



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Amministrazione, finanza e controllo

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Attività d'impresa tra
Performance Sociale e Performance
Economico - Finanziaria

Relatore

Ch. Prof. Giovanni Vaia

Laureando

Chiara Montagner
Matricola 821049

Anno Accademico
2013 / 2014

Ai miei genitori Luigino e Daniela

ATTIVITÀ D'IMPRESA TRA PERFORMANCE SOCIALE E
PERFORMANCE ECONOMICO - FINANZIARIA

INDICE

Introduzione..... 1

CAPITOLO I: RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

1.1 - Perché è importante parlare di responsabilità sociale d'impresa?.....7
 1.1.1- La dimensione interna della Responsabilità Sociale d'Impresa..... 9
 1.1.2- La dimensione esterna della Responsabilità Sociale d'Impresa..... 12
 1.1.3 - Lo sviluppo sostenibile..... 14
1.2 - Gli ambiti della Responsabilità sociale d'impresa (cenni)..... 18
1.3 - Excursus storico del concetto di RSI.....19
 1.3.1 - La Rsi attuale.....23

**CAPITOLO II: MODELLI DI MISURAZIONE DELLA
RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**

2.1 - Accountability..... 26
2.2 - Certificazioni sociali standard..... 30
 2.2.1 - Social Accountability 8000 (SA 8000).....30
 2.2.2 - AccountAbility 1000 (AA1000)..... 34
 2.2.3 - Global Reporting Initiative..... 36

2.2.4 - Il modello GBS.....	40
2.2.5 - Modello del Ministero del Welfare Italiano (CSR – SC).....	43
2.2.6 - Il progetto Q-RES.....	45
2.3 - Le Certificazioni Ambientali e di Qualità (Cenni).....	47
2.3.1 - Regolamento EMAS I, II, III (Cenni).....	48
2.3.2 - ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 18001 (Cenni).....	51
2.4 - Altri Modelli di Rendicontazione Sociale in breve.....	53
2.5 - Gli ultimi sviluppi dal 2000 ad oggi dei modelli di rendicontazione sociale.....	57
2.5.1 - Molteni.....	58
2.5.2 - La Regione Piemonte.....	59
2.6 - B - Corporation.....	61

**CAPITOLO III: LA RELAZIONE TRA PERFORMANCE SOCIALE
E PERFORMANCE ECONOMICO - FINANZIARIA: IL
FINALISMO D’IMPRESA**

3.1 - Il finalismo d’impresa: The triple bottom line.....	67
3.2 - La relazione positiva tra etica ed economia.....	69
3.2.1 -Il miglior approvvigionamento di capitale.....	70
3.2.2 - La migliore attrattività delle risorse umane.....	71
3.2.3 - Il potenziamento della posizione del Brand e il rafforzamento dell’immagine e della reputazione aziendale.....	75
3.2.4 - Lo sviluppo della rete di comunicazione.....	76
3.2.5 - Una migliore gestione dei rischi.....	77
3.2.6 - L’incremento delle vendite.....	78
3.2.7 - La riduzione di costi operativi.....	79
3.3 - Gli ostacoli alla Rsi.....	80
3.4 - La Rsi come elemento integrato nella strategia d’impresa.....	83
3.5 - Una breve conclusione.....	86

**CAPITOLO IV: PERFORMANCE SOCIALE E PERFORMANCE
ECONOMICO – FINANZIARIA: UN’ANALISI EMPIRICA**

4.1 - La performance sociale e la performance economico-finanziaria: un’analisi empirica.....	89
4.1.1 - La performance sociale.....	89
4.1.2 - La performance economica.....	92
4.2 - L’analisi empirica.....	94
CONCLUSIONI.....	148
BIBLIOGRAFIA.....	163
SITOGRAFIA.....	165
LE 25 AZIENDE.....	169
LE FONTI DI DATI.....	194

INTRODUZIONE

L'obiettivo principale di fare attività d'impresa è sempre stato il raggiungimento di un profitto. Nello scenario contemporaneo degli ultimi decenni è utile porsi questa domanda: è giusto che l'impresa si occupi solamente della sua dimensione economica, tralasciando quella sociale e ambientale? La risposta è sicuramente no; il profitto rimane sempre l'elemento base della sopravvivenza aziendale, ma accanto ad esso inizia a prevalere quella che viene chiamata responsabilità sociale d'impresa.

La strategia che l'impresa adotta non ha effetti solo dal punto di vista economico ma anche dal punto di vista sociale e la stessa impresa diventa via via sempre più responsabile delle conseguenze sociali del suo comportamento e più consapevole di fronte al suo operare e all'impatto che essa provoca sull'ambiente e sulla società; inoltre questi aspetti non vengono più considerati in modo marginale e fini a se stessi ma costituiscono parte integrante della mission aziendale. Con l'assunzione di responsabilità sociali, l'impresa cambia il suo modo di svolgere l'attività, andando a diffondere una nuova cultura organizzativa integrata tra operazioni commerciali, problemi sociali e ambientali. Tuttavia l'orizzonte di attenzione si estende fino a comprendere i concetti di fiducia, coinvolgimento, collaborazione e conoscenza come elementi chiave del proprio modello di business ed è in base a questi cambiamenti che l'organizzazione non deve più rendere conto e assumersi responsabilità solo nei confronti degli azionisti, massimizzando la ricchezza dei prestatori di capitale di rischio, ma assume importanza la categoria degli stakeholder, soggetti che incidono fortemente sul benessere dell'impresa; basti pensare al consumatore, oggi divenuto molto più esigente rispetto al passato, in quanto la sua scelta non è più basata sulla convenienza confrontando i vari prezzi disposti dalla concorrenza, ma considera altri criteri ben più importanti, come il modo in cui questi beni e servizi vengono prodotti, andando a preferire quel business che ha una visione integrata e unitaria con i problemi ambientali e sociali e che lo rende partecipe in qualche modo al suo processo produttivo guardando verso un'ottica di medio/lungo periodo. In altri termini, quello che si viene a diffondere, di fronte anche allo sviluppo del fenomeno della globalizzazione, dell'integrazione dei mercati e delle delocalizzazione produttiva, è la creazione di valore condiviso, ovvero un bene comune che deve essere tale sia per l'impresa che per la società nel suo complesso: da un lato la stessa impresa con la propria strategia integrata intende fare del

bene per la collettività andando per esempio a destinare parte degli utili al rinnovamento di strutture, piuttosto che incrementare lo stipendio ai dipendenti tale da suscitare in loro maggiore motivazione e incentivazione e dall'altra la comunità migliora la propria qualità di vita e ha un maggiore riscontro di quella società e quindi si viene a creare valore collettivo.

Il focus di attenzione della mia tesi è quello di andare a legare la performance sociale e performance economico-finanziaria di un campione di aziende per osservare se nella realtà, l'impresa, che si impegna attivamente nel sociale, andando a migliorare le condizioni di vita della collettività con il suo modo di operare, questo ha un risvolto in termini economici tale da poter conseguire quel rapporto biunivoco che riporta alla realizzazione di valore comune.

A sostegno di ciò, nel primo capitolo viene analizzato in maniera approfondita il tema di Responsabilità Sociale D'impresa andando a delineare alcune definizioni, spiegazioni dettate dal Libro Verde della Commissione Europea e l'elencazione delle principali componenti che la stessa regolamentazione sulla Rsi ne fornisce e che sono appunto la dimensione interna e esterna. Successivamente si parla di sviluppo sostenibile, un concetto strettamente legato alla Rsi, poichè per realizzare una situazione di sviluppo, occorre attuare cambiamenti responsabili che siano coerenti sia con i bisogni attuali senza compromettere quelli futuri delle generazioni che verranno. Sia il termine di Responsabilità sociale d'impresa che di sviluppo sostenibile, sono concetti che non sono nati recentemente, ma hanno un loro excursus storico, che viene illustrato ampiamente.

Nel suo termine inglese, la Corporate Social Responsibility, può avere un campo di attuazione molto vasto, infatti interessa sia le imprese private siano esse costituite con scopo di lucro sia le imprese non profit dove l'aspetto sociale costituisce la sua missione e quindi ragione della sua esistenza, che gli enti pubblici dove appunto i principi sociali vengono diffusi a vari livelli siano essi nazionali, regionali, locali e oltre.

Nella parte finale del capitolo viene dedicato un intero paragrafo di come oggi è sviluppato il concetto di Responsabilità sociale d'impresa; esso è fortemente affermato in tutti i contesti nazionali e internazionali, in tutti i settori e nella maggior parte dei Paesi del mondo. L'approccio multistakeholder che viene adottato dall'impresa diviene fondamentale in questo contesto in quanto la stessa deve essere vista come un sistema

aperto dove vengono ad instaurarsi diversi rapporti di fiducia e di coinvolgimento all'interno dei suoi processi decisionali tali da influenzarne la stessa attività e capace nello stesso tempo di soddisfare le varie esigenze così da ottenere un buon ritorno sia esso economico o meno. Sebbene l'adozione di principi di responsabilità sociali siano del tutto volontari da parte della stessa impresa, si stanno diffondendo da parte dei governi politiche di autoregolamentazione che non sono comunque limitative e assumono la forma di codici di condotta che vengono formulati anche con il coinvolgimento di tutta una serie di parti interessate, per lo più esponenti di territorio; inoltre i governi predispongono opportuni fondi sociali che contengono risorse da destinare a coloro che hanno difficoltà di implementazione di questi criteri, così da accentuarne una visione uniforme, prevenendo però a possibili conflitti e al fenomeno ormai diffuso del "greenwashing" che non è altro che un margine di facciata che all'esterno fa vedere l'impresa responsabile e attenta, mentre al suo interno continua a svolgere attività di sfruttamento ambientale e sociale. Infine queste governance intervengono anche con premi e incentivi per valorizzare quelle entità che stanno contribuendo in maniera evidente al miglioramento globale.

Nel secondo capitolo vengono analizzati tutti i modelli di misurazione sociale che un'impresa può adottare per farsi riconoscere come socialmente responsabile. Con la diffusione del fenomeno di Rsi e con la consapevolezza da parte delle imprese che solo operando in modo integrato con i propri stakeholder, soddisfacendo le loro aspettative, le viene assicurata permanenza nel lungo periodo, negli anni '90 inizia a svilupparsi il concetto di Accountability, il rendere conto sia all'interno che oltre i confini aziendali, di tutte le politiche sociali e ambientali intraprese dall'impresa, al fine di dimostrare maggiore trasparenza e visibilità. Vengono a diffondersi degli standard che hanno delle similitudini tra loro ma, a differenza dei metodi di rendicontazione contabile, esprimono dei valori qualitativi e vengono suddivisi in standard di processo e standard di prodotto. I primi indicano solitamente un processo che si esplicita in una serie di principi comportamentali che l'impresa deve seguire al fine di redigere in maniera corretta il documento finale e che si focalizza, nell'identificare i vari principi guida, al dialogo costante con gli stakeholder; i secondi invece pongono enfasi direttamente sul report finale, andando a standardizzare le caratteristiche che deve assumere lo stesso.

L'impresa ha a disposizione diversi modelli di misurazione per valutare il loro grado di impegno sociale, che seguono questa suddivisione. Oltre a strumenti interni come per esempio i codici di condotta e le carte valori, nonché bilanci sociali che sono formulati dalla stessa impresa ci sono altri strumenti esterni sui quali ho prestato maggiore attenzione. Come ampiamente spiegato nel primo capitolo, la manifestazione di responsabilità sociale non è fissa e stabile nel tempo ma si sviluppa costantemente andando alla ricerca di sempre nuovi elementi su cui ragionare; lo stesso principio si ha anche nei vari modelli di rendicontazione, infatti oltre ad essermi concentrata ad analizzare gli strumenti che sono attualmente affermati sul mercato, dove per ciascuno ho fornito una descrizione dei contenuti, delle modalità di attuazione e di come si è sviluppato nel tempo, quali possono essere il Social Accountability (SA 8000), l'AccountAbility 1000, il GBS, il GRI, il progetto Q-RES e il CSR – SC, i modelli ambientali come l'Emas, Iso (...), sono andata alla ricerca di nuovi strumenti che sono nati negli ultimi anni, un esempio sono i principi di Molteni e quelli formulati dalla Regione Piemonte.

Nella parte conclusiva del capitolo ho analizzato una delle più importanti certificazioni che adottano la maggior parte delle aziende europee e mondiali, che è la B Corporation rilasciata da un'organizzazione B Lab. Questa certificazione è stata descritta ampiamente in quanto è utile da contorno per l'analisi empirica del mio caso di studio, poiché la società che gestisce il database di ratings sociale, utilizzato per estrapolare i dati sociali, è certificata B Corp e questo mi ha permesso di capire il modo di ragionamento che la stessa ha usato per formulare queste valutazioni.

