

## Capitolo 2

### La gestione della sostenibilità

#### Introduzione

Nel corso del precedente capitolo, partendo dalla gestione della qualità, intesa semplicemente come conformità del prodotto o servizio a determinati requisiti, abbiamo allargato il focus analizzando tematiche, come la tutela ambientale e la sicurezza dei lavoratori, dimostrando in questo modo come la vita ed il successo aziendale non dipendano unicamente dalla soddisfazione del mercato ma anche da diversi altri soggetti, ed in particolar modo dal raggiungimento del punto di equilibrio fra le loro aspettative.

Esistono strumenti normativi che danno un grosso aiuto per l'attuazione del sistema di gestione adeguato a questo fine, ma il rischio è che le certificazioni o i modelli risultino di inutile attuazione se non esiste un sistema di valori insiti nella cultura organizzativa, che porta spontaneamente ciascun membro dell'azienda a spingersi verso il miglioramento.

Vedremo ora, nel secondo capitolo, degli strumenti che permettono di integrare ed armonizzare le tematiche affrontate, partendo, però, dalla necessità di condivisione dei valori tesi al raggiungimento della soddisfazione degli *stakeholder* in cui tutta l'organizzazione deve credere; solo in questo modo si riuscirà ad interiorizzare lo spirito dei sistemi di gestione, non riducendoli al ruolo marginale di semplice balzello.

In questo modo si può puntare ad uno “sviluppo sostenibile” per l'azienda: ottenere un vantaggio competitivo ed il successo aziendale di lungo termine è possibile solo se vengono soddisfatte le aspettative di tutti i portatori di interesse.

La *World Commission on Environment and Development*, all'interno del Rapporto *Brundtland* del 1987, definisce lo sviluppo sostenibile come “*development that meets the needs of present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”. È chiaro che il principio della sostenibilità, rapportato alla vita aziendale, è perfettamente sovrapponibile con il concetto più ampio descritto sopra, ovvero la ricerca della soddisfazione delle attese degli *stakeholder*, in quanto, solo in questo modo, la sopravvivenza è assicurata in un ottica di lungo periodo. Il successo non deve essere considerato, dunque, solo in termini quantitativi di breve periodo, ma sulla base del contributo che l'azienda offre al raggiungimento di obiettivi qualitativi dei soggetti che le gravitano attorno e ne alimentano il successo stesso nel presente e nel futuro.

Tuttavia, vi sono aspettative comuni a tutti i portatori di interesse, come la correttezza, solidità e trasparenza, che devono costituire la base culturale dell'organizzazione, agevolando indubbiamente la qualità e la durata dei rapporti e delle relazioni con gli *stakeholder*.

Nel primo capitolo, abbiamo visto che esistono delle normative che incoraggiano l'adozione di sistemi di gestione volti a tutelare e migliorare il rapporto con un particolare soggetto portatore di interesse, come, ad esempio, il cliente che viene "assicurato" della conformità del prodotto attraverso la certificazione ISO 9000 conseguita dall'impresa, o, ancora, l'ambiente esterno, tutelato attraverso la certificazione ISO 14000.

Il "minimo comun denominatore" dei sistemi di gestione proposti dalle norme è rappresentato dallo schema a fasi sequenziali basato sul miglioramento continuo. Analogamente, ora vedremo come anche gli strumenti di gestione dell'aspetto più ampio della sostenibilità, proposti nel seguente capitolo, rispecchiano uno schema analogo il cui funzionamento è alimentato proprio dal "motore" del miglioramento che spinge l'azienda verso il successo.

Verrà nuovamente sottolineata l'importanza degli indicatori, che diventano lo strumento fondamentale per il monitoraggio e per la pianificazione delle azioni correttive in sede di riesame della direzione. Si può affermare, dunque, che essi costituiscono il fulcro attorno al quale qualsiasi sistema di gestione dovrebbe ruotare.

Tuttavia, prima della misurazione dei risultati conseguiti, occorre tener presente la logica che dovrebbe risiedere alla base della gestione della sostenibilità all'interno dell'azienda, ovvero quella nota col nome di "*Middle Level Thinking*", coniata per la prima volta da Jonathan Boswell nel suo libro "*Community and the Economy*"<sup>22</sup>. Secondo Boswell, è indispensabile sviluppare il "pensiero di mezzo", ovvero definire quegli strumenti che siano in grado di tradurre i principi elaborati in linea teorica, in una serie di linee guida che possano trasformare tali principi in azioni. Si parla, dunque, di quella fase che sta nel mezzo tra la definizione dell'etica aziendale, racchiusa in valori e principi condivisi, ed il raggiungimento di risultati economici.

La stessa teoria del TQM, si basa sulla condivisione e diffusione di valori e principi, in quanto, come i giapponesi insegnano, occorre prima di tutto credere in quello che si sta facendo.

Riprendendo lo schema creato da L. Munaretto<sup>23</sup>, il cosiddetto modello *Trees – Total Responsibility Economical, Enviromental, Social -*, si può affermare che i valori, assieme alla storia ed ai comportamenti, rappresentano "le radici" dell'albero della sostenibilità, e, per

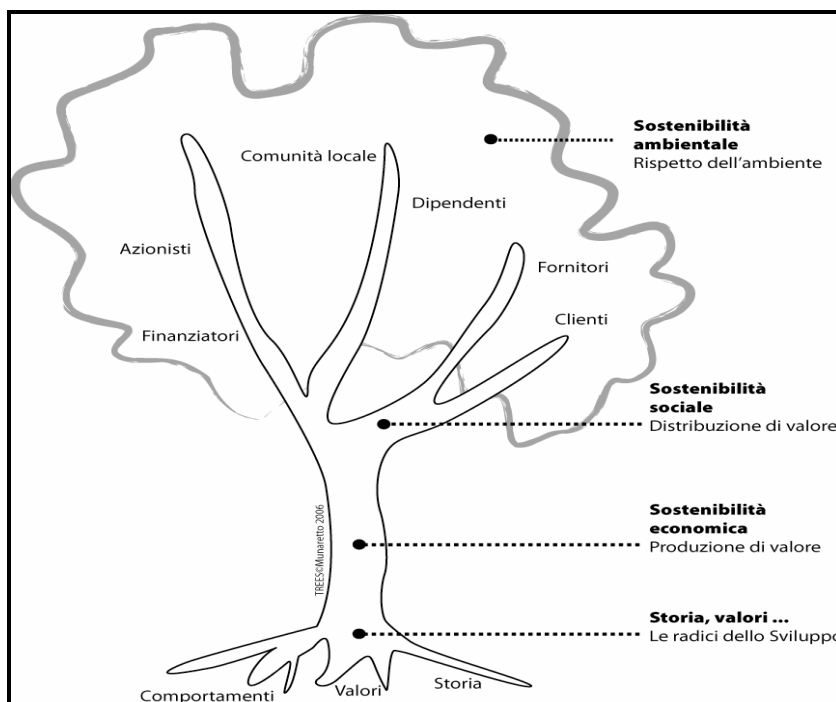
---

<sup>22</sup> Boswell, J., 1990. *Community and Economy*. New York: Routledge.

<sup>23</sup> Munaretto, L., 2007. *L'azienda sostenibile*.

persistere nel tempo, occorre che tali radici siano solide. Solo in questo modo si dà la possibilità di sviluppare una sostenibilità economica (il tronco) che crea valore da distribuire ai diversi *stakeholder* (i rami), rispettando, però, l'ambiente circostante (la chioma). È chiaro che tanto più forte è il tronco, tanto più grossi potranno essere i rami, e quindi il valore che si genera a favore degli interlocutori.

*Il modello Trees*



Un primo strumento che formalizza i principi su i quali un'azienda dovrebbe fondare la propria crescita è la carta dei valori; questa è un documento nel quale l'organizzazione dichiara la sua *vision* e la sua *mission*, elencando i valori condivisi dalla struttura e su cui si basa la sua cultura.

Rappresenta una guida ai comportamenti dell'azienda nei confronti dei suoi interlocutori, attraverso una breve spiegazione del significato di ciascun valore, rendendo così esplicito *in primis* verso l'interno, ma anche all'esterno, ciò in cui l'organizzazione crede.

La carta dei valori, è il mezzo che getta le basi per costruire e far funzionare un'organizzazione in un clima di rispetto reciproco e di trasparenza. Vi possono essere due approcci per costruire la carta dei valori: il primo segue una logica *top-down*, secondo la quale è il vertice aziendale a stabilire dei valori che vengono calati ai livelli più bassi; il secondo, invece, segue un percorso di generazione che parte dal basso, facendo partecipare ciascun lavoratore alla definizione della carta dei valori.

In entrambi i casi, tuttavia, si corre il rischio di portare alla luce una serie di valori generici e troppo "universali" nei quali tutti i membri possano identificarsi e riconoscersi.

La carta dei valori fa parte, ma non coincide con un secondo strumento che ha il compito di esplicitare i principi organizzativi: il codice etico. Questo ne rappresenta un'evoluzione in quanto non si limita ad elencare solo i principi ed i valori condivisi dall'azienda, ma definisce anche la "mappa degli *stakeholder*" identificando le aree di responsabilità nei confronti di ciascuno di essi. Sempre nell'ottica dell'evoluzione della carta dei valori, il codice etico descrive gli *standard* di comportamento che servono a tradurre i principi in impegni concreti e, attraverso la definizione di determinate procedure, quest'ultimi in azioni.

L'aspetto, però, che maggiormente differenzia il codice etico dalla carta dei valori, è la definizione di organi e meccanismi di controllo, che hanno il compito di sanzionare i mancati rispetti del codice stesso, con il fine ultimo di garantire che i valori e i comportamenti siano effettivamente osservati. Una seconda causa che può indurre un'azienda ad adottare un codice etico, è semplicemente la volontà di andare oltre la carta dei valori, intesa semplicemente come un insieme di buone affermazioni che può anche non stimolare correttamente l'organizzazione all'adozione di certi principi, ma di procedere verso un meccanismo che garantisca ed assicuri il rispetto dell'adozione di determinate pratiche, nei confronti del personale interno e degli interlocutori esterni.

Nel corso del capitolo verranno presi in considerazioni ed analizzati degli strumenti operativi ed articolati volti alla misurazione della sostenibilità. L'obiettivo della trattazione è quello di dimostrare come anche gli aspetti che sembrerebbero più distanti dalla natura economica-finanziaria "tradizionale", possono essere oggetto di misurazione e quindi di valutazione e controllo, nell'ottica di migliorare la soddisfazione degli *stakeholder*.

## **2.1 Approcci alla sostenibilità**

La sostenibilità aziendale è oggi uno dei temi fondamentali oggetto di diversi dibattiti. Come è stato già evidenziato, è impensabile credere di riuscire ad avere successo e diventare *leader* in un mercato senza tenere in debita considerazione la soddisfazione delle attese dei vari portatori di interesse che, ognuno a diversi livelli, inevitabilmente influenzano la vita aziendale.

In particolare, il fine ultimo dell'operato di un'organizzazione dovrebbe essere la ricerca dell'equilibrio tra le aspettative degli *stakeholder*, nell'ottica lungimirante di creare e mantenere dei rapporti solidi con le parti interessate.

Esistono diversi motivi che spingono un'azienda a considerare la sostenibilità come un fattore critico di successo al pari della qualità del prodotto, proprio perché, a mio avviso, è proprio dal concetto allargato di qualità che ne scaturisce la genesi. Come abbiamo visto, se con i

sistemi di gestione che garantiscono il rispetto di determinati *standard* qualitativi, si riescono a realizzare prodotti che incontrano i desideri dei clienti e degli utilizzatori, allo stesso modo, con la gestione della sostenibilità, si deve puntare a fornire ai diversi interlocutori una garanzia che quanto l'azienda sta facendo, sia il più possibile tesa alla loro soddisfazione.

Tra le cause che spingono le organizzazioni ad assumersi "l'onere" derivante dallo sforzo iniziale di considerare la sostenibilità come un elemento che è parte integrante della vita quotidiana dell'azienda, c'è la convinzione "eroica"<sup>24</sup> che un comportamento etico nei confronti degli *stakeholder* sia un valore forte, imprescindibile dal fare impresa, elevandolo a "credo" aziendale.

Una seconda motivazione che sta alla base dell'approccio sostenibile di un'azienda è da ricercare nella convinzione che esso sia un vantaggio competitivo che genera valore e profitto esattamente come qualsiasi altra risorsa. Effettivamente sono numerosi i casi in cui la stessa borsa ha premiato aziende socialmente impegnate che dimostrano come le attività aziendali si svolgano nel pieno rispetto dell'ambiente, andando oltre la semplice pubblicità creata *ad hoc* per migliorare l'immagine. In questo caso, operare nel rispetto di quello che ad oggi sembra essere l'interlocutore maggiormente nell'occhio del ciclone, l'ambiente, porta all'azienda diversi vantaggi non solo in termini di marketing, ma anche economici, derivanti dal fatto che il mercato, sempre più sensibile a tali tematiche, è in grado di capire e valutare il reale beneficio che un'azienda apporta all'ambiente circostante. Ovviamente non si può tralasciare il vantaggio, sempre traducibile in termini economici, dei vari incentivi istituiti a favore di imprese che tutelano il patrimonio ambientale.

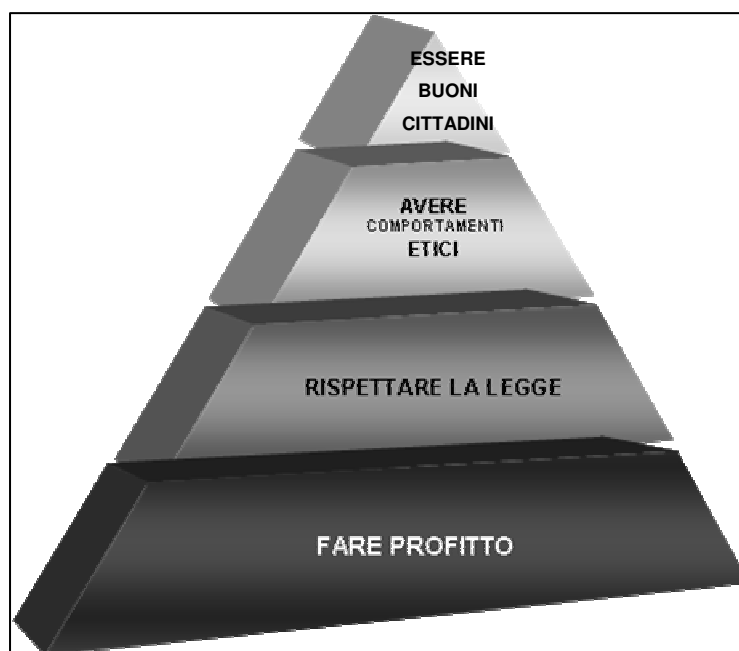
Secondo Costa (2004), esisterebbe un terzo motivo che spinge un'azienda ad operare nel rispetto degli interlocutori, ovvero semplicemente la convinzione che creare profitto da un'attività aziendale, sia di per sé poco corretto dal punto di vista etico, sentendosi spinto a "controbilanciare" la scarsa eticità del fare impresa.

Carrol (1979) ha proposto uno schema a piramide che descrive quattro responsabilità principali che un'azienda deve tenere in considerazione nel suo operare. Lo schema è costituito in modo che, nel passare al livello superiore, sia comunque rispettata la responsabilità del livello inferiore:

---

<sup>24</sup> Costa, G., 24 marzo 2004. Intervento al dibattito "Etica del business o business dell'etica". Disponibile su [http://www.management-research.it/Risalire%20la%20filiera\\_1%20Quaderno.pdf](http://www.management-research.it/Risalire%20la%20filiera_1%20Quaderno.pdf).

### *La piramide di Carrol (1979)*



Fonte: Munaretto, L., 2007. *L'azienda sostenibile*, p.8.

Alla base della piramide c'è la produzione del profitto, da considerare come il mezzo necessario per la sopravvivenza dell'azienda. In questo modo, si adempie alla responsabilità primaria di cui è incaricata qualsiasi tipo di impresa, ovvero creare valore invece di distruggerne.

Tuttavia tale profitto, e quindi valore che viene generato, non può essere perseguito ad ogni costo, in quanto esiste un sistema legislativo e normativo che vigila su rispetto di determinati principi fondamentali “garantendo il civile svolgimento della vita”<sup>25</sup>; ecco dunque che la seconda responsabilità che, secondo Carrol, sottostà all'attività aziendale è il rispetto delle leggi.

Le leggi però per loro natura non sono in grado di regolare qualsiasi aspetto di una determinata materia; esse rappresentano un quadro entro il quale un soggetto può comunque gestire l'attività in modo autonomo. Ecco allora che entra a far parte della vita aziendale quello che Carrol considera come terzo gradino della piramide: l'eticità dei comportamenti. Tale responsabilità che spetta all'azienda, è quella meno vincolata oggettivamente da fattori esterni, e quindi correlata al pensiero dei vertici manageriali. Questo significa che il grado di libertà in termini di etica dei comportamenti, riflesso nelle strategie e nelle decisioni quotidiane, è davvero elevato.

---

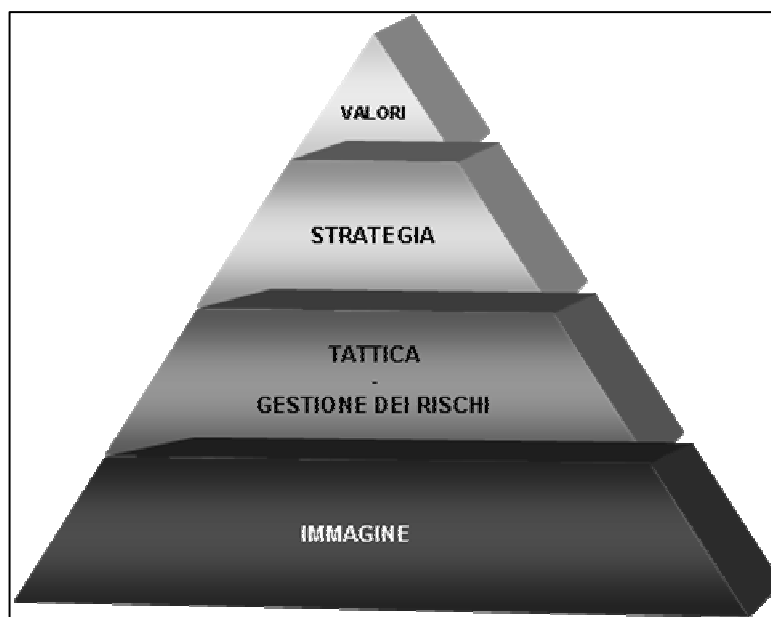
<sup>25</sup> Munaretto, L., 2007. *L'azienda sostenibile*.

