conclusiva sono fornite tutte quelle notizie e quelle altre informazioni necessarie al lettore del modello per riuscire a formulare un proprio giudizio sulla sostenibilità dell'azienda. Per evitare che tale parte sia una mera celebrazione della virtuosità aziendale, è necessario che siano riportate tutte le informazioni, siano esse positive o negative per l'immagine aziendale, ed anche le metodologie e i modelli utilizzati per la rilevazione dei dati e vi deve essere un'asseverazione di un soggetto terzo e indipendente.

Oltre alle tre sezioni, il GBS sostiene che il bilancio sociale debba avere una serie di caratteristiche:

- pubblico: poiché deve essere accessibile a tutti gli stakeholder in qualsiasi momento;
- periodico: non deve essere un'iniziativa spot, ma bensì un documento aziendale da redigere con cadenza continua, come avviene per il bilancio d'esercizio;
- consuntivo: deve contenere tutti le informazioni necessarie.⁷⁵

3.3.4 Social Accountability 8000

Il SA 8000 (Social Accountability 8000) è il primo standard incentrato sulla responsabilità sociale d'impresa a svilupparsi a livello internazionale. Fu favorito dal CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), un'organizzazione no profit per la certificazione della RSI che nel 2000 è stata rinominata SAI (Social Accountability International), la quale riunì una commissione composta da ONG come Amnesty International, società di revisione come KPMG, aziende come Avon oltre a università ed altri soggetti e fu utilizzato per la prima volta il 15 Ottobre del 1997; da evidenziare come la

⁷⁵ Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione, Franco Angeli, 2005, pag. 168.

prima società ad utilizzarlo nel Vecchio Continente è stata un'azienda italiana, ossia la Coop Italia nel 1998⁷⁶.

E' sempre la stessa SAI, la quale ricordiamo essere affiliata al CEP (Council on Economic Priorities), che stabilisce quali siano i soggetti terzi che hanno la possibilità di asseverare il rispetto del SA 8000 all'interno delle aziende.

Il suo obiettivo principale è garantire i diritti dei lavoratori e condizioni lavorative adeguate ai dipendenti all'interno dell'azienda e in tutta la supply chain, ma il fine ancor più importante è che si attui un circolo virtuoso di continuo miglioramento: è per questo motivo che affinché un'azienda possa ottenere tale certificazione è necessario che i diritti sociali ed umani siano rispettati nell'intera catena di fornitura. In tal modo il rispetto dei diritti umani risulta molto più diffuso per effetto di questo circolo vizioso e questa capillarità diventa, quindi, oltre che un obbligo per le azienda anche una speciale caratteristica del SA 8000.

I requisiti sociali richiesti dalla certificazione trovano riscontro in tutte le linee guida emanate dall'ONU e dall'ILO (International Labour Organization), ovvero l'agenzia dell'ONU per il lavoro. I nove punti sui quali tale modello pone l'attenzione sono:

- lavoro infantile, specificando il divieto di assumere bambini di età inferiore ai 14 anni;
- lavoro obbligato, in quanto l'azienda non può mediante l'uso di minacce far compiere determinate mansioni;
- salute e sicurezza, precisando che l'azienda deve garantire un ambiente di lavoro pulito e salutare e minimizzare la possibilità di incidenti;
- libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, poiché l'azienda non deve ostacolare in nessun modo il diritto dei lavoratori di aderire ai sindacati;

⁷⁶ Per ulteriori informazioni si veda <http://www.sa-intl.org/> (visitato in data 24/02/2012).

- discriminazione, in quanto essendo tutti uguali non vi deve essere alcuna forma di distinzione dovuta a sesso, religione o quant'altro;
- procedure disciplinari, chiarendo che l'azienda non può in nessun caso agire con violenze fisiche o verbali;
- orario di lavoro, e a tal proposito circostanza che il massimo di ore lavorative a settimana può essere 48, che possono arrivare fino a 60 mediante gli straordinari ed in ogni caso al lavoratore deve essere garantito un giorno settimanale di riposo;
- retribuzione, specificando che l'azienda deve garantire il minimo stabilito dalla legge nazionale, e non deve ricorrere al lavoro in nero;
- sistemi di gestione, in quanto ricordiamo che l'obiettivo principale è il miglioramento continuo, e quindi l'azienda deve attrezzarsi per favorirlo.

I soggetti interessati al SA 8000 sono le aziende che vogliono certificare la propria sostenibilità sociale, ma anche i fornitori per le aziende socialmente responsabili che ormai richiedono sempre tale certificazione, soprattutto da parte delle multinazionali, le quali sono interessate a dimostrare che tutta la catena di fornitura lavora nel rispetto dei diritti dei lavoratori. Infatti a seguito dei fenomeni di delocalizzazione ed outsourcing, i consumatori hanno iniziato a porre maggior attenzione sugli aspetti sociali, e ad oggi l'SA 8000 risulta la certificazione più importante a livello mondiale per tali temi.

È infine interessante evidenziare come nel nostro Paese vi sia molta attenzione riposta in questo tipo di certificazione, infatti come si nota dal grafico sottostante, le aziende italiane sono quelle più certificate.

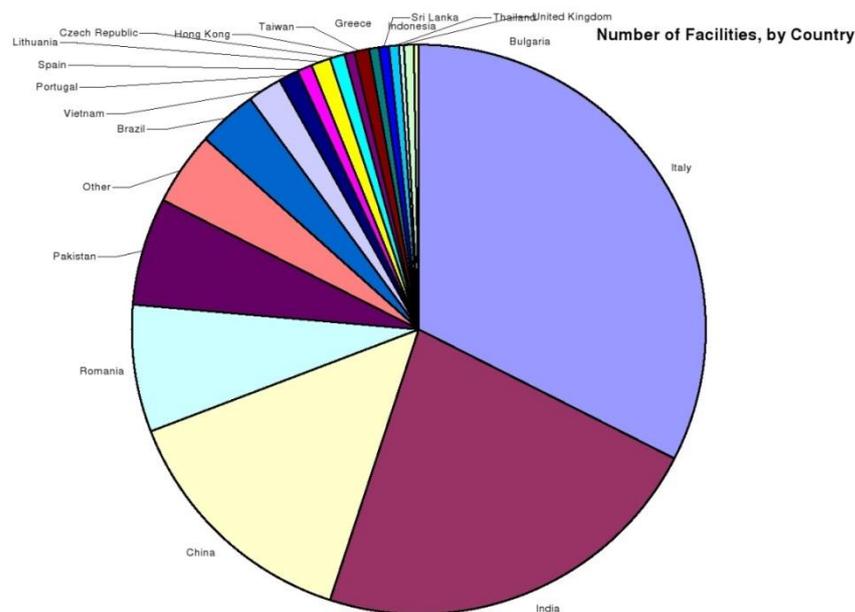


Figura 11: www.sasaccreditation.org/facilities_by_country.htm

3.3.5 SISTEMI DI CERTIFICAZIONI AMBIENTALI

EMAS

Agli inizi degli anni Novanta l'attenzione all'ambiente diventa una variabile della quale le aziende non potevano negarne l'importanza, tanto che anche la Comunità Europea nel 1993 ha approvato il regolamento n. 1836, che è entrato di fatto in vigore nel 1995, che prevede l'EMAS, ovvero un sistema comunitario di ecogestione e audit (Eco-Management and Audit Scheme).

La partecipazione a tale schema per le aziende è completamente volontario, ma avendo come obiettivo il miglioramento continuo dell'efficienza ambientale è chiaramente rivolto alle aziende proattive.

L'EMAS viene successivamente modificato nel 2001 dal Regolamento CE n. 761, chiamato EMAS II, che apre l'adesione volontaria a qualsiasi tipo di organizzazione e promuove in particolare l'adesione delle PMI, e nel 2009 dal

Regolamento CE n. 1221, che introduce indicatori per quel che riguarda l'efficienza energetica, l'utilizzo di materie prime, acqua ed energia, la produzione di rifiuti ed emissioni.

Per poter aderirvi le aziende devono seguire dei passaggi specifici che consistono⁷⁷:

1) nell'effettuare un'analisi ambientale iniziale, necessaria per determinare la posizione dell'azienda nei confronti dell'ambiente, come indicato nell'allegato I punto C. Tra i punti più importanti si rileva come bisogna misurare l'impatto dell'attività sugli aspetti ambientali, espletare le scelte riguardanti l'energia, l'acqua e le materie prime, valutare la situazione del riciclo dei rifiuti e dei rumori nell'azienda, apprezzare il metodo con cui l'azienda gestisce i prodotti in tutte le fasi, dalla progettazione allo smaltimento;

2) nel decidere una politica ambientale, e quindi definire gli obiettivi e i target da raggiungere in tema ambientale;

3) nell'istituire un sistema di gestione ambientale, sempre seguendo le linee guida tracciate dall'allegato I punto B, mediante il quale sia possibile raggiungere gli obiettivi e i target del punto precedente;

4) nell'attuare una periodica verifica documentata dalla quale emergano le reali azioni intraprese dall'azienda e gli effettivi risultati raggiunti, che deve essere fatta seguendo le linee guida dell'allegato II riguardanti il campo di applicazione, gli obiettivi, l'organizzazione, la pianificazione, la relazione, il seguito e la periodicità ;

5) nel redigere la dichiarazione ambientale, dalla quale devono emergere la descrizione della politica ambientale aziendale e del sistema di gestione, gli obiettivi raggiunti e gli aspetti ambientali rilevanti. Tale dichiarazione una volta convalidata sarà messa a disposizione del pubblico e precisamente deve contenere:

a) descrizione delle attività aziendali;

b) valutazione di tutti i problemi ambientali rilevanti connessi all'attività aziendale;

⁷⁷ Regolamento (CEE) N. 1836/93 del Consiglio del 29 giugno 1993.

- c) determinazione delle emissioni inquinanti, dei rifiuti prodotti, dei consumi di acqua, materie prime ed energia, della produzione di rumori;
- d) altri fattori rilevanti per l'aspetto ambientale;
- e) esplicitazione del programma ambientale;
- f) scadenza per la presentazione della dichiarazione successiva;
- g) nome del verificatore accreditato.



Figura 12: Il processo per ottenere l'EMAS

ISO 14001

L'ISO 14001 rappresenta il sistema che permette la certificazione di un sistema di gestione ambientale, basato sui modelli di certificazione ISO 9000; esso è rilasciato dal ACCREDIA, ovvero il sistema nazionale per l'accREDITAMENTO degli organismi di certificazione.⁷⁸ Per poter ottenere tale certificazioni l'azienda deve passare una serie di passaggi che sono molto simili a quelli dell'EMAS, e che possiamo così elencare brevemente:

⁷⁸ www.accredia.it (visitato in data 10 maggio 2012).

- 1)definizione della politica ambientale, ossia degli obiettivi generali, come una mission, che l'azienda intende raggiungere in ambito ambientale, impegnandosi in un miglioramento continuo;
- 2)precisare gli attuali impatti che l'azienda provoca sull'ambiente;
- 3)programmare gli obiettivi e i rispettivi target da raggiungere;
- 4)definizione di tutti i piani da attuare per raggiungere gli obiettivi;
- 5)implementazione del sistema;
- 6)controllo continuo del sistema di gestione ambientale per la verifica di eventuali incongruità.⁷⁹

Come si nota perciò EMAS e ISO 14001 sono molto simili, e difatti la principale differenza risiede nel fatto che la prima ha riconoscimento a livello comunitario, mentre la sfera di valenza della seconda è mondiale.

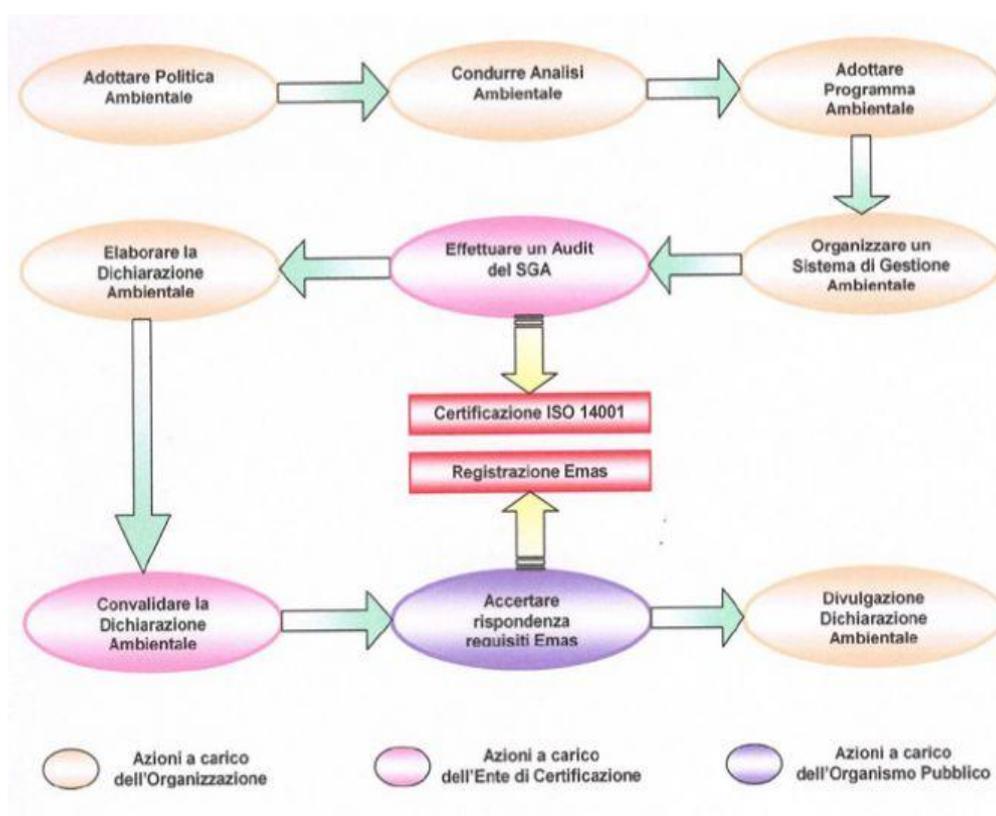


Figura 13:EMAS e ISO14001

⁷⁹ Angela Genova, Alessandra Vincenti, Bilancio sociale e bilancio di genere – strumenti di promozione e di partecipazione, Carrocci Editore, 2011, pag. 35.

3.4 Il bilancio di genere

Il bilancio di genere non è un documento aggiuntivo al bilancio d'esercizio, ma bensì è una diversa rappresentazione dei dati in esso contenuti al fine di evidenziare il rapporto tra uomo e donna, ma anche tra tutte le altre categorie di lavoratori (come giovani ed anziani, italiani e stranieri, abili e disabili), e come le spese impattino su queste categorie, in modo tale da far emergere eventuali disparità nel trattamento tra i vari soggetti.⁸⁰

Con il termine genere ci si dovrebbe riferire, come sottolineato da Joan W. Scott, ad una categoria analitica e non ad una semplice variabile⁸¹, ma negli anni, nella comunicazione esso è stato affiancato alla differenza di sesso.