Nel terzo capitolo viene affrontato il tema del finalismo d'impresa e le varie relazioni sia positive che negative che si possono realizzare quando l'impresa decide di adottare comportamenti socialmente responsabili. Come già più volte ribadito l'operare dell'organizzazione aziendale deve essere valutata non più solo sotto l'aspetto economico ma considerare anche l'aspetto sociale e ambientale e quindi quello che si diffonde è quel concetto di "Triple Bottom Line" che può avere diverse interpretazioni, una delle quali accennata nella trattazione e tratta dal fondatore "John Elkington". E' proprio di fronte a questa visione unitaria di queste tre dimensioni che l'organizzazione aziendale si assicura una idonea prosperità di lungo periodo e nello stesso tempo

contribuisce al miglioramento dell'intero mondo sociale e ambientale. E' stato dimostrato che l'impresa nel momento in cui decide di intraprendere politiche sociali e di inserirle all'interno della propria strategia, andando a delineare così un nuovo modo di agire incentrato sul rapporto tra obiettivi sociali e economici, vengono a realizzarsi dei legami che possono essere positivi e quindi apportare beneficio all'impresa e questi si individuano nell'aumento delle vendite, nell'aumento dell'immagine e reputazione aziendale, nella migliore attrattività di personale, nella riduzione di costi operativi, nella migliore gestione dei rischi, nella migliore capacità di ottenere finanziamenti da parte di istituti e intermediari finanziari e nello sviluppo della rete comunicativa aziendale.

Nella direzione opposta invece ho illustrato i possibili legami negativi che le pratiche di Rsi possono apportare all'impresa e quindi ostacolare la realizzazione di quella relazione reciproca, più volte richiamata. In particolare ritroviamo il fenomeno sempre più in crescita del "greenwashing" che produce, una volta scoperto, molti malcontenti da parte degli stakeholder che reagiscono di conseguenza chiudendosi in se stessi così da provocare quella sorta di muro che impedisce la comunicazione con l'impresa e questo porta forti svantaggi soprattutto per l'impresa ma anche per la parte interessata che si sente ingannata. Tuttavia molte volte si vuole parlare di Responsabilità Sociale D'impresa esasperando il termine in senso positivo considerandola di facile applicazione e integrazione all'interno del business, cosa che non è assolutamente vera perché le realtà che ci circondano sono molto complesse e quindi non sempre la stessa produce i suoi benefici, in quanto appunto ci possono essere dei limiti riguardo a mancanza di capacità, alla presenza di asimmetrie informative, alla concentrazione solo su particolari step della supply chain e ancora per il non riscontro immediato dei benefici di cui tanto si è parlato.

A conclusione del capitolo si discute sul fatto che la realizzazione di valore condiviso è visto come un processo circolare che deve essere continuamente alimentato da entrambe le fonti e perché questo si realizzi in maniera efficace occorre implementare la Rsi all'interno della pianificazione strategica e attivare una serie di attività di programmazione che vengono continuamente monitorate al fine di individuare i vari feedback. Inoltre sono state individuate delle pratiche strategiche che in un certo senso permettono una buona integrazione della Rsi all'interno della strategia aziendale, collegata ad altre variabili aziendali e che sono state estrapolate da una rivista inglese.

Diversamente dai precedenti, il quarto e ultimo capitolo, affronta in termini pratici la relazione performance sociale e performance economico-finanziaria. In altre parole, a sostegno della tesi inizialmente sostenuta per la quale l'impresa non deve più guardare al solo profitto ma integrare la sua attenzione verso responsabilità sociali, portando così a maggiore valore e maggiore beneficio, in questo capitolo mi focalizzo a evidenziare se effettivamente nelle realtà aziendali esiste questa relazione reciproca, andando a proporre delle riflessioni sul modo in cui un miglioramento in termini sociali porta a sua volta a un miglioramento economico. A sostegno di ciò ho preso a riferimento un campione di società, in particolare 25, tutte di grandi dimensioni, situate in vari parti del mondo come ad esempio in USA, Cina, India e Europa e tutte hanno un campo di operatività molto vasto che va oltre i loro confini territoriali. A livello numerico ho utilizzato due principali database, uno per misurare la performance sociale e uno per misurare la performance economico-finanziaria. Con più precisione ho cercato il database chiamato "CsrHub", considerato il centro di ratings di Rsi che raccoglie i dati da molte fonti opportunamente certificate e approvate, i cui dati vengono poi assemblati fino a ricondurli sotto quattro categorie: community, employees, environment, governance e un overall complessivo che non è altro che la media dei punteggi delle appena citate categorie. Per i dati economici ho cercato invece il database "Orbis" prodotto dalla "Bureau Van Dijk" in cui ho estrapolato per ciascuna azienda gli indici economici e finanziari più importanti e più diffusi. Per ciascuna impresa ho analizzato cinque anni operativi dal 2009 al 2013 e successivamente ho costruito delle tabelle riassuntive in cui vengono presentati i dati delle due performance cercate. Dopodiché, attraverso dei grafici, ho reso visibile l'andamento della performance sociale e della performance economico-finanziaria delle aziende sia in modo separato che unito, tale da permettermi in modo evidente di dare delle ipotesi a sostegno della mia tesi.

CAPITOLO I

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

1.1 – Perché è importante parlare di responsabilità sociale d'impresa?

Il capitalismo, nelle sue diverse forme, ha caratterizzato in modo dominante il sistema economico fino alla prima metà degli anni 1900¹ dove l'attività d'impresa era basata esclusivamente a raggiungere un vantaggio economico, il profitto, sfruttando il più possibile gli elementi produttivi, non interessandosi in maniera approfondita ai fattori sociali e ambientali riguardanti per esempio le condizioni di lavoro degli operai piuttosto che l'impatto delle attività sulle risorse naturali. Operare in questo modo cioè suddividendo ciò che è economico da ciò che è sociale porta ad un impoverimento dell'impresa in primis e poi dell'intera società. Con il passare del tempo, il capitalismo assume una specie di trasformazione annoverando in sé degli elementi innovativi per così dire contemporanei che ha fatto sì che l'impresa maturasse un nuovo modo di comportarsi guardando più in profondità gli aspetti etici e quindi tutti gli effetti produttivi e sociali delle sue politiche perseguite che potevano impattare sui soggetti umani e naturali.

Questo cambiamento di atteggiamento è dovuto anche all'integrazione a livello globale dei mercati, alla sempre più frequente delocalizzazione delle attività e al maturare di una forte consapevolezza, che solo attivando rapporti di fiducia con molti soggetti, si riesce a raggiungere una performance migliore; in particolare il successo del business oggi non è diretto al solo conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza tipiche della "mission"² aziendale ma anche al realizzare impegni sia ambientali che umani; infatti sempre maggiore importanza rivestono gli stakeholder: soggetti portatori di interesse sia interni che esterni all'impresa. Secondo quanto scrive Veronica Marica: "*Valorizzare gli individui per valorizzare un'azienda*"³, l'impresa dovrebbe attuare politiche in grado di motivare e incentivare le persone in qualche modo⁴ tenendo in

¹Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione, Francesca Zarri, 2009, pag 7 <www.aiccon.it/file/convdoc/CorporateSocialResponsability_zarri.pdf>

² G. Birindelli, A.Tarabella *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Franco Angeli, Milano 2001, pag 16

³ Veronica Marica: *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale* in B.Bertagni, M. La Rosa, F.Salveti (a cura di), Franco Angeli, Milano 2007, pag 252

⁴ Per esempio: Rendendole partecipi alla fissazione al perseguimento di obiettivi aziendali

considerazione l'ambito territoriale in cui opera e in generale la società di cui fa parte; solo così il valore cresce e maggior vantaggio economico si crea.

Un altro contributo è evidenziato da Michael E. Porter e Mark R. Kramer in un articolo della Harvard Business Review in merito alla creazione di un “*share value*”⁵ ovvero l'impresa deve cercare di svolgere la propria attività unendo etica ed economia e quindi il vantaggio della stessa collegato allo sviluppo sociale.

E' in questo contesto che le varie imprese sviluppano una nuova “cultura aziendale” definita, nel termine inglese, Corporate Social Responsibility.

Il termine Corporate Social Responsibility, tradotto in italiano come Responsabilità sociale d'impresa, ovvero RSI, assume diverse declinazioni nel tempo. Tuttavia il 18 luglio del 2001 la Commissione Europea, attraverso l'approvazione e la pubblicazione del libro Verde ne dà una chiara definizione:

*“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*⁶

Di fronte a questa frase è possibile estrapolare delle parole che caratterizzano in modo migliore il concetto di Rsi:

- ❖ **integrazione** si intende una sinergia tra performance economica, performance sociale e performance ambientale che sta alla base della “triple botton line”⁷;
- ❖ **volontaria** significa un impegno costante da parte dell'impresa di adottare politiche sociali e ambientali che va ben oltre alla regolamentazione a cui è comunque sottoposta e la stessa intende attuarle perché fanno parte della sua identità e del suo finalismo;
- ❖ **operazioni commerciali** relative a tutte le attività d'impresa che normalmente l'impresa svolge e che devono essere eseguite tenendo a mente i principi sociali e ambientali fissati;
- ❖ **parti interessate** o in altri termini stakeholder, sono tutti quei soggetti portatori di interessi e di diritti per l'impresa con i quali deve mantenere e far crescere rapporti di fiducia e dialogo⁸.

⁵ Michael E. Porter and Mark R. Kramer *The big Idea: Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011

⁶Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa*”, 18/07/2001, Bruxelles, pag 7

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf> Consultato il 5/02/2014

⁷ Si veda il Capitolo 3

Assumere da parte delle imprese un “comportamento socialmente responsabile” non è una novità degli ultimi anni ma è sempre stato un concetto insito alla stessa in diverse misure positive e/o negative che siano, già a partire dalla letteratura manageriale del 1929; quello che si vuole evidenziare è che con la società che ci circonda, per essere competitivi e “accettati” di fronte al mercato occorre sviluppare queste misure, in altri termini nel ventunesimo secolo un comportamento etico è buon visto dall’opinione pubblica e fa sì che l’impresa abbia a sua volta una buona considerazione su di sé⁹.

Con questo nuovo modo di fare business le imprese non intendono fare una mera filantropia e quindi agire in maniera caritatevole di fronte ai problemi sociali e ambientali ma di farne una vera e propria strategia aziendale. Sviluppare questa nuova “cultura aziendale” comporta l’identificazione di precisi codici di comportamento, principi e azioni che devono essere coerenti con le finalità tipiche aziendali, perché è insensato che l’impresa attui una serie di attività sociali e ambientali se poi si rivolge a un mercato che non rispecchia quei requisiti. L’impegno più grande nel realizzare RSI è quello di instaurare e mantenere un dialogo costante con tutti i vari stakeholder.

1.1.1- La dimensione interna della Responsabilità Sociale d’Impresa

Dalla definizione di Rsi indicata dal Libro Verde nel 2001 è possibile identificare una dimensione interna e una esterna della stessa con riferimento alla relazione che l’organizzazione aziendale ha nel produrre beni e servizi nei confronti di tutte le parti interessate. A livello interno l’impresa, nell’attuare attività responsabili in ambito sociale e ambientale, deve prestare attenzione ai dipendenti e in particolare alla loro gestione, salute, formazione, sicurezza e di porre attenzione alle risorse naturali che vengono usufruite.¹⁰

Analizzando ogni singola azione interna è possibile identificare nella *gestione del personale* quell’attività che necessita un forte impegno da parte dell’impresa in quanto dovrà cercare di motivare le persone ad attuare comportamenti sociali e per fare questo

⁸I-csr (Italian Centre for Social Responsibility) <www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it> Consultato il 2/2/2014 pag 6

⁹ Luciano Hinna *Come gestire la responsabilità sociale d’impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano 2005, pag 11

¹⁰ Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d’impresa*”, 18/07/2001, Bruxelles, pag 8.27
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf> Consultato il 5/02/2014

dovrà predisporre di appositi corsi di formazione e istruzione che possono essere stabiliti anche con la collaborazione di istituti locali e nello stesso tempo per mantenere all'interno queste persone che con il tempo acquisiscono forte importanza, incentivarli in modo tale che essi assumono sempre comportamenti utili ai fini dell'impresa. Oggi sempre più il valore delle competenze di ciascuna risorsa umana è rilevante e porta ad un aumento del valore della stessa impresa e questo vuol dire che se un giorno una persona che riveste un ruolo fondamentale al suo interno dovesse uscire, e la sola detiene quelle specifiche qualità, si assisterà a una riduzione della quotazione della stessa società. Come si vuole far notare questa è una delle più grandi sfide a cui l'organizzazione deve sottoporsi e quindi adottare qualsiasi misura al fine di uguagliare diritti e doveri di ciascuno, coinvolgendoli anche nell'attività di core business, potrebbe essere una soluzione. Inoltre per incentivare le politiche responsabili, nel momento in cui l'impresa andrà a scegliere i propri dipendenti, avrà un occhio di riguardo per donne, giovani, soggetti di diverse culture, anziani, disoccupati al fine di diminuire la disoccupazione e quindi aumentare l'occupazione, combattendo "l'esclusione sociale"¹¹.