Si arriva quindi al vertice della piramide, che è rappresentato da un principio che risulta ancora più ideologico del precedente, ovvero l'essere buoni cittadini. In questo modo si va a toccare la sfera personale, i valori e i principi delle persone che costituiscono il vertice aziendale, entrando nella sfera privata di chi dirige le attività. Si tratta, quindi, di considerare principi come, ad esempio, l'onestà o il rispetto per le persone, che fanno parte di quell'ambito intrinseco e profondo con cui un soggetto cresce.

La piramide di Carrol datata 1979, nel tempo ha dato vita a diverse interpretazioni, in quanto si tratta di uno schema comunque molto generico e che si presta bene a vari adattamenti e modifiche.

È possibile, allora, analizzare la piramide degli approcci elaborata da Munaretto (2007) che pone in evidenza i diversi modi con cui un'impresa può interiorizzare più o meno profondamente il tema della sostenibilità.

*Piramide degli approcci alla sostenibilità*



Fonte: Munaretto, L., 2007. *L'azienda sostenibile*, p.10.

Come si può vedere, alla base della piramide viene indicato un approccio alla sostenibilità che possiamo ricondurre a semplice mezzo di marketing e comunicazione fatto per dimostrare agli interlocutori gli impatti socio-ambientali dell'attività aziendale. Il rischio principale di un approccio di questo genere è la mancanza di fedeltà di quanto dichiarato rispetto a quanto viene realmente messo in pratica, riducendo un Bilancio Sociale, ad esempio, a mera pubblicità, magari molto "decorata", che ha come scopo quello di nascondere cattive azioni. In questo modo l'immagine aziendale riveste un ruolo decisivo che oscura la verità.

Dal mio modo di vedere, un approccio così effimero, nel lungo termine non ha la forza di durare senza essere messo in discussione, andando incontro al rischio ben più grave di rivelarsi al mercato come un'impresa che opera in modo non onesto e trasparente, provocando danni d'immagine decisamente irreparabili.

Salendo di un gradino della piramide, troviamo il secondo modo che consente ad un'organizzazione di poter impegnarsi verso il percorso della sostenibilità: questo è dato dalla necessità di adottare strumenti di *risk management* volti a tutelare i soggetti esterni come l'ambiente o la comunità, ma anche soggetti interni come i dipendenti, da possibili rischi derivanti dall'attività aziendale che, per sua natura, può provocare. Possiamo dire che questo tipo di approccio sia sicuramente più efficace di quello precedentemente descritto in quanto alla base, comunque, c'è la volontà di proteggere l'azienda da possibili conseguenze negative derivanti da una gestione errata dei rischi. A tal proposito, rientrano in questo ambito le diverse norme e i relativi sistemi di gestione che sono stati oggetto di trattazione del precedente capitolo. Si può affermare, dunque, che questo avvicinamento alle tematiche della sostenibilità sia dettato da necessità aziendali, in quanto vengono individuate delle criticità che, se non ben gestite, possono tradursi in danni ben più gravi. Si parla quindi di un approccio tattico, quasi strumentale, volto ad evitare, o comunque alleggerire, il peso delle responsabilità che grava sull'organizzazione o su singoli soggetti che operano in essa come, ad esempio, gli Amministratori.

Il terzo gradino della piramide, l'approccio strategico, è indubbiamente quello più importante che permette di fare l'effettiva differenza in termini di sostenibilità. Si tratta infatti di un tipo di approccio che prevede l'integrazione degli aspetti inerenti la sostenibilità all'interno della strategia aziendale, amalgamandosi con essa in modo indissolubile, alla ricerca del vantaggio competitivo che ne può scaturire. Questo è possibile solo se esiste la reale convinzione che le scelte fatte in termini di sostenibilità procurino all'azienda quel vantaggio sul mercato che deriva anche da una gestione più efficace ed efficiente delle risorse, comprendendo, in questo termine, evidentemente anche tutti gli *stakeholder*. Si infonde così nell'organizzazione quel senso di reale responsabilità che nasce nei confronti della società, e degli interlocutori in genere, che è in grado di alimentare in modo progressivo il vantaggio competitivo, che fonderà le proprie radici sulla qualità del rapporto che si crea nel tempo con i portatori di interesse.

A mio avviso è esattamente a questo livello che, credo, sia fondamentale concentrare l'attenzione nello svolgere le opportune analisi sulla gestione della sostenibilità, in quanto, solo a questo livello, essa diviene un fattore critico di successo che raggiunge la necessaria importanza, al pari di qualsiasi altro strumento competitivo pianificato a livello strategico.



Essendo, dunque, uno strumento che a tutti gli effetti entra nella gestione aziendale complessiva, la sostenibilità diviene oggetto di misurazione, pianificazione e controllo, sempre con lo scopo di migliorare progressivamente i propri benefici apportati all'efficienza dell'azienda. Sarà oggetto di trattazione del seguente capitolo proprio la definizione di metodologie di misurazione della sostenibilità, attraverso opportuni strumenti adeguatamente pianificati.

Tornando alla piramide degli approcci alla sostenibilità, Munaretto pone al vertice i valori che guidano le attività di *decision making*. Si entra nella sfera dei principi, dell'etica e della morale che è insita nello spirito di chi guida l'organizzazione, andando oltre alla considerazione strategica che la sostenibilità possiede. Si compiono determinate "buone" pratiche manageriali spinti da motivazioni profonde, al pari di un "credo" che guida le scelte, ritenendo che esse siano semplicemente giuste. A questo livello si va oltre quella che è la concezione tradizionale del "far impresa", arrivando anche a mettere in discussione i concetti di proprietà o di fini aziendali, impattando profondamente sul modello di *governance*.

Concludendo si può affermare che l'approccio alla sostenibilità, può avvenire anche senza movente etico, come evidenziato dal fatto che si può giungere ad una integrazione degli aspetti relativi alla sostenibilità con la strategia aziendale. Tuttavia è chiaro che, se le motivazioni che spingono un'azienda a prestare attenzione alla sostenibilità derivano da un credo, da dei valori insiti nell'organizzazione, allora l'implementazione diverrà sicuramente più semplice ed agile; come lo stesso Munaretto afferma, il movente etico rappresenta un "facilitatore del processo, sia allo stadio iniziale come scintilla ispiratrice dell'idea, sia nelle fasi successive come carburante dell'idea stessa"<sup>26</sup>.

La piramide degli approcci, alla luce di quanto detto, può essere letta sotto una diversa ottica, che non considera i quattro approcci come alternativi l'uno all'altro, quanto un percorso progressivo che l'azienda può intraprendere verso la sostenibilità che, evidentemente acquisirà nel tempo un'importanza maggiore per le attività dell'organizzazione, sino al punto di diventare parte integrante prima della strategia, e successivamente del modo di pensare dei membri.

---

<sup>26</sup> Munaretto, L., 2007. *L'azienda sostenibile*.

## 2.2 Sostenibilità e Responsabilità Sociale d'Impresa

Al giorno d'oggi si sente parlare spesso di Responsabilità Sociale e di sostenibilità, confondendo i due concetti, considerati quasi sinonimi.

Credo sia doveroso, in questa sede, cercare di chiarire le differenze e gli eventuali punti di contatto esistenti tra i due aspetti che inevitabilmente caratterizzano la vita aziendale, provando ad individuare un confine più netto di quello presente nella mente dell'opinione comune.

Porter e Kramer, in un recente articolo pubblicato nel 2007 dal titolo "Strategia e società. Il punto di incontro tra vantaggio competitivo e *Corporate Social Responsibility (CSR)*", descrivono criticamente lo scenario attuale del rapporto tra impresa e società. È interessante notare come i due autori siano fermamente critici nei confronti delle svariate iniziative prese dalle aziende per la creazione di *report*, il più delle volte creati con l'obiettivo di acquisire consensi e migliorare l'immagine. Al di là di questa critica, Porter e Kramer individuano quattro "argomentazioni a sostegno della CSR":

- obbligo morale
- sostenibilità
- licenza ad operare
- reputazione

Il primo approccio implica la natura etica che dovrebbe risiedere nel comportamento morale dell'agire dell'impresa, rispettando gli individui che entrano in contatto con l'organizzazione, tenendo fede ai valori dell'essere "buoni cittadini". Tale aspetto è orientato principalmente al rispetto della comunità locale e della società in genere, cioè i soggetti con cui inevitabilmente l'azienda si interfaccia quotidianamente.

Il secondo aspetto, invece, è rappresentato dalla sostenibilità, intesa come visione lungimirante basata sulla tutela ambientale e della comunità, volta a preservare i rapporti nel futuro. Questo appena descritto, secondo i due autori, è il punto di contatto tra CSR e sostenibilità, considerando quest'ultima come un approccio alla CSR.

L'idea di "licenza ad operare", si basa sul consenso e sul dialogo che l'impresa dovrebbe instaurare con gli *stakeholder*. Il concetto, ripreso nell'articolo di Porter-Kramer, richiama una teoria elaborata da Guthrie e Parker nel 1989, denominata "*Legitimacy Theory*"<sup>27</sup>. Alla

---

<sup>27</sup> FAVOTTO, F., MICHELON, G., 2005. *Responsabilità sociale d'impresa come efficace e lungimirante strategia*. Working paper (p. 8).

base di questa teoria vi è la nozione di “contratto sociale”: l’impresa, in quanto istituzione della società, ha bisogno di una legittimazione ad operare, ottenendo in cambio una serie di benefici come, ad esempio, l’acquisizione della personalità giuridica e della responsabilità limitata. La motivazione va ricercata nel fatto che un’impresa si trova immersa in un ambiente che necessariamente pone dei vincoli alla sua attività, dettati dalle richieste ed aspettative dei vari *stakeholders*, ed è evidente che, se l’impresa riesce a soddisfare le esigenze espresse da quella parte di *stakeholders* rappresentanti - per esempio - la comunità locale, riesce anche a contribuire al benessere sociale.

Proprio da questa cruciale responsabilità di cui l’impresa si trova investita, a volte anche a sua insaputa, discende l’importanza che Guthrie e Parker attribuiscono al “contratto sociale”.

Il “contratto sociale” risulta essere allora una sorta di patto di cooperazione tra due soggetti: - l’impresa da una parte, la società dall’altra - tacitamente stipulato in modo da assicurare che l’attività aziendale prosegua senza creare danno alla società in una sorta di mutua e lungimirante fedeltà. Il consenso sociale per operare deve, dunque, essere esplicitato attraverso uno strumento concreto proposto dall’impresa, che possiamo identificare con la responsabilità sociale.

Tuttavia, questo aspetto della CSR, prevale maggiormente nelle imprese che necessitano del consenso dei Governi, in quanto operano in un settore con alti tassi di regolamentazione. I punti di vista degli interlocutori sociali sono importanti, ma spesso essi non comprendono completamente le caratteristiche dell’azienda, il posizionamento di mercato e le scelte competitive che è costretta a fare.

Infine, l’ultimo approccio alla CSR, individuato da Porter e Kramer, è rappresentato dal concetto che, a mio avviso, è, purtroppo, ancora ben radicato nella mente di molti vertici aziendali, che considerano le iniziative di tutela e rispetto della società unicamente come strumento per il rilancio della reputazione aziendale o dell’immagine, in grado anche di rafforzare il *brand* e addirittura risollevarle le sorti dei titoli azionari.

Come si può notare, ciò di cui i due autori sono fermamente convinti è che la critica principale mossa nei confronti della responsabilità sociale d’impresa, parte dal rapporto che ancora ad oggi esiste tra le imprese e la società stessa; tale relazione non è intesa come un gioco a somma positiva ma a somma zero, vale a dire che se vengono messe in atto delle iniziative per la tutela della società, queste si traducono in utilizzazione di risorse per l’impresa, quindi costi. Porter e Kramer, infatti, continuano la loro trattazione proprio cercando di evidenziare come la collaborazione e la cooperazione tra società e azienda porti benefici per entrambe le parti.

Tuttavia mi trovo in disaccordo con quanto affermato dai due autori circa la considerazione della sostenibilità come approccio alla CSR. A mio avviso l'ottica di analisi deve essere completamente ribaltata, definendo la responsabilità sociale uno dei diversi aspetti che caratterizzano la sostenibilità aziendale.

Il modello che meglio esprime questo concetto è rappresentato dal cosiddetto “*triple bottom line*” (TBL)<sup>28</sup>: esso si basa sull'idea che la rendicontazione economica presenti diversi limiti legati all'incompletezza che, per sua natura, un bilancio economico possiede per la descrizione delle molteplici attività aziendali. Si ritiene, allora, che dalla semplice “*one bottom line*” (termine utilizzato per indicare l'ultima riga del bilancio economico), si debba passare alla “*triple bottom line*” indicando tre risultati principali di riferimento: quello economico, ambientale e sociale.

Adottando questo punto di vista, si nota come l'ambito sociale ricopra un ruolo decisivo nella vita aziendale, ma al pari dei risultati economico-finanziari ed ambientali. Tutto ciò si traduce nel fatto che con il termine “responsabilità sociale d'impresa” si definiscono tutte quelle attività e buone prassi messe in atto dall'impresa e rivolte a quei soggetti che possono essere ricondotti alla sfera sociale (come comunità locale o governi).

È dunque evidente che, seguendo questa impostazione, la sostenibilità non riguarda solo le attività che l'organizzazione mette in atto a favore della società, ma interessa ogni aspetto della vita aziendale, comprendendo anche l'aspetto economico oltre che quello ambientale.

Secondo Costa (2004), infatti, essere socialmente responsabili significa prima di tutto svolgere il ruolo che la società assegna alle imprese, ovvero quello di creare valore e ricchezza con la sua attività. Questo è un punto delicato, che mette in chiara evidenza come il confine tra responsabilità sociale e sostenibilità sia labile.

A mio avviso, la distinzione deve essere fatta partendo proprio dai soggetti che vengono coinvolti: essere socialmente responsabili, significa mettere in atto comportamenti che mirano alla tutela di quei soggetti che, per loro natura, rientrano nell'ampia categoria riconducibile alla società; la prospettiva cambia decisamente nel momento in cui si parla di sostenibilità, da ricondurre al modo di affrontare qualsiasi tipo di attività aziendale, basato su il rispetto delle relazioni intraprese con qualsiasi tipologia di interlocutore, con la volontà di preservare e soprattutto migliorare tale rapporto in un'ottica di lungo periodo. In questo modo il principio di sostenibilità è perfettamente applicabile ad ogni ambito, dai rapporti interni con i dipendenti, a quello con fornitori e clienti, e, ovviamente, anche con la società.

---

<sup>28</sup> Elkington, J., 1994. *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*. California Management Review 36, no. 2: 90-100.

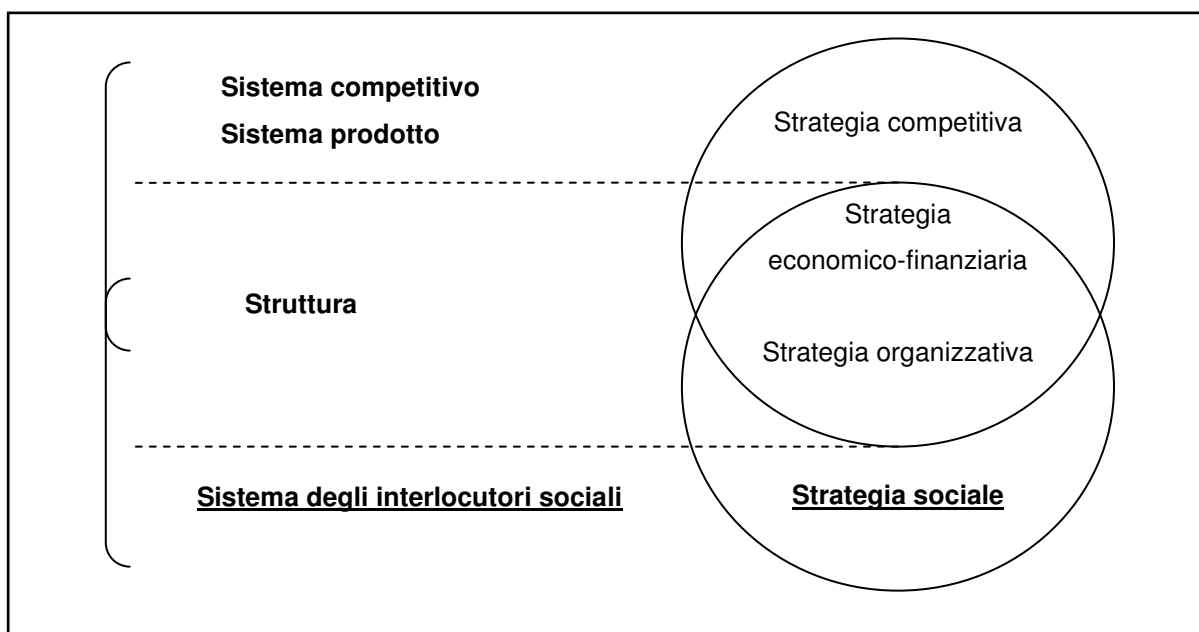
La sostenibilità allora diviene un valore che deve essere radicato nell'organizzazione, e non può essere in questo modo "sfruttato" per migliorare solo l'immagine aziendale, magari solo elencando in un report le buone prassi intraprese durante l'anno.

In questo modo la sostenibilità diviene un'efficace strumento di gestione, che caratterizza l'azienda, ma soprattutto permette di ottenere un vantaggio competitivo di lungo periodo.

L'interiorizzazione del concetto di miglioramento sostenibile, comporta la necessità di ridefinire le linee guida strategiche in grado di considerare le nuove pressioni e i nuovi aspetti aziendali; fermo restando la creazione di valore il principale fine dell'impresa, questo non può essere implementato facendo riferimento unicamente alla *performance* aziendale. Ciò si ricollega alla problematica affrontata al paragrafo precedente in cui si afferma che, solo a livello strategico, la sostenibilità acquisisce il peso adeguato per divenire fattore fonte di successo.

Secondo Coda (1988), l'impresa trovandosi ad operare per sua natura in un contesto sociale, deve pianificare ed implementare una strategia sociale, appunto, coerente con la strategia competitiva:

#### *La strategia sociale secondo Coda*



Fonte: CODA, V., 1988. *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.

Il *framework* proposto da Coda, mette in evidenza in modo intuitivo come l'impresa sia necessariamente connessa con soggetti esterni verso i quali si trova a dover interagire seguendo e rispettando una strategia che ne esponga obiettivi e risultati per ottenere una sorta di consenso ad operare, esattamente come la strategia competitiva "tradizionalmente intesa" fa, rivolgendosi al mercato.

Anche Coda considera l'ambito sociale come uno degli aspetti della più articolata vita aziendale composta da obiettivi economico-finanziari, organizzativi e di mercato. L'impresa si trova a dover tutelare gli *stakeholder* sociali esattamente come fa con clienti ed azionisti.