Questo probabilmente è avvenuto per sottolineare l'importanza della parità dei sessi, in quanto al giorno d'oggi questa variabile è di scarsa importanza, o almeno gli viene data minore rilevanza rispetto ad altre variabili, quali l'età e l'origine sociale o culturale, non rilevando come l'uomo e la donna hanno diverse necessità e bisogni.⁸²

Sotto l'aspetto delle pari opportunità, il bilancio di genere inizia ad assumere importanza (anche se non ancora molto diffuso), poichè a partire dai primi anni '80 l'aumento dei divorzi influenza molto la forza retributiva, soprattutto sul potere d'acquisto delle donne, che messe quasi al livello di rischio di povertà entrano più attivamente del mercato del lavoro.

Il primo caso di bilancio di genere lo troviamo in Australia, esattamente nel 1984, quando il governo federale auspicò l'utilizzo di strumenti atti a verificare come le spese impattavano diversamente sugli uomini e sulle donne. Successivamente nel 1985 l'idea del Women's Budget venne allargata a tutto

⁸⁰ Angela Genova, Alessandra Vincenti, Bilancio sociale e bilancio di genere – strumenti di promozione e di partecipazione, Carrocci Editore, 2011, pag. 16.

⁸¹ Joan W. Scott, Il 'genere': un'utile categoria di analisi storica, in P. Di Cori, Altre storie. La critica femminista alla storia, CLUEB, Bologna, 1996, pag. 308.

⁸² Alisa Del Re, Quando le donne governano le città, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 173.

l'apparato statale, imponendo anche la definizione di obiettivi di medio lungo termine, sempre in riferimento alla pari opportunità da garantire alle donne.⁸³

Nel Women's Budget le spese dovevano essere classificate in tre diverse categorie: quelle che erano indirizzate direttamente a favorire la parità dei sessi, quelle che favorivano indirettamente la parità tramite ad esempio progetti di sensibilizzazione e quelle senza un collegamento al genere, ma che influivano comunque su quest'ultimo.

Tutto questo fu possibile grazie alla presenza delle femocrats, termine coniato appositamente per indicare le donne che riuscirono ad entrare nel mondo del lavoro dell'amministrazione statale e che portarono avanti i loro ideali femministi; tutto ciò insieme ai quotidiani rapporti che intrattenevano con gli amministratori statali convinse gli organi centrali ad attivare strumenti ed iniziative per favorire le pari opportunità.⁸⁴

Tali concetti giungono però solo dopo un decennio in Europa, nel 1995, con la Conferenza di Pechino, sancendo con la Carta dei Diritti fondamentali l'uguaglianza tra i due sessi⁸⁵. Sempre in tale occasione vennero sanciti molti obiettivi strategici, tra i quali vale la pena citare l'A.1 (*Rivedere, adottare e applicare politiche macroeconomiche e strategiche di sviluppo rivolte specificamente alle necessità e agli sforzi delle donne povere*) e il F.1 (*Promuovere i diritti e l'indipendenza economica delle donne, in particolare l'accesso all'occupazione e ad adeguate condizioni di lavoro, e l'accesso alle risorse economiche*).⁸⁶

⁸³ Giovanna Vingelli, *Un'estranea fra noi. Bilanci di genere, movimento femminista e innovazione istituzionale*, Rubbentino, Soveria Manelli, 2005, pag. 99.

⁸⁴ Giovanna Vingelli, *Un'estranea fra noi. Bilanci di genere, movimento femminista e innovazione istituzionale*, Rubbentino, Soveria Manelli, 2005, pag. 96.

⁸⁵ Art. 23 della Carta dei Diritti fondamentali: "La parità tra uomini e donne deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione."

⁸⁶ <http://www.regione.veneto.it/NR/rdonlyres/3EF68A4B-7C35-4072-A524-10003E3A6658/0/PiattaformadiPechino.pdf> (visitato in data 22 maggio 2012).

A seguito di ciò è la stessa Unione Europea che vede nel bilancio di genere lo strumento ideale per perseguire il *gender mainstreaming*⁸⁷, istituendo un gruppo di studio formato da esperti indipendenti per la definizione di linee comuni affinché l'utilizzo del gender budgeting possa essere diffuso a qualsiasi livello, sia esso nazionale, regionale o locale.

In Italia il diritto alla parità dei sessi in realtà era previsto già dalla Costituzione⁸⁸, ma come evidenzia Boccia, non basta solamente che un principio sia scritto perché sia effettivo, ma bisogna incoraggiare qualsiasi pratica che lo renda effettivo⁸⁹, rispondendo così al secondo comma dell'art. 3 della Costituzione che prevede la rimozione di tutti gli ostacoli che limitano l'eguaglianza; quest'ultimo compito è ribadito anche dal secondo comma dell'art. 23 della Carta dei Diritti fondamentali, già sopra citato, per il quale devono essere mantenute le “misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato”. Piace sottolineare come l'iscrizione giuridica di un principio non basta perché questo sia attuato, ma questo rimane comunque un presupposto fondamentale affinché il principio possa essere diffuso.

Così in Italia il ministero per i Diritti e le Pari opportunità ha emanato in data 23 maggio 2007 la direttiva “Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle Amministrazioni pubbliche”, auspicando che almeno per quel che riguarda l'apparato pubblico possa essere attuato il principio delle pari opportunità, come previsto da diverse direttive europee, in particolare la 2006/54/CE.

⁸⁷ “Gender mainstreaming and gender budgeting”, alla conferenza europea “Gender equality and Europe's future”, 4 marzo 2003. <http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/jm/more/confgender03/elson.pdf> (visitato in data 22 maggio 2012).

⁸⁸ Art. 3, comma 2 della Costituzione italiana: “Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso...”

⁸⁹ Maria Luisa Boccia, *La differenza politica. Donne e cittadinanza*, Il Saggiatore, Milano, 2002, pag.149.

In tale direttiva⁹⁰ è ribadito innanzitutto il divieto assoluto di discriminazione, sia essa diretta o indiretta, che deve essere accompagnato anche da misure preventive. A tal proposito si può notare come le 59 amministrazioni che hanno partecipato a tale iniziativa hanno segnalato che negli ultimi cinque anni fino alla data del 31 dicembre 2011 vi sono stati 188 casi di discriminazioni, di cui la metà (99) provenienti dall'ENEA, ossia l'agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo sostenibile, la quale lavora prevalentemente con contratti a tempo determinato e riceve molte segnalazioni per quel che riguarda la carriera professionale ed il trattamento economico e giuridico.⁹¹

Nel secondo punto la direttiva, ritenendo che le pari opportunità non debbano essere un argomento spot, ma bensì devono costituire un obiettivo preciso e definito, desume che gli enti debbano predisporre dei piani triennali di azioni positive. Tale punto però ha visto una scarsa partecipazione dai soggetti interessati (26, ossia meno della metà che vi ha aderito), dovuta soprattutto alla scarsa formulazione dei piani delle amministrazioni centrali (30%) e degli enti pubblici non economici (14%), al contrario degli enti di previdenza (100%) e delle università (91%).⁹²

Al punto successivo la direttiva tratta diversi aspetti riguardanti l'organizzazione del lavoro: favorire il telelavoro, in modo tale da sostenere il lavoro delle donne, che potrebbero così conciliare meglio la famiglia ed il lavoro (in tal caso l'utilizzo di tale metodologia è usata solo dal 25% degli enti, per un totale di 389 contratti di telelavoro, dove le donne ricoprono il 75%), attuare progetti di miglioramento organizzativo (ma anche qui il livello di partecipazione è molto basso, 30%, e si riferisce soprattutto a temi più superficiali come il

⁹⁰ <http://normativo.inail.it/bdninternet/docs/Direttivamin2007.htm> (visitato in data 23 maggio).

⁹¹ Rapporto di sintesi sulla direttiva delle pari opportunità del 23 maggio 2007 http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/DOSSIER/direttiva_pa_rapportosisntesi2011__2_.pdf (visitato in data 23 maggio 2012).

⁹² Rapporto di sintesi sulla direttiva delle pari opportunità del 23 maggio 2007 http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/DOSSIER/direttiva_pa_rapportosisntesi2011__2_.pdf (visitato in data 23 maggio 2012).

benessere organizzativo, senza addentrarsi in progetti per la mappatura delle competenze, necessari per valorizzare al massimo le potenzialità dei propri lavoratori), facilitare il rientro dei dipendenti dopo lunghi periodi di assenza dovuti solitamente a maternità o congedi parentali mediante ad esempio il reinserimento nella medesima posizione (solo il 25% lo effettua) o il continuo scambio di informazioni durante il periodo di assenza (il 14%).⁹³

Al quarto punto si menzionano le politiche di reclutamento e gestione del personale, definendo diverse sfaccettature: si parte dalla presenza minima di un terzo di componenti femminili all'interno delle commissioni di concorso (disposizione rispettata dall'83%, dove nel 17% delle commissioni la presenza delle donne era in maggioranza), controllando poi i differenziali retributivi tra uomini e donne per incarichi dirigenziali e non (dai quali emerge che per gli enti dove siano forniti i dati, ossia 21 per i dirigenziali e 38 per i non dirigenziali, la differenza è presente nel 25% dei casi direzionali e nel 42% dei casi non direzionali).⁹⁴

Il punto successivo tratta dei Comitati Pari Opportunità, ossia di quegli istituti egualitari per la discussione e lo sviluppo di iniziative riguardanti tali tematiche, che sono stati costituiti da 2 enti su 3 (oltre a tale comitato, la metà degli enti ha creato anche il comitato per la prevenzione del mobbing), i quali si riuniscono almeno una volta ogni due mesi (vale per il 50% dei casi) trattando di diversi argomenti, di cui i principali sono; l'attività del CPO (23%), asili nido e conciliazioni con il 13%, formazione (12%) e flessibilità e codici di condotta per il 10% dei casi.⁹⁵

⁹³ Rapporto di sintesi sulla direttiva delle pari opportunità del 23 maggio 2007 http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/DOSSIER/direttiva_pa_rapportosisntesi2011__2_.pdf (visitato in data 23 maggio 2012).

⁹⁴ Rapporto di sintesi sulla direttiva delle pari opportunità del 23 maggio 2007 http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/DOSSIER/direttiva_pa_rapportosisntesi2011__2_.pdf (visitato in data 23 maggio 2012).

⁹⁵ Rapporto di sintesi sulla direttiva delle pari opportunità del 23 maggio 2007 http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/DOSSIER/direttiva_pa_rapportosisntesi2011__2_.pdf (visitato in data 23 maggio 2012).

Infine l'ultimo punto si riferisce alla creazione di una cultura organizzativa, dove gli enti oltre ad utilizzare un linguaggio rispettoso delle differenze di genere (lo fa il 73%) dovrebbero fare formazione e incontri sul tema delle pari opportunità e utilizzare il bilancio di genere; attività comunque poco sviluppate dai 59 enti partecipanti; basti pensare che nel primo caso la percentuale è del 12% mentre nel secondo si ferma addirittura al 5%.⁹⁶

3.4.1 Processo di formazione del bilancio di genere

Mediante il bilancio di genere, come già sottolineato, si possono avere informazioni più precise e dettagliate sulla realtà su cui si sta operando, in modo tale da sviscerare quelle credenze per le quali il lavoro part-time o la dedizione alla famiglia sono naturali aspirazioni femminili, mentre invece probabilmente sono frutto solo della scarsa qualità dei servizi offerti alle donne.

Ma come sottolinea Lazzari vi sono una serie di fenomeni della civiltà moderna, quali l'invecchiamento della popolazione e il crollo delle nascite, che sono frutto dei nuovi modelli di comportamento legati allo sviluppo economico e urbano del territorio⁹⁷, e perciò risulta necessaria la conoscenza del contesto per riuscire a costruire ed interpretare i bilanci di genere: la prima fase perciò possiamo definirla di auditing, ossia una valutazione ex post delle scelte politiche, che va oltre il semplice controllo contabile e legale⁹⁸.

Questa fase di auditing è la situazione che rispecchia la situazione italiana⁹⁹, ed è la base per la creazione di statistiche di genere, necessarie per poi sviluppare

⁹⁶ Rapporto di sintesi sulla direttiva delle pari opportunità del 23 maggio 2007 http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/DOSSIER/direttiva_pa_rapportosingesi2011__2_.pdf (visitato in data 23 maggio 2012).

⁹⁷ Francesca Lazzari, Trasparenza e controllo sociale del bilancio e della contabilità degli enti locali in un'ottica di genere: per una nuova filosofia dei conti pubblici, in A. Del Re, A scuola di politica. Reti di donne e costruzione dello spazio pubblico, Franco Angeli, Milano, 2000, pag. 119.

⁹⁸ Andrea Lippi, La valutazione delle politiche pubbliche, il Mulino, Bologna, 2007, pag. 90

i bilanci di genere: la presenza di tali statistiche dimostra l'inclinazione di un paese a raggiungere la parità dei sessi.¹⁰⁰

Per essere definite statistiche di genere, secondo il decreto legge n. 1286 del 2008, esse devono:

- a) evidenziare tutte le raccolte di dati suddivise per sesso;
- b) formulare indicatori sensibili a evidenziare le differenze di genere.¹⁰¹

A tal proposito le Nazioni Unite nel 1995, in occasione della conferenza sullo sviluppo umano, ha lanciato l'idea di utilizzare tre diversi indici per evidenziare quale sia la situazione della donna: il GDI (Gender-related Development Index), il GEM (Gender Empowerment Measure) e il GII (Gender Inequality Index)¹⁰².

Il primo è un indicatore che misura la qualità della vita delle donne tenendo conto di tre parametri: l'aspettativa di vita (definita con la speranza di vita alla nascita), l'istruzione (misurata tramite il tasso di alfabetizzazione e gli anni di istruzione) e il reddito medio guadagnato.

Il secondo è un indice basato sul confronto tra uomini e donne su tre aspetti per valutare i progressi di quest'ultime in ambito politico ed economico: la partecipazione politica (data dalla percentuale di donne elette in parlamento), la partecipazione economica (misurata dalla percentuale di donne con cariche dirigenziali) e infine il reddito medio percepito dalle donne in confronto al reddito medio degli uomini.

L'ultimo indice, dove si è riposta la maggiore attenzione, è un indice che valuta la situazione femminile su tre diversi aspetti:

⁹⁹ Angela Genova, Alessandra Vincenti, Bilancio sociale e bilancio di genere – strumenti di promozione e di partecipazione, Carrocci Editore, 2011, pag. 63.

¹⁰⁰ Alisa Del Re, Quando le donne governano le città, Franco Angeli, Milano, 2004, pag. 183.