La *salute e la sicurezza nel lavoro* è un altro tema al giorno d'oggi molto discusso nei mass media; l'impresa è impegnata non solo a far rispettare le norme stabilite da leggi e decreti del governo sulla salute e sicurezza nel lavoro a tutte le risorse umane, ma attua in maniera spontanea delle misure di sicurezza e di salute ai prodotti e servizi che la stessa produce fino a far divenire queste forme come un elemento di marketing. In altri termini anche queste ultime forme volontarie costituiscono parte integrante di prevenzione, assicurando quindi una maggiore sicurezza e salute sul luogo di lavoro. Questa maggiore attenzione alla prevenzione e alla peculiarità dei beni e servizi porta l'impresa a inserire questi criteri in documenti, certificazioni o in etichette da apporre ai prodotti al fine di mostrare in maniera evidente a dipendenti, acquirenti e venditori la politica seguita.

Infine un'altra attività interna di Rsi è l'*adattamento alle trasformazioni*. Nel momento in cui l'impresa intende attuare processi di propria trasformazione o ristrutturazione

¹¹Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa*", 18/07/2001, Bruxelles, pag 9.29
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf> Consultato il 5/02/2014

siano essi parziali o totali comporta sempre un momento di preoccupazione per tutto il personale interno e esterno ad essa. In linea generale questi processi, che oggi sono sempre più frequenti, dato il contesto economico e sociale che ci circonda, provocano un forte squilibrio che a volte si estende a tutta la società. Per ridurre queste crisi è necessario attuare le ristrutturazioni in modo socialmente responsabile, ovvero andando a sentire l'opinione di ciascuna parte interessata attraverso il coinvolgimento e con l'attivazione di politiche "di informazione e consultazione"¹². La stessa azienda deve comunque, prima di ristrutturarsi, analizzare ogni singolo elemento dell'operazione, i rischi, i costi, gli effetti e le possibili soluzioni in caso in cui le azioni rivolgono un esito negativo e questo può essere effettuato con più facilità grazie all'istaurarsi di continui rapporti di cooperazione con l'opinione pubblica, con i delegati dei lavoratori, ma anche con lo sviluppo di politiche sociali e di lavoro al fine di incentivare l'occupazione e l'inserimento così da evitare grandi licenziamenti e nello stesso tempo possibili conversioni di ruolo dei stessi lavoratori dipendenti.

Un accenno non meno importante riguarda la *gestione degli effetti e delle risorse naturali*. La possibilità di svolgere attività d'impresa con il minor utilizzo di risorse naturali, riducendo fenomeni inquinanti e i relativi rifiuti porta da un lato a ridurre conseguenze dannose sull'ambiente e dall'altro porta un vantaggio economico e competitivo all'impresa. E' stato dimostrato attraverso il "Sesto Programma d'azione per l'ambiente"¹³ della Commissione Europea e successivamente con il "Settimo Programma" divenuto legge, che solo attuando un orientamento di strategia e di investimento è possibile svolgere la propria attività rispettando l'ambiente e questo grazie all'aiuto che l'Ue ripone alle aziende, individuando disposizioni in grado di porre al centro la tematica ambientale, collegandola agli altri temi sociali, culturali che siano e influenzare le decisioni delle aziende attraverso un continuo collaborare con esse al fine di sviluppare in loro una nuova coscienza morale, tale per cui la stessa impresa dovrà

¹²Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa*", 18/07/2001, Bruxelles, pag 10.36

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf> Consultato il 5/02/2014

¹³ Sesto programma di azione per l'ambiente, 2001

<http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/environment/128027_it.htm> Consultato il 21/02/2014 cit. da Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa*", 18/07/2001, Bruxelles, pag 11.39

rendere conto periodicamente dei sui programmi e risultati ecologici fino ad ottenere dei premi che individuano le buone performance ambientali ottenute.

Gli obiettivi che si pone l'Unione Europea non sono isolati e questo significa che c'è una continua collaborazione con tutte le organizzazioni non governative degli Stati Esteri che intendono con essa preservare l'ambiente.

Una frase conclusiva che meglio esprime questi concetti, è inserita all'interno del "Settimo programma di azione per l'ambiente" che dice: *"Taking care of the environment is taking care of ourselves"*¹⁴.

1.1.2- La dimensione esterna della Responsabilità Sociale d'Impresa

La Responsabilità Sociale d'Impresa si estende oltre i confini dell'impresa per andare a coinvolgere anche soggetti esterni. In particolare la dimensione esterna comprende una categoria di soggetti e strumenti che vanno al di là del territorio locale fino a comprendere l'intero pianeta.

Nello svolgere le proprie attività, l'impresa comunica con l'intera *comunità sociale*¹⁵ in particolare entra in contatto con fornitori, clienti, partner, organizzazioni non governative (ONG) e enti pubblici; in un certo senso possiamo affermare che esiste un rapporto di proporzionalità diretta tra impresa e comunità sociale in quanto da un lato l'impresa porta incrementi al territorio locale attraverso, per esempio l'occupazione e i flussi fiscali ma dall'altro, perché l'impresa possa riuscire a sviluppare il proprio processo produttivo, occorre che l'ambiente che la circonda le permette di conseguirlo. Un esempio può essere quello di ricerca dei lavoratori dipendenti: le imprese, in particolar modo quelle di medie e piccole dimensioni, andranno a ricercare le proprie risorse umane a livello di mercato locale e quindi hanno bisogno che queste siano presenti nel territorio. Oltre a ciò, le imprese integrano i propri comportamenti sociali anche con l'ambiente naturale attraverso l'adozione di politiche educative di rispetto ecologico della propria comunità.

La partecipazione attiva dell'impresa a livello di ambiente esterno, promuovendo eventi culturali locali piuttosto che incentivare l'occupazione o ancora politiche di tutela della

¹⁴ Settimo programma di azione per l'ambiente <<http://ec.europa.eu/environment/newprg/proposal.htm>> Consultato il 22/02/2014

¹⁵ Libro Verde, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa", 2001, cit., pag 12.43

natura porta ad incrementare i propri vantaggi e la propria competitività e questo può essere influenzato inoltre con le relazioni con i vari *partner commerciali, consumatori, fornitori e clienti*. Infatti adottando comportamenti responsabili con le varie partnership commerciali è stato dimostrato, secondo sempre quanto prevede il Libro Verde del 2001, che più si intensificano i rapporti e più i costi di produzione si riducono e la qualità comincia a prevalere. Sebbene i rapporti siano diretti, la reputazione sociale di una singola impresa dipende da come queste relazioni si svolgono; basti pensare a una grande multinazionale in cui ci sono diverse aziende che operano in diversi Paesi e con vari soggetti diversi in cui ogni volta si detiene un ruolo diverso, le varie attività da loro svolte provocano conseguenze anche sulle altre aziende del gruppo, sugli altri partner, fornitori e clienti e quindi l'immagine sociale che ne emerge è una somma di tutti i singoli comportamenti sociali generati da ciascuna azienda.

Sempre all'interno dell'ambito di Rsi, un ruolo importante è rivestito dalle relazioni tra impresa e consumatore. Oggi assistiamo a relazioni sempre più fiduciarie e personali che l'impresa intende instaurare con il consumatore, infatti produce prodotti e fornisce servizi sempre più collegati con le sue aspettative, garantendo loro sicurezza affidabilità qualità e garanzia, assicurandogli un servizio attivo continuo. Questo aspetto è collegato con i "*diritti dell'uomo*"¹⁶ che comprende l'intero contesto internazionale. Al fine di rendere più consapevoli i consumatori delle varie prassi, le imprese adottano sempre di più dei "*codici di condotta*"¹⁷ volontari che integrano le disposizioni coercitive nazionali e internazionali e vogliono approfondire e rendere più trasparenti aspetti legati alle condizioni di lavoro, alla tutela dell'ambiente e agli stessi diritti dell'uomo. I codici di condotta devono riguardare l'intero ciclo produttivo e organizzativo e poiché, come già sottolineato più volte, l'impresa è in continuo dialogo con tutte le parti interessate, è opportuno che questi codici si formino con la presenza della comunità locale, di partnership, fornitori, subappaltatori, clienti e che non abbia una struttura rigida ma sia dinamica e porti a un miglioramento sempre più efficiente in relazione all'evolversi del tempo.

Infine un ulteriore aspetto esterno alle mura dell'impresa, già discusso precedentemente, è la gestione delle risorse naturali. Di fronte a una sempre più forte globalizzazione,

¹⁶ Libro Verde, "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa*", 2001, cit., pag 14.52

¹⁷ *Ibidem* pag 14.54

L'impresa deve affrontare anche i temi ambientali che ripercuotono sul pianeta. In particolare essa può assumere una propria responsabilità sociale che tenga conto di questi aspetti includendoli all'interno di codici di condotta e attuando dei processi di miglioramento ambientale di strategia che riguardano tutta la produzione. In altri termini quello che si vuole dire è di incentivare politiche di integrazione tra le diverse relazioni che può essere sostenuto da un esempio della Politica integrata dei prodotti¹⁸ che analizza l'impatto del prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita sull'ambiente e prevede una serie di relazioni tra imprese e poteri pubblici per stabilire la strategia più vantaggiosa per entrambi, per la salvaguardia dell'ambiente.

L'impegno delle imprese rivolto a uno sviluppo sostenibile è sempre più sostenuto con accordi internazionali e la messa a disposizione di finanziamenti che vanno oltre il confine comunitario.

1.1.3 – Lo sviluppo sostenibile

Dopo aver analizzato in maniera approfondita le due dimensioni, interna e esterna, della Responsabilità sociale d'impresa, è utile fare una precisazione al concetto di sviluppo sostenibile.

Il termine è strettamente legato alla Rsi nel senso che per cercare di realizzare uno sviluppo che sia considerato appunto sostenibile occorre in primis che vengano attuati dei comportamenti responsabili da parte dell'impresa ovvero dei cambiamenti di comportamento finalizzati alla tutela dell'ambiente, alla performance sociale e economica che portano a migliorare il benessere collettivo e individuale e quindi ad assicurare i bisogni umani prestando attenzione a un'ottica di medio/lungo periodo.

Come si dirà in seguito per l'evoluzione del concetto di Rsi nel tempo, anche il termine sviluppo sostenibile ha avuto diverse specificazioni; in particolare una tra le definizioni ampiamente accettate di sviluppo sostenibile è quella contenuta nel documento Brundtland del 1987, dal nome del Presidente Brundtland della World Commission on Environmental and Development, che la definisce come: *“uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di*

¹⁸ Libro Verde, *“Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa”*, 2001, cit., pag 11.39

*soddisfare i propri bisogni*¹⁹. Soddisfare i bisogni umani e creare condizioni di benessere è la condizione principale che include al suo interno una serie di aspetti che riguardano le preoccupazioni, gli sforzi e sfide collettive²⁰ al fine di porre questa sostenibilità al centro di ogni tipo di dibattito.

E' a partire dal 1992 che si incomincia a considerare lo sviluppo sostenibile come un'esigenza che cerca di assumere caratteri comuni che interessa l'intero pianeta, infatti con la conferenza sull'ambiente e sullo sviluppo delle Nazioni Unite (United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)) vengono fissati 27 principi contenuti nella "*Carta di Rio*"²¹ i quali espongono i diritti e responsabilità dei Paesi nel raggiungere sviluppo e benessere generale. Nella stessa assemblea vengono inoltre approvati altri documenti tra cui Agenda 21 che individua una serie di prassi da attuare per realizzare la politica di sviluppo sostenibile che riguarda sia aspetti economici, sociali che ambientali; poi è stata approvata la Convenzione sulla biodiversità, sul cambiamento del clima e una dichiarazione di principi sulle foreste.