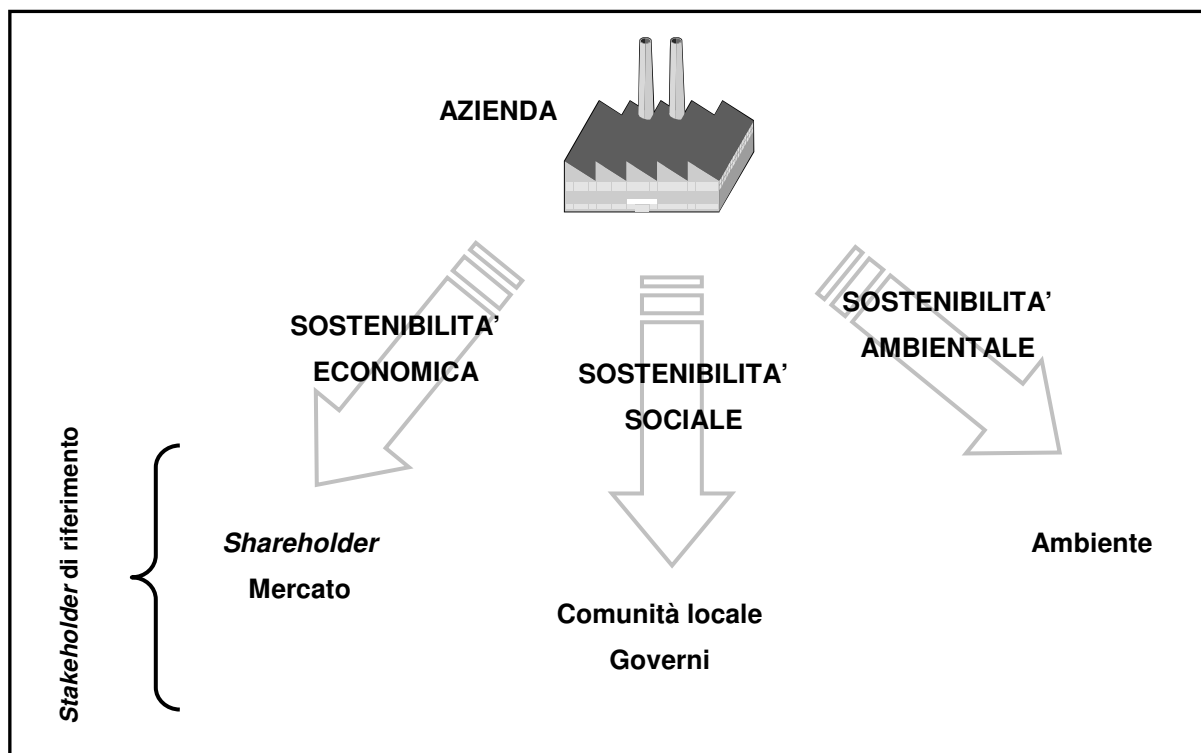
Il collante che dovrebbe dare omogeneità all'insieme delle attività e delle prassi messe in atto, ciascuna rivolta all'interlocutore di riferimento, dovrebbe essere il pensiero basato sulla sostenibilità del vantaggio competitivo e del valore.

L'impresa si trova a dover gestire attivamente la propria identità basata sulla sostenibilità; ciò porta alla necessaria creazione di strumenti e tecniche di autovalutazione, autocorrezione e miglioramento, nonché alla definizione di modalità volte ad inserire valori e giudizi morali nelle attività tipiche di pianificazione e controllo dei processi e nelle fasi di *decision making*.

La sfida diviene allora quella di creare sistemi che non si occupino solo della gestione finanziaria ma anche delle dimensioni socio-ambientali e delle aspettative dei relativi *stakeholder*. L'impresa deve dimostrarsi capace di allineare le sue attività al macro-principio della sostenibilità, che racchiude in sé aspetti etico-morali che possono risultare talvolta in conflitto con i valori basati unicamente sulla redditività economico-finanziaria.

Sostenibilità intesa, quindi, come fattore critico di successo, come innovativo modo di "fare impresa", che si manifesta e trova applicazione nella tripla dimensione "eco-socio-ambientale". Per queste ragioni sono necessari strumenti di gestione in grado di trasformare i principi in fatti. Sono stati creati dei modelli che accompagnano l'organizzazione lungo un percorso di sostenibilità, in particolare, come avremo modo di vedere in seguito con il GRI, sono sistemi gestionali basati sul riesame, che permette di portare a galla i miglioramenti effettuati, anche attraverso indicatori di *performance*. Come si può intuire fin da ora, l'impianto generale della gestione della sostenibilità è del tutto simile ai sistemi di qualità-sicurezza-ambiente analizzati nel primo capitolo.

È possibile, infine, cercare di riassumere graficamente il concetto espresso nel corso del paragrafo: sostenibilità come principio che guida tutte le attività dell'azienda (da quelle economiche, ambientali a quelle sociali):



### **2.3 Sviluppo sostenibile tra etica e rendicontazione**

#### Etica...

L'attenzione alle tematiche relative alla sostenibilità, conduce inevitabilmente al momento in cui è lecito domandarsi quali siano i possibili risvolti pratici di tante buone parole espresse a riguardo. Sarà, quindi, oggetto del seguente paragrafo, cercare di “traghetare” dal livello estremamente immateriale relativo alla parte etico-morale insita nel concetto di sostenibilità, al livello pratico, tradotto in strumenti elaborati per dare concretezza ed attuazione alla riflessione teorica.

Si vuole, quindi, mettere in evidenza una situazione che, attualmente, caratterizza molte aziende, ovvero l'ambigua situazione composta, da una parte, dal radicamento, se pur lento, dell'approccio sostenibile nella mentalità imprenditoriale, ma dall'altra, dall'innegabile difficoltà nel trovare la chiave che ne permetta l'applicazione e che conduca ai relativi vantaggi.

Il percorso di analisi che si vuole seguire nel seguente paragrafo, deve necessariamente prendere avvio dalla definizione di “sviluppo sostenibile”. Tale concetto, già accennato ad inizio capitolo, nasce con la presa di coscienza e la crescente consapevolezza da parte della società più sviluppate, che l'uomo non può essere considerato indipendente dalla natura. Nel

corso degli anni '80, la riflessione sullo sviluppo sostenibile entra nel dibattito politico internazionale. Si avverte così il bisogno di formalizzare, o per lo meno di chiarire, questi concetti.

Si arriva così al 1987, anno in cui la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (detta anche Commissione Brundtland, dal nome del suo presidente) pubblica un rapporto, noto col nome di *Our Common Future*, che propone alcune strategie ambientali di lungo periodo in grado di tenere in considerazione la relazione che c'è tra popolazione, risorse, ambiente e sviluppo. Fu in questo modo che per la prima volta si è voluto proporre all'attenzione del mondo il concetto di sviluppo sostenibile come risposta all'evidente interdipendenza ecologica negativa sfociate nelle crisi ambientali come: effetto serra, piogge acide, desertificazione ed inquinamenti urbani.

Il rapporto Brundtland definisce lo sviluppo sostenibile come “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”.

I due concetti portanti contenuti nella definizione, sono quelli di “bisogni”, intesi come quelli essenziali che tutti, compresa la parte povera del mondo, hanno, ed in secondo luogo, l'idea implicita che esistono delle limitazioni, conseguenza dalla tecnologia e della società in genere, che occorre tenere in considerazioni per la soddisfazione delle generazioni presenti e future.

In parole povere, lo sviluppo sostenibile è un processo di cambiamento nel quale si deve trovare l'equilibrio e l'armonia tra investimenti, sfruttamento delle risorse e sviluppo tecnologico nell'ottica di incrementare il potenziale attuale e futuro di soddisfazione dei bisogni. Si richiede, pertanto, un sistema di produzione che rispetti l'obbligo di preservare la base ecologica per lo sviluppo stesso.

Tre sono i principi che hanno guidato la Commissione Brundtland nella definizione del rapporto:

1. la qualità dell'ambiente è il presupposto al miglioramento della qualità della vita;
2. ampliamento dell'orizzonte temporale;
3. equità intergenerazionale.

Tuttavia a questi principi cardine, se ne dovrebbe aggiungere un altro: esistono dei limiti della natura a cui dover adeguare lo sviluppo economico. Questo significa che nelle varie teorie economiche elaborate da decine di anni, bisognerebbe aggiungere un terzo parametro che vincola i modelli: dopo il capitale e lavoro è necessario inserire il “capitale naturale”.

È evidente che, con quanto è stato proposto dalla Commissione Brundtland, il focus di analisi dei modelli economici e di sviluppo si sposta, passando dalla quantità alla qualità della



crescita economica, con riferimento alla salvaguardia dei processi dinamici di un sistema bio-ecologico.

Ovviamente, negli anni, il concetto di sviluppo sostenibile è stato ripreso e approfondito, talvolta ricoperto di significati impropri, ma comunque è stato il faro che ha guidato diversi piani d'azione elaborati dalla Comunità Internazionale per la promozione della sostenibilità: dall'Agenda 21 approvata a Rio de Janeiro nel 1992 fino al documento di Johannesburg del 2002, approvato in occasione della conferenza mondiale sullo sviluppo sostenibile.

Se da una parte resta salda l'idea che nel concetto di sostenibilità sia racchiusa l'idea che sviluppo economico e ambiente non debbano essere in contrapposizione ma piuttosto considerati complementari, col tempo sono state mosse anche delle critiche che hanno evidenziato come lo sviluppo sostenibile non sia esattamente la soluzione a tutti i problemi del pianeta. In particolare secondo Daly<sup>29</sup>, uno dei più autorevoli studiosi della cosiddetta "economia ecologica", lo sviluppo sostenibile è un miglioramento qualitativo senza aumento quantitativo, cioè è uno sviluppo senza crescita che si limita al controllo e redistribuzione della ricchezza presente<sup>30</sup>. Sotto questa chiave di lettura, a mio avviso eccessivamente pragmatica, è chiaro che la sostenibilità non incoraggia i paesi allo sviluppo. Tuttavia, al contrario, credo sia necessario focalizzare maggiormente l'attenzione su quello che lo sviluppo economico stesso ha portato, ovvero al collasso delle capacità bio-produttive dei sistemi naturali, utilizzati ad un ritmo superiore rispetto alla loro capacità rigenerativa. Ciò significa che, proseguendo con i ritmi che hanno contraddistinto i paesi industrializzati negli ultimi anni, il futuro non proporrebbe né aumento quantitativo né miglioramento qualitativo in quanto si arriverebbe ad una drammatica situazione di collasso irreversibile.

Lo sviluppo sostenibile, dunque, rappresenta una rivoluzionaria visione del modello di sviluppo industrialista, basato sull'economia di mercato, ma considerando la crescita non più illimitata.

Quello che, purtroppo, preoccupa è l'utilizzazione e, spesso, l'abuso del termine sostenibilità. Negli anni si è assistito a numerose strumentalizzazioni anche politiche del termine che, inglobando in sé svariati concetti, si presta molto bene ad adattamenti, talvolta molto forzati.

Si assiste sempre di più ad elaborazioni che ne permettano l'applicazione in termini pratici attraverso modelli o *framework*, portando non poca confusione.

La sostenibilità è un concetto complesso ed articolato, al cui interno sono comprese ed interagiscono diverse dimensioni, da quella economica, socio-culturale, etico-morale a quella

---

<sup>29</sup> Herman E. Daly, studioso americano della *University of Maryland*, ex dirigente della Banca Mondiale.

<sup>30</sup> H. E. DALY, 1991. *Economia ecologica e sviluppo sostenibile*. Oikos, n.4.

istituzionale, configurandosi un modello multidimensionale e intersettoriale nel quale si deve cercare il giusto compromesso tra politica ambientale e settore economico.

Vista tale complessità, si può affermare, allora, che la sostenibilità è un processo la cui implementazione richiede grandi sforzi e cambiamenti ma che, vista la vastità metodologica, deve essere calato di volta in volta nel contesto politico-economico, socio-culturale e territoriale in cui deve essere applicato.

A sostegno di quanto affermato, c'è anche la nascita di una vera e propria “*Sustainability Science*” che è definita come l'integrazione e l'applicazione delle conoscenze della Terra armonizzate con la conoscenza delle interrelazioni umane ricavate dalle scienze umanistiche, mirante a valutare le conseguenze degli impatti umani sul sistema planetario e sulle società, anche nel futuro<sup>31</sup>.

Cerchiamo ora di ricondurre l'aspetto etico ad un livello più tangibile, riportandolo all'ambito della gestione d'impresa, considerando le accezioni che il termine può assumere in materia aziendale.

In generale, l'etica d'impresa riguarda i diversi problemi di applicazione di principi etici all'interno dell'organizzazione; nella fattispecie detti principi si possono articolare:

- nell'individuazione e nella creazione di un “*ranking*” di valori etici da porre alla base della vita aziendale;
- nella trasmissione di questi valori alla struttura organizzativa;
- nella loro corretta adozione in fase di *problem solving*.

Secondo la dottrina prevalente, ed in particolare secondo S. Sciarelli (1996), l'etica d'impresa possiede due caratteristiche fondamentali<sup>32</sup>: la filosofia e la relatività. Con il termine filosofia si vuole intendere la presenza dell'aspetto teorico dell'etica che comporta la mancanza di concretezza tanto ricercata nelle risposte imprenditoriali; con il termine relatività, ci si riferisce, invece, alla difficoltà di valutare oggettivamente l'agire imprenditoriale etico da quello non etico, in quanto il giudizio è collegato ai valori del singolo, e, inoltre, ci si muove in assenza di delineate contestualizzazioni spazio-temporali.

---

<sup>31</sup> Definizione tratta da: BOLOGNA, G., 2007. Per evitare il passaggio dal “sorpasso” al “collasso”: verso la scienza della sostenibilità. *Etica e politiche ambientali*. Fondazione Lanza. Gregoriana Libreria Editrice: Padova, p. 41.

<sup>32</sup> MIO, C., 2005. Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione. Milano: Franco Angeli, p. 17.

Secondo O. Gabrovec Mei (1993), si possono distinguere due significati attribuibili al concetto di etica d'impresa: etica in quanto rispetto delle leggi ed etica in quanto ricerca della legittimazione sociale.

Nel primo caso, l'etica in ambito imprenditoriale assume il significato di mero rispetto delle leggi vigenti in un determinato istante in un determinato paese, quindi la prassi gestionale viene confrontata con quanto previsto a livello normativo attraverso una lettura degli atti svolti dall'impresa. A titolo d'esempio, con questo significato del termine di etica d'impresa, ci si riferisce all'assolvimento degli obblighi fiscali, laddove l'evasione sia considerata una condizione diffusa nella pratica. In questa accezione, il riconoscimento dell'eticità di un comportamento è legato all'azione combinata di tre elementi<sup>33</sup>:

- le disposizioni di legge (elemento oggettivo);
- il rispetto delle disposizioni legislative (elemento soggettivo);
- la percezione del livello generale di applicazione della normativa nel contesto di riferimento (elemento "percettivo").

Nel secondo caso, agire eticamente significa implementare tutte quelle forme di gestione d'impresa che comportano l'adozione di provvedimenti ulteriori rispetto a quelli previsti dalla legge, in sintonia con le aspettative degli interlocutori sociali. In questo caso, la verifica di "conformità" si effettua attraverso lo studio di valori condivisi dai membri della comunità di riferimento per l'impresa, pervenendo così alla definizione dei principi che guidano le scelte degli attori che agiscono nella realtà sociale di riferimento.

### ...rendicontazione

Dall'aspetto puramente teorico che si può attribuire al concetto di sostenibilità, analizzato nel suo risvolto etico, cerchiamo ora di definirne l'altra faccia, ovvero tutto quello che concerne l'applicazione dei principi di sviluppo sostenibile per il raggiungimento di obiettivi aziendali pratici e concreti.

In particolar modo è indispensabile cercare di definire ed analizzare il processo di rendicontazione (in inglese *accountability*) che, in generale rappresenta lo strumento fondamentale per il controllo di gestione, ma che nella fattispecie, permette anche di comprendere il grado di applicazione dei principi di sostenibilità descritti in precedenza.

L'evoluzione storica della rendicontazione in Italia, prende avvio nel 1975 quando il Dipartimento di Economia dell'Istituto Battelle di Ginevra elabora una "proposta di ricerca

---

<sup>33</sup> MIO, C., 2005. *Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*. Milano: Franco Angeli, p. 19.

tendente ad analizzare le condizioni di sviluppo e di applicazione di un bilancio sociale d'impresa". Tale ricerca aveva come obiettivo quello di creare un programma di sperimentazione per l'attivazione di un bilancio sociale ad un gruppo di imprese italiane (tra cui la Merloni). L'iniziativa ebbe un successo limitato in quanto solo la Merloni giunse nel 1978 alla redazione di un vero e proprio bilancio sociale.

Occorre aspettare sedici anni per la pubblicazione di un altro bilancio sociale, questa volta da parte delle Ferrovie dello Stato.

Successivamente, a partire dal 1997, si iniziarono a redigere alcuni bilanci ambientali di alcune importanti raffinerie come ad esempio Agip Petroli.

Tuttavia, nel corso degli anni '80 e '90, il tema del bilancio sociale iniziò a ricoprire sempre più un ruolo di interesse presso organismi come associazioni imprenditoriali, università ed imprese. Oggi in Italia si contano numerosi bilanci sociali di Comuni, fondazioni, grandi e piccole imprese o, ancora, di aziende municipalizzate e di servizi di pubblica utilità.

È evidente che il tema della rendicontazione di sostenibilità sta evolvendosi rapidamente, diventando un fenomeno in netta crescita, anche se non si può affermare ancora che esso appartenga alla generalità. Infatti il bilancio sociale non è ancora riconducibile a norme o *standard* certificati (ad eccezione delle fondazioni bancarie) come abbiamo visto nel primo capitolo trattando il tema della gestione della qualità, ma è registrabile chiaramente una crescita di entusiasmo e rispetto per comportamenti etici, anche se a volte trascinati dall'aspetto imitativo.

Il lato positivo dell'attuale posizione che potremmo definire di "presa di coscienza", offre il vantaggio di scongiurare la nascita di rigidi modelli normativi che, favorendo la divulgazione ed il confronto, inibiscono la reale presa di coscienza del valore della rendicontazione nell'ambito della gestione della sostenibilità. "Si rischia di confondere la fede con la preghiera, con il rischio che siano in tanti a pregare ma pochi a credere"<sup>34</sup>.

Guardando la molteplicità di casi che sono proliferati in questi ultimi anni, si possono distinguere tre chiari momenti della rendicontazione sociale:

1. rendicontazione per moda o "di avanguardia";
2. rendicontazione per esigenze e spinte esterne;
3. rendicontazione per presa di coscienza.

Questi appena elencati rappresentano tre motivazioni che possono spingere un'azienda ad avvicinarsi alla rendicontazione di sostenibilità, con la precisazione che uno non esclude

---

<sup>34</sup> HINNA, L., a cura di, 2002. *Il bilancio sociale*. Prefazione di Vittorio Coda. Milano: il sole 24 ore, p. 59.

l'altro, ovvero è possibile che nella vita stessa della singola impresa si evolva la mentalità ed il relativo approccio alla rendicontazione.