¹⁰¹ DDL 1286 reperibile al <http://parlamento.openpolis.it/atto/documento/id/27157> (visitato in data 24 maggio 2012).

¹⁰² <http://hdr.undp.org/en/statistics/> visitato in data 25 maggio 2012.

- 1) salute riproduttiva, misurata sulla base della mortalità materna e della fertilità;
- 2) potere, valutato sulla presenza delle donne in parlamento e sulla percentuale di donne che hanno almeno la licenza superiore;
- 3) lavoro, misurato sulla percentuale di lavoratrici donne.

HDI rank	Gender Inequality Index		Maternal mortality ratio	Adolescent fertility rate	Seats in national parliament (% female)	Population with at least secondary education (% ages 25 and older)		Labour force participation rate (%)		
	Rank	Value				Female	Male	Female	Male	
	2011	2011	2008	2011*	2011	2010	2010	2009	2009	
VERY HIGH HUMAN DEVELOPMENT										
1	Norway	6	0.075	7	9.0	39.6	99.3	99.1	63.0	71.0
2	Australia	18	0.136	8	16.5	28.3	95.1	97.2	58.4	72.2
3	Netherlands	2	0.052	9	5.1	37.8	86.3	89.2	59.5	72.9
4	United States	47	0.299	24	41.2	16.8 ^c	95.3	94.5	58.4	71.9
5	New Zealand	32	0.195	14	30.9	33.6	71.6	73.5	61.8	75.7
6	Canada	20	0.140	12	14.0	24.9	92.3	92.7	62.7	73.0
7	Ireland	33	0.203	3	17.5	11.1	82.3	81.5	54.4	73.0
8	Liechtenstein	--	--	--	7.0	24.0	--	--	--	--
9	Germany	7	0.085	7	7.9	31.7	91.3	92.8	53.1	66.8
10	Sweden	1	0.049	5	6.0	45.0	87.9	87.1	60.6	69.2
11	Switzerland	4	0.067	10	4.6	27.6	63.6	73.8	60.6	73.7
12	Japan	14	0.123	6	5.0	13.6	80.0	82.3	47.9	71.8
13	Hong Kong, China (SAR)	--	--	--	3.2	--	67.3	71.0	52.2	68.9
14	Iceland	9	0.099	5	14.6	42.9	66.3	57.7	71.7	83.1
15	Korea, Republic of	11	0.111	18	2.3	14.7	79.4	91.7	50.1	72.0
16	Denmark	3	0.060	5	6.0	38.0	59.0	65.6	60.3	70.6
17	Israel	22	0.145	7	14.0	19.2	78.9	77.2	51.9	62.5
18	Belgium	12	0.114	5	14.2	38.5	75.7	79.8	46.7	60.8
19	Austria	16	0.131	5	12.8	28.3	67.3	85.9	53.2	68.1
20	France	10	0.106	8	7.2	20.0	79.6	84.6	50.5	62.2
21	Slovenia	28	0.175	18	5.0	10.8	60.6 ^{4*}	81.9 ^{4*}	52.8	65.4
22	Finland	5	0.075	8	9.3	42.5	70.1	70.1	57.0	64.9
23	Spain	13	0.117	6	12.7	34.7	70.9	75.7	49.1	68.5
24	Italy	15	0.124	5	6.7	20.3	67.8	78.9	38.4	60.6
25	Luxembourg	26	0.169	17	10.1	20.0	66.4	73.9	48.0	63.3
26	Singapore	0	0.000	0	4.0	20.4	67.0	64.7	60.7	75.0
27	Czech Republic	17	0.136	8	11.1	21.0	85.5	87.6	48.8	67.6
28	United Kingdom	34	0.209	12	29.6	21.0	68.8	67.8	55.3	69.5
29	Greece	24	0.162	2	11.6	17.3	64.4	72.0	42.9	65.0
30	United Arab Emirates	38	0.234	10	26.7	22.5	76.9	77.3	41.9	92.1

Figura 14: classificazione dei primi 30 paesi al mondo per Human Development Index

Da come si può notare dalla tabella qui sopra riportata¹⁰³ l'Italia che si classifica al 24esimo posto al mondo per quel che riguarda l'Human Development Index (HDI), raggiunge la 15esima posizione per quel che riguarda le condizioni delle donne nel nostro Paese.

Gli step per costruire un bilancio di genere sono¹⁰⁴:

- 1) pianificazione, ossia la definizione delle aree nelle quali si vuole agire;
- 2) identificazione dei sistemi di indagine, verificando la possibilità di raccogliere i dati necessari tramite fonti valide e periodiche, definendo degli indicatori utili costruiti sulla base delle informazioni a disposizione;
- 3) raccolta dei dati sopracitati con lo scopo di analizzarli sotto una lenta critica affinché si possano definire delle politiche collegate adeguate;
- 4) definizione di un sistema di reporting, nel quale sono compresi anche le intenzioni per migliorarsi nel futuro ed i traguardi da raggiungere.

Un'attività importante da effettuare inoltre è quella del benchmarking, ossia un confronto continuo con altri soggetti che si sono impegnati nella definizione di bilanci di genere, in maniera tale da individuare quali siano le best practices da applicare.

Per comprendere i vantaggi che si possono trarre dall'utilizzo del bilancio di genere basta analizzare la Risoluzione del Parlamento europeo sul gender budgeting¹⁰⁵, dal quale si possono trarre alcuni elementi frutto di tale strumento:

- 1) equità: in quanto si riconosce la differenza esistente tra i due sessi, e a seguito di ciò si devono attivare politiche che mediante una distribuzione più equa permettano il raggiungimento delle pari opportunità;
- 2) efficienza: poiché alla base del gender budgeting vi è una fase di auditing, mediante la quale si viene a conoscenza delle particolarità dei diversi contesti e si

¹⁰³ <http://hdr.undp.org/en/statistics/gii/> (visitato in data 25 maggio 2012).

¹⁰⁴ Angela Genova, Alessandra Vincenti, Bilancio sociale e bilancio di genere – strumenti di promozione e di partecipazione, Carrocci Editore, 2011, pag. 81.

¹⁰⁵ P5_TA(2003)0323 reperibile su <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2003-0323+0+DOC+XML+V0//IT> (visitato in data 9 maggio 2012).

possono gestire con maggiore qualità ed efficienza i servizi modellati sulle reali necessità dei cittadini;

3)trasparenza: è indubbio che mediante il bilancio di genere il bilancio stesso sia più preciso, e che da esso si possano trarre maggiori informazioni. Di conseguenza anche l'operato degli organi pubblici diventa più trasparente, e mediante appositi indicatori di sensitività possono essere valutati anche gli effetti delle diverse politiche attuate per raggiungere le pari opportunità.

Si ricorda, infine, che il fine principale del bilancio di genere è la capacità di mettere allo stesso livello gruppi sociali¹⁰⁶ diversi, cercando di favorire quei gruppi che possono essere discriminati, se non addirittura emarginati, mediante decisioni politiche adatte agli specifici bisogni. La questione da porsi quindi non è quella di sapere se si spendono maggiori risorse per un genere o per l'altro, ma bensì che tali spese siano adeguate alle esigenze della classe sociale.

¹⁰⁶ "Il gruppo sociale è una collettività di persone che si differenzia da almeno un altro gruppo per forme culturali, pratiche o modo di vivere", Iris Mary Young, *Le politiche della differenza*, Feltrinelli, Milano, 1996, pag. 56.

CAPITOLO 4: LA STAKEHOLDER SCORECARD

4.1 Introduzione

Un'azienda che abbia dimostrato interesse al concetto della RSI, non può non tener conto delle aspettative e delle richieste degli stakeholder nella definizione della propria strategia, e deve perciò far rientrare le problematiche socio-ambientali all'interno delle proprie procedure gestionali.

È importante evidenziare come però “l'autentica RSI non possa prescindere dalla formulazione di strategie sociali, mentre viceversa sono configurabili delle strategie sociali anche senza dover far ricorso al concetto di responsabilità sociale.”¹⁰⁷

Nel momento in cui si parla di strategie sociali si può notare come i due termini possano essere visti in antitesi: in realtà se andiamo a vedere alcune definizioni di strategia essa viene identificata come “il modello di interazione fra l'impresa e l'ambiente economico-sociale che considera in termini sintetici le problematiche emergenti dalla strategia”¹⁰⁸ o “l'insieme di decisioni e azioni manageriali che definiscono il modo di rapportarsi dell'impresa di fronte ai suoi molteplici interlocutori”¹⁰⁹.

Da tali definizioni emerge come l'azienda sia conscia del suo rapporto con l'ambiente esterno, e per questo non può non considerare gli stakeholder nella definizione della propria strategia, e a tal proposito ora andremo ad analizzare

¹⁰⁷ Silvia Cantele, *La stakeholder scorecard*, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006, pag. 2.

¹⁰⁸ Invernizzi, *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 1999, pag.2.

¹⁰⁹ Coda V., *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Eitricce, Roma, 2005, pag. 181.

come comprendere la visione di tutti gli stakeholder in uno strumento affermato per la definizione delle strategie: la balanced scorecard.

Nel procedimento si vedrà come è importante ricercare un equilibrio fra l'economicità e gli aspetti socio-ambientali, in quanto l'azienda opera se è legittimata dai propri stakeholder, e grazie ad essi può aprire un circolo virtuoso di continua crescita, dal quale ne traggono vantaggio sia l'impresa stessa che la comunità.¹¹⁰ Ciò fa pensare a quanto sia importante per l'impresa la legittimazione della propria attività, non solo per poter continuare a crescere, ma anche perché senza di essa l'azienda difficilmente sopravviverebbe: è cruciale perciò che gli obiettivi dell'impresa siano condivisi da tutti.

4.2 La balanced scorecard

Per introdurre il concetto di stakeholder scorecard, che affronteremo nel prossimo paragrafo, dobbiamo prima parlare della balanced scorecard.

In un mondo sempre più globalizzato e concorrenziale le imprese si sono rese conto che un vantaggio competitivo, che sia anche duraturo, non è più raggiungibile impiegando esclusivamente attività tangibili, e che è quindi necessario focalizzare una maggior attenzione sulle risorse intangibili.

Le risorse e le attività intangibili permettono, infatti, ad un'organizzazione di:

- sviluppare relazioni con clienti che ne promuovono la fedeltà;
- servire nuovi segmenti di clientela e nuovi mercati;
- introdurre prodotti e servizi innovativi;
- produrre beni e servizi personalizzati di alta qualità, a costi bassi e con lead-time brevi;

¹¹⁰ Brugnoli C., *Pensiero sistemico e decisioni strategiche*, Egea, Milano, 2002, pag. 15.

- mobilitare le competenze individuali per realizzare miglioramenti continui nei processi, nella qualità e nei tempi di risposta.¹¹¹

Per fare ciò Kaplan e Norton nel 1992 hanno ideato un nuovo strumento: la *balanced scorecard*¹¹². Essa mira a superare i limiti dei modelli tradizionali finanziari, i quali si basano solo su parametri economici-monetari orientati al breve periodo e che esprimono in maniera parziale la performance aziendale, affiancando a questi ultimi criteri di valutazione non finanziari i quali aiutano l'azienda a focalizzarsi su fattori che la porteranno ad avere prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo. La *balanced scorecard*, come indica il nome stesso, traduce la strategia dell'azienda in indicatori di performance (*scorecard*) che assicurano un equilibrio (*balanced*) tra breve e medio-lungo periodo.

Fino ad allora gli strumenti manageriali utilizzavano misure finanziarie, le quali non sono utili in un'ottica di pianificazione futura perché si basano su risultati già ottenuti dall'azienda, e che quindi risultano adatti solo per valutare correttamente le azioni passate.

Tali informazioni giungono al vertice troppo tardi e non permettono un rapido adattamento strategico in quanto consentono solo una valutazione *ex-post*. È necessario una maggiore enfasi su fattori non finanziari, quali l'innovazione, la qualità e l'apprendimento per poter competere nel mercato nel medio-lungo periodo, ricercando una misurazione bilanciata tra i vari indicatori finanziari e non.

Per far ciò gli autori individuano quattro prospettive tra loro collegate da valutare e analizzare:

1. finanziaria: la variabile economica resta sempre cruciale, in quanto il rapporto con gli *shareholder* riveste un ruolo critico e in tale fase si risponde alla domanda “che impressione diamo agli azionisti?”;

¹¹¹ Robert Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, 2004, pag. 234.

¹¹² Kaplan R.S. e Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*, in *Harvard Business Review*, January-February, 1992.

2. dei clienti: sono essi infatti che determinano il successo o meno delle strategie aziendali e in tale fase si risponde alla domanda “come ci vedono i clienti?”;
3. dei processi interni: si evidenziano quali sono i processi critici per poter competere nel mercato e in tale fase si risponde alla domanda “in che cosa dobbiamo eccellere?”;
4. dell’apprendimento e crescita: bisogna identificare se la struttura aziendale è in grado di garantire un continuo miglioramento e una crescita nel medio-lungo periodo e in tale fase si risponde alla domanda “possiamo continuare a innovare e creare valore?”

Come si può notare le quattro prospettive sono elencate progressivamente in quanto sono tra loro collegate in sequenza: per raggiungere i propri obiettivi economici l’azienda deve sicuramente soddisfare il cliente, e tale soddisfazione è correlata positivamente alla capacità dell’azienda di essere efficiente nei propri procedimenti esterni, capacità che è legata alla capacità d’apprendimento e d’innovazione.

Questo però mette in risalto come per gli autori l’obiettivo economico-finanziario sia comunque la meta a cui ambire, in quanto qualsiasi cambiamento effettuato deve avere come effetto finale il miglioramento della situazione economico-finanziaria e di conseguenza il bilanciamento con gli altri obiettivi non economici non sia proprio equo.

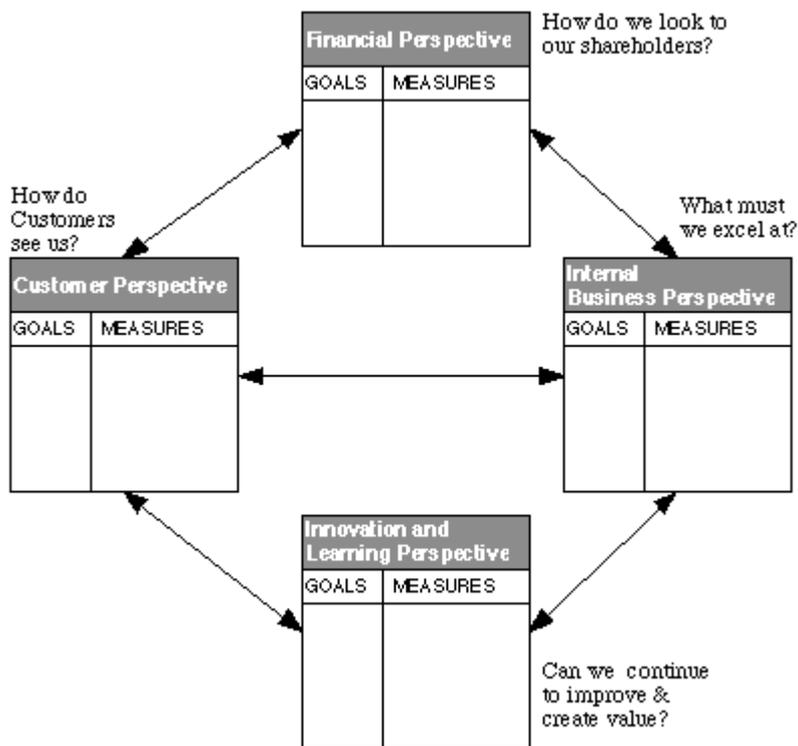


Figura 15: Kaplan e Norton (1992)

4.2.1 Prospettiva finanziaria

La prima prospettiva fa parte dei metodi tradizionali e quindi individua le variabili critiche di performance finanziaria, le quali sono necessarie per valutare se l'implementazione della propria strategia comporti anche un aumento del valore per l'azienda e un maggior profitto.