Nel 1996 c'è un'ulteriore conferenza a Lisbona che si conclude con il "Piano dalla carta all'azione" in cui vengono perfezionate e attuate alcune attività a livello locale presenti nel documento Agenda 21; nel 1997 abbiamo la conferenza di Kyoto che ha un ampio spettro internazionale in cui si discute la "Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici"²² introdotta nel 1992 e si approva per l'appunto il protocollo di Kyoto, il quale contiene una serie di misure che riguardano la diminuzione dell'emissione dei gas serra per i Paesi industrializzati almeno del 5% e l'incentivo a ricercare e sviluppare nuove forme di energie rinnovabili aumentando la cooperazione tra paesi industrializzati e non industrializzati. Nel 2002 a Johannesburg si assiste al "Vertice Mondiale sullo sviluppo sostenibile"²³ in cui vengono presi a riesame gli obiettivi del "Summit" di Rio de Janeiro e analizzato il punto della situazione,

¹⁹ <www.publiambiente.it/scuola/100parole/sviluppo_sostenibile/def_sviluppo_sostenibile.htm>
Consultato il 25/02/2014

²⁰ <www.sos-sostenibilita.it/?page_id=99> Consultato il 25/02/2014

²¹ Dichiarazione di Rio sull'ambiente e sullo sviluppo, 1992,
<www.novambiente.it/images/stories/novambiente/comunicazione/sostenibilita/1992_dichiarazione_rio.pdf> Consultato il 25/02/2014

²² Il protocollo di Kyoto della Convenzione sui Cambiamenti Climatici, 1997, pag 2
<www.novambiente.it/images/stories/novambiente/comunicazione/sostenibilita/1997_protocollo_kyoto.pdf> Consultato il 25/02/2014

²³ Le principali tappe dello sviluppo sostenibile - dal duemila ad oggi
<www.novambiente.it/index.php?option=com_content&view=article&id=631%3Ale-principali-tappe-dello-sviluppo-sostenibile&limitstart=2> Consultato il 26/02/2014

incrementandoli con un nuovo piano che include una serie di attività da sviluppare nei prossimi anni, tra cui la lotta contro la povertà, ma anche, grazie a un continuo dialogo tra le diverse etnie, assicurare a tutti i beni primari, incentivare lo sviluppo locale sfruttando tutte le tecnologie, la formazione delle persone e gestire la salvaguardia dell'ambiente cambiando modi di consumo e produzione al fine di portare nuovamente sviluppo sociale, economico e ambientale che sono alla base dello sviluppo sostenibile. Negli anni a seguire l'Unione Europea adotta dei provvedimenti che portano alla riflessione di alcuni aspetti elencati nella strategia di Lisbona del 1996 relativi alla crescita e all'impiego da realizzare con l'innovazione, conoscenza e valorizzazione delle risorse umane, aumentando la competitività e la coesione sociale.²⁴

Di fronte a queste riflessioni il Consiglio Europeo formula una "Strategia Europea per lo sviluppo sostenibile"²⁵, fondata sulla sinergia tra le diverse politiche, da prendere in considerazione anche a livello di processo decisionale, per incentivare l'occupazione e la crescita²⁶. Gli obiettivi da raggiungere sono declinati in sette parti e riguardano la lotta contro la povertà mondiale, la salute, l'inclusione sociale, la gestione delle risorse naturali, i trasporti sostenibili, i cambiamenti climatici e la produzione e il consumo sostenibili.²⁷

Dagli anni 2009 ad oggi si assiste a nuove Conferenze volte a ri-analizzare il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel 2006 dalla Strategia dell'Unione Europea. La crisi economica e finanziaria che ha colpito soprattutto l'Europa in questi anni ha comportato maggiore impegno per l'intera Comunità Europea al fine di integrare la sostenibilità all'interno delle diverse politiche²⁸ e istituire misure²⁹ sia di breve che di

²⁴ *Ibidem* Le principali tappe dello sviluppo sostenibile - dal duemila ad oggi, cit. nota 23

²⁵ *Ibidem* cit. nota 23

²⁶ Consiglio europeo di Göteborg, 2001, pag 4

<www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/it/ec/00200-r1.i1.pdf> Consultato il 26/02/2014

²⁷ Strategia a favore dello sviluppo sostenibile, 2001

<http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/128117_it.htm> Consultato il 26/02/2014

²⁸ Integrare lo sviluppo sostenibile nelle politiche dell'UE: riesame 2009 della strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile, 2009, pag 3 <<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:IT:PDF>> Consultato il 26/02/2014

²⁹ Un esempio è costituito dalla "Politica di coesione europea" con la quale l'Ue stanziava risorse, attraverso l'istituzione di un apposito fondo sociale europeo e un fondo europeo di sviluppo regionale, al fine di realizzare una ripresa della crisi sia in termini di occupazione, di investimenti in "persone, imprese, infrastrutture, imprese ed energia, nonché ricerca ed innovazione" sia a livello locale, nazionale che comunitario. Le strategie previste da questa politica di coesione sono molto discriminatorie, o per meglio dire selezionate al fine di riportare un ambiente di fiducia e sicurezza, apportando le dovute assistenze

medio lungo periodo tali da essere in linea con gli obiettivi sostenibili fissati nei diversi atti e tali da riportare la ripresa del Paese.

In conclusione di questo percorso cronologico, con il quale ho evidenziato l'evoluzione del termine sviluppo sostenibile, mi preme enunciare la Conferenza planetaria di "Rio + 20"³⁰ con la quale vengono evidenziati nuovi obiettivi per i prossimi anni, nonché il punto di arrivo degli obiettivi fissati in passato da altre Conferenze e che perdurano tutt'oggi e viene nuovamente affrontata la questione della crisi che continua a persistere in diversi Paesi dell'Unione Europea e non solo. Si ribadisce ancora una volta l'importanza dell'ambiente e della sinergia sociale, ecologica e economica che si deve rafforzare al fine di realizzare un progresso e si spinge verso la realizzazione di "un'economia verde"³¹, intesa come un vero e proprio modello da perseguire al fine di ridurre le negatività a livello globale e assicurare un benessere generale. L'altro tema riguarda invece la formazione di una governance globale che includa tutta una serie di istituzioni sia nazionali che internazionali al fine di promuovere, attuare e mantenere le varie politiche sostenibili. Le attività a sostegno dello sviluppo sostenibile sono in continua evoluzione e sempre più si assisterà a nuove riforme e nuovi obiettivi da raggiungere che si espliciteranno in nuove congressi che includeranno il mondo intero.



Figura 1: FORUM DEI POPOLI A RIO +20: ECONOMIA VERDE

così da rendere l'economia più dinamica. Inoltre un altro aspetto importante è quello fornire assistenza immediata con specifici fondi così da poter ripristinare la situazione di breve e nello stesso tempo garantire crescita e sviluppo sostenibile nel lungo periodo. Cit. Una politica di coesione riformata per l'Europa – La principale politica di investimento per l'occupazione e la crescita <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/infographic/cohesion_policy_20142020_it.pdf > Consultato il 3/03/2014

Politica di coesione : investire nell'economia reale, 2008, pag 2

<[http://notes9.senato.it/web/docuorc2004.nsf/0/f9513d481423e7c7c12575380035c2ab/\\$FILE/COM2008_0876_IT.pdf](http://notes9.senato.it/web/docuorc2004.nsf/0/f9513d481423e7c7c12575380035c2ab/$FILE/COM2008_0876_IT.pdf)> Consultato il 3/03/2014

³⁰ Conferenza di Rio+20: una sfida importante, 2012 <www.minambiente.it/pagina/conferenza-rio20-una-sfida-importante> Consultato il 3/03/2014

³¹ *Ibidem* cit. nota 30

1.2 – Gli ambiti della Responsabilità sociale d’impresa (cenni)

I soggetti principali che adottano pratiche responsabili sono le imprese in generale siano esse for profit che non profit³², comprendendo sia quelle che senza una dovuta cognizione stanno già operando in maniera responsabile e quindi al loro interno hanno un’organizzazione predisposta ad attività sociali e hanno una maggiore facilità di adattarsi alle nuove prospettive ambientali, come quelle, che pur non avendo una struttura chiara e definita di responsabilità sociale, intendono intraprendere un nuovo percorso che le permetta di equipararsi alle aziende già green. Essendo diventata un modello di strategia aziendale, la Rsi si rivolge sia alle piccole e medie imprese che alle grandi imprese, le multinazionali. Infatti in conseguenza al fenomeno della globalizzazione, le aziende sono sempre più in competizione tra loro e cercano di impegnarsi sempre più su tutti i fronti possibili al fine di dimostrare la sua validità e quindi di riconfermare la sua posizione nel mercato in cui operano.

La possibilità di adottare politiche responsabili va oltre il solo confine aziendale per incorporare “associazioni, fondazioni, organizzazioni e enti”³³ che con il loro lavoro soddisfano le esigenze degli stakeholder a vari livelli internazionali, nazionali, regionali, locali e in modo simmetrico anch’esse ottengono benefici.

³² Luca Bagnoli, *Responsabilità sociale e i modelli di misurazione*, Franco Angeli, Milano 2010 pag 31

³³ I-csr (Italian Centre for Social Responsibility) <www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it> Consultato il 2/2/2014 pag 7

1.3 – Excursus storico del concetto di RSI

Come per lo sviluppo sostenibile anche il concetto di Responsabilità sociale d'Impresa non assume una definizione certa e stabile nel tempo ma ci sono diverse teorie sul tema che hanno accompagnato gli ultimi 60 anni. Prima di arrivare a darne una identificazione istituzionale nel 2001 dalla Commissione Europea con il Libro Verde, ci sono stati diversi autori che hanno dato un loro apporto alla definizione di Rsi, declinandola in diversi modi.

E' a partire dagli anni '30 che negli Stati Uniti cominciano a nascere nuove idee sul come fare impresa e al ruolo che la stessa può rivestire nella società. In altri termini problemi sociali e ambientali sono delle variabili che sempre più fanno da contorno ai comportamenti e agli obblighi delle imprese.

In questi anni assumere responsabilità sociale era vista al più come mera filantropia.

In Italia si comincia a intravedere queste linee di pensiero solo dopo la seconda guerra mondiale.

La prima teorizzazione del termine si ha nel 1953 con Bowen, il quale considera la Rsi come responsabilità dell'uomo d'affari, del “*businessman*”³⁴ ovvero, colui che guida l'impresa deve prendere coscienza di guidare la sua attività non solo al raggiungimento di un fine economico ma rendersi consapevole della presenza di determinati “*valori sociali*”³⁵. Il privilegiare gli aspetti sociali a quelli economici è il principio base di questa affermazione che non intende andare a enunciare specifici comportamenti che il businessman deve avere nei confronti di specifici attori sociali ma prestare un occhio di riguardo all'insieme di valori caratteristici della società.³⁶

³⁴ H.Bowen, *Social Responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York, 1953 cit. da B.Bertagni, M. La Rosa, F.Salveti (a cura di) *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano 2007 pag 20

³⁵ *Ibidem* cit. nota 32. E' presente un forte dibattito su chi possa esprimere in maniera compiuta e autentica questi valori sociali. Al contrario di Bowen che non ne da una chiara identificazione, Selekman individua il governo e i sindacati come soggetti in grado di rappresentare la società e esercitare un controllo sull'impresa. (*ibidem*, pag 21) Oltre a ciò è divergente tra i due autori anche il modo con cui questi uomini d'affari possano seguire questi valori sociali, garantendone la legittimità: Selekman prevede di circoscrivere le scelte dei manager attraverso l'introduzione di oneri pecuniari per coloro che non si attengono ai “vincoli morali e sociali” così da farli rientrare tra i loro doveri decisionali; Bowen invece considera l'allargarsi del potere decisionale dei manager un modo per far sì che gli stessi si dimostrino come soggetti attivi e quindi soggetti che si assumono la responsabilità, guidando le proprie attività in modo sociale e quindi influenzare la “vita della società”. <www.aicon.it/file/convdoc/CorporateSocialResponsability_zarri.pdf> (pag 5-6) Consultato il 25/02/2014

³⁶ Lorenzo Morri *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, in B.Bertagni, M. La Rosa, F.Salveti (a cura di) Franco Angeli, Milano 2007, pag 20

Successivamente nel 1960 troviamo Davis che da una chiara enunciazione di quale deve essere il legame tra responsabilità e potere. In altri termini le imprese devono assumere responsabilità sociale come un dovere altrimenti la stessa impresa incorre in una perdita di potere sociale che comporta la passività della stessa nella società, ovvero un soggetto ibrido incapace di partecipare alla vita sociale perché sottoposto a regole e condizioni dal governo, e questo produce con il passare del tempo anche una perdita di potere economico³⁷. Da questo periodo in poi, il concetto di responsabilità sociale viene accompagnato da nuovi attributi; in particolare McGuire³⁸ introduce il concetto di volontarietà di responsabilità in opposizione agli obblighi di legge e di reddito o ancora A.B. Carroll nel 1979 vede la responsabilità sociale come una “piramide”, come si vede dalla figura in basso, costituita da quattro piani: oltre alla responsabilità economica e giuridica che stanno alla base, egli individua una responsabilità “etica e discrezionale” che stanno ai gradini superiori. Con questa suddivisione si vuole evidenziare in modo evidente che oltre al compimento di doveri giuridici e il perseguire una politica attua alla massimizzazione del profitto, l’impresa deve attuare una serie di comportamenti autonomi che fanno parte di un’aspettativa della società nei confronti della stessa impresa, capace di aumentare il livello di qualità della comunità e inoltre una responsabilità che va oltre l’etica, le norme e quindi un comportamento per l’appunto discrezionale dell’azienda che se attuato avrà un buon riscontro dalla società che la circonda.