Il primo approccio, definito di avanguardia, si riferisce a quelle imprese che, pur non subendo forti pressioni esterne e non avendo ancora maturato una propria convinzione sul tema, decidono di elaborare un bilancio sociale spinte dalla curiosità e dalla voglia di analizzarne gli effetti magari perché sono le prime nel settore a compiere una simile iniziativa, o semplicemente per spirito di emulazione. Questo comportamento generalmente non è visto in modo positivo in quanto, il più delle volte, si produce la rendicontazione per qualche anno poi si smette una volta svanito l'effetto "novità ed annuncio". Tuttavia, a mio parere, non deve essere completamente criticato in quanto, tale approccio può evolversi nel tempo, facendo in modo che le tematiche di sostenibilità suscitino interesse nell'organizzazione, stimolando la presa di coscienza e di posizione.

Il secondo momento, rendicontazione per spinte esterne, si riferisce a quelle aziende che, in seguito a pressioni esterne relative ad immagine o operazioni di riassetto, come privatizzazioni, necessitano di uno strumento che possa comunicare agli *stakeholder* che quanto sta avvenendo sia nel completo rispetto di determinati principi o *standard*. È il caso, ad esempio, della grandi multinazionali che, in seguito a scandali di cronaca, sono messe in discussione sul rispetto delle condizioni di lavoro dei dipendenti, o, ancora, è il caso delle aziende a rischio ambientale, che ricorrono alla rendicontazione sociale per tutelar la propria immagine, assicurando il loro completo rispetto sui grandi temi della salute della Terra.

Solitamente, questo approccio di facciata, trova applicazione anche in occasione della preparazione ad una quotazione in borsa. Sintetizzando, questa fase può essere definita come "un'operazione di marketing della riconquistata responsabilità sociale"<sup>35</sup>.

Infine, il terzo momento, la rendicontazione per presa di coscienza, avviene nel momento in cui il *management* dell'impresa interiorizza la necessità di migliorare il rapporto dell'azienda con il contesto economico. Nel caso di una multinazionale, solitamente la presa di coscienza parte dal quartier generale della casa madre, successivamente viene trasmessa in maniera "top-down" a tutte le unità operative presenti nel mondo. Questa logica di diffusione viene denominata anche "*think global and act local*".

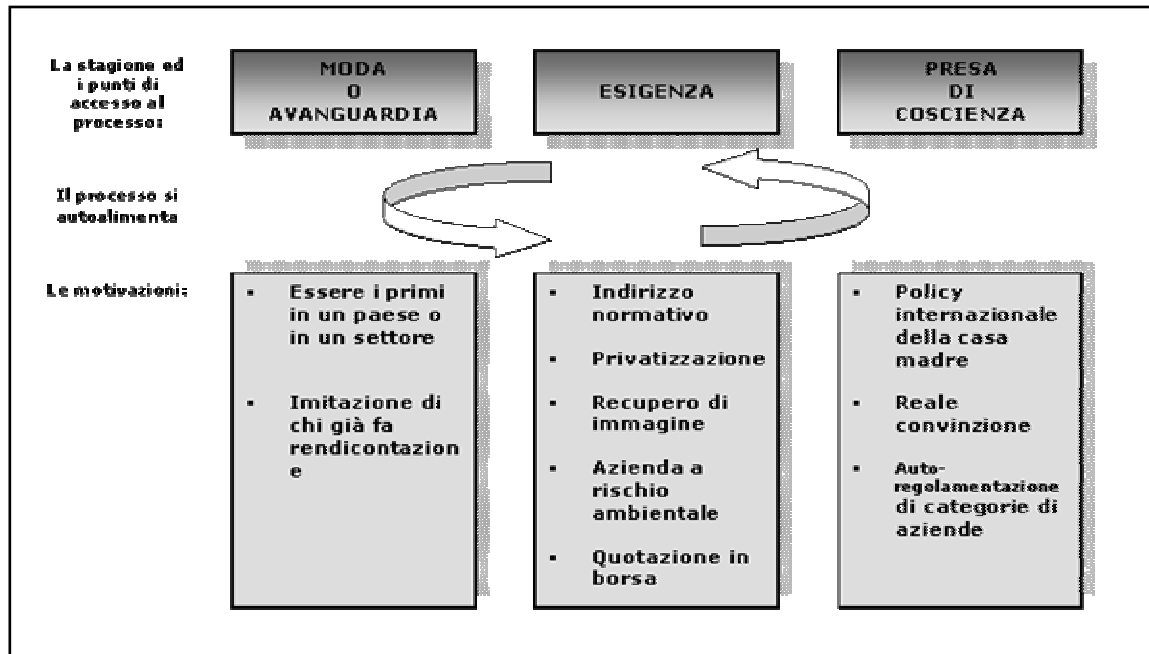
La cosa che comunque vale la pena di evidenziare, dopo aver descritto i tre approcci alla rendicontazione, è che attorno a questi elementi si crea un effetto vortice che ne alimenta la diffusione ed il miglioramento della rendicontazione: dalla consapevolezza dell'utilità della rendicontazione insita nella mentalità di alcuni soggetti, ne deriva un effetto moda; la moda

---

<sup>35</sup> HINNA, L., a cura di, 2002. *Il bilancio sociale*. Prefazione di Vittorio Coda. Milano: il sole 24 ore.

diventa esigenza; l'esigenza diventa consapevolezza; la consapevolezza spinge verso nuove posizioni di avanguardia; queste ricreano ad un livello superiore un nuovo atteggiamento di moda e così via. Questo circolo virtuoso, come si può intuire, presenta comunque numerosi punti di accesso, tutti utili ai fini della creazione di un processo di rendicontazione sociale.

*Le stagioni delle imprese e le motivazioni della rendicontazione*



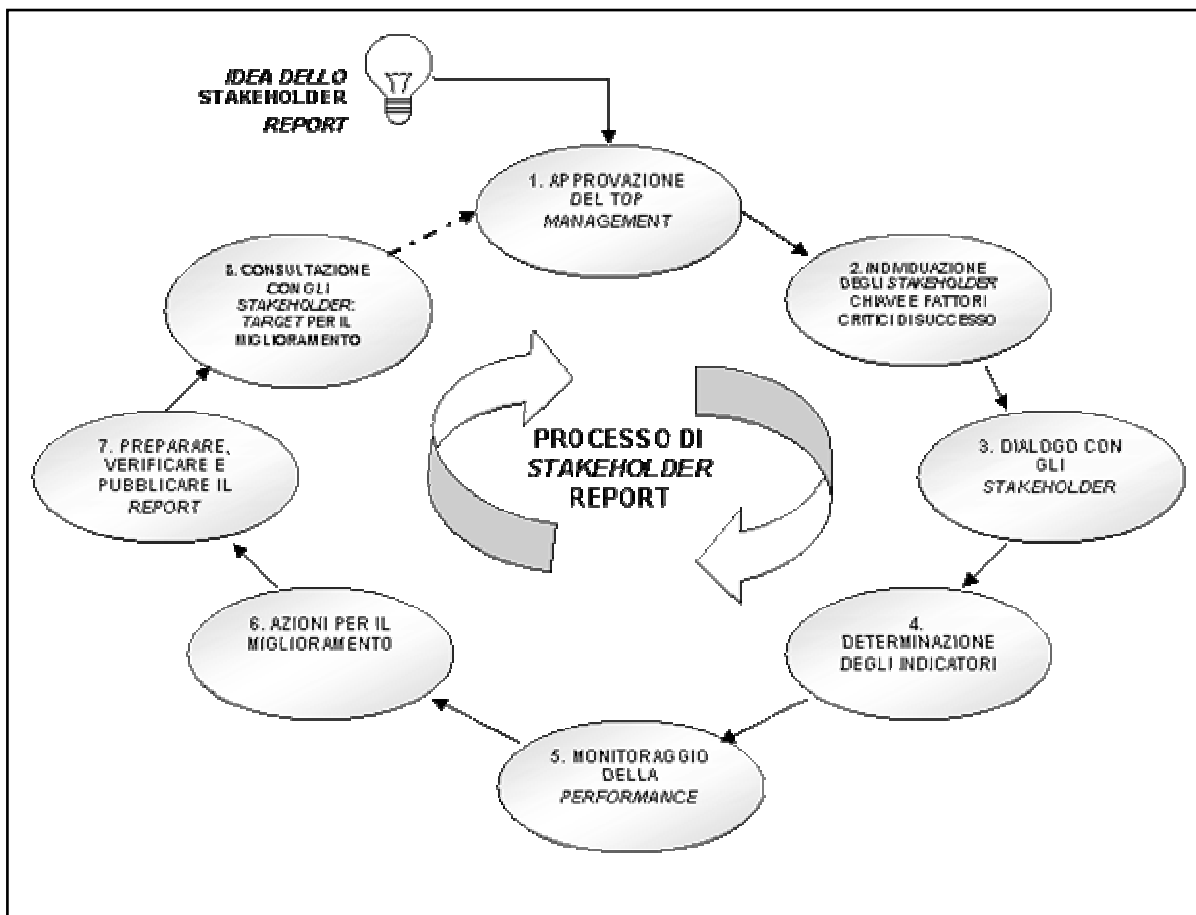
Fonte: HINNA, L., a cura di, 2002. *Il bilancio sociale*. Prefazione di Vittorio Coda. Milano: il sole 24 ore, p. 62.

### 2.3.1 Il processo di rendicontazione

Il processo di rendicontazione delle sostenibilità è composto da otto fasi. La particolarità che vale la pena evidenziare fin da ora è che tale processo è strutturato a ciclo chiuso, ovvero che è composto dal fondamentale elemento del *feedback* indispensabile per il miglioramento. Come abbiamo avuto modo di vedere più volte nel corso del primo capitolo, quando un processo, sia esso gestionale oppure di rendicontazione, presenta come ultima fase il confronto con il punto di partenza, implica che siamo di fronte ad un processo evolutivo, in grado di migliorarsi grazie alla prospettiva che si acquisisce dell'inizio e della fine del ciclo. Fatta questa piccola premessa, vediamo di entrare nel dettaglio delle fasi. Sotto si riporta lo schema del processo<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> HINNA, L., a cura di, 2002. *Il bilancio sociale*. Prefazione di Vittorio Coda. Milano: il sole 24 ore, p. 90.

### Il processo dello stakeholder reporting



Fonte: HINNA, L., a cura di, 2002. *Il bilancio sociale*. Prefazione di Vittorio Coda. Milano: il sole 24 ore, p. 90.

#### Fase 1: decisione dell'alta direzione.

Il primo grande passo per ottenere una rendicontazione di sostenibilità, a mio avviso anche il passo più importante, riguarda il convincimento dei vertici aziendali.

Occorre tenere presente in questa fase che il vertice deve assumere un ruolo di "promotore" interno del processo, diffondendo a tutti i livelli i concetti in cui esso stesso deve credere.

L'abilità del *management* è quella di comprendere che un'azione di rendicontazione della sostenibilità rappresenta inizialmente un investimento, a causa del fatto che i primi cicli di rendicontazione saranno utilizzati soprattutto per l'apprendimento della situazione aziendale.

Occorrerà contestualmente, impegnarsi anche nella definizione o ri-definizione della *mission* e delle strategie aziendali, considerare i fattori critici di successo da un'altra prospettiva ovvero quella del dialogo con gli *stakeholder*.

Si passerà, sempre nell'ambito della prima fase, alla determinazione di un gruppo di lavoro adeguato al quale affidare il progetto.

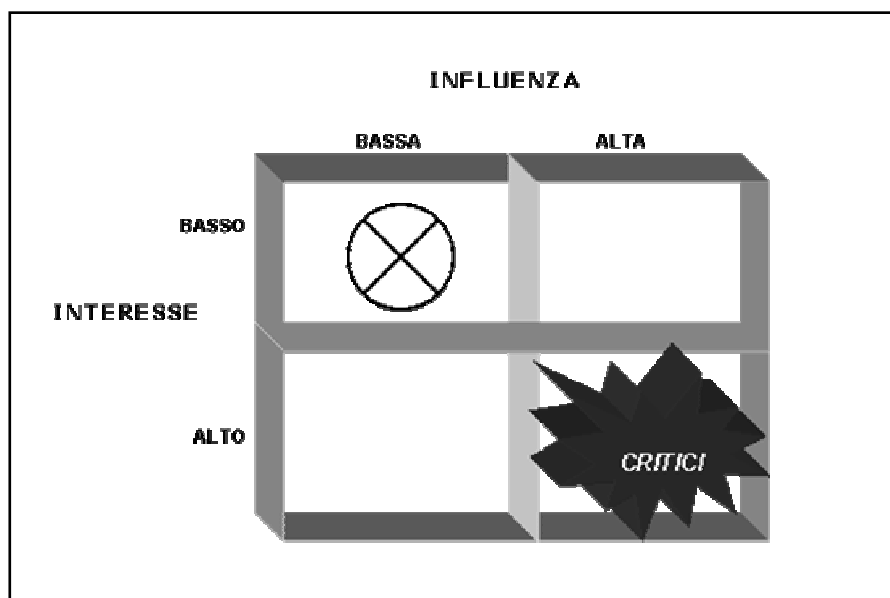
### Fase2: identificazione degli stakeholder chiave.

Durante la seconda fase, si deve cercare di definire tutti gli interlocutori aziendali, ma, contemporaneamente, è opportuno classificarli con apposite matrici e strumenti, in modo che dal *ranking* che ne emerge, sia possibile comprendere quelli che maggiormente influenzano l'attività aziendale e quindi verso i quali indirizzare un dialogo più attento.

Un altro compito fondamentale nel corso della seconda fase è quello di riuscire a comprendere i fattori critici di successo e i valori rispetto ai quali gli *stakeholder* sono maggiormente sensibili e, in quanto tali, saranno oggetto di monitoraggio attraverso gli indicatori di performance pianificati durante la quarta fase.

Come dicevo, è possibile identificare gli *stakeholder* chiave attraverso particolari strumenti, uno di questi è la cosiddetta matrice di Copenhagen:

*Matrice di Copenhagen*



La comprensione della diversità di ogni categoria di interlocutori è un elemento spesso trascurato delle aziende che tende a considerare gli *stakeholder* come un'unica categoria, magari impegnandosi nel comunicare in modo efficace spendendo numerose risorse anche verso categorie secondarie, non essenziali per la sopravvivenza dell'impresa. Le diversità, al contrario, devono essere gestite in quanto è opportuno rivolgersi ad ogni soggetto mediante il suo "linguaggio dei valori", con strumenti di comunicazione mirati e *ad hoc*.

### Fase 3: costruzione di un dialogo permanente.

Come già accennato nella fase precedente, la comunicazione nella gestione e rendicontazione della sostenibilità risulta uno strumento cardine, da dover utilizzare al meglio. I canali sono



numerosi, ognuno con una propria efficacia, e quindi, proprio in ragione di questo, si possono gestire le comunicazioni in base al grado di importanza che ricopre ciascun interlocutore rispetto alla sua posizione nella matrice di Copenhagen.

La gamma di strumenti di comunicazione va da quelli più semplici a quelli più complicati: sito internet, uffici e strutture logistiche dedicate, *newsletter*, riviste e notiziari, fino alle conferenze permanenti rivolte alle varie categorie di interlocutori.

Tutti questi sono solo alcuni esempi di comunicazione di un'azienda "*stakeholder oriented*".

#### Fase 4: individuazione degli indicatori.

Già nel corso del primo capitolo è stato trattato approfonditamente il tema degli indicatori di *performance* sia a livello generale attraverso la norma UNI 11097, che a livello applicativo con gli indicatori di qualità.

I KPI (*Key Performance Indicators*) verranno inoltre ripresi con la trattazione del modello GRI per la rendicontazione della sostenibilità.

In generale, gli indicatori di *performance* nell'ambito della sostenibilità, sono efficaci e pratici strumenti utilizzati, da un lato, per il controllo ed il monitoraggio delle attività, ma al contempo possono essere usati come via di comunicazione con gli *stakeholder*.

In questo contesto, gli indicatori permettono di misurare grandezze non economiche esprimibili in termini, ad esempio, di rapporto o percentuale, andando a formare la sostanza dello *stakeholder report*.

Gli indicatori dovrebbero:

- essere considerati nell'ottica dello *stakeholder* (significativi);
- quantificabili per eseguire il confronto nel tempo (definiti);
- misurabili con appositi sistemi idonei a rilevarli.

Grazie all'impiego dei KPI, risulterà immediato e di grande utilità eseguire azioni di *benchmarking* interno ed esterno: con il primo si vuole capire i *trend* degli indicatori di una stessa azienda nel tempo; con il secondo, se possibile, si possono delineare le differenze sia in termini positivi che negativi con aziende comparabili a quella di riferimento.

#### Fase 5: monitoraggio.

La quinta fase del ciclo di rendicontazione consiste nel monitorare la *performance* in modo costante e verificarne la coerenza con i valori che l'organizzazione si è data. È proprio il monitoraggio che ha il compito di assicurare la continuità, mantenendo sempre sotto controllo gli elementi importanti che caratterizzano il rapporto con gli *stakeholder*, evitando che quest'ultimi vengano abbandonati per inseguire priorità più urgenti ma meno significative.

L'azione di monitoraggio può essere eseguita da un soggetto interno all'organizzazione (*internal auditor*). Tale figura spesso è rappresentata dal responsabile della qualità o dell'ambiente, tenendo in considerazione che oggi sempre più spesso le tematiche relative a qualità ed ambiente vengono affrontate e gestite in modo parallelo da organi interni differenti.