In tale fase quindi si considerano le aspettative degli azionisti e si utilizzano classici indicatori di performance e redditività quali il ROE, il ROI, il ROCE, l'EBITDA/Ricavi, l'aumento dei ricavi.

Gli obiettivi solitamente variano in base alla fase del ciclo di vita in cui si trova l'azienda, e perciò si va dalla fase di crescita nella quale obiettivo principale è lo sviluppo di una quota di mercato, alla fase successiva di mantenimento e nella fase finale nella quale l'obiettivo è la massimizzazione del cash flow.

4.2.2 Prospettiva dei clienti

Nella prospettiva dei clienti i manager inizialmente attuano una segmentazione, individuano quali sono i segmenti di clientela al quale si rivolge l'azienda, attuali e futuri.

Le aziende si sono rese conto che per poter competere nel lungo periodo è necessario che i clienti siano fedeli e soddisfatti, in quanto la loro profittabilità è maggiore sia perché sono meno costosi da servire sia perché acquistano di più.

Le misure più comuni che si possono costituire relativamente ai clienti sono: soddisfazione del cliente, ritenzione del parco clienti e fedeltà dei clienti¹¹³. Spesso gli attributi che ricadono in tali misurazioni dipendono essenzialmente dalle caratteristiche del prodotto/servizio (qualità, prezzo, tempi e funzionalità), dalla relazione con il cliente e dall'immagine.

4.2.3 Prospettiva dei processi interni

Per poter creare valore e soddisfazione del cliente le aziende devono essere in grado di individuare quali sono i processi critici che devono essere monitorati poiché impattano maggiormente su tali due variabili.

Utilizzando la catena del valore interno possiamo individuare due diverse tipologie di processi:

a) processi d'innovazione: i manager cercano di individuare quali sono i bisogni e le necessità dei propri clienti per individuare poi quale sia il prodotto/servizio che li soddisferà;

b) processi operativi: rappresentano i processi che permettono di realizzare e consegnare/erogare ai clienti i prodotti e i servizi esistenti. In questo caso spesso si utilizzano misure della qualità e dei tempi.¹¹⁴

¹¹³ Si veda Robert Simons, Sistemi di controllo e misure di performance, Egea, 2004, pag. 239.

¹¹⁴ Si veda Robert Simons, Sistemi di controllo e misure di performance, Egea, 2004, pag. 243.

4.2.4 Prospettiva dell'apprendimento e crescita

La quarta fase individua come per l'azienda la ricerca di valori intangibili, che come ricordiamo sono alla base di un successo anche futuro, non può non partire da un processo di apprendimento continuo.

Tale apprendimento dipende sostanzialmente da tre elementi per i quali si possono ritrovare diversi fattori da tenere sotto controllo:

1. le persone: sono i soggetti stessi che hanno le idee e che assorbono l'apprendimento ed è perciò importante tenere sotto controllo il loro grado di soddisfazione e il loro grado di formazione;
2. i sistemi: le informazioni sono critiche a qualsiasi livello della struttura gerarchica ed è di conseguenza critica la possibilità di avere accesso in maniera rapida e puntuale ai dati sulla clientela e sui processi interni;
3. le procedure: mediante le quali si misurano i miglioramenti intervenuti nei processi interni.¹¹⁵

4.2.5 Vantaggi e svantaggi della balanced scorecard

Tra i vantaggi che possono essere ricondotti all'uso della balanced scorecard possiamo identificare:

- il superamento del gap che solitamente si crea tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa, in quanto nella balanced scorecard vengono monitorati anche aspetti riguardanti il medio-lungo periodo, come quelli riguardanti l'apprendimento e la crescita, che non compaiono mai in altri strumenti come il budget;
- evidenzia l'importanza dei beni intangibili, poiché non si sofferma esclusivamente su aspetti economico-finanziari, ma dimostra come tali

¹¹⁵ Silvia Cantele, La stakeholder scorecard, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006, pag. 70.

risultati siano determinati anche da aspetti non economico-finanziari, necessari per il raggiungimento degli obiettivi strategici;

- mette in rilievo come la creazione di valore è un processo causale, che collega tra loro tutte le quattro prospettive sopra elencate.

Tra gli aspetti negativi Jensen¹¹⁶ sottolinea come lo strumento in realtà non è bilanciato, poiché porta al raggiungimento congiunto di una serie di obiettivi, non permettendo il calcolo di una funzione massimizzante e lasciando aperto il problema di come risolvere i diversi trade-off nel caso si presentino.

Un'altra critica mossa, come avevamo anticipato anche inizialmente è che l'aspetto economico-finanziario rimane comunque l'obiettivo principale a cui giungere, e al quale tutte le altre prospettive devono collegarsi: un'altra osservazione deve essere riposta sul fatto che questo collegamento tra le varie prospettive sia troppo meccanicistico, e che non vi sia alcuna certezza che il miglioramento delle capacità dei propri lavoratori abbia una ripercussione positiva negli aspetti economici, fatto che resta comunque molto probabile.

Ma la critica che ci interessa maggiormente è quella riguardante l'assenza totale dell'interesse dell'azienda per le problematiche ambientali e sociali. Ciò può essere ricondotto essenzialmente a due fattori: primo la completa noncuranza rispetto alle richieste e ai bisogni degli stakeholder diversi dagli azionisti (prospettiva finanziaria) e dai clienti (prospettiva dei clienti), che non vengono mai presi in considerazione per la definizione della strategia e secondo per il citato meccanismo di causa-effetto, per il quale difficilmente un approccio orientato alla responsabilità sociale d'impresa comporta delle ricadute dirette in termini economico-finanziari.

Ora andremo ad analizzare come è possibile introdurre anche le problematiche socio-ambientali nella balanced scorecard, che diventerà così stakeholder scorecard.

¹¹⁶ Jensen, Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in *European Financial Management*, 2001, pag. 310.

4.3 Diversi visioni di stakeholder scorecard

Essendo uno strumento manageriale per la gestione delle strategie dell'azienda di conseguenza la balanced scorecard dovrebbe essere in grado di comprendere anche le strategie socio-ambientali.

A tal proposito si sono sviluppate diverse correnti di pensiero:

1. mantenere le quattro prospettive, ma integrare gli indicatori di quest'ultime con aspetti socio-ambientali;
2. inserire una quinta prospettiva oltre le quattro esistenti, rappresentante le tematiche socio-ambientali;
3. creare una balanced scorecard apposita per le strategie socio-ambientali, da mantenere in parallelo con la balanced scorecard tradizionale.

4.3.1 Le quattro prospettive integrate

Per quel che riguarda il primo filone di studi è da sottolineare il contributo di Johnson, il quale sosteneva che comunque alcuni stakeholder erano già presenti nella balanced scorecard (in particolare azionisti, clienti e implicitamente il personale) e che perciò era sufficiente cambiare l'appellativo delle quattro prospettive per individuare maggiormente la rilevanza che l'azienda riponeva sulle richieste degli stakeholder. Si avevano così le quattro nuove classificazioni, che ampliano le precedenti:

- apprendimento, crescita e persone;
- processi interni;
- clienti e stakeholder esterni;
- finanziaria.¹¹⁷

Johnson comunque sottolinea come sarebbe prima necessario sviluppare una BSC ambientale parallela per cercare poi l'integrazione con quella originale.

¹¹⁷ Johnson S.D., Application of the Balanced Scorecard Approach, in Corporate Environmental Strategy, vol. 5, n. 4, Summer, 1998, pag. 35.

In tale filone di pensiero a mio parere si può notare come gli autori ritengano che la pressione degli stakeholder è già sentita dalle aziende e che deve essere solamente formalizzata. Questo potrebbe portare a una eccessiva semplificazione delle problematiche socio-ambientali, anche se con tale impostazione queste tematiche rientrano nelle strategie aziendali; essendo inserite nella balanced scorecard si dimostra come si possa favorire quel circolo virtuoso di causa-effetto, per il quale ad esempio il miglioramento degli impatti ambientali nella fase di processi interni comporta un miglioramento per il cliente finale, il quale può premiare l'azienda per il suo atteggiamento. Questo si ripercuote infine sulla prospettiva finanziaria, in quanto l'azienda aumenta la propria quota di mercato o può comunque godere di un premium price. Chiaramente il miglioramento ambientale nei processi interni non può esserci se alla base dell'apprendimento e crescita non ci sono una sensibilità e una competenza ambientale.

Un altro vantaggio è il mantenimento della struttura dalla BSC, sottolineando come vi sia un'unica strategia aziendale nella quale devono rientrare gli aspetti socio-ambientali, soprattutto quando l'inserimento di nuovi indicatori appare semplice, sfruttando un modello già diffuso.

Questo fattore della semplicità, potrebbe essere sintomo della buona integrazione degli integratori socio-ambientali, ma anche come sottolineavamo sopra di scarsa importanza data a quest'ultimi, tesi sostenuta anche da Cantele quando afferma che è segno “della scarsa correlazione esistente [...] che potrebbe apparire come un modo minimalista e poco incisivo di gestire problematiche sociali e ambientali non sentite veramente come strategiche”.¹¹⁸

Di fatto quindi tale impostazione può essere adottata solo da aziende dove gli aspetti socio-ambientali possono avere un collegamento logico con la strategia dell'azienda, anche se in definitiva non hanno un ruolo cruciale nella definizione di quest'ultima.

¹¹⁸ Silvia Cantele, *La stakeholder scorecard*, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006, pag. 98.

4.3.2 L'inserimento di una quinta prospettiva

Il passaggio al secondo filone di studi che prevede l'inserimento di una quinta prospettiva appare quindi necessaria per risaltare il ruolo che le tematiche socio-ambientali devono avere nella definizione della strategia aziendale.

La situazione chiaramente è più complicata sia perché l'inserimento di una nuova prospettiva comporta l'individuazione di una relazione causa-effetto che soprattutto nelle tematiche sociali è difficile da evidenziare, sia per la duplicazione che potrebbe aversi tra le varie tematiche per alcuni aspetti, come ad esempio la nuova prospettiva potrebbe trattare argomenti socio-ambientali magari già trattati nella prospettiva apprendimento e crescita per quel che riguarda il personale o nella prospettiva processi interni per quel che riguarda l'impatto ambientale.

L'inserimento di una quinta prospettiva però, nonostante le difficoltà che si possono incontrare nella sua definizione, sottolinea l'importanza che l'azienda pone a tali tematiche, e di come pone al centro della sua strategia la responsabilità sociale d'impresa; essa è vista come un vantaggio competitivo e non come una limitazione, adottando così una strategia che è sicuramente attiva, se non addirittura proattiva.

Per quel che riguarda l'inserimento di una quinta prospettiva degli autori hanno scritto un articolo a favore di ciò, chiamandola "non-market", nel quale fanno rientrare tutti gli aspetti socio-ambientali.¹¹⁹

4.3.3 La Responsive Business Scorecard

¹¹⁹ Si veda a riguardo Figge F., Hann T., Schaltegger S., Wagner M., The sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy, in Business Strategy and Environment, n. 11, 2002.

In realtà vi è poi un approccio che assimila le due correnti precedenti (prospettive integrate e inserimento di una quinta prospettiva), formando un modello misto, che gli autori han chiamato Responsive Business Scorecard.¹²⁰ In essa si riprende il concetto della balanced scorecard e per porre attenzione alle tematiche socio-ambientale si ampliano le quattro prospettive inserendo all'interno di esse parametri appositi, mentre per quegli aspetti che non riescono a rientrare in una delle quattro prospettive viene creata una prospettiva apposita: la “società e pianeta”.

Le cinque prospettive saranno quindi:

1. processi interni: resta invariata rispetto alla BSC, e come si nota dalla figura sottostante è il punto di collegamento tra tutte le prospettive. Essa è infatti il fulcro delle tre P delle sostenibilità: profitto, persone e pianeta;
2. apprendimento e personale: rimane la prospettiva di fondo dello strumento, da dove parte la catena di cause-effetto. È ampliata dal personale al quale l'azienda non può non porre attenzione;
3. azionisti e finanziatori: rispetto alla tradizionale prospettiva finanziaria vengono tenuti in conto anche i finanziatori;
4. clienti e fornitori: si amplia la prospettiva clienti per tener conto di tutta la supply chain;
5. società e pianeta: è l'ultima prospettiva aggiunta e come detto prima raccoglie tutti gli aspetti socio-economici che non possono rientrare nelle precedenti quattro.

¹²⁰ Van der Woerd F., Van der Brink T., Feasability of a Responsive Business Scorecard a piloy study, in Journal of Business Ethics, n. 55, 2004

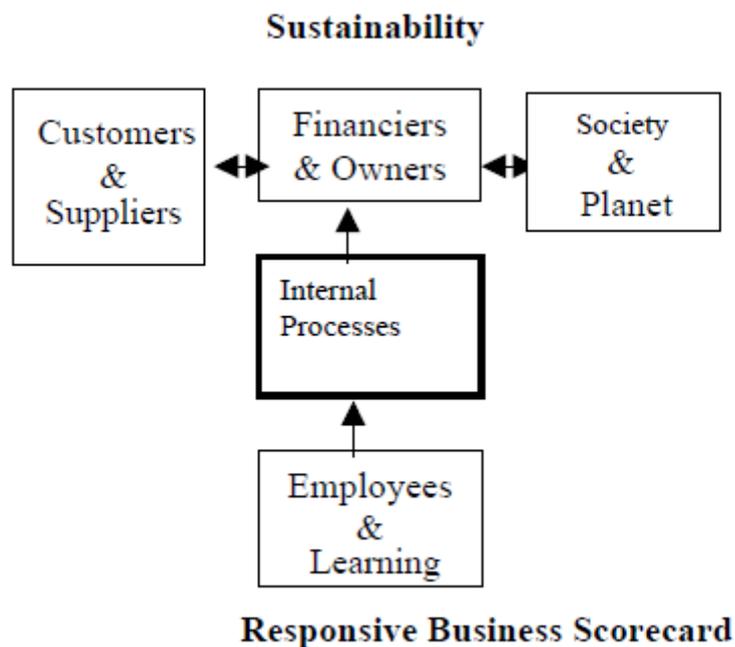


Figura 16: Responsive Business Scorecard

Tale modello è stato creato dagli autori per le aziende “*community-driven*”, ovvero quelle che noi abbiamo individuato come aziende con strategia proattiva¹²¹, e appunto gode dei fattori positivi indicati sopra sull’inserimento di un’ulteriore prospettiva (ossia la rilevanza data al concetto di RSI), e non comporta una contestualizzazione ai margini delle tematiche socio-ambientali che restano sempre al centro della definizione della strategia aziendale.