Figura 2: Rielaborazione Piramide di Carroll

³⁷ K.Davis *Can Business afford to Ignore Social Responsibilities?*, in California Management Review, 1960 cit. da B.Bertagni, M. La Rosa, F.Salveti (a cura di) *Gli strumenti dell’etica, l’etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano 2007 pag 22-23 e da Luciano Hinna *Come gestire la responsabilità sociale d’impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano 2005 pag 41

³⁸ J.W.McGuire *Business and Society*, New York, McGraw-Hill, 1963

In altri termini ciò che emerge in questi anni è una “*corporate social responsiveness*” e una “*corporate social performance*”³⁹ ovvero non si tratta di attuare dei semplici atteggiamenti responsabili di fronte ai problemi sociali ma rendere questa responsabilità “pratica” attraverso l’istituzione di codici, principi e “processi” capaci di conciliare l’interesse della singola impresa con quello di altri soggetti che fanno parte della stessa. E’ proprio la relazione tra interessi aziendali e stakeholder che fa nascere intorno al 1984 una nuova teoria chiamata appunto “teoria degli stakeholder” da E. Freeman nella quale si vuole evidenziare come l’impresa attraverso il costante relazionarsi con dipendenti, clienti, fornitori, intera comunità riesca a raggiungere buoni risultati e nello stesso tempo a soddisfare le esigenze di questi stakeholder e quindi ad attuare una nuova strategia d’impresa.



Figura 3: The stakeholder theory, Freeman, 1984

In altri termini, Freeman definisce l’insieme degli stakeholder come “*qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dagli obiettivi e dalla gestione di un’impresa*”⁴⁰ e poco dopo Clarkson ne fornisce una loro classificazione in primari e secondari. I primari sono quei soggetti che hanno un rapporto diretto e costante con l’impresa e a sua volta sono molto importanti per essa, perché è da loro che dipende la

³⁹ Emilio d’Orazio, Responsabilità sociale ed etica d’impresa, notizie di Politeia, XIX, 2003, n. 72, pag 7 - 8 <www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid336901.pdf> Consultato il 20/02/2014

⁴⁰ E. Freeman *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman, 1984 pag 46 cit. da Luciano Hinna *Come gestire la responsabilità sociale d’impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano 2005 pag 43

sopravvivenza dell'azienda e sono gli azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, investitori, consumatori, lo Stato e la comunità. I secondari sono invece tutte quelle persone con cui la corporate ha un legame indiretto e sono non essenziali per l'impresa, ma nello stesso tempo detengono un'influenza sulle attività dell'impresa. Questi soggetti sono i diversi gruppi di interesse, gli enti privati e pubblici, i sindacati, le organizzazioni non governative e i media.⁴¹

Con il passare degli anni ci sono altri esponenti di questa teoria che classificano gli stakeholder secondo la propria ideologia, un esempio può essere quello di Mitchell, che insieme ad altri autori, suddivide questi portatori di interesse in base all'urgenza, al potere e alla legittimazione nei confronti dell'impresa e quindi dall'assemblaggio di questi tre aspetti è possibile individuare sette categorie di stakeholder: si va da quelli che hanno solo una caratteristica e sono declinati in:

- “passivi” perché detengono solo il potere,
- “discrezionali” che hanno la legittimità,
- “esigenti” che hanno la caratteristica dell'urgenza;

poi ci sono quelli che hanno due attributi e sono considerati:

- “dominanti” perché mescolano potere e legittimità,
- “pericolosi” che hanno potere e urgenza,
- “dipendenti” che hanno urgenza e legittimità,

e infine c'è la categoria dei “definitivi” che hanno tutti e tre gli elementi sopra indicati.⁴²

Dopo aver ampiamente parlato della teoria degli stakeholder, che è tra l'altro oggi la teoria più importante, dagli anni '90 in poi la responsabilità sociale d'impresa comincia ad assumere diverse forme di rendicontazione e di regolamentazione anche a livello governativo. Dal 1995 al 2001 si ha un susseguirsi di

⁴¹ Clarkson, M.B.E. 1995, “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117 cit. da Emilio d'Orazio, Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse, notizie di Politeia, XXI, 2005, n. 78, pag 17 - 18 <www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/art_d_orazio_np_78.pdf> Consultato il 5/03/2014

⁴² *Ibidem* Mitchell, R. K., Agle, B. R., e Wood, D. J. 1997, “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*”, *Academy of Management Review*, 22, 4, pp. 853-886 cit. Emilio D'Orazio, 2005, pag 26

eventi quali l’emanazione del “Manifesto delle imprese contro l’esclusione sociale”⁴³, il Consiglio europeo di Lisbona che fissa un obiettivo⁴⁴ e per il quale la stessa Unione Europea, con “l’Agenda per la politica sociale”⁴⁵ intende raggiungerlo incentrando l’attenzione soprattutto agli aspetti sociali come l’organizzazione del lavoro, le pari opportunità e la formazione, cercando di aumentare il legame tra le diverse politiche e incentivando l’impegno verso obiettivi comuni al fine di assicurare crescita economica, coesione sociale e tutela ambientale alla società europea⁴⁶, fino ad arrivare al 2001 con la nascita del Libro Verde e a successivi sviluppi diretti al miglioramento sociale e ecologico attraverso Conferenze mondiali e nuovi documenti pronti a delineare le nuove politiche da intraprendere.

1.3.1 - La Rsi attuale

Il contesto più recente vede la Responsabilità Sociale d’Impresa un concetto ormai affermato sia nel contesto nazionale, europeo che in quello internazionale.

La possibilità per l’impresa di passare a un “approccio multistakeholder”⁴⁷ e quindi inserire all’interno dei suoi processi decisionali una serie di soggetti tali da influenzare l’attività e nello stesso tempo attivare misure da soddisfare entrambi i soggetti, predisponendo opportuni strumenti di regolamentazione con finalità sociali proprie, fa sì che l’impresa faccia di questa Rsi una strategia aziendale. Conciliare aspetti economici e sociali apporta all’impresa un vantaggio che si traduce in positività sia da e nei confronti della cerchia di soggetti che gira attorno all’impresa, sia come migliore considerazione di essa sul mercato comunitario. Infatti grazie a questo continuo

⁴³ Responsabilità sociale delle imprese: la nuova strategia della Commissione per promuovere il contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile < http://europa.eu/rapid/press-release_IP-02-985_it.htm> Consultato il 20/02/2014

⁴⁴ L’obiettivo era quello di “divenire l’economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell’occupazione e da una maggiore coesione sociale”.

Luciano Hinna *Come gestire la responsabilità sociale d’impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano 2005 pag 46 e Le cose da sapere sulla responsabilità sociale d’impresa, Il Sole 24 ore, <www.europarlamento24.eu/le-cose-da-sapere-sulla-responsabilita-sociale-d-impresa/0,1254,106_ART_439,00.html>

⁴⁵ Agenda per la politica sociale, Bruxelles, 2000, <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2000:0379:FIN:IT:PDF>>

⁴⁶ I-csr (Italian Centre for Social Responsibility) <www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it> Consultato il 2/2/2014 pag 8

⁴⁷ B.Bertagni, M. La Rosa, F.Salveti (a cura di) *Gli strumenti dell’etica, l’etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano 2007 pag 278

“network” tra impresa e stakeholder, la stessa organizzazione aziendale diviene soggetto attivo nella società che la circonda e nello stesso tempo i portatori di interessi non sono più considerati passivi ma elemento fondante dell’attività d’impresa e non solo.

Ci sono poi una serie di organismi sia comunitari che internazionali che negli ultimi anni intervengono maggiormente introducendo principi, misure e direttive volte sempre più verso l’adozione di comportamenti socialmente responsabili, anche finanziando attraverso dei fondi sociali i Paesi più bisognosi per incoraggiarli e aiutarli ad intraprendere una politica sociale.

E’ infatti a sostegno di questa tesi che la recente crisi economica e finanziaria, presente tutt’ora nei nostri Paesi ha spostato in un certo senso l’attenzione da parte delle imprese, della società ma soprattutto da parte del consumatore verso aspetti sempre più sostenibili ed etici legati per esempio alla sicurezza e alla salute del lavoro, piuttosto che a politiche di aumento dell’occupazione e a quelle contro la povertà. Più in dettaglio la Commissione ha cercato nel tempo di promuovere lo sviluppo della Responsabilità sociale d’impresa con l’istituzione per esempio del “Multistakeholder Forum”⁴⁸ incentrato sul rafforzamento del rapporto tra impresa e interlocutori evidenziando tutta una serie di politiche atte a far conoscere meglio gli elementi caratteristici della Rsi, andando a istituire appositi fondi europei di aiuto per contribuire al suo sviluppo, come pure nel 2011 la stessa Commissione ha formulato una nuova definizione di Rsi intesa come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”⁴⁹ ovvero cercare di integrare le prassi ambientali, sociali e etiche delle imprese all’interno delle proprie politiche strategiche in coordinamento con tutte le parti interessate al fine di “creare valore condiviso”, il tutto contornato da una visione di lungo periodo. Al fine di rendere pratico questo orientamento le imprese, in particolar modo quelle di grandi dimensioni, adottano principi fissati da iniziative internazionali, come quelli del Global Compact dell’ Organizzazione delle Nazioni Unite che è appunto un programma di azione e declina quattro categorie di principi che sono quelli relativi ai diritti umani, al lavoro, all’ambiente e alla lotta alla corruzione come pure la norma ISO 260000 o la

⁴⁸ Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>> Consultato il 21/03/2014

⁴⁹ *Ibidem cit.* nota 46 pag 7

Dichiarazione tripartita con riguardo alle imprese multinazionali dell'OIL che tendono comunque ad evolversi per catturare nuovi miglioramenti di Rsi.

La Commissione ha istituito anche un programma per i prossimi periodi con la finalità di incoraggiare e rendere più visibile la Responsabilità sociale d'impresa anche con riguardo alle piccole – medie imprese che hanno più difficoltà a intraprendere questi percorsi e quindi a individuare nuove pratiche di collaborazione e nuovi traguardi anche con riferimento alla “strategia di Europa 2020”. In particolare intende andare a definire piattaforme uniformi di Rsi in determinati settori e imprese; affrontare il problema del “greenwashing” inteso come comportamento ingannevole dell'impresa nel misurare gli impatti sull'ambiente e sulla società e resi tali ai cittadini e promuovere iniziative al fine di sviluppare la fiducia di essi su questi ambiti; fornire dei riconoscimenti per coloro che mostrano miglioramento in campo di Rsi; diffondere politiche di autoregolamentazione con l'adozione di codici di condotta aperte al continuo confronto con le parti interessate e poiché non tutte le politiche etiche e sociali hanno un loro risvolto positivo in termini economici, la Commissione si impegnerà inoltre a tale fine sostenendo politiche in materia di appalti, di consumo e di investimento ma anche in campo di formazione, di istruzione e di ricerca, apportando i dovuti aiuti integrativi che la stessa adozione di Rsi richiede, in ambito di valori e di comportamenti. Infine è importante incentivare una collaborazione diretta e reciproca tra l'intero pianeta e l'Europa al fine di applicare principi, comportamenti e orientamenti uniformi e quindi sviluppare Responsabilità Sociale anche in quei paesi poveri, così da realizzare un generale benessere collettivo e sostenibile.

In conclusione a questa prima parte è utile riaffermare il concetto che solo attivando comportamenti socialmente responsabili, prestando le dovute attenzioni all'ammodernamento sociale e ambientale della società come complesso di mezzi, persone e risorse, che si crea e si raggiunge valore per l'intera comunità e il conseguimento da parte delle imprese anche di buone performance economiche, elemento portante ma non esclusivo del finalismo d'impresa.

CAPITOLO II

MODELLI DI MISURAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

2.1 – Accountability

La coscienza di assumere comportamenti sociali è oggi una componente intangibile sempre più integrata nella *mission* e *vision* dell'impresa. E' a partire dagli anni '90, in seguito all'affermata *Business Ethics*, che l'impresa comincia a trasformare in praticità questi comportamenti socialmente responsabili; infatti si iniziano a sviluppare nuovi standard di responsabilità sociale ovvero dei principi, dei processi e dei documenti di rendicontazione al fine di rendere noto sia all'interno che all'esterno i risultati sociali conseguiti. In altri termini quello che intendo dire è che nascono dei modelli di *Accountability sociale*.

Il termine inglese Accountability ha diversi significati italiani, ma la traduzione maggiormente accettata è quella per cui si vuole esprimere il *dovere* da parte dell'impresa e in particolare da parte di chi la governa⁵⁰ di *rendere conto*, in primis a tutto il personale interno e poi a tutto l'insieme dei soggetti che entrano sia in rapporto diretto che in modo indiretto, delle politiche economico - reddituali e sociali intraprese.