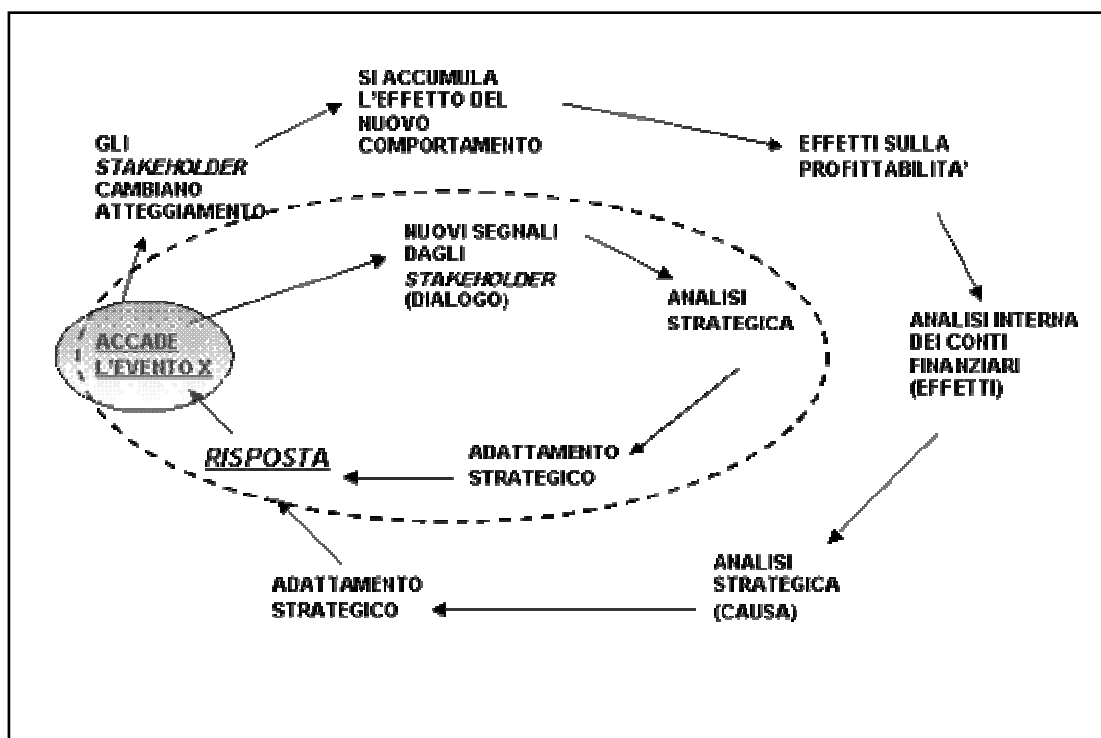
Fase 6: individuazione delle azioni di miglioramento.

Come già affermato, a supporto della pianificazione del miglioramento vi sono gli indicatori. Essi, accompagnati dal dialogo costante con gli interlocutori, danno evidenza degli spazi per migliorare.

Una considerazione deve essere fatta proprio in merito all'efficacia dell'informativa dedicata dello *stakeholder reporting*, che permette di raccogliere le valutazioni degli *stakeholder* in tempi brevi. Infatti, nel caso della rendicontazione economica, pubblicata con il bilancio d'esercizio una volta all'anno, si corre il rischio di non cogliere per tempo situazioni che necessitano azioni correttive. Grazie, invece, ad un dialogo costante, diretto e semplificato grazie agli indicatori di *performance*, è possibile scongiurare ciò.

A supporto di quanto appena affermato, si propone uno schema che dimostra come, in assenza di dialogo, i tempi di correzione siano decisamente dilatati:

*Lo stakeholder reporting comporta reazioni più rapide*



Fonte: HINNA, L., a cura di, 2002. *Il bilancio sociale*. Prefazione di Vittorio Coda. Milano: il sole 24 ore, p. 98.

### Fase 7: predisposizione, verifica e pubblicazione del report.

Questa fase consiste nel predisporre il *report* finale. Tale *report* non deve necessariamente essere un bilancio sociale o di sostenibilità, ma può essere anche un semplice rapporto o documento di rendicontazione, o addirittura una semplice conferenza durante la quale si espone la situazione raggiunta.

Nel corso della settima fase, si deve procedere alla redazione vera e propria del documento, ma successivamente occorre anche ottenere la verifica da parte di soggetti esterni.

Ad oggi vi sono due modi per redigere un bilancio di sostenibilità: affidandosi ad un consulente esterno, oppure compierlo in completa autonomia internamente. In entrambi i casi è necessaria la verifica da parte di soggetti terzi, tuttavia può accadere che nel primo caso, il consulente sia anche un “*social evaluator*” e quindi si ottenga anche l’approvazione.

L’attività di revisione, è affidata a soggetti come i revisori contabili, che pur operando metodologicamente in modo esemplare, può accadere che le tematiche contenute in uno *stakeholder report* non siano del tutto conosciute.

Si possono utilizzare, inoltre, le tecniche dei *panel* fatti sempre dagli *auditor* esterni, che identificano e intervistano degli *opinion leader* rappresentativi di ogni categoria di *stakeholder*, raccogliendo così commenti ed opinioni decisivi per l’approvazione.

Infine, come ultimo *step* della fase sette, si procede alla pubblicazione del rapporto sociale, gestendo contemporaneamente “l’evento” che esso rappresenta: si può eseguire la pubblicazione in contemporanea con la pubblicazione del bilancio economico, oppure eseguire pubblicazioni mirate, con mezzi pensati appositamente per ogni categoria di interlocutore sociale.

### Fase 8: feedback.

L’ultima fase del ciclo è quella che, a mio avviso, costituisce l’anima di tutti i sistemi di gestione che abbiamo affrontato nel corso della seguente tesi: il *feedback* per il miglioramento continuo.

Come si può facilmente intuire, anche nell’ambito della rendicontazione sociale, è decisivo conoscere le reazioni dei soggetti con cui si instaura il dialogo. Si tratta di rilevare, con i canali di comunicazione che si è scelto di utilizzare, opinioni sulla qualità del rapporto, nonché la rispondenza ai valori ed obiettivi posti all’inizio del ciclo di rendicontazione, individuando, se possibile, i *gap* tra obiettivi e traguardi, e, grazie al dialogo, si può portare a galla le motivazioni di mancati raggiungimenti dei *target*.

Esistono alcuni strumenti per eseguire azioni di *feedback* attraverso l’aiuto degli *stakeholder*:

- si possono identificare “*opinion leaders*” promuovendo con essi interviste o questionari;
- si possono allegare ai bilanci pubblicati e stampati, degli opuscoli con i questionari;
- si possono eseguire delle interviste guidate attraverso anche l’utilizzo di ricerche statistiche per campionare i soggetti;
- si possono fare dei *focus group*;
- dedicare uno spazio nel sito web per raccogliere suggerimenti per il miglioramento.

Una volta raccolti tutti i suggerimenti, è fondamentale che il *management* li tenga in debita considerazione agendo sul ciclo successivo nell’ottica di miglioramento continuo rivisitando opportunamente tutte le otto fasi.

### Criticità delle fasi del processo di rendicontazione

Dopo aver descritto il processo, è fondamentale cercare di evidenziare anche i rischi che si possono incontrare nell’applicazione delle fasi per la rendicontazione:

- nella prima fase, l’approvazione da parte del *top management*, è possibile che proprio i vertici strategici non siano “intimamente” convinti dei valori che dovrebbero stare alla base della sostenibilità aziendale che a sua volta dovrebbe generare il *report*. In questo modo possono essere assegnate al progetto, risorse insufficienti o non idonee al raggiungimento dell’obiettivo, considerato non importante e decisivo. Una diretta conseguenza di questa situazione è che il processo si blocca in una fase di stallo non appena si incontra la prima difficoltà, non portando a compimento il *report*. In questo modo, la sfiducia e la marginale importanza data, viene trasferita all’intera organizzazione che percepisce la rendicontazione come un problema in più da affrontare, arrivando alla soluzione ultima di affidare in *outsourcing* il progetto, perdendo completamente la valenza interna che esso dovrebbe avere.
- Nella seconda fase, dedicata all’identificazione degli *stakeholder* chiave, ci si può imbattere in un problema che deriva dalla difficoltà apparente di riuscire ad assegnare delle gerarchie agli interlocutori, causata da un’eccessiva velocità del processo oppure da un coinvolgimento limitato di persone, sia interne che esterne. Non si riesce in questo modo ad identificare i valori che risiedono in ciascun *stakeholder*. Si può arrivare così al caso in cui si “tagliano fuori” interlocutori sociali che in realtà possiedono una importanza decisiva nei confronti dell’impresa.
- Nella fase dedicata all’attivazione dei canali di dialogo con gli *stakeholder*, si può correre il rischio di ritenere che i canali già attivati siano più che sufficienti, quando in realtà tali canali sono costruiti solo per i soggetti legati strettamente all’azienda da

rapporti giuridici. Così facendo si perde completamente il vantaggio che deriva dall'instaurazione di un rapporto di *partnership* che, come già detto, porta innumerevoli vantaggi per tutte le parti. Si perde, inoltre, la possibilità di monitorare in tempo reale l'attenzione verso un soggetto.

- Durante la fase di pianificazione degli indicatori chiave di *performance*, è possibile che l'azienda si focalizzi nella determinazione di elementi qualitativi che non possono essere misurati e quantificati, quindi neppure confrontati. In questo modo tali indicatori risultano di scarsa comprensione ed utilità a fini analitici, magari anche difficilmente comprensibili dai soggetti esterni verso cui sono indirizzati.
- Il monitoraggio della *performance*, descritta dalla fase cinque, può essere fonte di difficoltà se non viene individuata una persona dedicata. Inoltre si può correre il rischio di non eseguire il monitoraggio con le opportune frequenze, causando dei ritardi nella rilevazione dei dati che quindi non hanno più la valenza necessaria.
- Durante la fase di pianificazione del miglioramento si deve tener conto che la capacità di reazione deve essere adeguata allo scopo, in quanto, in caso contrario, si perde tutto il vantaggio che deriva da "l'avvertimento anticipato"<sup>37</sup>.
- Nella predisposizione e pubblicazione del *report*, si può correre il rischio di scegliere tra le varie forme quella non idonea all'azienda e alle sue capacità di comunicazione, facendo perdere l'efficacia della rendicontazione stessa, vanificando l'investimento fatto. Come conseguenza peggiore, si può arrivare alla predisposizione completa del *report* ma, sbagliando i canali di comunicazione, non si riesce a divulgarlo, diventando socialmente responsabili senza che di fatto i soggetti esterni lo sappiano.
- L'ultima fase, la consultazione è, tra tutte, quella che spesso non viene attivata, perdendo conseguentemente le occasioni di miglioramento e rafforzamento del consenso.

### Le valenze e la strategia di rendicontazione

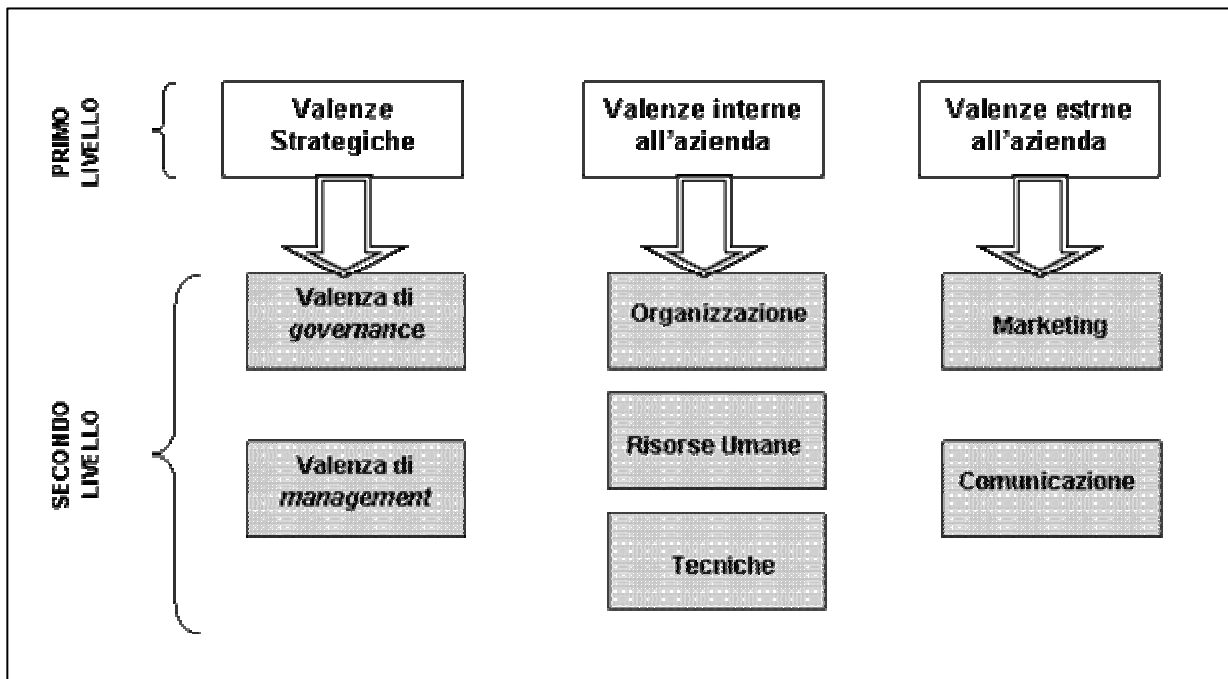
Ai fini di una completa analisi, credo sia utile anche citare brevemente l'argomento delle valenze che si possono attribuire alla rendicontazione.

Definire in anticipo tali valenze è un esercizio tanto utile quanto complesso. In questa sede, perciò, ci si limiterà a descriverle rapidamente, lasciando quindi ampio spazio per l'approfondimento.

---

<sup>37</sup> HINNA, L., a cura di, 2002. *Il bilancio sociale*. Prefazione di Vittorio Coda. Milano: il sole 24 ore, p. 106.

### I livelli delle valenze della rendicontazione sociale



Fonte: HINNA, L., a cura di, 2002. *Il bilancio sociale*. Prefazione di Vittorio Coda. Milano: il sole 24 ore, p. 110.

Le valenze di primo livello sono:

- valenze strategiche: valenze che possiamo definire “alte”, ma attinenti comunque alla sfera economico-aziendale;
- valenze interne: sono riferite all’organizzazione, legate quindi alle risorse umane e al lato tecnico vero e proprio dell’operare quotidiano di un’azienda;
- valenze esterne: sono quelle riconducibili al marketing ed alla comunicazione.

Prendendo in considerazione le valenze di un progetto di rendicontazione sociale, in pratica si cerca di rispondere a domande come: “perché avviare il processo” e “quali sono i risultati attesi”.

La definizione delle valenze di rendicontazione è una delle due fasi che costituisce la strategia di rendicontazione.

La seconda fase è rappresentata dall’identificazione degli *stakeholder* chiave. Così facendo, si riesce anche ad anticipare la seconda fase dell’intero processo che porta alla realizzazione del *report* di sostenibilità, la definizione degli interlocutori chiave, per l’appunto.

In particolare, dall’unione della definizione delle valenze, con la definizione degli *stakeholder* chiave, si ricava un profilo di rendicontazione adeguato, che permette di delineare il metodo più corretto e allineato con la strategia per la creazione del *report*.

Come qualsiasi strategia che si rispetti, l’utilità di quest’ultima è proprio quella di verificare, a conclusione del ciclo, l’aderenza o meno con ciò che è stato programmato, nella fattispecie la corrispondenza tra le valenze programmate e quelle effettivamente realizzate.

In particolare si procederà col verificare se:

- le valenze programmate siano state poi effettivamente perseguite;
- siano state perseguite valenze non programmate *ex ante*;
- tra le valenze considerate marginali *ex ante*, ve ne siano state alcune che l'esperienza ha dimostrato invece essere importanti.

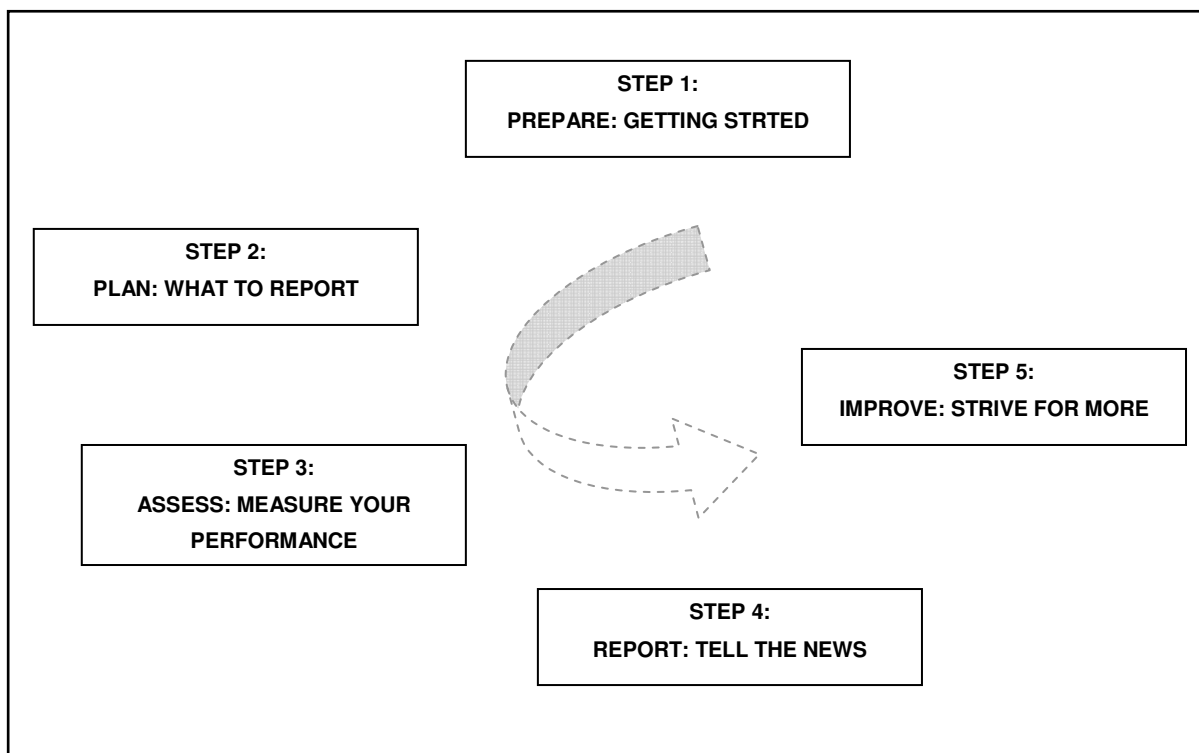
Come si può facilmente intuire, ancora una volta, viene ripreso il concetto basilare di tutta la tesi: il miglioramento continuo.

Quindi, anche nel caso della pianificazione strategica del processo di rendicontazione della sostenibilità, si arriva comunque al punto focale in cui è necessario verificare ciò che è stato fatto e confrontarlo con quanto programmato, rilevando i *gap* tra realizzato e pianificato.

#### High 5! La guida per creare un report pensata per le piccole e medie imprese

Al fianco dello schema completo ed esauriente di Luciano Hinna, composto da otto fasi, proposto in questo paragrafo, il GRI (*Global Reporting Initiative*)<sup>38</sup>, ha elaborato un *framework* molto interessante, indirizzato alle piccole e medie organizzazioni. Lo schema è composto da cinque fasi:

#### *High 5! Di GRI*



Fonte: GRI, 2004. *High 5! Communicating your business success through sustainability reporting.*

<sup>38</sup> Vedi paragrafo 2.4

Come è possibile notare, anche lo schema di GRI propone la fase finale di miglioramento, vero comun denominatore di tutti gli schemi analizzati finora.

Vediamo ora di entrare brevemente nel merito di ciascuna fase descrivendo quello che il GRI suggerisce di fare.

Step 1: durante la prima fase, è indispensabile che l'azienda determini un *team* dedicato che ha il compito di seguire l'intero processo di rendicontazione, stabilendo quali sono le risorse disponibili e individuando ciò che la piccola organizzazione necessita in più, a livello informativo. È quindi fondamentale stabilire una *timeline* che scandisca l'operato.