4.3.4 Costruzione di una stakeholder scorecard apposta

L’ultima alternativa infine è quella di creare una balanced scorecard socio-ambientale apposta. Tale ipotesi potrebbe essere percorribile in tre diverse occasioni dall’azienda che potrebbe:

- mantenere la BSC tradizionale, e mantenere anche la nuova BSC socio-ambientale in parallelo;

¹²¹ Si veda paragrafo sul dibattito etico nel capitolo “La Responsabilità Sociale d’Impresa”.

- utilizzarla per una specifica funzione interna, come potrebbe accadere in aziende dove c'è un responsabile RSI;
- creare un nuovo strumento manageriale, che non abbia nessun collegamento con la BSC originale.

La prima opzione non appare praticabile, non almeno nel medio-lungo termine, in quanto con tale impostazioni le strategie socio-ambientali passerebbero con probabilità in secondo piano e non rientrerebbero nella definizione della strategia principale. È quindi una soluzione che potrebbe essere adottata solo in un momento di transito da una BSC tradizionale a una sua evoluzione con aspetti che vadano oltre i soliti termini economico-finanziari, mediante la quale l'azienda analizza le problematiche socio-ambientali, le formalizza per inserirle successivamente nella BSC.

Il secondo caso è tipico per le aziende che al proprio interno abbiano una funzione dedicata a queste problematiche, che può quindi andare dall'attenzione alla RS, alla salute e alla sicurezza. Spesso accade però che tali funzioni vengano viste semplicemente come funzioni ausiliarie alle altre presenti in azienda, ma nel far ciò non si tiene conto di come in realtà i clienti di quest'ultime non siano solo interni, ma anche esterni: grazie ad esse rientra negli obiettivi aziendali anche l'attenzione a tutti gli stakeholder.¹²²

Quest'ultima affermazione fa intendere come una strategia orientata alla RSI è di conseguenza orientata al medio-lungo periodo, e quindi la definizione di una simile balance scorecard socio-ambientale in una funzione dovrebbe essere seguita dai vertici aziendali, che sono coloro che determinano la strategia di fondo.

Vi sono degli autori che hanno sottolineato come sarebbe addirittura opportuno all'interno di una funzione dedicata alle tematiche sociali e ambientali, dividere le prime dalle seconde creando a loro volta apposite BSC¹²³. Oltre

¹²² Silvia Cantele, *La stakeholder scorecard*, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006, pag. 113.

all'ovvia differenza che esiste tra le due tematiche in quanto in ambito ambientale i fenomeni sono più facili da misurare e meno influenzati da valutazioni soggettive, emerge come venga data attenzione a degli aspetti immateriali che non sono alla base del concetto della BSC tradizionale.

L'ultimo caso invece può essere implementato da quelle aziende che hanno raggiunto una concezione della RSI elevata, per le quali il rapporto con gli stakeholder è uno degli elementi principali di valutazione della performance e di definizione della strategia, fattore necessario per la creazione di valore nel medio-lungo termine.

Questo nuovo strumento non è più visto come un adattamento, spesso artificioso della BSC e delle sua prospettiva, ma bensì come un nuovo dispositivo gestionale.

Nonostante la diffidenza che è riposta in questa nuova visione da Norton e Kaplan¹²⁴, nel prossimo paragrafo andremo a esaminare questo nuovo strumento: la stakeholder scorecard.

4.4 Definizione delle stakeholder scorecard

Nel momento in cui l'azienda ha l'intenzione di costruire una stakeholder scorecard deve precedentemente porsi la questione se nella definizione della propria strategia sono tenute in considerazione le relazioni con gli stakeholder e di conseguenza le problematiche socio-ambientali. Se ciò non accade in modo esplicito, infatti, difficilmente l'azienda potrà credere di sviluppare una stakeholder scorecard che sia realmente efficace, e ancora meno probabile è che

¹²³ Zingales F., O'Rourke A., Orsatto R.J., Environmental and socio-related balanced scorecard: exploration of critical issues Insead, Fointainebleau, 2002, pag. 12.

¹²⁴ "Una visione descrive un risultato che si vuole ottenere, ma una strategia deve descrivere in che modo il risultato verrà raggiunto e quanto saranno soddisfatti dipendenti, clienti e azionisti. Ne consegue che una stakeholder scorecard non è adeguata a descrivere la strategia di un'organizzazione e, quindi, non è una base adeguata sulla quale costruire un sistema di gestione", Kaplan R.S., Norton R.P., L'impresa orientata alla strategia. Balanced scorecard in azione, Isedi, Torino, 2005, pag. 108.

vi sia l'adozione di uno strumento così innovativo in un'azienda che adotta una strategia socio-ambientale di tipo passivo o adattivo. In queste due ultime situazioni infatti le tematiche socio ambientali, che “costituiscono di fatto le aspettative che gli stakeholder ripongono nello svolgimento dell'attività aziendale, e che l'azienda può decidere o meno di incorporare nei suoi obiettivi”¹²⁵, non vengono considerate nella definizione dei piani aziendali.

Al contrario per adottare la stakeholder scorecard l'azienda deve definire degli obiettivi specifici di natura socio-ambientale, e deve poi essere in grado di attribuire a ciascuno uno specifico livello di criticità strategica, ma anche deve cercare di individuare le diverse relazioni di causa-effetto. Questo però non è sempre necessario, e qui incontriamo la prima differenza rispetto alla BSC tradizionale: se in quest'ultima infatti possiamo riscontrare l'attenzione solo per alcune categorie di stakeholder (la prospettiva finanziaria comporta l'attenzione agli azionisti, la prospettiva dei clienti come dice il termine stesso comporta l'attenzione ai clienti), quest'ultimi vengono considerati in quanto elementi strumentali per il raggiungimento dell'obiettivo economico-finanziario per i quali devono essere individuate tutte le relazioni di causa-effetto, e che in ogni caso non vengono interpellati per la definizione della strategia aziendale. Al contrario nella stakeholder scorecard si ricerca una relazione con i vari stakeholder (e quindi non solo azionisti e clienti), che emerge come obiettivo indipendente da perseguire e per il quale non è necessario la definizione di specifiche relazioni di causa-effetto, in quanto come ricordato anche precedentemente queste relazioni sono difficilmente definibili in termini oggettivi e spesso i loro effetti sono dilazionati nel tempo.

Ma tali legami sono cruciali per l'azienda; infatti, diversi autori vedono l'azienda come un insieme di relazioni, tanto che qualcuno la definisce “finzione

¹²⁵ Silvia Cantele, *La stakeholder scorecard*, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006, pag. 124.

legale che serve come nesso di relazioni contrattuali tra singole persone”¹²⁶ o come “strutture di governo delle transazioni svolte imperfettamente dal mercato”¹²⁷.

La stakeholder scorecard è destinata a sostituire la BSC tradizionale, in quanto maggiormente aperta ad un dialogo con gli stakeholder e perché pone degli obiettivi socio-ambientali, i quali vengono equiparati a quelli economico-finanziari e non sono più visti solo come minoritari.

Per far ciò Atkinson et al. ritengono che l’azienda debba determinare i propri obiettivi, e successivamente suddividerli su due livelli: primari e secondari.¹²⁸ Nei primi rientra la creazione di valore economico, mentre nel secondo vengono compresi tutti gli altri: con questo gli autori comunque fanno notare come ciò non sia la stessa cosa della BSC tradizionale nella quale tutti gli obiettivi devono avere come effetto finale la creazione di valore per gli azionisti, in quanto viene fatta una precisazione dei termini primario e secondario.

La creazione di valore è difatti primaria per l’esistenza dell’azienda nel medio-lungo periodo¹²⁹: è di tutti gli stakeholder l’interesse che l’azienda sopravviva, in quanto tutti hanno interesse a continuare lo scambio bidirezionale tra loro e l’azienda.

Al vertice della scorecard perciò la prospettiva economico-finanziaria viene sostituita dalla creazione di valore economico per tutti, mentre ad un livello subito inferiore si riscontrano tutti gli obiettivi secondari, che saranno tanti quanti sono gli stakeholder strategicamente rilevanti.

¹²⁶ Jensen M.C. and Meckling W., Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure, in Journal of Financial Economics, 1976, pag. 116.

¹²⁷ Williamson O.E., Le istituzioni economiche del capitalismo, Franco Angeli, Milano, 1987, pag. 88.

¹²⁸ Atkinson A.A., Waterhouse J.H., Wells R.B., A stakeholder approach to strategic performance Measurement, in Sloan Management Review, 1997, pag. 25.

¹²⁹ Come ricorda Zappa G., l’azienda è “un istituto economico destinato a durare”, Le produzioni nell’economia delle imprese, tomo I, Giuffrè, Milano, 1957, pag.37.

Per continuare nella costruzione della nostra stakeholder scorecard dovremmo seguire cinque fasi:

1. individuazione degli stakeholder importanti strategicamente;
2. definizione dei rapporti con i vari stakeholder;
3. elencazione di tutte le problematiche socio-ambientali;
4. identificazione di obiettivi socio-ambientali specifici a livello corporate;
5. costruzione di tutte le scorecard a livello aziendale/funzionale.

4.4.1 Individuazione degli stakeholder importanti strategicamente

Per quel che riguarda la prima fase è interessante riproporre la classificazione effettuata da Sirgy che suddivide gli stakeholder in tre tipologie in base alla loro strategicità¹³⁰:

- esterni: sono tutti i soggetti che forniscono all'azienda le risorse primarie per poter svolgere la propria attività, e possiamo identificare come tali i dipendenti, i clienti, i creditori, gli azionisti ed i fornitori;
- interni: ad essi ci si riferisce quando l'azienda viene suddivisa nelle sue varie aree, e quindi si può andare dalle aree strategiche alle singole funzioni;
- distali: costituiti da tutti coloro che riescono indirettamente ad influenzare l'attività aziendale, e si tratta sostanzialmente dei concorrenti, dei sindacati, delle varie associazioni, come quelle ambientaliste e dei consumatori.

Da notare è come viene data rilevanza al fattore umano: infatti le risorse umane a disposizione dell'azienda vengono considerata due volte, sia in qualità di stakeholder esterni sia interni.

¹³⁰ Sirgy M.J., Measuring corporate performance by building on the stakeholder model of Business Ethics, in Journal of business ethics, n. 35, 2002, pag. 143.

Dalla classificazione si evince come la rilevanza maggiore viene posta sugli stakeholder esterni, in quanto portatori delle risorse necessarie per la prosecuzione dell'attività aziendale e perciò cruciali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, in primis quelli economico-finanziari.

Ma il ruolo degli stakeholder non deve essere visto esclusivamente in termini di scambio di risorse: questi ultimi devono essere visti anche come “facilitatori [valutati anche con] elementi più soft, legati alla percezione che ciascuno ha della relazione”¹³¹.

Proprio per tale motivo dovranno essere individuati degli obiettivi complementari, nei quali rientreranno oltre agli stakeholder esterni anche quelli distali.

È fondamentale poi individuare per ogni singola categoria di stakeholder la relativa funzione interna dell'azienda alla quale può essere collegata, e di conseguenza la creazione di eventuali funzioni apposite dedicate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale d'impresa possono assumere solo il ruolo di coordinatrici. La ricerca della soddisfazione dei vari stakeholder deve avvenire nelle singole unità alle quali gli stakeholder possono essere collegati, le quali a loro volta devono essere in grado di tradurle in piani operativi. In tal modo le volontà espresse dall'azienda trovano un riscontro anche in termini pratici ed effettivi.

4.4.2 Definizione dei rapporti con i vari stakeholder

Per comprendere maggiormente il valore non finanziario che si può instaurare in una relazione con i propri stakeholder esterni utilizzeremo una classificazione utilizzata da Hacksever et al, i quali identificano una serie di

¹³¹ Silvia Cantele, *La stakeholder scorecard*, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006, pag. 124.

stakeholder e definiscono quale valore può essere creato per essi sia in termini finanziari che non¹³². Avremo quindi:

- azionisti: per questi è cruciale il valore finanziario creato dall'azienda in termini di dividendi ricevuti e di aumento del valore delle azioni, ma non sono da trascurare degli elementi immateriali, quali ad esempio l'affidabilità che può dare un'azienda solida e stabile, come anche il sentirsi partecipe di un'azienda attiva nel settore sociale e ambientale ed interessata ad una relazione duratura con i propri stakeholder;
- dipendenti: per la parte finanziaria rilevanza è data allo stipendio, comprensivo della sua parte fissa, variabile e dei benefit. Ma visto che normalmente un lavoratore rimane in azienda per almeno 8 ore al giorno divengono importanti anche una serie di caratteristiche del lavoro, come un ambiente socievole, piacevole, sicuro, stimolante e con possibilità di carriera. Nel qual caso invece l'ambiente di lavoro sia ostile, insalubre e senza stimoli è normale che le proprie risorse non possano sfruttare al massimo le proprie potenzialità;
- clienti: sono il focus dell'attività aziendale, in quanto mediante i loro acquisti l'azienda riesce a recuperare risorse finanziarie. Per il consumatore finale per quel che riguarda la parte finanziaria salta immediatamente all'occhio il prezzo pagato, che deve rappresentare un prodotto di qualità superiore a prezzi competitivi, ma deve comprendere anche eventuali garanzie fruibili in futuro. Detto ciò bisogna ricordare che nel momento dell'acquisto il cliente nella propria valutazione fa rientrare una serie di aspetti non prettamente finanziari, come ad esempio lo status acquisibile o la facilità d'uso, che indubbiamente creano valore per il clienti, al contrario delle situazioni in cui sul prodotto non si riesca a recuperare tutte le informazioni di cui si necessita o il libretto delle istruzioni è poco chiaro;

¹³² Haksever C., Chaganti R., Cook R.G., A model of value creation: stakeholder view, in *Journal of business Ethics*, n. 49, 2004, pag. 291-305.