L'Accountability sociale e ambientale sono considerate sia come “uno strumento di gestione” che “uno strumento di comunicazione”⁵¹; infatti il far conoscere all'esterno l'attività d'impresa e le risorse in suo possesso porta a un'ulteriore finalità che è quella di ottimizzare la visibilità, la trasparenza, la legittimazione e l'immagine della stessa azienda e quindi in un certo senso, sebbene si parli di volontarietà nell'adottare comportamenti responsabili in ambito sociale che ambientale, il reporting⁵² diviene una necessità che, una volta adottato, deve essere rispettato in tutto e per tutto al fine di ottenere il riconoscimento di impresa sociale.

Come per gli strumenti prettamente contabili, per esempio il bilancio d'esercizio, la società deve rispettare determinati principi e regole che sono definite anche a livello

⁵⁰ Francesca Zarri, Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione, 2009, pag 16 <www.aiccon.it/file/conydoc/CorporateSocialResponsability_zarri.pdf> Consultato il 7/03/2014

⁵¹ G. Birindelli, A.Tarabella *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Franco Angeli, Milano 2001, pag 38

⁵² *Ibidem* Zarri, 2009, pag 22

legislativo, anche quelli di accountability sociale prevedono degli standard sia nazionali che internazionali che devono essere seguiti.

E' importante quindi andare a individuare di fronte al rispetto dei principi di responsabilità sociale dei strumenti di misurazione della performance sia sociale che ambientale. Negli stessi anni cominciano a diffondersi diversi modelli sia a livello nazionale che planetario, che sebbene abbiano qualcosa di comune e quindi una standardizzazione, essi sono diversi perché la stessa impresa cerca di darne un taglio secondo il suo essere e secondo come vuole apparire nei confronti di tutti i soggetti e quindi possiamo trovare sia strumenti di processo che di prodotto, ma anche una loro distinzione in base alle aree che ricoprono e in base alla tipologia e al livello di coinvolgimento dei vari stakeholder.⁵³

Esistono infatti degli strumenti volontari di misurazione sociale che sono classificabili in interni ed esterni. Quelli interni sono gli ormai affermati codici etici, la carta dei valori e i bilanci sociali e ambientali; generalmente si parla di strumenti interni perché sono costruiti dalla stessa impresa, infatti i codici sono visti come un insieme di regole, risorse e metodi di comportamento e di condotta delle proprie azioni che vengono raccolte in una relazione e si differenziano tra le imprese, con lo scopo di pervenire a possibili illiceità ma nello stesso tempo di agevolare l'assunzione di responsabilità sociali nei confronti degli stakeholder e di ottenere la dovuta fiducia degli stessi. Tuttavia esistono anche dei codici per così dire "esterni" supportati per esempio da iniziative internazionali come il Global Compact delle Nazioni Unite che predispone dei principi suddivisi per categorie, la cui impresa decide volontariamente di adottare e adeguare alle sue caratteristiche, tali da divenire parte della strategia stessa.

La carta dei valori è semplicemente una raccolta di tutti i "comandamenti aziendali"⁵⁴ che devono essere esplicitati e codificati tali da far parte integrante della sua identità cosicché il personale interno li possa fare propri e gli interlocutori esterni possano considerarli come elementi per giudicare l'orientamento, la coerenza e la consapevolezza della responsabilità sociale e dell'azienda stessa.

⁵³ Luciano Hinna *Come gestire la responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano 2005, pag 275

⁵⁴ *Ibidem* da pag 160 a pag 172

Il bilancio sociale è invece quel strumento, che sebbene viene prodotto internamente ha tipiche finalità esterne, è utilizzato dall'impresa per evidenziare il suo rapporto con la società e l'ambiente. In altri termini con questo documento si vuole andare ben oltre i dati inseriti nel bilancio d'esercizio, per esprimere come la stessa riesca a perseguire performance economiche attuando politiche di salvaguardia dell'ambiente e di miglioramento della "qualità della vita dei membri della società"⁵⁵. E' uno strumento sia di comunicazione nei confronti delle diverse parti interessate delle performance raggiunte, degli sviluppi realizzati e di quelli che seguiranno, sia di relazione poiché segue una struttura con determinati principi che a sua volta devono essere veritieri e corretti, che sono diretti a maggiori legittimazioni da parte degli stakeholder e a seconda del loro riscontro è possibile ottenere una maggiore o minore rinomanza. A sostegno di questa ultima finalità del documento è opportuno ricordare la Copenhagen Charter, un processo che trova risultanze nel documento riassuntivo, appunto nel bilancio sociale, che ha lo scopo attraverso l'esplicitazione di una serie di prassi di alimentare e rafforzare le relazioni con gli stakeholder così da apportare maggiore valore⁵⁶.

Tuttavia c'è un'ulteriore classificazione che riguarda **l'accountability diretta e indiretta**; quella diretta si riferisce a tutti quei documenti consuntivi che in modo effettivo rendono evidente il rispetto delle responsabilità sociali dell'impresa, un esempio sono appunto i bilanci sociali, ambientali e di esercizio; quella indiretta invece contiene tutti i codici etici e gli "strumenti di audit sociale"⁵⁷, ovvero dei processi, che si ripetono nel tempo, di misurazione e di valutazione delle varie performance sociali d'impresa, la cui conformità avviene in modo indiretto attraverso i documenti consuntivi. Questi strumenti indiretti non sono esaustivi al punto da dimostrare in modo completo il livello di Rsi conseguito e quindi di solito per verificare ciò si ricorre in modo più sistematico a strumenti diretti.

Fatta questa premessa, nei prossimi paragrafi mi concentrerò a esporre i vari strumenti di rendicontazione sociale esterni; i più frequenti e i più utilizzati in diversi livelli di confine sono per esempio il Social Accountability (SA 8000), l'AccountAbility 1000, i

⁵⁵ <www.bilanciosociale.it> Consultato il 17/03/2014

⁵⁶ Luca Bagnoli, *Responsabilità sociale e i modelli di misurazione*, Franco Angeli, Milano 2010 pag 50

⁵⁷ Mario Carrassi, Vittorio Peragine (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa: Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2007, pag 44

modelli ambientali come l'Emas, Iso (...), GBS, GRI, progetto Q-RES e CSR – SC ma, come spiega S. Randone nel libro *“La responsabilità sociale oltre l'impresa”* è impossibile e al momento non presente una lista esaustiva di tutti i vari modelli di rendicontazione sociale in quanto appunto il tema è ancora giovane, il mondo è fortemente competitivo e in continua evoluzione e inoltre gli stessi sono influenzati da vari fattori tra cui il periodo storico di riferimento, il settore di appartenenza dell'impresa e le caratteristiche della stessa, nonché la sua localizzazione e quindi come si evince, c'è molta complessità su questi aspetti. Le pratiche di Responsabilità sociale d'impresa sono infatti oggetto di varie interpretazioni in quanto non è presente una sintassi chiara e precisa, basti pensare alla prima lettura dove si dice appunto che l'impresa, per orientarsi al sociale, deve focalizzare l'attenzione “al soddisfacimento delle legittime aspettative, economiche e non, di tutti gli stakeholder”⁵⁸ e vedere come possa essere compreso all'interno di questo soddisfacimento molte attività non specificatamente elencate.

Di fronte a questa piccola parentesi, nella parte finale del capitolo analizzerò alcuni degli ultimi sviluppi di questi strumenti sociali.

⁵⁸ C. Arezzo, R.D'Amico, S.Randone (a cura di) *La responsabilità sociale oltre l'impresa*, Franco Angeli, Milano 2008 pag 105

2.2 – Certificazioni sociali standard

2.2.1 - Social Accountability 8000 (SA 8000)

Social Accountability 8000 (SA8000) è stato istituito per la prima volta nel 1997 a New York dal Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), con l'aiuto del Council on Economic Priorities (CEP). Il CEPAA è stato successivamente trasformato in Social Accountability International, un' "organizzazione non governativa (ONG) multi – stakeholder"⁵⁹ con il fine di certificare la responsabilità sociale d'impresa, assicurando ai lavoratori un decoroso lavoro, la salvaguardia dei loro diritti e il rispetto dei diritti umani.

E' uno dei primi standard a livello internazionale ed oggi particolarmente diffuso; infatti come si denota nella figura sottostante la quale fa riferimento al 30 giugno 2013, uno dei Paesi che fanno maggiormente ricorso a questo tipo di certificazione è l'Italia.

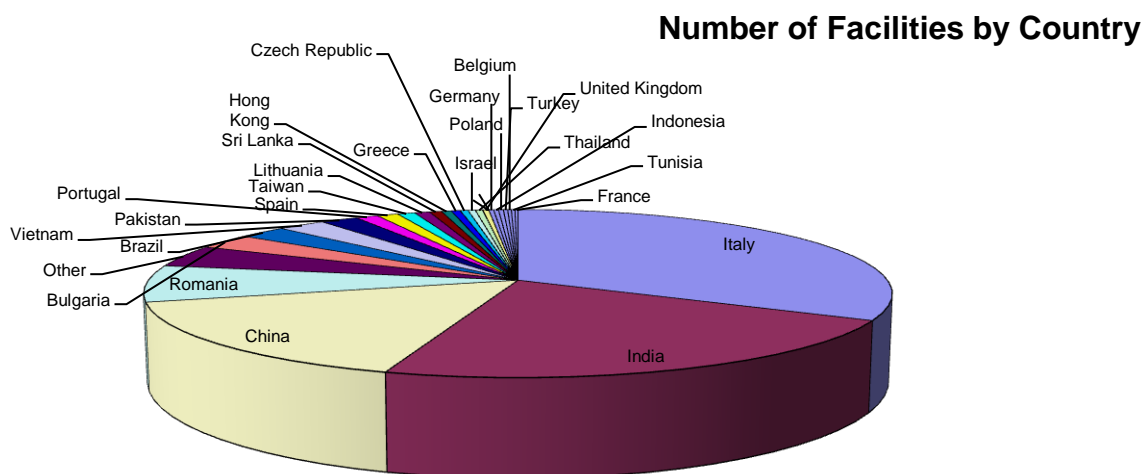


Figura 3: Certified Facilities By Country June 30, 2013

Fonte: Rielaborazione www.saasaccreditation.org/facilities_by_country.htm

E' il primo che prevede la formazione di "un sistema di gestione della responsabilità sociale"⁶⁰ in seguito ad analisi ispettive da parte di soggetti ispettori verso l'impresa che

⁵⁹ Luca Bagnoli, *Responsabilità sociale e i modelli di misurazione*, Franco Angeli, Milano 2010 pag 40

⁶⁰ *Ibidem* cit. Bagnoli, 2010, pag 41

intenda svilupparlo; il riconoscimento viene rilasciato attraverso procedure di accreditamento da un apposita sezione della stessa SAI e i requisiti previsti sono strettamente collegati a quelli delle diverse organizzazioni come l'ONU e l'ILO (International Labour Organisation)⁶¹. Questa norma può essere adottata da tutta una serie di imprese sia piccole che grandi che operano in vari settori che possono essere sia privati che pubblici, tranne per quelle imprese estrattive per le quali sono previste apposite regolamentazioni; e inoltre prevede una sua rielaborazione ogni circa 5 anni, infatti è in corso proprio quest'anno (2014) una nuova modifica. Questi continui adattamenti e chiarimenti alla norma sono spinti a incentivare sempre più comportamenti consapevoli da parte dell'impresa al fine di realizzare un benessere collettivo.

Il contenuto dello standard si estende in *nove punti* e sono:

- *Lavoro obbligato*: l'impresa organizzando il proprio lavoro deve considerare anche le istanze dei propri dipendenti, i loro bisogni e le necessità in una logica di cooperazione e non sottoporli a un forzato e obbligato lavoro;
- *Lavoro minorile*: l'attività di impresa non deve essere svolta sfruttando l'impiego dei bambini, pena l'incorrere di pesanti sanzioni; nella stessa direzione devono intervenire al fine di evitare l'incorrere di questa situazione che provoca problemi difficili;
- *Orario di lavoro*: il dipendente lavoratore ha diritto di lavorare rispettando la disciplina contenuta nelle specifiche leggi sul lavoro e ciascuno si affiderà alla propria a seconda del Paese in cui offre la sua prestazione; in altre parole ha il diritto di un giorno settimanale di riposo, non può lavorare oltre le 48 ore a settimana e lo straordinario è concesso solo per casi particolari e deve essere retribuito maggiormente⁶²;
- *Remunerazione*: in diretto rapporto all'orario di lavoro, la retribuzione deve essere equivalente e documentata al fine di ridurre quanto più possibile i fenomeni di lavoro in nero e ci deve inoltre essere una base tale da poter garantire l'appagamento dei bisogni di sopravvivenza del soggetto;

⁶¹ Sai – Social Accountability International <www.sa-intl.org/> Consultato il 14/03/2014

⁶² G. Birindelli, A.Tarabella *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Franco Angeli, Milano 2001 pag 48

- *Salute e sicurezza*: di fronte ai più frequenti incidenti sul lavoro a causa della poca sicurezza, questo requisito intende promuoverla in maniera concreta e assicurare strutture salutari per tutti i soggetti interni all'azienda;
- *Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva*: ogni impresa al suo interno presenta varie associazioni di sindacato e deve permettere al dipendente di potervi aderire in maniera libera, assicurando anche la partecipazione alla contrattazione collettiva;
- *Discriminazione sociale*: l'impresa deve comportarsi allo stesso modo con tutti i dipendenti, senza emarginare alcuno perché appartenente a una razza, religione, (..) diversa;
- *Procedure disciplinari*: di fronte a un errore di un lavoratore, l'organizzazione aziendale non deve in nessun modo agire con "brutalità" e cioè con azioni che possono mettere in pericolo la vita e la salute dello stesso;
- *Sistemi di gestione*: l'impresa deve implementare al suo interno una serie di azioni atte a realizzare il sistema di gestione sociale, il cui processo di realizzazione prevede una serie di fasi declinate sotto il nome di PDCA (Plan-do-check-act)⁶³.