Step 2: in questa fase occorre descrivere la *mission* e la *vision*, delineando gli obiettivi e i traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere attraverso la rendicontazione. Per avere maggior chiarezza, si devono individuare gli *stakeholder* e quelli che sono i rispettivi interessi. Sempre in questa fase, l'azienda, ed in particolare il *team* determinato nella fase 1, dovrà creare un piccolo studio di fattibilità relativo al lavoro da svolgere, evidenziando gli scopi e i limiti che possono ostacolare il raggiungimento del risultato finale.

Step 3: la terza fase è quella che, a mio avviso, risulta la più decisiva quanto laboriosa, in quanto prevede l'identificazione degli indicatori di performance. Tali indicatori (si veda il paragrafo 2.4) sono gli strumenti fondamentali della rendicontazione secondo lo schema GRI, in quanto, come già affrontato durante la seguente tesi, rappresentano le misure rispetto alle quali è possibile creare le azioni correttive. Ovviamente, per avere il risultato sperato dagli indicatori, è fondamentale raccogliere i dati e le informazioni. Tuttavia tali informazioni devono essere di elevata qualità e veridicità; perciò serve la piena collaborazione di tutti i membri dell'organizzazione, ognuno al proprio livello.

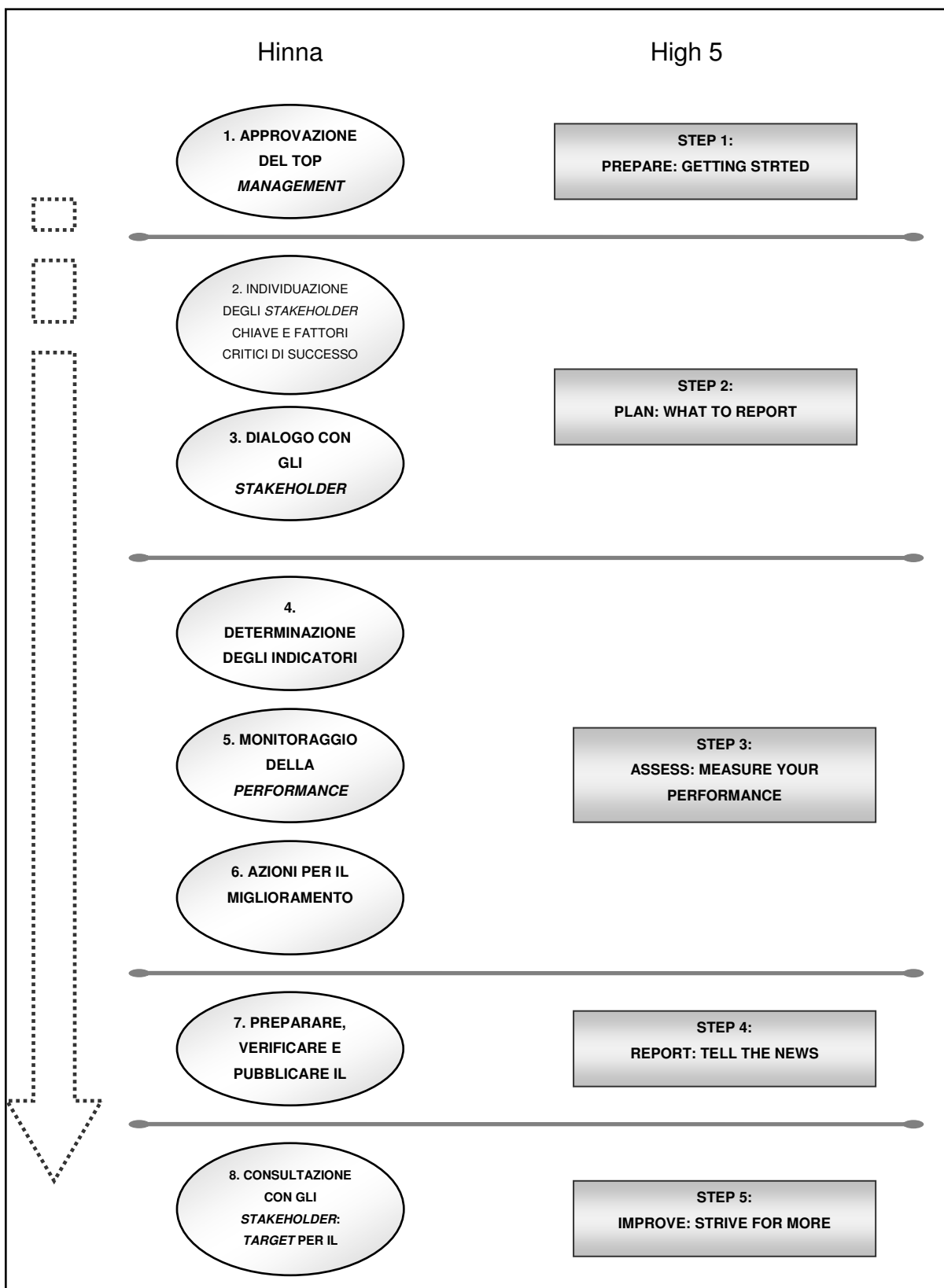
Step 4: durante la questa fase si deve procedere alla realizzazione materiale del report, individuando accuratamente le modalità comunicative più consone al tipo di azienda e di *stakeholder*. Una volta elaborato, il report va distribuito con i metodi stabiliti.

Step 5: l'ultima fase del processo, come già visto anche per lo schema proposto da Hinna, rappresenta il volano che fa innescare il miglioramento, in quanto si devono raccogliere i *feedback* dagli interlocutori, assorbendo le idee per le azioni correttive. In questo modo è possibile pianificare gli *step* successivi.

A questo punto è al quanto immediato svolgere un'analisi di convergenza tra i due principali processi di rendicontazione (lo schema proposto da Hinna e quello appena descritto formulato dal GRI per le piccole e medie aziende), sottolineando le sovrapposizioni:



*Processi di rendicontazione a confronto*



Come si vede chiaramente, i due processi messi a confronto evidenziano una palese specularità. L'unica differenza risiede nel numero di fasi: Hinna propone un grado di dettaglio maggiore nell'elencazione delle fasi, mentre il GRI tende a raggrupparle maggiormente.

In conclusione si dimostra come il processo di rendicontazione delle sostenibilità permette di raggiungere gli obiettivi proposti, attraverso il motore del miglioramento continuo, indipendentemente dal modello che l'organizzazione decide di applicare, sia essa di notevoli dimensioni o meno. Questa affermazione ha un peso rilevante, in quanto, ad oggi, il maggior deterrente alla rendicontazione della sostenibilità nelle piccole e medie imprese è rappresentato dalla convinzione che in un contesto limitato, sia dal punto di vista territoriale che dimensionale, non possa essere realizzato un processo di approccio alla sostenibilità.

### 2.3.2 Rendicontazione e verifiche esterne: AA1000 *Assurance Standard*

La realizzazione di un *report* di sostenibilità non rappresenta la conclusione del lavoro che un'azienda può svolgere per portare all'esterno le proprie iniziative relative a tematiche ambientali o sociali.

Spesso i *report* rappresentano iniziative sporadiche gestite dal consiglio di amministrazione, non pubblicati con soluzione di continuità quindi scarsamente comparabili. Questi che potremmo definirli "eventi *spot*" sono inoltre visti con scetticismo dagli *stakeholder* perché percepiti come strumenti di rafforzamento dell'immagine aziendale o dei *brand*, non sono in grado di fornire un quadro completo, accurato e veritiero della *performance* complessiva.

Viene a crearsi in questo modo un *gap* di credibilità che hanno portato le aziende a ricercare e sviluppare strumenti gestionali che permettano la rigorosa verifica dei *sustainability report* da parte di un soggetto esterno imparziale dotato di adeguata formazione professionale.

Osservando la situazione in un'altra ottica, possiamo affermare che quello che sta accadendo proprio in questi anni, rispecchia il percorso fatto un decennio e mezzo circa addietro relativamente alla gestione della qualità, affrontata nel primo capitolo. Si tratta sostanzialmente di affidare la verifica di "conformità" (che nel caso di un *report* di sostenibilità potrebbe consistere nella verifica della veridicità dei quanto affermato, ad esempio), ad un ente o soggetto esterno che giudichi e valuti la situazione in base al contesto, in modo distaccato.

A questo delicato argomento, si lega anche il problema delle *investor relations*. Tradizionalmente il ruolo di questi documenti, spesso presenti nei siti internet aziendali in formato elettronico, è quello di comunicare efficacemente e tempestivamente informazioni relative all'impresa ed il mercato azionario, affinché gli investitori possano formulare valutazioni più complete e corrette sui prezzi delle azioni. Si tratta di uno strumento di comunicazione in grado di ridimensionare l'asimmetria informativa che caratterizza i mercati

borsistici. A questo concetto si può agganciare l'aspetto più ampio di un report di sostenibilità che inevitabilmente dovrebbe inglobare anche la parte relativa agli *shareholder* (gli investitori) in quanto parte importante del più ampio ventaglio di interlocutori aziendali. È possibile, perciò, ampliare i compiti dell'*investor relations* integrando le sue funzioni con quelle degli esperti della comunicazione nella logica *Triple Bottom Line*(TBL).

All'interno di un documento della FEE (*The European Federation of Accounts*) intitolato "*Providing assurance on sustainability reports*"<sup>39</sup>, vengono descritti i principali approcci alla verifica esterna indipendente.

Gli approcci esposti sono tre:

1. *accountancy*
2. *social audit*
3. *consultancy*

Vediamoli brevemente:

1. L'*accountancy approach* si basa su standard o linee guida rilasciate dalle organizzazioni professionali di settore. Si tratta, sostanzialmente, di una valutazione esterna ed indipendente, delle informazioni contenute nei *report* condotta dai professionisti della contabilità. Si può affermare che, ad oggi, questo approccio risulta il più formalizzato e regolamentato dei tre proposti.
2. Con l'approccio di tipo *social audit*, non si prevede nessuna redazione documentale da parte dell'azienda revisionata. Infatti è lo stesso *assurance provider* esterno che pubblica una relazione finale in cui evidenzia la *performance* aziendale nella logica TBL, previa accurata ispezione sull'azienda in esame. Questa prassi diviene, dunque, una forma di *reporting* e verifica esterna allo stesso tempo. È chiaro che il revisore deve essere rappresentato da un ente, o persona fisica facente parte di un'organizzazione, completamente esterna all'azienda, nonché adeguatamente e professionalmente preparato.
3. Infine, il *consultancy approach* deriva dall'attività di consulenza che alcuni professionisti ed esperti offrono all'impresa nell'elaborazione dei *report* di sostenibilità, dove, solitamente le competenze interne sono meno consolidate. Questo approccio permette alle aziende di beneficiare di esperti di settore, e fornire al contempo un apprezzabile grado di trasparenza ed affidabilità delle informazioni contenute nel *report* finale. Il rischio principale derivante da questo tipo di approccio

---

<sup>39</sup> FEE, 2002. *Providing assurance sustainability reports*. FEE discussion paper. Il documento è disponibile alla pagina web: [www.fee.be](http://www.fee.be).

alle verifiche esterne, è un elevato livello di *assurance* sui dati gestiti e controllati dai consulenti, ma una scarsa credibilità e basso livello di contenuti nelle altre dimensioni della TBL.

*AccountAbility 1000* (AA1000) è uno standard di verifica esterna sviluppato dall'ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), che si propone di fornire un riferimento per valutare ed al contempo rafforzare la credibilità dei *report* che comunicano le performance sociali, etiche, economiche, ambientali e, nell'insieme, di sostenibilità; è nato per migliorare le *performance* complessive delle organizzazioni attraverso l'aumento della qualità nell'*accounting*, *auditing* e *reporting* sociale ed etico. Elaborato nel 1999, l'AA1000 mira ad assicurare, quindi, l'autorevolezza del bilancio sociale attraverso la redazione dello stesso secondo standard condivisi a livello internazionale, uniformando gli approcci e rendere, perciò, confrontabili le informazioni provenienti da realtà differenti.

L'obiettivo che si pone lo standard è quello di migliorare la performance ed il bilancio di un'organizzazione attraverso un processo sistematico di coinvolgimento degli *stakeholder* e di integrazione di tali processi nelle normali attività quotidiane.

L'aspetto che senza dubbio deve essere sottolineato sin dall'inizio, è che questo standard è stato pensato e creato per essere integrato agevolmente con altri pilastri importanti della rendicontazione come le norme ambientali ISO 14000, ma soprattutto AA1000 è stato specificatamente progettato in accordo con le linee guida del GRI (che saranno analizzate nel paragrafo successivo), in modo da permettere la verifica esterna dei bilanci emessi con dichiarazione di conformità a tale documento.

Brevemente, *AA1000 Assurance Standard*, presenta alcune caratteristiche chiave<sup>40</sup>:

- a) verifica la performance aziendale dal punto di vista economico, sociale ed ambientale;
- b) si focalizza sui requisiti di rilevanza (*materiality*) ed accuratezza (*accuracy*) delle informazioni fornite,
- c) verifica il livello di comprensione che l'intera organizzazione ha della sua performance complessiva;
- d) valuta il grado di sensibilità (*responsiveness*) nei confronti degli *stakeholder*;
- e) pone le basi per la redazione del documento che sarà redatto dal *social auditor* esterno;
- f) supporta ed integra gli approcci di *assurance* forniti da altri standard (come GRI);

---

<sup>40</sup> MANETTI, G., 2004. Le verifiche esterne indipendenti dei report di sostenibilità: una possibile chiave di lettura. *Notizie di Politeia*, n. 74, p. 162.

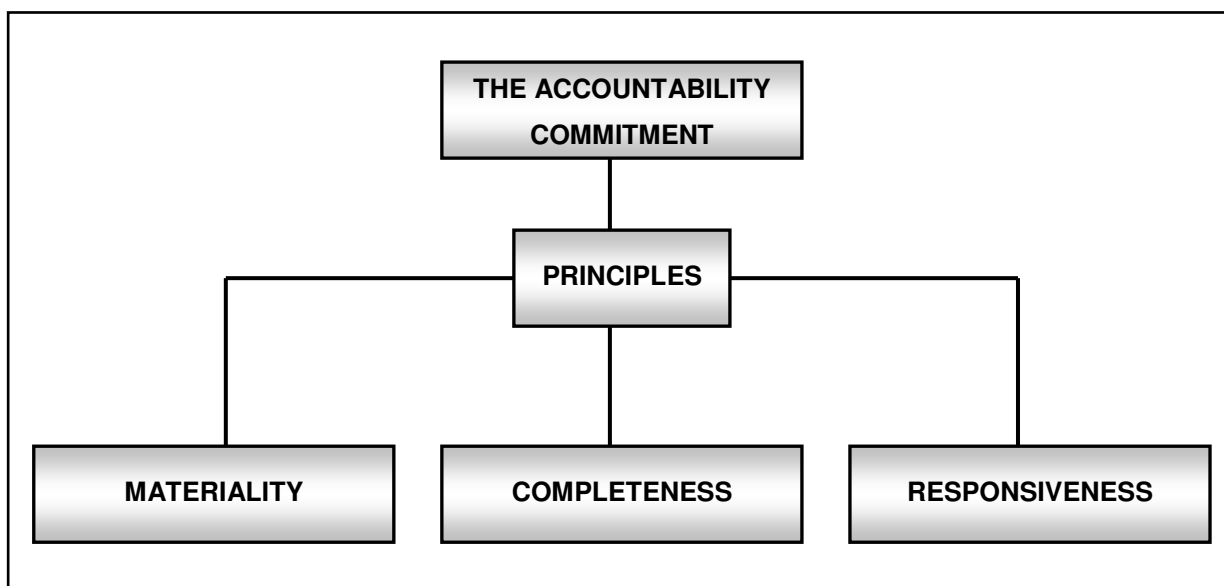
- g) applica diverse tipologie e misure di verifica a seconda del contesto culturale, geografico e sociale dell'azienda,
- h) richiede di esplicitare i rapporti che intercorrono tra *auditor* esterno ed azienda in modo da garantire la completa trasparenza ed indipendenza nell'attività di revisione.

Principi della AA1000

Lo standard AA1000 è fondato su un unico principio base dal quale poi si fanno convergere altri tre principi. Il principio cardine è quello dell'inclusività, in base al quale si vuole che in ogni fase della rendicontazione sociale ed etica, di verifica dei conti e di reportistica, si riflettano le aspettative e i bisogni di tutti i gruppi di *stakeholder*.

Di seguito viene riportato uno schema sintetico che descrive gli altri tre principi cardine dello standard AA1000. Si noti che il grado di applicazione dei principi da parte del revisore dipende dal "livello di verifica esterna" (*level of assurance*), ovvero il grado di approfondimento dei controlli sull'intero sistema di *reporting*.

*Principi della AA1000*



Fonte: MANETTI, G., 2004. Le verifiche esterne indipendenti dei report di sostenibilità: una possibile chiave di lettura. *Notizie di Politeia*, n. 74, p. 163.

- *Materialità* (rilevanza): questo principio prevede che l'*assurance provider* verifichi se il sistema di reporting ha incluso le informazioni rilevanti circa la propria performance di sostenibilità, per offrire la possibilità agli *stakeholder* di elaborare un giudizio completo e prendere così decisioni razionali. Un' informazione si può definire rilevante se la sua omissione o non correttezza determina in modo significativo le decisioni e le azioni dei destinatari finali.

- *Completeness* (completezza): nel rispetto di questo principio, l'*assurance provider* deve valutare il grado di approfondimento con il quale il report identifica gli aspetti rilevanti della performance complessiva. Sostanzialmente si chiede che siano fornite adeguate informazioni sui processi, prodotti, siti aziendali, nonché sulle imprese collegate rispetto alle quali esiste un rapporto ed una responsabilità legale o manageriale.
- *Responsiveness* (rispondenza): secondo questo principio, occorre che il sistema di reporting presenti al suo interno informazioni corrette sulle linee guida e standard eventualmente adottati dell'organizzazione. Proprio secondo questo principio, è necessario quindi misurare tale grado di rispondenza attraverso la creazione, ancora una volta, di indicatori di risultato dedicati per rendere la valutazione il più possibile oggettiva.