- fornitori: costituiscono l'inizio della catena del valore, e quindi costituiscono un ruolo importante per l'azienda in quanto forniscono delle componenti che l'azienda non è in grado di produrre internamente in modo economico. Il fornitore però da questa relazione può trarre benefici in termini di immagine nel caso l'azienda sia di prestigio nel mercato, ma deve ricercare anche una serie di benefici di medio-lungo termine, instaurando un rapporto di fiducia con il cliente per lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti, mediante lo scambio di informazioni e conoscenze;
- comunità: ossia tutte le persone, le istituzioni e le risorse naturali che vengono influenzate dall'azienda, la quale nello svolgere la propria attività deve rispettare le regole, utilizzare materie prime e deve cercare di formare un consenso attorno alle proprie decisioni, in quanto la mancanza di quest'ultimo rischia di far venire meno l'appoggio anche di tutti gli stakeholder. L'attività aziendale porta uno sviluppo nel territorio ove si insidia, sia per l'assunzione di manodopera locale, sia per lo sviluppo di rapporti commerciali con fornitori locali, ma potrebbe anche svolgere il ruolo di attrattività per nuove aziende. Per contro essa comporta anche fattori non positivi, quali l'inquinamento ed il traffico, i quali effetti sono protratti nel tempo e difficilmente qualificabili, e per i quali spesso trova la resistenza da parte delle comunità.

In questa fase perciò si evidenziano tutti gli stakeholder con cui l'azienda entra in contatto, (anche se la lista sopracitata non è esaustiva e valida per tutte le aziende, in quanto per esempio possono essere ricompresi anche i finanziatori), e si rilevano i contributi delle diverse categorie allo sviluppo dell'azienda, la quale dovrebbe essere alla ricerca di uno sviluppo sostenibile, ossia un equilibrio tra la parte economica, ambientale e sociale.¹³³

¹³³ Si veda il triple bottom line nel capitolo "La Responsabilità Sociale d'Impresa".

4.4.3 Elencazione di tutte le problematiche socio-ambientali

Individuati i rapporti con i vari stakeholder, bisogna evidenziare quali siano le necessità di ciascuno, ricordando che l'azienda non deve acconsentire alle richieste di tutti, in quanto spesso alcune sono in contrasto tra loro. A tal proposito possiamo avere cinque diversi accostamenti dovuti alle decisioni che il management può prendere:

1. si crea valore per alcuni stakeholder, mentre gli effetti per gli altri è neutro;
2. si crea valore per alcuni stakeholder, ma allo stesso tempo se ne distrugge per gli altri;
3. si distrugge valore per alcuni stakeholder, mentre non si hanno riflessi negli altri;
4. si distrugge valore per tutti;
5. si crea valore per tutti, che chiaramente è l'ipotesi più ricercata, ma anche la più difficile da ottenere.¹³⁴

Con questo passaggio l'azienda individua concretamente quali siano le possibili necessità e richieste da parte dei vari stakeholder, definendo quali siano meritevoli di attenzione.

A tal proposito si possono avere tre diverse casistiche:

1. gli obiettivi aziendali coincidono con le aspettative degli stakeholder, e quindi si possono attivare diverse sinergie in quanto i soggetti operano in sintonia e risulta quindi la situazione più desiderabile;
2. alcune attese degli stakeholder non rientrano nei piani aziendali, ma la loro inclusione non comporta per l'azienda alcun onere o sgravio e perciò l'azienda avrà interesse a inserire tali aspetti, per poter continuare in un rapporto di collaborazione di medio-lungo termine con gli stakeholder;

¹³⁴ Haksever C., Chaganti R., Cook R.G., A model of value creation: stakeholder view, in *Journal of business Ethics*, n. 49, 2004, pag. 303.

3. le intenzioni aziendali contrastano con gli auspici da parte degli stakeholder, ed il management deve essere in grado di trovare un punto d'incontro tra i due estremi, in quanto si devono raggiungere gli obiettivi aziendali, ma ciò risulta difficile se avviene in contrasto con gli stakeholder.

Una buona elencazione di tutte le aspettative degli stakeholder possiamo trovarla con Clarkson¹³⁵, che ha elaborato la seguente tabella:

Typical Corporate and Stakeholder issues

1 Company

- 1.1 Company history
- 1.2 Industry background
- 1.3 Organisation structure
- 1.4 Economic performance
- 1.5 Competitive environment
- 1.6 Mission or purpose
- 1.7 Corporate codes
- 1.8 Stakeholder and social issues management systems

2 Employees

- 2.1 General policy
- 2.2 Benefits
- 2.3 Compensation and rewards
- 2.4 Training and development
- 2.5 Career planning
- 2.6 Employee assistance program
- 2.7 Health promotion
- 2.8 Absenteeism and turnover
- 2.9 Leaves of absence

¹³⁵ Clarkson M.B., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in Academy of Management Review, vol. 20, n.1, (1995) pag 101.

- 2.10 Relationships with unions
- 2.11 Dismissal and appeal
- 2.12 Termination, layoff, and redundancy
- 2.13 Retirement and termination counselling
- 2.14 Employment equity and discrimination
- 2.15 Women in management and on the board
- 2.16 Day care and family accommodation
- 2.17 Employee communication
- 2.18 Occupational health and safety
- 2.19 Part-time, temporary, or contract employees
- 2.20 Other employee or human resource issues

3 Shareholders

- 3.1 General policy
- 3.2 Shareholder communications and complaints
- 3.3 Shareholder advocacy
- 3.4 Shareholder rights
- 3.5 Other shareholder issues

4 Customers

- 4.1 General policy
- 4.2 Customer communications
- 4.3 Product safety
- 4.4 Customer complaints
- 4.5 Special customer services
- 4.6 Other customer issues

5 Suppliers

- 5.1 General policy
- 5.2 Relative power
- 5.3 Other supplier issues

6 Public Shareholders

- | |
|--|
| 6.1 Public health, safety, and protection |
| 6.2 Conservation of energy and materials |
| 6.3 Environmental assessment of capital projects |
| 6.4 Other environmental issues |
| 6.5 Public policy involvement |
| 6.6 Community relations |
| 6.7 Social investment and donations |

Tabella 1: Typical Corporate and Stakeholder issues

4.4.4 Identificazione di obiettivi socio-ambientali specifici a livello corporate

Successivamente bisogna creare specifici obiettivi per ogni singolo stakeholder issue e individuare degli indicatori che rilevino se effettivamente essi siano stati raggiunti o meno.

Bisogna fare attenzione perchè in questa fase gli obiettivi socio-ambientali vengono inseriti nella balance scorecard, ed è perciò necessario definire l'importanza strategica di ciascun obiettivo, la quale dipende dalla specifica modalità con cui l'azienda vuole rapportarsi con i propri stakeholder. E' essenziale che tali obiettivi siano collegati sempre al fine primario dell'impresa: la creazione di valore nel medio-lungo periodo, che ricordiamo essere l'unica condizione necessaria e che mette d'accordo tutti, in quanto se l'azienda non è in grado di potersi mantenere nel tempo tutti ne subiranno una perdita.

Per poter facilitare l'inserimento degli obiettivi socio-ambientali è auspicabile creare per ciascuna categoria di stakeholder i driver principali, che indicano il legame logico tra l'attenzione a quest'ultimi e appunto il sostenimento dell'attività aziendale nel lungo periodo.

Di seguito devono essere poi individuati quali siano i driver secondari che determinano come la soddisfazione dei vari stakeholder possa essere raggiunta. Chiaramente per ogni driver e per ogni obiettivo devono essere definiti anche un

indicatore che permetta la verifica dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi posti.

Una struttura logica per ogni singola categoria potrebbe essere rappresentata così:

Creazione di valore nel medio lungo termine

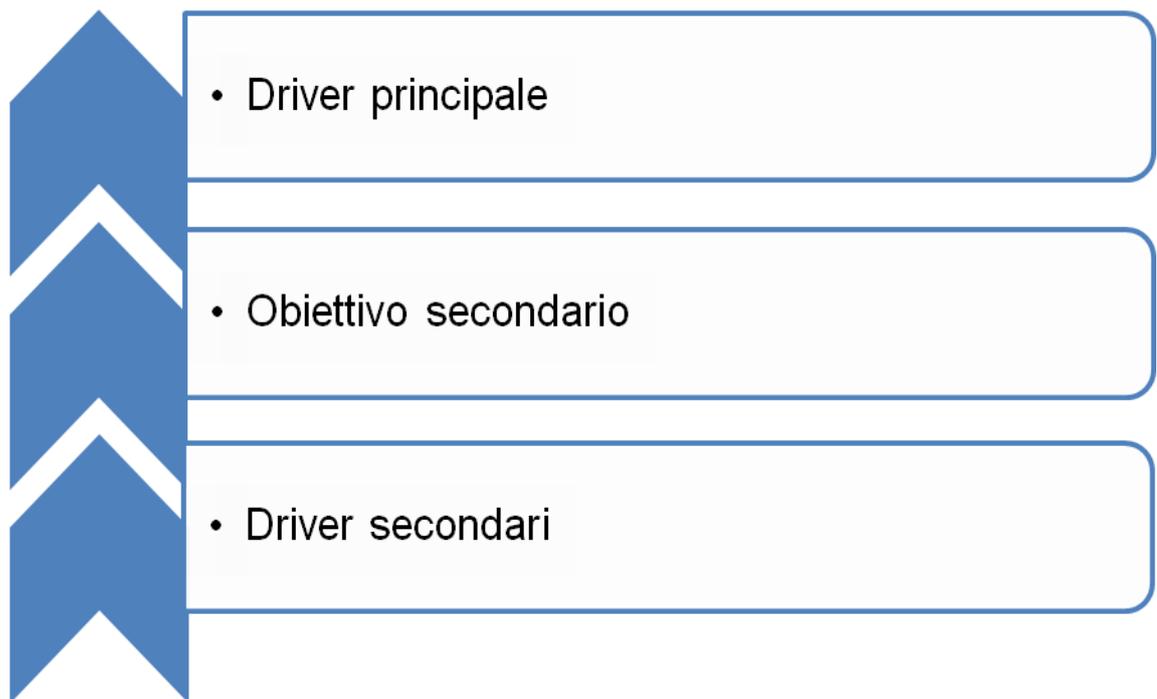


Tabella 2: Sequenza logica per la creazione di valore

Azionisti

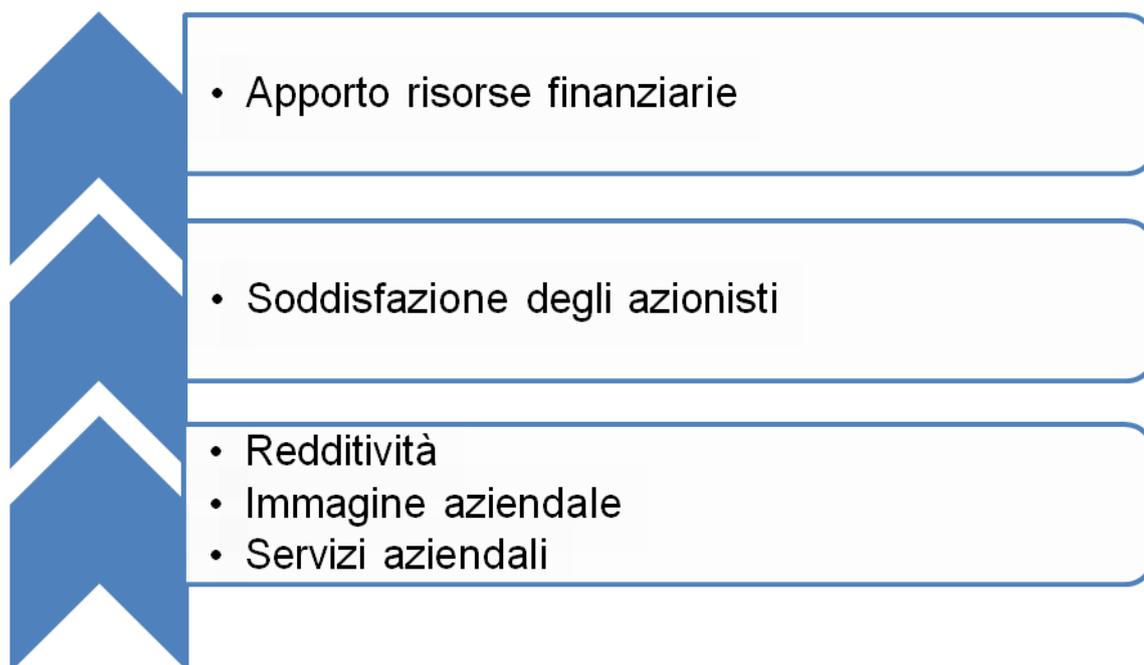


Tabella 3: Azionisti

L'azienda pone sempre molta attenzione ai propri azionisti, in quanto sono i soggetti che apportano il capitale per lo svolgimento dell'attività aziendale, che possono essere monitorati individuando il patrimonio netto.

L'obiettivo secondario è perciò la loro soddisfazione, che la si può misurare tramite sondaggi presso quest'ultimi, e che sicuramente deriva:

- dalla redditività, la quale può essere calcolata con indici come il ROE o mediante la variazione dei prezzi delle azioni;
- dall'immagine aziendale, la quale, come ricordato in precedenza, può portare l'azionista ad essere orgoglioso di investire nell'attività aziendale e che può essere valutata con sondaggi presso la popolazione;
- dai servizi aziendali che possono essere riservati per i soci ed in tal caso ad esempio come indicatore si potrebbe utilizzare lo sconto garantito a quest'ultimi per l'acquisto di prodotti propri.

Dipendenti

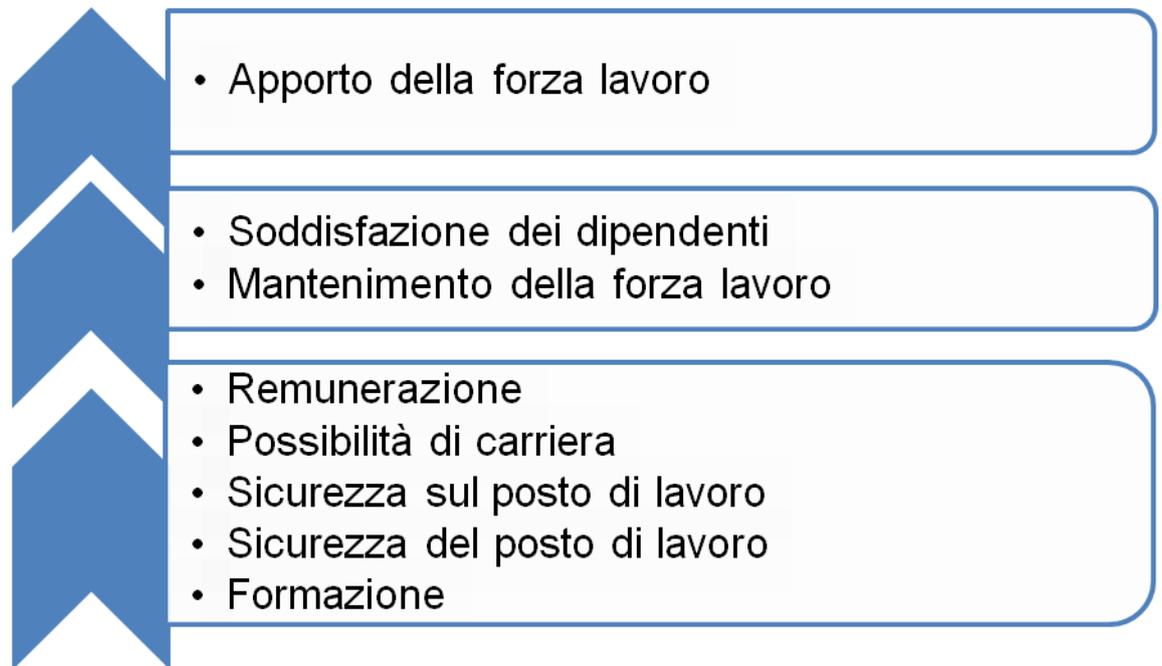


Tabella 4: dipendenti

L'attenzione ai dipendenti è cruciale per lo svolgimento dell'attività aziendale, in quanto il prodotto/servizio offerto dipende molto da quest'ultimi; l'apporto della forza lavoro può essere misurata dal numero di dipendenti.