Per ottenere il riconoscimento sociale, il vertice aziendale ha il compito di far e di rispettare lui stesso i principi appena elencati ma soprattutto impegnarsi *in itinere* perché le politiche e le varie procedure vengano attuate in modo corretto.⁶⁴ L'*engagement* di monitoraggio, il vertice aziendale lo fa aiutandosi con due rappresentanti, uno di nomina manageriale che ha il compito di osservare il rispetto delle condizioni contenute nello standard e un rappresentante del personale che aiuta i dipendenti a capire il contenuto di questi requisiti e quindi orientarli agli obiettivi aziendali programmati nonché a collaborare con l'alta direzione al fine di far conseguire alla stessa impresa il dovuto riconoscimento. Tuttavia il processo di controllo deve essere svolto in un'ottica di continuo miglioramento considerando l'intera "catena di fornitura" e quindi anche il fornitore è coinvolto; nel senso che al fine di rispettare i diversi diritti e doveri occorre che anche i soggetti esterni abbiano la stessa ideologia dell'impresa altrimenti non c'è biunivocità e si rischia di non ottenere i dovuti

⁶³ *Ibidem* cit. Bagnoli, 2005, pag 42

⁶⁴ *Ibidem* cit. G. Birindelli, A.Tarabella, 2001, pag 49

riconoscimenti. È l'azienda stessa a dover in prima persona far osservare il rispetto dei principi sull'intera *supply chain* anche per il fatto che in seguito a processi di esternalizzazione, il consumatore è sempre più attento non solo alla qualità o a prodotti realizzati in conformità alla tutela ambientale ma anche a come questi vengono idealizzati e quindi se rispettano i criteri sociali o meno; basti pensare al continuo sfruttamento dei bambini al lavoro di fabbrica che presenta dati ancora elevati per esempio nel continente asiatico.⁶⁵

Dopo aver elencato i vari requisiti e il comportamento dell'impresa per conseguirli, la certificazione di essere riconosciuta socialmente responsabile, viene rilasciata da un organismo terzo che ha la caratteristica di essere indipendente e oggi questa autonomia è data al Social Accountability accreditation Services (SAAS) che andrà a scegliere i diversi enti da accreditare per il rilascio della certificazione e la continua verifica del rispetto dei principi. L'organismo procede a una serie di attività prima di consegnare la certificazione, queste attività sono delineate sotto forma di un processo, in prima battuta prende in consegna vari documenti, procedure sociali adottate dall'impresa e poi comincia la valutazione vera e propria che spazia dal attestare la conformità alle varie leggi cui l'impresa deve sottostare, fino all'analisi concreta del rispetto dei requisiti di eticità elencati dalla norma in oggetto. Dopo aver accertato la diretta corrispondenza tra quello che evidenziano i documenti e quello che attesta l'organismo attraverso la sua presenza attiva in azienda, lo stesso stila un report di verifica in cui si esplicitano i diversi risultati dell'auditing svolta e deciderà se rilasciare la certificazione oppure, in caso di accertate non conformità, le azioni da fare al fine di riportare l'impresa nella strada giusta al riconoscimento etico.

Nel caso di diretto conseguimento della certificazione SA8000, essa ha una durata di tre anni e circa ogni sei mesi l'organismo, che ha proceduto al rilascio, fa delle verifiche di controllo per attestare la continua congruenza dei risultati con il report di partenza⁶⁶.

Il conseguire certificazioni di vario tipo permette alle imprese, ma in termini più generali alla società, di conseguire vantaggi relativi a maggiori credibilità e maggiori

⁶⁵ Lo sfruttamento del lavoro minorile: la situazione asiatica
<www.onuitalia.it/diritti/infanzia/childlabour.htm> Consultato il 15/03/2014

⁶⁶ *Ibidem* cit. G. Birindelli, A. Tarabella, 2001, pag 52

fiducie riposte da vari interlocutori e a migliorare l'immagine rendendola più trasparente sul mercato.⁶⁷

2.2.2 – AccountAbility 1000 (AA1000)

A differenza del precedente standard, AA1000 è stato istituito dall' Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) intorno al 1999 ed è uno strumento di processo che intende formulare dei canoni di dialogo uguali tra tutte le parti interessate coinvolte nell'operato dell'impresa; più in specifico è un modello che va a misurare i risultati che l'impresa consegue in ambito sociale e di sviluppo sostenibile, senza definire precisamente i livelli, al fine di aiutarle, con l'utilizzo dei principi in essere, per raggiungere un miglioramento del loro comportamento socialmente responsabile, mantenendo sempre vivo il rapporto con i suoi stakeholder. Lo standard non si caratterizza per il rilascio di una certificazione ma semplicemente stabilisce dei principi "volti al miglioramento continuo dei processi di accounting, auditing e reporting"⁶⁸ della stessa impresa che intende sviluppare la sua performance sociale e per incentivare questo, lo stesso istituto predispone dei documenti esplicativi di maggiore comprensione.

Il processo alla base dello standard che portava alla realizzazione del sistema di responsabilità sociale, nel 1999, si divideva in 5 fasi:

- *planning*: la fase di pianificazione degli obiettivi sociali, etici e ambientali che l'impresa intende raggiungere, gli strumenti e le risorse che occorrono e che a sua volta vengono rielaborati al fine di soddisfare al meglio le influenze del sistema multistakeholder;
- *accounting*: questa fase si riferisce alla raccolta e analisi di informazioni e di indicatori che portano a formulare un piano di miglioramento che sussegue da una prima definizione di qual è lo scopo del processo d'impresa;
- *auditing*: la valutazione delle attività svolte vengono controllate da un *auditor*, soggetto terzo che ha la caratteristica di essere indipendente, imparziale e di avere elevata competenza e professionalità;

⁶⁷ *Ibidem* cit. C. Arezzo, R.D'Amico, S.Randone (a cura di), 2008, pag 152

⁶⁸ Rivista elettronica, il caos management n.1 <www.caosmanagement.it/n1/mana_art7.html> Consultato il 16/03/2014

- *reporting*: una relazione scritta formulata dall'organismo che attua il processo di valutazione e che ha lo scopo di rendere noto alla comunità il comportamento intrapreso dall'azienda e promuovere un dialogo diretto con la stessa per sviluppare consenso e reciproca fiducia;
- *embedding*: nel fissare le strategie e i piani di attuazione è opportuno fare riferimento ai vari principi sociali e ambientali che l'impresa si è fissata come obiettivo e quindi li si deve integrare all'interno dello stesso sistema di gestione con il coinvolgimento di tutta l'organizzazione, con la definizione di poteri e responsabilità, realizzando tutto ciò incrociando efficacia e efficienza;
- *stakeholder engagement*: sin dalla prima fase del processo aziendale ci si deve impegnare a sviluppare e promuovere in modo continuo il rapporto con gli stakeholder in tutte le fasi del processo, evitando così possibili conflitti futuri.⁶⁹

Successivamente, con il passare degli anni, lo standard si è evoluto fino a formulare una serie di AA1000 che attualmente sono divise in tre parti: *Accountability Principles standard, Assurance standard e Stakeholder engagement standard*.⁷⁰

La **prima** esplicita una serie di principi definiti puntualmente nel 2008 che fanno da pilastro per gli altri due tipi di Accountability che sono classificabili: in inclusività nel senso appunto di includere in ogni fase del processo le varie parti interessate al fine di raggiungere obiettivi sociali e sostenibili, materialità di informazione utile a identificare i temi di maggior importanza e la rispondenza alle esigenze degli stakeholder che sono sotto continui controlli, predisponendo adeguati meccanismi.

Il **secondo** documento si esplicita in una serie di strumenti atti alla verifica delle prestazioni sociali conseguite dall'impresa inserite, nonché andare a verificare che queste siano coerenti con quanto predisposto dai principi base del precedente standard. Questo standard prevede un vero e proprio processo di verifica che si conclude non semplicemente con un giudizio ma con una asseverazione atta ad aumentare la qualità di misurazione sociale e sostenibile.

Il **terzo** standard costituisce il documento fondamentale dell'intera serie di AA1000 e in particolare è incentrato su una serie di principi che permettono di realizzare un

⁶⁹ G. Birindelli, A. Tarabella *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Franco Angeli, Milano 2001 pag 55

⁷⁰ *Ibidem* cit. Bagnoli, 2010, pag 44

sistematico rapporto con gli stakeholder e questi principi possono spaziare dalla “mappatura”⁷¹ delle parti interessate, dalla formulazione di un piano di coinvolgimento, fino alla misurazione e alla valutazione dei vari risultati.

In conclusione è quindi possibile dire che solo utilizzando questo tipo di standard che l’impresa si trova ad avere in possesso in maniera più consapevole di principi di performance sociale evidenziati attraverso appositi indici interni e esterni, ma la sottolineatura più importante è il vantaggio con gli stakeholder perché più si indirizzano le proprie forze alla collaborazione, alla partecipazione, alla valorizzazione umana e alla fiducia, più l’impresa ha il beneficio di ridurre i propri costi per controlli ulteriori evitando così inutili scontri e raggiungere maggiori performance.

2.2.3 – Global Reporting Initiative

Nel 1997 è stato istituito dalla CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) il Global Reporting Initiative in collaborazione con l’UNEP (United Nations Environment Programme) con lo scopo di fornire a livello internazionale delle linee di informazioni uniformi per la creazione di un report di sostenibilità, visto non solo come una relazione fine a se stessa ma come strumento di strategia che alimenta il sottostante concetto di miglioramento continuo e di coinvolgimento di interlocutori. L’iniziativa di reporting globale è un progetto che si basa su una logica di medio – lungo termine e sull’approccio multistakeholder, elemento importante caratteristico del nuovo concetto di responsabilità sociale d’impresa.

Ad oggi il modello GRI è uno tra i più utilizzati al mondo e si evolve nel tempo introducendo modifiche per cercare di rendere più trasparenti possibili le attività d’impresa sotto l’aspetto sostenibile, infatti l’ultima sua versione elaborata prende il nome di G4. Al fine di stilare il report è opportuno seguire le indicazioni previste all’interno del “GRI reporting framework”⁷²; essendo uno strumento di prodotto, con la finalità di esplicitare i livelli di responsabilità sociale raggiunti, come identifica Bagnoli nei suoi scritti, il framework in oggetto individua dei contenuti precisi per una sua corretta realizzazione. In particolare come evidenzia la figura in basso, sono previste

⁷¹ *Ibidem* cit. Bagnoli, 2010, pag 48

⁷² <www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf> Consultato il 14/03/2014

delle *linee guida* che esplicitano le azioni da seguire sulle quali sono esplicitati dei principi che sono declinati, per orientare meglio l'organizzazione, da una definizione, spiegazione e audit, nonché consigli di utilizzo; questi principi sono quelli di materialità, di inclusività degli stakeholder nonché il riferimento del contesto a cui si riferisce la sostenibilità e altri che esprimono la qualità dell'elaborato: come la chiarezza, l'accuratezza, la tempestività, la comparabilità, l'equilibrio, la completezza e l'affidabilità (reliability) e infine principi che riguardano la definizione del perimetro del documento ovvero la selezione di quali elementi impattano fortemente e che si trovano sia a monte della catena di distribuzione che a valle della stessa, tali da essere inclusi nel report, ma anche elementi su cui l'impresa esercita un controllo e un'influenza dominante.⁷³ Dopo una prima parte appena elencata, le linee guida presentano una seconda parte costituita da un'*informativa standard* che contiene oltre le informazioni riguardo le strategie, il profilo, la governance aziendale e il modo con cui vengono affrontate le questioni di gestione, i diversi *indicatori di performance* economico, sociale e ambientale, che vengono suddivisi in "core" che rappresentano gli indici minimi presenti in ciascun report e gli "additional" che come la stessa parola dice sono quei indici aggiuntivi che si differenziano da un report all'altro a seconda del settore dell'impresa che permettono di renderla più trasparente secondo il suo essere; tutti questi indicatori sono a loro volta collegati a dei *protocolli di indicatore* che altro non sono che dei supporti di guida alla corretta interpretazione degli stessi che sono inseriti nel report. Guardando agli indicatori di performance economica che solitamente li troviamo nei bilanci d'esercizio, qui hanno una particolare rilevanza sia diretta che indiretta sul rapporto con gli stakeholder e sull'impatto generato sulla società in generale; gli indicatori sociali misurano la performance dell'impresa sulla società in cui svolge la propria attività con particolare riguardo a diritti umani, alle condizioni lavorative degli operai, ma anche a processi di corruzione, di intimidazione e di responsabilità relative alla circolazione dei beni prodotti; gli indicatori ambientali invece misurano l'influenza dell'impresa sull'ambiente in cui opera ovvero vanno a fornire informazioni sull'utilizzo delle materie prime, energia, immissioni, rifiuti e biodiversità.