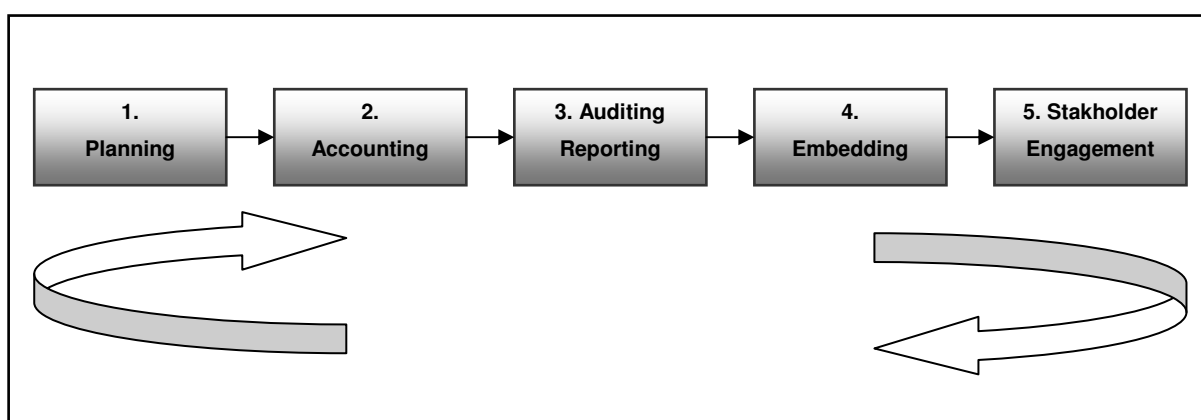
Accanto a questi tre principi basilari, sempre l'ISEA, introduce altri due principi che accompagnano quelli appena descritti, pur facendo parte di una sezione a sé stante: *evidence* (evidenza) e *accessibility* (accessibilità).

Con il primo si richiede che l'*assurance provider* valuti se l'azienda ha fornito i dati qualitativamente e quantitativamente adeguati a supportare le considerazioni degli *stakeholder*; con il secondo, si vuole garantire che il report sia facilmente fruibile e consultabile da tutti gli interlocutori sociali.

#### Struttura dello standard: 5 fasi

Lo standard AA1000 si articola in cinque fasi che si sviluppano in maniera lineare con la possibilità di ripetizione:

*Le 5 fasi della AA1000*



Fonte: [www.bilanciosociale.it/accountability](http://www.bilanciosociale.it/accountability)

1. *planning*: vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'azienda, nonché identificati gli *stakeholder*;

2. *accounting*: si definisce lo scopo del processo, si analizzano le informazioni raccolte, si pianificano gli indicatori per il monitoraggio del processo stesso, e quindi si definisce un piano di miglioramento relativamente agli obiettivi prefissati;
3. *auditing e reporting*: viene realizzata la comunicazione scritta e verbale da sottoporre agli *stakeholder* per ottenere una condivisione. Con il termine *auditing* si intendono tutti i processi di valutazioni esaminati da un organismo esterno indipendente che garantisce la qualità del report. La descrizione del processo dello standard AA1000 mette in evidenza anche i principi che devono guidare la condotta dell'*auditor* sociale:
  - a. integrità
  - b. obiettività ed indipendenza
  - c. competenza professionale
  - d. comportamento professionale
  - e. riservatezza
  - f. adeguata attenzione agli *stakeholder*
4. *embedding* (fissare, radicare): si definiscono i sistemi per rafforzare il processo e per integrarlo nel migliore dei modi;
5. *stakeholder engagement*: l'organizzazione, durante tutte le fasi del processo, deve rimanere in stretto collegamento con i suoi interlocutori sociali.

In conclusione, dopo aver descritto ed analizzato brevemente il processo per le verifiche esterne riconosciuto internazionalmente attraverso lo standard AA1000, cerchiamo di capire quali possono essere i principali ostacoli che possono compromettere il processo di rendicontazione socio-ambientale e soprattutto il relativo processo di *assurance*.

Il primo grande ostacolo è rappresentato dal costo elevato che il processo di *assurance* dei report di sostenibilità comporta, accompagnato, inoltre, all'incertezza rispetto ai benefici attesi.

Il secondo ostacolo è collegato alla “consuetudine” delle società di revisione di offrire un'opinione professionale sui report socio-ambientali ricorrendo a strumenti tipici della revisione contabile di bilancio.

A supporto di quanto appena detto, si noti che in Italia, la maggior parte delle verifiche condotte dalle società di revisione, si concludono con una “attestazione di conformità procedurale”, composta da due parti:

- analisi della rispondenza dei dati e delle informazioni di carattere economico-finanziario ai dati riportati nel bilancio di esercizio oggetto di revisione;

- indagine sulla completezza e la congruenza interna delle informazioni di tipo qualitativo riportate nel report di sostenibilità.

## **2.4 *Global Reporting Initiative (GRI)***

Il *Global Reporting Initiative* è un processo di rendicontazione multi-stakeholder e, al contempo, un'istituzione indipendente il cui scopo è quello di sviluppare e diffondere le linee guida per un report di sostenibilità applicabile a livello globale. GRI promuove, dunque, l'armonizzazione delle tecniche di rendicontazione della performance ambientale e sociale delle imprese, rendendola confrontabile e verificabile.

L'istituzione GRI sorge nel 1997 in seno alla “Coalizione per le Economie in Condizioni Ambientali Responsabili” (CERES), divenendo indipendente nel 2002. All'interno del GRI sono rappresentati non solo le aziende, ma anche organismi di certificazione, portavoce dei diritti dell'uomo e dell'ambiente e, ancora, scienziati e sindacalisti di tutto il mondo.

La *mission* del GRI è quella di predisporre e diffondere le “*Sustainability Reporting Guidelines*”, volte a supportare la creazione di un report di sostenibilità, identificando principi fondamentali, pratiche di rendicontazione e fornendo indicatori, sulla base dell'applicazione della *triple bottom line* e, quindi, nell'ottica dello sviluppo sostenibile. L'obiettivo ultimo è quello di favorire la redazione di un report in cui vengano trattate in modo integrato la dimensione economica, sociale ed ambientale.

Il modello prevede una serie di requisiti minimi in termini di sicurezza, emissioni in atmosfera, impatto ecc., che devono essere presentati nel report da tutte le aziende che decidono di adottarlo, indipendentemente dal settore di appartenenza. Per questo motivo, il modello GRI propone l'utilizzo di una serie di indicatori, i cosiddetti *core indicators*, così denominati proprio per sottolineare la generalità della loro applicazione.

Tuttavia, il modello possiede una discreta flessibilità derivante dal fatto che attraverso gli *additional indicators*, in aggiunta ai *core indicators*, si tende a recuperare una certa specificità dei diversi settori, concretizzandosi, inoltre, nella richiesta di inserimento di informazioni integrative rispetto a quelle minime previste, quali, ad esempio, quelle inerenti particolari lavorazioni/produzioni degli impianti controllati. Tuttavia, mi sento in dovere di muovere una critica a questo livello, in quanto la settorializzazione dell'analisi della realtà aziendale necessita di procedure molto onerose in termini di risorse e di tempo da destinare a questo scopo, spingendo le imprese a “fermarsi” alla lista dei *core indicators* ritenuti sufficienti per un quadro coerente e rilevante.



Come avremo modo di vedere meglio tra breve, la metodologia di rendicontazione prevista dal GRI è estremamente interessante, in quanto propone un approccio auto-valutativo strutturato secondo la *triple bottom line*, ovvero una raffinata scomposizione degli indicatori di performance nei tre principali ambiti di intervento inerenti l'azione imprenditoriale: economico, sociale ed ambientale. Questa metodologia di analisi rispecchia in pieno quanto descritto finora, relativamente allo sviluppo sostenibile.

In sintesi, l'approccio risponde perfettamente all'esigenza di semplificazione e di coerenza che esprimono le imprese, offrendo un quadro complessivo capace di soddisfare i diversi *stakeholder*, senza rinunciare alla specificità e alla completezza delle singole sezioni di bilancio.

Cerchiamo ora di entrare maggiormente nel dettaglio del report di sostenibilità, secondo le linee guida dettate dal GRI.

Proprio all'interno della prefazione delle linee guida, viene riportata una frase che, a mio avviso, esprime molto bene il concetto che sta alla base del "perché" è importante un report di sostenibilità: "l'urgenza e l'ampiezza dei rischi e delle minacce alla nostra sostenibilità collettiva, così come l'aumento delle possibilità di scelta e delle opportunità, faranno diventare la trasparenza sugli impatti sociali, ambientali ed economici, una componente fondamentale nella gestione di relazioni efficaci con gli *stakeholder*, nelle decisioni di investimento e nelle altre relazioni di mercato"<sup>41</sup>.

Tuttavia, prendendo come fermo punto di partenza quanto appena citato, è necessario creare un sistema di *reporting* attendibile e credibile, ma soprattutto riconosciuto universalmente, potendo, in questo modo, eseguire confronti e comparazioni decisamente utili per ogni tipo di azienda.

Secondo le *guide lines* di GRI, un report di sostenibilità consiste "della misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (*accountability*) nei confronti degli *stakeholder* sia interni che esterni, in relazione alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile"<sup>42</sup>. In poche parole, si tratta di uno strumento volto ad illustrare l'impatto economico, ambientale e sociale proprio secondo la logica TBL.

#### Scopo e motivazioni

I report di sostenibilità hanno tre funzioni principali:

---

<sup>41</sup> [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3\\_italiano.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3_italiano.pdf)

<sup>42</sup> *Ibidem*.

1. svolgere analisi di benchmarking: si tratta quindi di valutare la propria performance di sostenibilità rispetto a quanto previsto da leggi, norme codici o standard di performance;
2. dimostrare il modo in cui l'organizzazione influenza o è influenzata dalle aspettative in tema di sviluppo sostenibile;
3. confrontare la propria performance rispetto al tempo ma anche rispetto ad altre organizzazioni.

È chiaro che, visti gli scopi di un report di sostenibilità, anche il GRI vuole decisamente infondere all'organizzazione una sorta di sfida con se stessa, ovvero tendere ad un miglioramento continuo, perfettamente in linea con la logica che regge tutta la seguente tesi: avere un punto di partenza, misurare l'avanzamento di quanto fatto, eseguire il confronto (attraverso indicatori e altri strumenti di analisi), studiare eventuali azioni correttive, ed, infine, implementare il miglioramento.

Un report di sostenibilità, a mio avviso, oltre ad essere un ottimo strumento di comunicazione, rappresenta prima di tutto un modo per l'organizzazione di valutarci e comprendere la propria posizione circa lo sviluppo sostenibile; si tratta, dunque, di un mezzo per mettersi "in gioco", per confrontarsi e soprattutto per migliorarsi. Tuttavia, rappresenta anche lo strumento giusto per coinvolgere gli *stakeholder*, ottenendo input utili per i processi dell'organizzazione, conservando, al contempo, dei rapporti stabili e duraturi con gli interlocutori sociali, basati sul dialogo ed il confronto.

#### Principi e contenuto

Una particolarità decisamente rilevante, nell'ambito della redazione del report secondo le linee guida GRI, sta nel fatto che attraverso i principi che il modello descrive, si giunge automaticamente alla definizione e al grado di completezza del report stesso. Quindi, in base al giudizio di ogni organizzazione relativamente all'applicazione di uno dei principi che tra breve vedremo, si può capire se una determinata sezione, comprensiva dei relativi indicatori, è indispensabile allo scopo prefissato.

Iniziamo ad analizzare prima i principi relativi al contenuto del report.

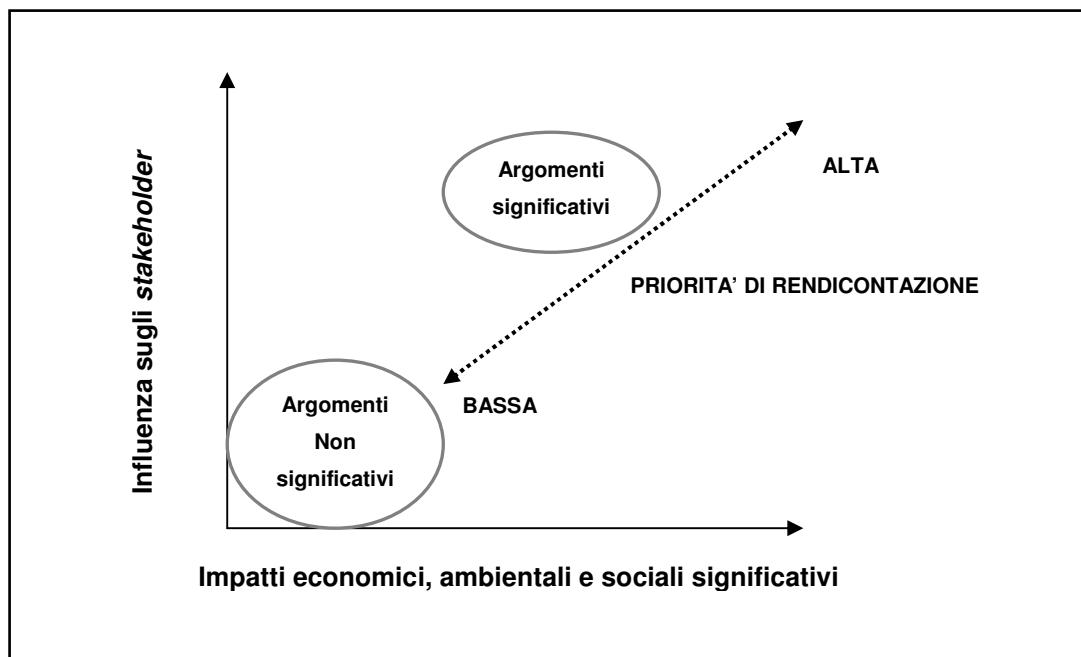
- **MATERIALITA'**:

le informazioni contenute in un report devono far riferimento ad argomenti ed indicatori che possiedono impatti economici, ambientali e sociali significativi, e che possono influenzare in modo sostanziale le decisioni degli *stakeholder*.

È chiaro, infatti, che ogni azienda, anche quella di dimensioni contenute, si trova di fronte a un numero elevato di argomenti ed informazioni che potrebbero essere inclusi nel report, con i relativi indicatori. Tuttavia gli argomenti rilevanti sono solo quelli che

possono influenzare le decisioni e le valutazioni degli interlocutori sociali. La materialità, dunque, rappresenta la soglia oltre la quale un argomento o un indicatore meritano di essere inclusi nel report.

#### *Principio della materialità*



Fonte: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3\\_italiano.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3_italiano.pdf)

#### ▪ INCLUSIVITA' DEGLI *STAKEHOLDER*:

l'azienda deve identificare i propri *stakeholder* e spiegare nel report in che modo ha risposto alle loro ragionevoli aspettative ed interessi.

Le aspettative e gli interessi degli *stakeholder* sono un punto fondamentale per molte decisioni in fase di preparazione del report, come l'applicazione degli indicatori e l'approccio di *assurance*. Tuttavia, la sfida a cui un'organizzazione è chiamata a rispondere, è quella di trovare un equilibrio tra gli interessi e le aspettative degli interlocutori che, si prevede utilizzeranno il report.

Il mancato coinvolgimento degli *stakeholder* potrebbe generare un report inadeguato e, quindi, non del tutto credibile per alcuni di essi; di contro, il regolare coinvolgimento migliora sia la ricettività che l'utilità del report.

#### ▪ CONTESTO DI SOSTENIBILITA':

il report deve illustrare la performance dell'azienda con riferimento all'ampio tema della sostenibilità.

Si deve, cioè, illustrare il modo con cui l'organizzazione contribuisce al miglioramento delle condizioni economiche, ambientali e sociali dei contesti locali,

regionali o internazionali in cui opera. Questo si traduce nel fatto che il report deve tenere conto delle performance dell'organizzazione nel contesto e quindi dei limiti e delle richieste relative a risorse ambientali o sociali a livello settoriale o territoriale.

▪ **COMPLETEZZA:**

la trattazione degli argomenti e degli indicatori devono essere sufficienti a riflettere gli impatti economici ambientali e sociali dell'azienda, ma tali anche da permettere agli *stakeholder* di valutare la performance dell'organizzazione nel periodo di rendicontazione.

Il principio di completezza, quindi, fa riferimento alle modalità di raccolta delle informazioni e risulta utile anche per capire se le informazioni presentate sono ragionevoli ed adeguate. Tuttavia, per eseguire questo tipo di valutazione, è necessario che l'organizzazione valuti attentamente anche il perimetro di attività, ovvero considerare tutti i tipi di entità sulle quali esercita il controllo; nel valutare la propria influenza, l'organizzazione deve tener in considerazione la propria capacità di influenzare soggetti a monte della filiera, e a valle della stessa.

Vediamo ora di prendere in considerazione i principi relativi alla “garanzia” di qualità del report.

▪ **EQUILIBRIO:**

la rendicontazione deve contemplare al suo interno sia gli aspetti positivi che quelli negativi della performance aziendale, al fine di permettere una valutazione ragionata ed oggettiva della performance nel suo complesso.

Occorre, quindi, cercare di fornire un quadro obiettivo della situazione dell'operato aziendale, per offrire, così, un'immagine imparziale della performance, includendo i risultati positivi come quelli negativi.

▪ **COMPARABILITA':**

le informazioni racchiuse nel report devono essere presentate in modo tale da permettere agli *stakeholder* di analizzare i cambiamenti della performance nel corso del tempo, oltre che permettere la comparazione con altre organizzazioni.

Deve, inoltre, essere mantenuta il più costante possibile la coerenza rispetto ai metodi utilizzati per calcolare dati o eseguire analisi. Solo in questo modo, è possibile valutare i progressi compiuti, in relazione anche agli obiettivi prefissati.

▪ **ACCURATEZZA:**

le informazioni del report devono essere il più possibile dettagliate ed accurate, in modo tale da permettere agli *stakeholder* di eseguire le più corrette valutazioni.

È evidente che il grado di accuratezza dipende dalla natura delle informazioni che sono state raccolte per allestire il report.

L'accuratezza delle informazioni qualitative dipenderà dal grado di chiarezza e dettaglio, mentre quella delle informazioni quantitative dipenderà dai metodi impiegati per raccogliere, preparare ed analizzare i dati.

- **TEMPESTIVITA':**

la redazione del report deve avvenire a scadenze costanti nel tempo e gli *stakeholder* devono essere informati tempestivamente per dar loro modo di prendere le opportune decisioni ed eseguire le giuste valutazioni.

È importante che la comunicazione della propria performance economica, ambientale e sociale avvenga regolarmente e in modo strutturato. La costanza della frequenza della rendicontazione è importante anche per la comparabilità delle informazioni nel tempo.

- **CHIAREZZA:**

“le informazioni devono essere presentate in modo comprensibile ed accessibile agli *stakeholder* che utilizzano il report”<sup>43</sup>.

Gli interlocutori sociali devono quindi essere in grado di trovare rapidamente tutte le informazioni di cui hanno bisogno senza troppa difficoltà. A tale scopo, spesso grafici e tabelle possono aiutare alla comprensione di informazioni magari vaste che necessitano di un opportuno riassunto proprio in un grafico o tabella.

- **AFFIDABILITA':**

le informazioni comunicate attraverso il report devono essere raccolte, preparate ed analizzate allo scopo di divenire oggetto di esame.