Perché vi sia però una buona produttività dei dipendenti è necessario che vi siano due elementi: la soddisfazione e la retention di quest'ultimi; la prima può essere rilevata con questionari presso i lavoratori mentre la seconda dal tasso di turn over negativo dato da usciti nell'anno/dipendenti medi dell'anno x 100.

I due fattori possono essere correlati, in quanto solitamente quando vi è soddisfazione vi è anche retention, e dipendono da alcuni fattori determinanti dall'attività lavorativa:

- remunerazione, individuabile mediante la media di ogni singola categoria;
- possibilità di carriera, la quale può essere valutata tramite la percentuale di promozioni avvenute;

- sicurezza sul posto di lavoro, quantificabile con il numero di incidenti avvenuti sul lavoro;
- sicurezza del posto di lavoro, che può essere ottenuta dalla percentuale dei contratti a tempo indeterminato sul totale;
- formazione, definibile con il numero di ore di formazione pro-capite e con la percentuale di dipendenti formati.

Clienti

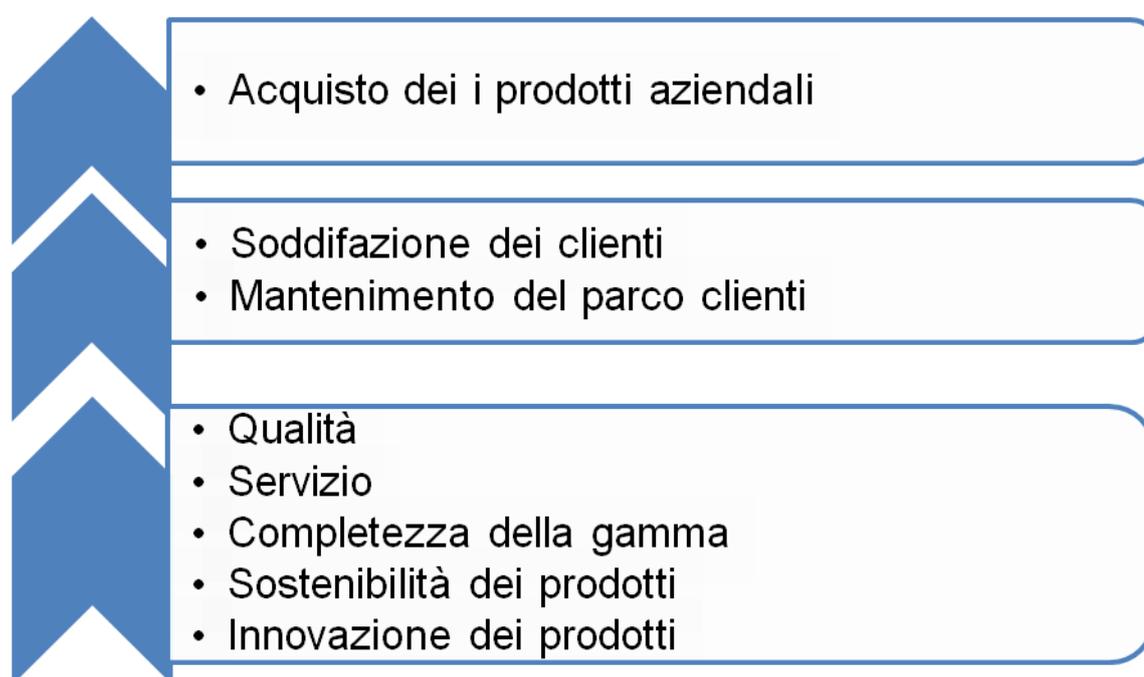


Tabella 5: clienti

Per creare valore nel medio-lungo periodo l'azienda deve vendere i propri prodotti nel mercato, e l'andamento dei propri prodotti può essere rilevato tramite la quota di mercato o il fatturato.

Affinché la propria posizione nel mercato persista non solo nel breve periodo è necessario che vi sia soddisfazione e mantenimento dei clienti, che come nel caso dei dipendenti sono due fattori tra loro collegati. Il primo può essere calcolato con un questionario presso i clienti, mentre il secondo si ricava

dal tasso di retention, ossia dalla percentuale di clienti che sono fidelizzati all'azienda.

Per far sì che i clienti siano soddisfatti dei prodotti è necessario porre attenzione ad alcuni fattori:

- la qualità, che può essere dedotta dalla percentuale di resi per non conformità;
- il servizio, il quale può essere rilevato in termini di spedizione con il tempo medio impiegato per far recapitare il bene dal momento dell'ordine o in termini di assistenza tramite gli anni di garanzia garantiti o il tempo necessario per la risoluzione di eventuali problemi;
- la completezza della gamma, la quale è data dal numero di varianti del prodotto presenti nel mercato;
- sostenibilità dei prodotti, che è data dalla percentuale di prodotti ecologici rispetto al totale;
- innovazione, la quale può essere deducibile dal rapporto tra nuovi prodotti e prodotti esistenti.

Fornitori

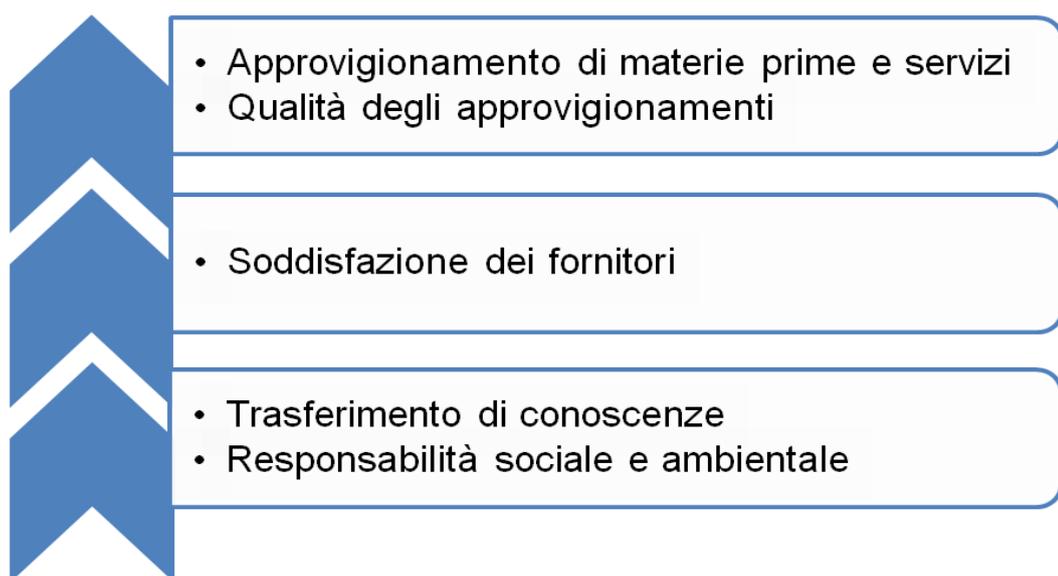


Tabella 6: fornitori

In quanto il prodotto offerto ai clienti è frutto dell'intera supply chain è importante porre attenzione anche ai fornitori, in quanto sono loro che provvedono a rifornire l'azienda di materie prime e servizi, per i quali è importante tenere come indicatori sia il volume, ossia i costi totali, sia la qualità, che potrebbe essere rappresentata dalla percentuale dei resi per non conformità.

L'azienda dovendo tener conto di un'ottica di medio-lungo periodo che ricopre tutta la supply chain deve tener conto della soddisfazione dei propri fornitori, e per monitorare tale fattore può riporre l'attenzione su due aspetti:

1. il trasferimento di conoscenze, che può essere dedotto dal numero di progetti per i quali si ha cooperato;
2. la responsabilità sociale e ambientale, che può essere desunta dall'adesione alla SA 8000 per quel che riguarda il sociale e alle certificazioni ambientali (come il FSC¹³⁶ o MSC¹³⁷) per quel che riguarda l'ambientale.

¹³⁶ Forest Stewardship Council è una ONG internazionale, indipendente e senza scopo di lucro, il cui marchio identifica i prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici. <http://www.fsc.org/about-us.1.htm> (visitato in data 16 giugno 2012).

¹³⁷ Marine Stewardship Council è una ONG internazionale, indipendente e senza scopo di lucro, il cui marchio identifica i prodotti ittici rispettosi di rigorosi standard ambientali, sociali ed economici <http://www.msc.org/about-us> (visitato in data 16 giugno 2012).

Comunità

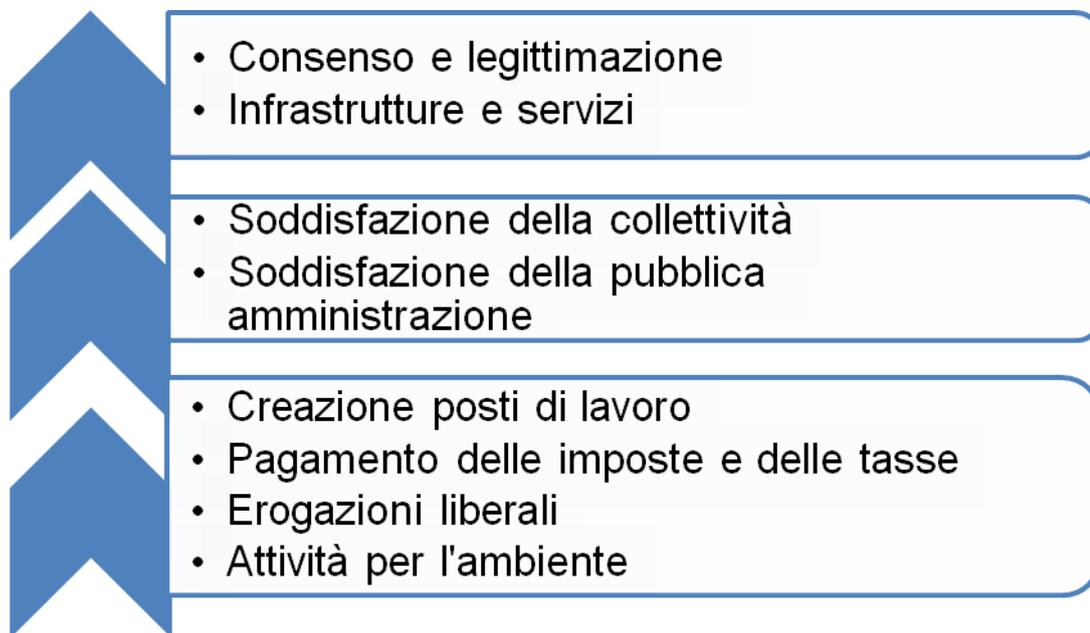


Tabella 7: comunità

L'ultima categoria di stakeholder su cui l'azienda deve porre attenzione è la comunità locale, dal quale ottiene il consenso e la legittimazione ad operare nel territorio, ma anche infrastrutture e servizi; per valutare tutto ciò è opportuno effettuare dei questionari e delle analisi per sentire quale sia il grado di soddisfazione. Essendo infatti entrambi fattori importanti è necessario che vi sia soddisfazione sia nel rapporto con la collettività, sia con quello con la pubblica amministrazione; mentre per il primo si possono utilizzare dei questionari per il secondo si può tener conto del numero di convenzioni con gli enti locali.

I fattori che influenzeranno questi rapporti e di cui l'impresa deve tener conto sono perciò:

1. la creazione di posto di lavoro, che si individua con la percentuale di lavoratori della comunità locale;
2. il pagamento di imposte e tasse, che può essere definito sulla base del rapporto tra le imposte e il reddito;

3. l'elargizione di erogazioni liberali, che può essere definito dal rapporto tra quest'ultime ed il reddito;
4. il rispetto per l'ambiente, che può essere quantificato dalla percentuale di riduzione delle emissioni o dalla percentuale di investimenti ambientali sul reddito.

4.4.5 Costruzione delle scorecard a livello aziendale/funzionale

Nel processo di costruzione della stakeholder balance scorecard vi è indubbiamente una maggior comunicazione con tutti gli stakeholder, e infatti come sottolinea Cantele, la sua costruzione non deve essere vista come semplice attuazione di una precedente strategia, ma “deve essere molto più intrecciata al processo di formulazione delle strategie sociali”.¹³⁸

È indispensabile poi identificare con quale specifica funzione aziendale l'azienda si interfaccia con ogni categoria di stakeholder, e così avremo ad esempio che la funzione finanza si interfaccia con gli azionisti e i creditori, mentre la funzione personale con i dipendenti.

Per ogni funzione si evidenzierà con quali stakeholder intrattiene delle relazioni, e si dovranno definire degli obiettivi da raggiungere, che dovranno essere in sintonia con quelli elaborati a livello corporate.

Indubbiamente per alcuni stakeholder potranno esserci delle sovrapposizioni, come nel caso dei clienti tra la funzione vendite e il responsabile della produzione, ma è importante che ognuno assuma le sue responsabilità e che la funzione maggiormente coinvolta dovrà assumere anche un ruolo di coordinamento.

¹³⁸ Silvia Cantele, *La stakeholder scorecard*, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006, pag. 178.

CONCLUSIONE

È indubbio che il tema della responsabilità sociale d'impresa ha sempre più diffusione nella società moderna, e tutto questo ne ha favorito la formalizzazione, sebbene esistano ancora diverse sfumature: tutte le aziende ormai sono a conoscenza di tali concetti, anche se magari non ne sono interessate. Questo è un effetto della globalizzazione del mondo, e per essere competitive nel mercato nazionale e mondiale le aziende devono legittimare il proprio operato, ed è perciò necessario che sia reso accountable. A tal proposito si sono sviluppati degli standard, i quali hanno sicuramente favorito la diffusione del concetto di sostenibilità. Oltre agli standard come abbiamo visto, son stati creati nuovi strumenti manageriali, quali la stakeholder scorecard, che dimostrano come il mondo aziendale sia interessato a tali concetti; per le aziende l'importante è stato rendere quantificabile la propria sostenibilità, seguendo il principio che "tutto ciò che può essere visto da più di una persona acquisisce oggettività"¹³⁹. Anche se magari tale bisogno di asseverazione non concilia perfettamente con il concetto puro e semplice della sostenibilità, in quanto sembra quasi che si voglia volgarmente "monetizzarla", è normale e comprensibile che le aziende siano interessate a dimostrare la loro attenzione ai temi socio-ambientali, essendo il nostro un mondo dove la materialità e l'accountability hanno un'importanza critica.

Per quel che riguarda gli standard è importante sottolineare come la loro esistenza non dà alcuna conferma che siano uniformemente utilizzati, in quanto spesso alle aziende è data la facoltà in alcune parti di interpretarli e quindi non vengono utilizzati tutto allo stesso modo, specialmente a causa delle diverse situazioni organizzative all'interno del quale vengono utilizzati (anche se ricordo che gran parte della struttura degli standard rimane comunque uniforme per tutti).

¹³⁹ Czarniaswka B.,Jorges B. , Venti di cambiamento organizzativo. Come le idee vengono traslate in oggetti e azioni, in Bacharach S., Gagliardi P. and Mundell B. (a cura di), Il pensiero organizzativo europeo, Milano, Guerini Editore, 1995, pag. 234.

Il fattore rilevante rimane in ogni caso il fatto che l'adesione a tali strumenti rimane completamente volontaria da parte delle aziende, evidenziando ancora una volta la volontà di *andare oltre* e di porre l'attenzione sulle tematiche socio-ambientali.

Oltretutto sempre la globalizzazione, ma ancor di più la crisi che stiamo affrontando negli ultimi anni pone l'attenzione su come la pianificazione deve essere effettuata in un'ottica di lungo periodo, ottica che si concilia perfettamente con il concetto di responsabilità sociale e ancor di più con lo sviluppo sostenibile.

Come già sottolineato, tali aspetti, se correttamente sviluppati nelle strategie aziendali, permettono alle aziende di creare un vantaggio concorrenziale, che si traduce in una maggiore competitività aziendale e nella definizione di una base per il successo aziendale; ciò avviene però solo se l'azienda riesce ad inserire la sostenibilità nella propria strategia core¹⁴⁰. La Responsabilità Sociale d'Impresa quindi non deve essere tradotta come una minaccia, ma bensì come un'opportunità, tenendo conto che può essere vista come una forma di governance allargata in una prospettiva multi stakeholder, in cui il management ha doveri fiduciari verso tutti gli stakeholder¹⁴¹.

L'importante è concepire che il processo virtuoso della sostenibilità è un percorso lungo, chiaramente non semplice, che non termina mai, ma che l'intraprendere tale "percorso sostenibile" porterà a un miglioramento continuo, per il quale nel momento in cui dovranno essere prese delle scelte, ciò avverrà nel pieno bilanciamento tra le variabili economiche, sociali e ambientali.

L'impresa che assorbe internamente e correttamente il principio di sostenibilità è conscia del proprio rapporto con l'ambiente esterno, che non viene più considerato un elemento esogeno, ma bensì una variabile di cui tener conto nelle proprie decisioni. Ed è proprio la consapevolezza di tale rapporto con

¹⁴⁰ M. Porter, M. Kramer, *Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business review, 84, 2006.

¹⁴¹ L. Sacconi, *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, Liuc Papers n.143, Etica, Diritto ed Economia 11, supplemento a febbraio 2004.

l'ambiente, il quale con il passare del tempo è sempre più in continua evoluzione, che fa prendere coscienza alle aziende che non vi è mai un punto d'arrivo, ma bensì un continuo processo di miglioramento dinamico; l'azienda deve attuare "strategie basate non più al suo sfruttamento, ma alla salvaguardia degli equilibri ecologici, proiettati nel lungo termine"¹⁴².

È necessario però che tutti i soggetti della società (siano esse persone o enti), seppur nel loro piccolo, attivino comportamenti virtuosi, poiché il perpetuare di queste azioni porta alla formazione di una cultura condivisa, che favorisce l'adozione di uno sviluppo sostenibile anche da parte di tutte le organizzazioni.

Gli standard e gli strumenti manageriali improntati alla sostenibilità poi non devono essere applicati in modo spot, ma bensì in modo strutturato e continuo nel tempo, fino ad arrivare a sedimentarsi nell'organizzazione stessa ove vengono applicati, in modo tale che influiscano poi tutte le azioni in essa intraprese; cruciale è che tutte le persone possano comprenderli, fin tanto da arrivare ad essere un tema abituale nel dibattito aziendale, legittimizzando così il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Bisogna finire di credere che gli obiettivi dell'azienda siano antitetici a quelli degli stakeholder e della società in genere, ma anzi, bisogna essere alla continua ricerca di programmi di collaborazione, alla ricerca del miglioramento del bene comune, "condividendo una molteplicità di obiettivi, il cui perseguimento può essere più efficacemente realizzato attraverso una visione comune e integrata".

Infine è da sottolineare come il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa è destinato a diventare un argomento sempre più ricorrente all'interno di qualsiasi impresa, dalla più piccola alla più grande, dall'agricoltura ai servizi, in quanto le aziende si stanno rendendo consce del loro rapporto con la società, e di quanto sia perciò necessario sviluppare piani di sviluppo sostenibili e adeguati

¹⁴² Chiara Mio, Il budget ambientale, Egea, 2001, pag. 16.

alle nuove necessità. Sicuramente se tutto ciò diventerà prassi ne potremo beneficiare tutti, dalle imprese, ai consumatori e ai cittadini tutti.

In conclusione ritengo che la Responsabilità Sociale d'Impresa debba essere ritenuto un concetto innovativo, un nuovo modo di concepire l'azienda e la sua organizzazione, che apre le porte a nuove strategie, che permette di cogliere anticipatamente le nuove opportunità di mercato, che aumenta le capacità di individuare anticipatamente i fabbisogni dei clienti e degli stakeholder rispetto ai propri competitors. È inoltre l'unica strada che si può intraprendere per riuscire a realizzare quel famoso sviluppo sostenibile, che è richiamato da più parti, poiché ci si è resi conto dell'impossibilità dell'economia moderna a continuare ai ritmi odierni, con degli evidenti squilibri economici, sociali ed ambientali che sono sotto gli occhi di tutti. Non si può più far finta di notare i cambiamenti che stanno avvenendo nel nostro sistema, ma bensì bisogna *andare oltre*, a partire dalle aziende nel riorganizzare le proprie strategie e strutture, dalle istituzioni a favorire questi cambiamenti fino ad arrivare alle persone nel cambiamento delle abitudini di acquisto e di vita. La velocità di cambiamento dell'ambiente in cui viviamo rende necessario lo sviluppo in innovazione e ricerca, e lo sviluppo della sostenibilità rientra a mio parere a pieno titolo nell'agenda degli investimenti da effettuare.

BIBLIOGRAFIA

Alessandro Zattoni, Management – volume 10: corporate governance, Egea, Milano, 2006.

Alisa Del Re, Quando le donne governano le città, Franco Angeli, Milano, 2004.

Andrea Lippi, La valutazione delle politiche pubbliche, Il Mulino, Bologna, 2007.

Angela Genova, Alessandra Vincenti, Bilancio sociale e bilancio di genere – strumenti di promozione e di partecipazione, Carocci Editore, 2011.

Atkinson A.A., Waterhouse J.H., Wells R.B., A stakeholder approach to strategic performance Measurement, in Sloan Management Review, 1997.

Barbè Sara, Gatti Daniela, Maino Graziano, Rappresentazioni e metafore, in “Prospettive Sociali e Sanitarie”, IRS Milano, 2005.

Brugnoli Carlo, Pensiero sistemico e decisioni strategiche, Egea, Milano, 2002.

Carta dei Diritti fondamentali.

Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione, Franco Angeli, 2005.

Chiara Mio, Il budget ambientale, Egea, 2001.

Clarkson M.B., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in Academy of Management Review, vol. 20, n.1, 1995.

Coda V., Responsabilità sociale e strategia dell'impresa, in Sacconi L. (a cura di), Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, Bancaria Editrice, Roma, 2005.

Commissione delle Comunità Europee, 2001.

Cone Corporate Citizenship Study: Building Brand Trust, 2004.

Cone Echo Global Cr Opportunity Study, 2011.

Costituzione italiana.

Czarniaswka B.,Jorges B. , Venti di cambiamento organizzativo. Come le idee vengono traslate in oggetti e azioni, in Bacharach S., Gagliardi P. and Mundell B. (a cura di), Il pensiero organizzativo europeo, Milano, Guerini Editore, 1995.

Edward R. Freeman, Strategic management: a stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984.

Figge F., Hann T., Schaltegger S., Wagner M., The sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy, in Business Strategy and Enviroment, n. 11, 2002.

Francesca Lazzari, Trasparenza e controllo sociale del bilancio e della contabilità degli enti locali in un'ottica di genere: per una nuova filosofia dei conti pubblici, in A. Del Re, A scuola di politica. Reti di donne e costruzione dello spazio pubblico, Franco Angeli, Milano, 2000.

Gino Zappa, L'Economia delle Aziende di Consumo, Giuffrè, Milano, 1962.

Gino Zappa, Le Produzioni nell'Economia delle Imprese, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1957.

Giorgio Invernizzi, Il sistema delle strategie a livello aziendale, McGraw-Hill, Milano, 1999.

Giovanna Vingelli, Un'estranea fra noi. Bilanci di genere, movimento femminista e innovazione istituzionale, Rubbentino, Soveria Manelli, 2005.

Haksever C., Chaganti R., Cook R.G., A model of value creation: stakeholder view, in Journal of business Ethics, n. 49, 2004.

Iris Mary Young, Le politiche della differenza, Feltrinelli, Milano, 1996, pag. 56.

J.W.McKie, Social Responsibility and the Business Predicament, The American Political Science Review, 1972.

Jensen M.C., Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Funcion, in European Financial Management, 2001.

Jensen M.C. and Meckling W., Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure, in Journal of Financial Economics, 1976.

Joan W. Scott, Il 'genere': un'utile categoria di analisi storica, in P. Di Cori, Altre storie. La critica femminista alla storia, CLUEB, Bologna, 1996.

Johnson S.D., Application of the Balanced Scorecard Approach, in Corporate Environmental Strategy, vol. 5, n. 4, Summer, 1998.

Kaplan R.S. e Norton D.P., The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, in Harvard Business Review, January-February, 1992.

Kaplan R.S., Norton R.P., L'impresa orientata alla strategia. Balanced scorecard in azione, Isedi, Torino, 2005.

Libro Verde, 2001.

Luciano Hinna, Il bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

Luigi Mariano, Responsabilità etica d'impresa, Liguori editore, 2008.

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

Marco Eugenio Di Giandomenico, Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico, Giuffrè Editore, 2008.

Maria Luisa Boccia, La differenza politica. Donne e cittadinanza, Il Saggiatore, Milano, 2002.

Mitchell, Agle e Wood, Toward of theory of stakeholder identification and saliance: defining the principle of who and what really counts, in Accademy of Management Review, vol. 22, n.4 , 1997.

M. Porter, M. Kramer, Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business review, 84, 2006.

Philip Kotler e Nancy Lee, Corporate Social Responsibility. Doing the Most Grond for Your Company and Your Cause, Wiley, New Jersey, 2005.

Pietro Greco, Lo sviluppo sostenibile - Dalla conferenza di Rio alla Conferenza di Johannesburg, CUEN, 2002.

R. L. Martin, The Virtue Matrix. Calculating the Return on Corporate Responsibility, Harvard Business School, March, 2002.

Regolamento (CEE) N. 1836/93del Consiglio del 29 giugno 1993.

- Robert Simons, Sistemi di controllo e misure di performance, Egea, 2004.
- Sergio Lucci e Silvia Poletti, Lo sviluppo sostenibile, Alpha Test, 2004.
- Silvia Cantele, La stakeholder scorecard, G.Giappichelli Editore – Torino, 2006.
- Sirgy M.J., Measuring corporate performance by building on the stakeholder model of Business Ethics, in Journal of business ethics, n. 35, 2002.
- Ugo Ascoli, Costanzo Ranci, Il welfare state in Europa, Carrocci, Roma, 2003.
- Van der Woerd F., Van der Brink T., Feasibility of a Responsive Business Scorecard a piloy study, in Journal of Business Ethics, n. 55, 2004.
- Wartick e Cochran, The evolution of corporate social performance model, in Academy of Management Review, n.10, 1985.
- William C. Frederick, From CSR to CSR, in Business & Society, vol. 33, 1994.
- Williamson O.E., Le istituzioni economiche del capitalismo, Franco Angeli, Milano, 1987.
- Wood D.J., Corporate social performance rivisited, in Academy of Management Review, n. 16, 1991.
- Zappa G., Le produzioni nell'economia delle imprese, tomo I, Giuffrè, Milano, 1957.
- Zingales F., O'Rourke A., Orssatto R.J., Environmental and socio-related balanced scorecard: exploration of critical issues Insead, Fointainebleau, 2002.

SITOGRAFIA

<http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/jm/more/confgender03/elson.pdf>

<http://parlamento.openpolis.it/atto/documento/id/27157>

<http://www.fsc.org/about-us.1.htm>

<http://hdr.undp.org/en/statistics/>

<http://normativo.inail.it/bdninternet/docs/Direttivamin2007.>

<http://responsibility.timberland.com/service>

<http://www.regione.veneto.it/NR/rdonlyres/3EF68A4B-7C35-4072-A524-10003E3A6658/0/PiattaformadiPechino.pdf>

<http://www.thecro.com/node/615>

<http://www.thefrontpage.it/2010/05/07/la-vera-storia-della-exxon-valdez/>

http://www.liceoberchet.it/ricerche/geo5d_06/csi/chernobyl.htm

<http://www.ilo.org/rome/ilo-cosa-fa/lang--it/index.htm>

<http://www.qres.it/>

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3-Reporting-Guidelines.pdf>

<http://www.msc.org/about-us>

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2003-0323+0+DOC+XML+V0//IT>

<http://www.accountability.org/>

<http://www.gruppobilanciosociale.org/>

<http://www.sa-intl.org/>

<http://www.lbg-online.net/>

[http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/DOS
SIER/direttiva_pa_rapportointesi2011__2_.pdf](http://www.pariopportunita.gov.it/images/stories/documenti_vari/UserFiles/DOS%20SIER/direttiva_pa_rapportointesi2011__2_.pdf)

www.accredia.it

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best1.ht
ml](http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best_worst/best1.html)