L'organizzazione che decide di redigere un report di sostenibilità secondo le linee guida GRI, deve essere a conoscenza del fatto che il contenuto può essere oggetto di controlli nell'ambito del processo di *assurance* esterna. Per questo motivo è importante stabilire sempre la veridicità dei dati, attraverso l'ausilio di controlli interni o documenti.

### Struttura ed indicatori

I principi appena descritti, sono di estrema importanza per determinare il contenuto del report. Tuttavia all'interno delle linee guida del GRI, viene specificato anche l'informativa di base che deve essere presente nel report.

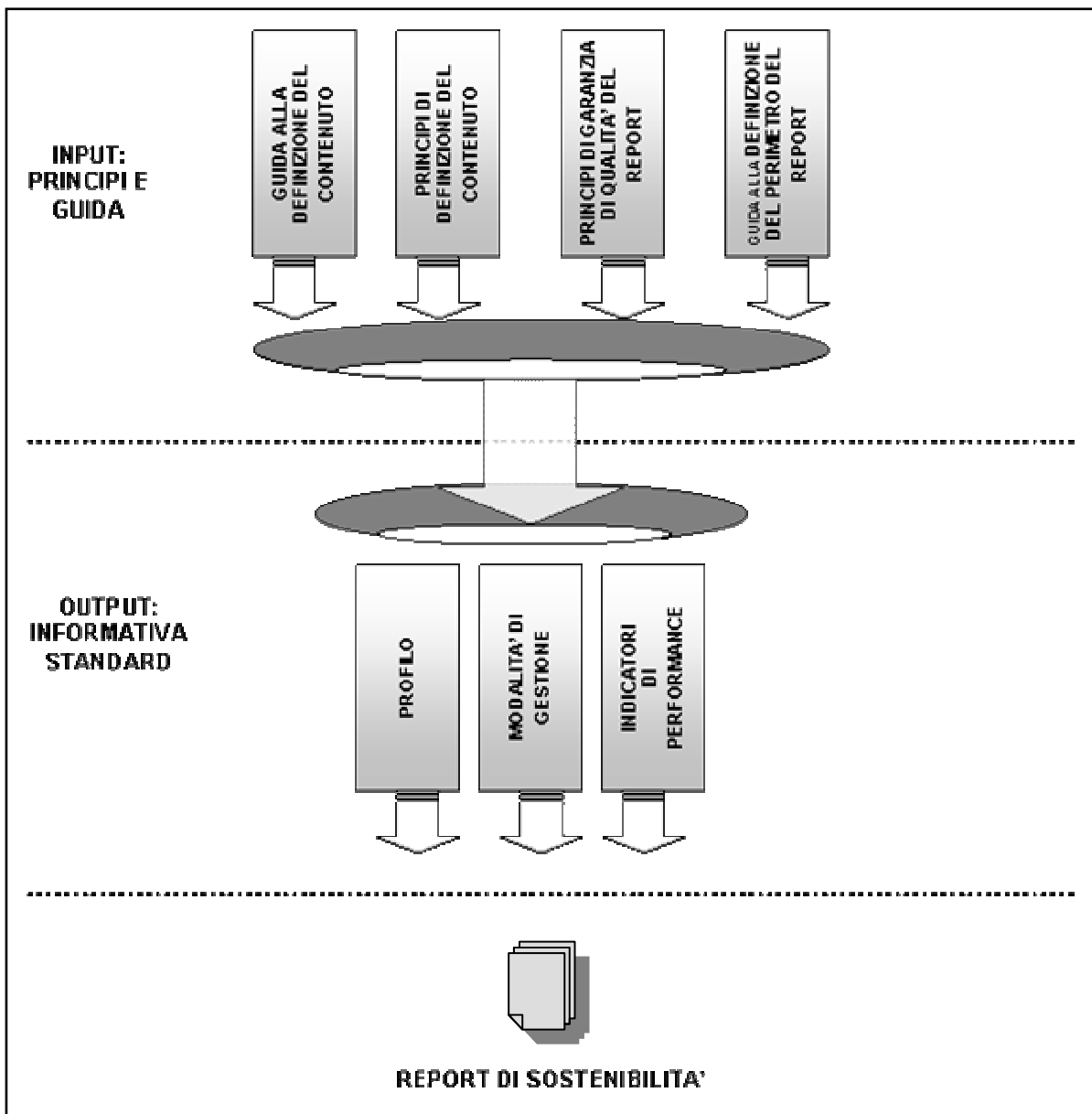
---

<sup>43</sup> [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3\\_italiano.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3_italiano.pdf)

Tale informativa standard è suddivisa in tre sezioni:

1. **strategia e profilo**: serve ad identificare il contesto generale in cui opera l'organizzazione attraverso la descrizione di strategia, profilo, *governance*;
2. **modalità di gestione**: descrive il modo in cui l'azienda affronta determinati argomenti;
3. **indicatori di performance**: offrono informazioni sintetiche e comparative sulla performance economica, ambientale e sociale dell'organizzazione.

*Struttura del GRI secondo le linee guida*



Fonte: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3\\_italiano.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3_italiano.pdf)

Ai fini della tesi, è interessante cercare di analizzare soprattutto gli indicatori di performance, proprio con lo scopo di mantenere una certa linea coerente con la tipologia di analisi affrontata nel capitolo 1.

#### Indicatori della dimensione economica

Attraverso gli indicatori di carattere economico, si vuole stimare l'impatto che ha l'impresa sulle dinamiche di sviluppo economico del territorio in cui opera.

Tale impatto può essere locale, nazionale o globale, ma tuttavia è importante sottolineare la differenza che c'è tra impatto diretto, più facilmente identificabile, ed impatto indiretto:

- impatto diretto: individua i trasferimenti e la distribuzione di valore aggiunto agli *stakeholder* e le modalità di destinazione;
- impatto indiretto: valuta le esternalità prodotte dell'impresa in termini di costi e benefici, dai rapporti che contraddistinguono gli scambi azienda – società.

#### *Indicatori di performance Economica*

| <b>NOME</b> | <b>TIPO</b> | <b>DESCRIZIONE</b>  |
|-------------|-------------|---|
| <b>EC1</b>  | CORE        | Valore economico direttamente generato e distribuito  |
| <b>EC2</b>  | CORE        | Implicazioni finanziarie/rischi/opportunità dovuti ai cambiamenti climatici   |
| <b>EC3</b>  | CORE        | Copertura obblighi assunti rispetto al piano pensionistico  |
| <b>EC4</b>  | CORE        | Finanziamenti ricevuti dalla Pubblica Amministrazione   |
| <b>EC5</b>  | ADD         | Stipendio standard neoassunti / stipendio minimo locale   |
| <b>EC6</b>  | CORE        | Percentuale di spesa concentrata sui fornitori locali   |
| <b>EC7</b>  | CORE        | Procedure di assunzioni di persone residenti dove si svolge l'attività prevalente e % di senior manager assunti nella comunità locale |
| <b>EC8</b>  | CORE        | Investimenti in pubblica utilità attraverso donazioni, impegni commerciali  |
| <b>EC9</b>  | ADD         | Analisi impatti economici indiretti (esternalità generate)  |

#### Indicatori della dimensione ambientale

Gli indicatori della dimensione ambientale sono rivolti alla misurazione non solo dell'impatto generato dall'azienda sull'habitat coinvolto dall'azione produttiva, ma anche l'efficacia e l'efficienza nell'uso delle risorse relative all'ambiente da parte dell'intera organizzazione. Grazie a questa categoria di indicatori, è possibile giudicare le situazioni che hanno qualche tipo di influenza sull'ambiente, valutando l'impatto su esseri viventi e non, dedicando particolare attenzione all'inquinamento di acque ed atmosfera. In un report ambientale, infatti,

è fondamentale considerare la capacità dell'ambiente di assorbire l'inquinamento prodotto dall'impresa.

*Indicatori di performance Ambientale*

| <b>NOME</b> | <b>TIPO</b> | <b>DESCRIZIONE</b>   |
|-------------|-------------|--|
| <b>EN1</b>  | CORE        | Materie prime utilizzate per peso o volume   |
| <b>EN2</b>  | CORE        | Percentuale di materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato  |
| <b>EN3</b>  | CORE        | Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria   |
| <b>EN4</b>  | CORE        | Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria   |
| <b>EN5</b>  | ADD         | Risparmio energetico dovuto alla conservazione e ai miglioramenti in termini di efficienza   |
| <b>EN6</b>  | ADD         | Iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico come risultato di queste iniziative  |
| <b>EN7</b>  | ADD         | Iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta e riduzioni ottenute  |
| <b>EN8</b>  | CORE        | Prelievo totale di acqua per fonte   |
| <b>EN9</b>  | ADD         | Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo d'acqua  |
| <b>EN10</b> | ADD         | Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata  |
| <b>EN11</b> | CORE        | Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati o gestiti in aree protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette   |
| <b>EN12</b> | CORE        | Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.  |
| <b>EN13</b> | ADD         | Habitat protetti o ripristinati  |
| <b>EN14</b> | ADD         | Strategie, azioni attuate, piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità   |
| <b>EN15</b> | ADD         | Numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN ( <i>the International Union for Conservation of Nature</i> ) e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione |
| <b>EN16</b> | CORE        | Emissioni totali dirette e indirette di gas ad effetto serra per peso  |
| <b>EN17</b> | CORE        | Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra significative per peso   |
| <b>EN18</b> | ADD         | Iniziative per ridurre l'emissione di gas ad effetto serra e risultati raggiunti   |
| <b>EN19</b> | CORE        | Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso  |
| <b>EN20</b> | CORE        | NO (ossido di azoto), SO (ossido di zolfo), e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso   |
| <b>EN21</b> | CORE        | Acqua totale scaricata per qualità e destinazione  |
| <b>EN22</b> | CORE        | Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento  |



|             |      |   |
|-------------|------|---|
| <b>EN23</b> | CORE | Numero totale e volume di sversamenti significativi   |
| <b>EN24</b> | ADD  | Peso dei rifiuti classificati come pericolosi in base alla Convenzione di Basilea, che sono trasportati, importati, esportati o trattati e loro percentuale trasportata all'estero.   |
| <b>EN25</b> | ADD  | Identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acque e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione |
| <b>EN26</b> | CORE | Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto   |
| <b>EN27</b> | CORE | Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria   |
| <b>EN28</b> | CORE | Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale  |
| <b>EN29</b> | ADD  | Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale   |
| <b>EN30</b> | ADD  | Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivise per tipologia   |

### Indicatori della dimensione sociale

La dimensione sociale rispecchia gli impatti dell'azienda sui sistemi sociali in cui opera. Gli indicatori sociali del GRI descrivono gli aspetti fondamentali della performance relativa a pratiche di lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto. Così, ad esempio, attraverso detti indicatori, possono essere misurati nel tempo: le condizioni di lavoro dei dipendenti, il rispetto o meno dei diritti fondamentali dell'uomo, la partecipazione e gli interventi di responsabilità sociale d'impresa.

### *Indicatori di performance sulle pratiche e condizioni di lavoro*

| <b>NOME</b> | <b>TIPO</b> | <b>DESCRIZIONE</b>   |
|-------------|-------------|--|
| <b>LA1</b>  | CORE        | Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto e distribuzione territoriale  |
| <b>LA2</b>  | CORE        | Numero totale e tasso di <i>turnover</i> del personale, suddiviso per età, sesso e area geografica   |
| <b>LA3</b>  | ADD         | Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori part-time e a termine, suddivisi per i principali siti produttivi                         |
| <b>LA4</b>  | CORE        | Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione   |
| <b>LA5</b>  | ADD         | Periodo minimo di preavviso per cambiamenti organizzativi, specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva                    |
| <b>LA6</b>  | ADD         | Percentuale di lavoratori rappresentati nel Comitato per la salute e sicurezza, composto dai rappresentanti della direzione e dei lavoratori, istituito al fine di |

|             |      |   |
|-------------|------|---|
|             |      | controllare e fornire consigli sui programmi per la tutela della salute e sicurezza del lavoratore  |
| <b>LA7</b>  | CORE | Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi divisi per area geografica  |
| <b>LA8</b>  | CORE | Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi         |
| <b>LA9</b>  | ADD  | Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e sicurezza  |
| <b>LA10</b> | CORE | Ore medie di formazione annue per dipendente, suddiviso per categoria di lavoratori   |
| <b>LA11</b> | ADD  | Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione / aggiornamento progressivo a sostegno dell'impegno continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere |
| <b>LA12</b> | ADD  | Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni della performance e dello sviluppo della propria carriera   |
| <b>LA13</b> | CORE | Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità                                 |
| <b>LA14</b> | CORE | Rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria  |

*Indicatori di performance sui diritti umani*

| <b>NOME</b> | <b>TIPO</b> | <b>DESCRIZIONE</b>  |
|-------------|-------------|---|
| <b>HR1</b>  | CORE        | Percentuale e numero totale di accordi significativi di investimento che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti ad una relativa valutazione                                     |
| <b>HR2</b>  | CORE        | Percentuale dei principali fornitori ed appaltatori che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese  |
| <b>HR3</b>  | ADD         | Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati |
| <b>HR4</b>  | CORE        | Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie ed azioni intraprese   |
| <b>HR5</b>  | CORE        | Identificazione delle attività in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti                |
| <b>HR6</b>  | CORE        | Identificazione delle operazioni con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua eliminazione  |
| <b>HR7</b>  | CORE        | Attività con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure intraprese per contribuire alla loro abolizione   |

|            |     |   |
|------------|-----|---|
| <b>HR8</b> | ADD | Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle procedure e sulle politiche riguardanti i diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione |
| <b>HR9</b> | ADD | Numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese  |

*Indicatori di performance sulla società*

| <b>NOME</b> | <b>TIPO</b> | <b>DESCRIZIONE</b>  |
|-------------|-------------|---|
| <b>SO1</b>  | CORE        | Natura, obiettivo ed efficacia di qualsiasi programma e attività che valuta e gestisce gli impatti delle operazioni su una determinata comunità, incluse le fasi di inizio di attività, di operatività e di dismissione |
| <b>SO2</b>  | CORE        | Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione  |
| <b>SO3</b>  | CORE        | Percentuale dei lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anti-corruzione dell'organizzazione  |
| <b>SO4</b>  | CORE        | Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione   |
| <b>SO5</b>  | CORE        | Posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate   |
| <b>SO6</b>  | ADD         | Totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti politici e relative istituzioni per il Paese   |
| <b>SO7</b>  | ADD         | Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenza  |
| <b>SO8</b>  | CORE        | Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti  |

*Indicatori di performance sulla responsabilità di prodotto*

| <b>NOME</b> | <b>TIPO</b> | <b>DESCRIZIONE</b>   |
|-------------|-------------|--|
| <b>PR1</b>  | CORE        | Fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure |
| <b>PR2</b>  | ADD         | Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita                             |
| <b>PR3</b>  | CORE        | Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi   |
| <b>PR4</b>  | ADD         | Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi   |
| <b>PR5</b>  | ADD         | Pratiche relative alla <i>customer satisfaction</i> inclusi i risultati delle indagini volte alla sua misurazione  |

|            |      |  |
|------------|------|--|
| <b>PR6</b> | CORE | Programmi di conformità a leggi standard e codici volontari relativi all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione  |
| <b>PR7</b> | ADD  | Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione |
| <b>PR8</b> | ADD  | Numero di reclami documentati relativi a violazioni della <i>privacy</i> e a perdita dei dati dei consumatori  |
| <b>PR9</b> | CORE | Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti/servizi  |

Fonte: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3\\_italiano.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C7EF39BC-0312-4D21-B746-48527DA35334/0/G3_italiano.pdf) (pp.26-36)

## Conclusioni

Il secondo capitolo ha dimostrato come le tematiche relative alla sostenibilità siano decisamente ampie e ricche di contenuti. Tuttavia, questo tema rappresenta ancora un territorio nuovo per la maggior parte delle aziende. Questo fenomeno ha come causa primaria la mancanza di conoscenza da parte delle organizzazioni degli aspetti e degli elementi pratici che il tema della sostenibilità aziendale presenta al suo interno.

Uno degli scopi del capitolo è stato proprio quello di analizzare la sostenibilità con l'ottica di una reale applicazione aziendale.

Anche se alla base della questione risiede una visione puramente teorica, anzi filosofica, questo non esclude che l'applicazione porti benefici reali e pratici. L'intenzione è proprio quella di portare alla luce questi risvolti, come, ad esempio, il processo che porta alla creazione di un report di sostenibilità.

Tuttavia, i modelli proposti rappresentano ancora un livello teorico di trattazione; con il prossimo capitolo si inizierà a entrare nel merito di un modello di eccellenza che permette di far convergere l'aspetto della qualità con quello della sostenibilità. Il tutto sarà poi applicato ad un contesto reale ed affermato, come quello di un'azienda padovana che opera su scala mondiale.

Come si può capire, uno degli obiettivi della seguente tesi è quello di cercare di scendere progressivamente da un contesto teorico sino all'ambito pratico che dimostri l'applicazione di quanto trattato. Tuttavia, per l'argomento della sostenibilità, come già anticipato, ad oggi è ancora difficile trovare il lato pratico che sia riconosciuto univocamente. L'ambito filosofico

da cui nasce, lascia purtroppo ampi spazi ad interpretazioni ed adattamenti che corrono il rischio di stravolgerne la natura.

La speranza è quella di giungere ad un punto di conversione riconosciuto da molte organizzazioni, che permetta di trattare il tema dello sviluppo sostenibile in modo universale. Tuttavia, come per le tematiche relative alla qualità, anche per la sostenibilità esiste il dibattito tra coloro che ritengono che avere uno schema unico tenda a irrigidire troppo l'analisi, mentre c'è chi sostiene che l'eccessiva libertà, presente ad oggi, porti alla creazione e moltiplicazione di modelli e *framework* colpevoli di creare eccessiva confusione.

La strada, ancora una volta, è quella della ricerca del giusto compromesso: definire i limiti e i confini entro i quali ogni azienda può compiere gli adattamenti relativamente al contesto in cui opera.

L'esempio del modello elaborato dal GRI, a mio avviso, se da una parte presenta il vantaggio di proporre elementi pratici, dall'altra è orientato eccessivamente ad organizzazioni di dimensioni rilevanti e strutturate. Infatti, con il documento chiamato *High 5!*, questo problema è stato ridimensionato. Tuttavia, credo che il set di indicatori definiti dal GRI, sia ancora basato su una certa "libertà" che rende difficile l'applicazione e la lettura univoca. Si corre il rischio, infatti, che uno stesso indicatore possa essere interpretato in maniera diversa da due organizzazioni, per lo meno nella raccolta dei dati e delle informazioni che in esso confluiscono. In questo modo l'indice perde la sua valenza di efficace e sintetico strumento di confronto.

Nei prossimi due capitoli, verrà esposto quello che può essere considerato il punto di convergenza tra la gestione della qualità e la gestione della sostenibilità, rappresentando il giusto ed equilibrato compromesso tra teoria e pratica.