⁷³ *Ibidem* cit. <www.globalreporting.org> da pag 8

Successivamente ci sono dei *supplementi di settore* che aiutano alla maggiore comprensione delle linee guida e dei relativi indicatori con riferimento a precisi settori e poi ci sono i *protocolli tecnici* che si basano sul andare a esplicitare e supportare le varie tecnicità del report.⁷⁴



Fonte: www.globalreporting.org

Dopo aver analizzato la struttura di come deve essere composto il report di sostenibilità, formulato secondo le linee guida del framework GRI, facciamo una piccola parentesi in merito a considerazioni pratiche riguardo la frequenza e il controllo del report in oggetto. Ogni impresa non ha una posizione coercitiva nel seguire questi meccanismi, li può raggiungere nel modo più consono alle sue caratteristiche, infatti può strutturare la lunghezza del documento come meglio crede, poiché sia inserito in maniera completa e trasparente tutto il contenuto sopra specificato, lo può rendere visibile in diversi modi: in formato cartaceo o formato digitale; la frequenza nella redazione deve essere regolare, ma anche qui c'è abbastanza discrezionalità nel senso che l'organizzazione può decidere di rendere visibile la propria performance in termini annuali e poter coincidere con altri documenti organizzativi come il bilancio d'esercizio o per tempi più

⁷⁴ Per maggiori dettagli: Linee guida per il reporting di sostenibilità
<www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf> Consultato il 14/03/2014

lunghi; solitamente più breve è il tempo di aggiornamento e migliore sarà la sua considerazione e visibilità di fronte agli stakeholder. Per quanto riguarda il controllo e la verifica l'impresa può decidere di effettuare dei controlli interni come pure affidarsi a controlli esterni effettuati da organismi indipendenti che dimostrino una comprovata professionalità nel campo della valutazione. Per quanto riguarda invece il contenuto del report, lo stesso deve contenere una parte riferita alla visione e alla strategia aziendale, seguita dall'esplicitazione del profilo dell'organizzazione, dall'elencare i vari elementi delle guidelines del modello, nonché la struttura della governance e i relativi indicatori di performance.

Per concludere la descrizione di questo modello, è importante individuare gli aspetti innovativi introdotti con G4. Nel 2013 si è svolta ad Amsterdam la Conferenza globale di sostenibilità e di reporting, nella quale sono state revisionate le Guidelines del report di sostenibilità; in particolare le novità introdotte riguardano:

- ✓ la presenza di due fascicoli: uno contiene i principi di reporting, l'informativa standard e una serie di criteri che l'impresa può utilizzare per redigere il report di sostenibilità rispettando le linee guida, e il secondo che è un manuale di attuazione che contiene le spiegazioni di come l'impresa può appunto applicare i principi, il modo di come può fornire le informazioni all'esterno, nonché un glossario di aiuto alla comprensione.
- ✓ andare a fornire solo le informazioni importanti che possono impattare sull'organizzazione revisionando in termini più puntuali il principio di materialità.
- ✓ dare significato e esplicitare ogni singola fase della supply chain anche con l'aiuto di indicatori.
- ✓ eliminazione dei livelli di applicazione A, B, C e l'introduzione del termine Core (principale) e Comprehensive (nel senso di esauriente e specifica informazione per ciascun aspetto in oggetto) per descrivere le informazioni standard e gli indicatori di performance.

- ✓ aggiornamento riguardo aspetti di governance, etica, emissioni, anti-corrruzione (..) ⁷⁵.
- ✓ l'introduzione di un modello Disclosures on Management Approach ⁷⁶ che va a spiegare come le varie politiche economiche, sociali e ambientali connesse al principio materiale verranno gestite al fine di ridurre maggiormente il loro impatto negativo andando a specificare linee guida sia generiche che specifiche.

È quindi utile concludere dicendo che la sostenibilità è un aspetto sempre più integrato all'interno dell'organizzazione aziendale e più lo si esplicita in termini strategici e maggiore valore si genererà.

2.2.4 – Il modello GBS

Nel 1998 prende forma il Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale formato da un'eterogeneità di soggetti, dalle università, società di revisione, da dottori commercialisti e enti esperti in materia. Questo gruppo formula in seguito a un'attenta attività di ricerca uno standard di guida, individuando gli scopi del bilancio sociale e definendo i vari principi di redazione; le sue finalità principali sono quella di garantire attività di esplorazione legata al bilancio sociale e alla sua redazione e comunicazione, nonché lo *“studio, approfondimento e sviluppo della cultura d'impresa intesa come insieme di fattori economici, di legittimazione sociale, di effettività delle risorse umane e di rispetto delle relazioni industriali in un contesto valoriale fondato sulla centralità della persona”* ⁷⁷ e andare a classificare diversi modelli di redazione del bilancio sociale a seconda del settore di operatività dell'impresa.

Gli standard previsti dal gruppo GBS infatti riguardano la rendicontazione nel settore sociale e pubblico e quindi un documento di guida che aiuta le imprese pubbliche a una corretta redazione del bilancio sociale.

⁷⁵ <www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> Consultato il 14/03/2014

⁷⁶ <www.globalcompactnetwork.org/it/news-e-eventi/news-dal-network/502-il-global-reporting-initiative-lancia-le-nuove-linee-guida-g4.html> Consultato il 15/03/2014

⁷⁷ Gruppo di studio per il bilancio sociale <www.gruppobilanciosociale.org/> Consultato il 19/03/2014

Il bilancio sociale è considerato dal Gruppo di studio come uno strumento autonomo, periodico, pubblico, un documento consuntivo di sintesi e proiettato al futuro. Al fine di una sua corretta redazione è opportuno identificare i vari principi di redazione.

I principi individuati sono 17 e brevemente sono:

1. *responsabilità*: individuare la cerchia di interlocutori ai quali l'azienda deve rendere conto delle proprie prassi;
2. *identificazione*: informazioni generali riguardanti la governance, i valori, i principi etici e obiettivi;
3. *trasparenza*: rendere i dati e le procedure più comprensibili possibili a tutti i destinatari;
4. *inclusione*: far partecipare tutti gli stakeholder che sono stati individuati andando a definire dei metodi e dei report di identificazione;
5. *coerenza*: tra le scelte aziendali e valori stabiliti;
6. *neutralità*;
7. *autonomia delle terze parti*: a coloro che si occupano di specifici passi di redazione e di valutazione;
8. *competenza di periodo*: i relativi effetti devono essere inseriti in bilancio nel momento in cui si realizzano e non nel momento in cui si manifesta l'effetto finanziario;
9. *prudenza*: gli effetti devono essere inseriti senza sopravvalutare il reale contesto;
10. *comparabilità*: la possibilità di confrontare bilanci di anni precedenti o/e bilanci di aziende dello stesso settore;
11. *comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità*;
12. *periodicità e ricorrenza*: il periodo al quale viene riferito il bilancio sociale è uguale al periodo del bilancio d'esercizio;
13. *omogeneità*: tutti i dati quantitativi devono essere espressi nell'unica e stessa "moneta di conto";
14. *utilità*: il bilancio deve contenere i dati essenziali utili al pubblico circostante;
15. *significatività e rilevanza*: come e quali conseguenze i dati possono avere;
16. *verificabilità dell'informazione*: ripercorrendo ogni singola fase del processo di rendicontazione;

17. attendibilità e fedele rappresentazione: le informazioni devono essere complete e veritiere con riferimento ai vari oggetti, facendo prevalere la sostanza sulla forma.

Se la prima parte del documento contiene i principi, la seconda è suddivisa in tre parti principali:

- ✓ *l'identità aziendale* che comprende la visione, la missione, l'assetto istituzionale, nonché quello organizzativo, il contesto sociale – economico, il sistema dei valori etici dell'impresa e la traduzione delle strategie in progetti;
- ✓ *la produzione e la distribuzione del valore aggiunto*⁷⁸, che rappresenta l'elemento di collegamento con il bilancio contabile e tramite “una riclassificazione dei dati”⁷⁹ è possibile evidenziare il maggior valore economico prodotto per ciascun stakeholder, andando a esplicitare il prospetto della sua determinazione e del suo riparto;
- ✓ *la relazione sociale*, sintesi di una serie di informazioni che danno la possibilità di fornire valutazioni in merito agli impatti ambientali e al benessere della comunità, al processo di rendicontazione e di partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder da parte dell'impresa e per esprimere questo, la relazione deve contenere tutti risultati sia quantitativi che qualitativi conseguiti in relazione all'attività programmata, alle politiche perseguite e le conseguenze che influiscono su ciascun stakeholder. I risultati possono essere espressi con riferimento alle aree di interesse e a specifiche categorie di stakeholder sotto varie forme per esempio attraverso indicatori o “dati di benchmark”⁸⁰ ma anche sotto forma di giudizi da parte dei vari soggetti.

Oltre alle informazioni base appena elencate, l'impresa può adottare delle sezioni aggiuntive e appendici di bilancio al fine di rendere più comprensibile la sua lettura e la sua interpretazione. Tuttavia lo stesso modello prevede anche degli standard applicativi

⁷⁸ Luca Bagnoli, *Responsabilità sociale e i modelli di misurazione*, Franco Angeli, Milano 2010 pag 63

⁷⁹ Luciano Hinna *Come gestire la responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano 2005 pag 262

⁸⁰ Gruppo di studio per il bilancio sociale pag 34 <www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2013/01/STANDARD-LA-RENDICONTAZIONE-SOCIALE-NEL-SETTORE-PUBBLICO.pdf>

e dei documenti di contenuto specifici che vanno a regolare le modalità di rendicontazione di particolari settori di attività.

2.2.5 – Modello del Ministero del Welfare Italiano (CSR – SC)

L'Italia, come Paese componente dell'Unione Europea, ha formulato nel 2002 uno standard di rendicontazione sociale equiparandosi ai diversi modelli che erano fino a quest'epoca ormai sviluppati. A sostenere le diverse ideologie sociali, il Governo italiano con l'aiuto dell'Università di Milano la "Bocconi" ha fatto un'analisi di ricerca sui diversi principi sociali europei e internazionali al fine di includere, attraverso vari rapporti pubblici e privati, dentro i confini nazionali, le politiche migliori. A conclusione di questa ricerca ha adottato un modello volontario applicabile all'interno del territorio con la finalità di diffondere nel miglior modo possibile la cultura di Rsi, aiutando le imprese a migliorare i loro atteggiamenti sociali indirizzandoli sotto forma di standard, chiamandolo appunto "Corporate Social Responsibility – Social Commitment"⁸¹ E' prevista una fase iniziale da parte del ministero che riguarda il coinvolgimento delle imprese ai temi sociali attraverso attività di promozione e formulazione di Guidelines, seguita poi da un *Social Statement*⁸², una relazione che l'impresa redige rivolta ai vari stakeholder con la quale comunica il livello di performance sociale e ambientale raggiunto e nello stesso tempo aiuta a migliorarlo. L'impresa che vuole essere riconosciuta socialmente responsabile, deve seguire la procedura di questo progetto; infatti il documento è composto da contenuti e informazioni standard che permettono possibili valutazioni e confronti. Oltre a una sezione relativa a elencare le generalità d'impresa, la particolarità prevalente è la presenza di indicatori, come unica base di misurazione sociale efficiente che permette alla stessa impresa di qualificare il suo comportamento nonché le modifiche da attuare per continuare a rimanere all'interno del processo di miglioramento continuo, elemento di sviluppo dell'azione sociale dell'impresa.

Il contenuto del documento è semplice, indirizzato in maniera prevalente all'attenzione delle piccole e medie imprese, e i vari indicatori sono articolati in tre diversi livelli al fine di soddisfare l'attenzione verso gli stakeholder, in particolare il framework è

⁸¹ <www.mi.camcom.it/upload/file/595/297640/FILENAME/Maroni.PDF> Consultato il 20/03/2014

⁸² *Ibidem* cit. L.Hinna , 2005, pag 260

strutturato in: **categorie** in cui vengono suddivisi gli stakeholder e per ciascuna ci sono opportuni indicatori; **aspetti** che sono delle aree a tema riferite a ciascuna categoria di stakeholder e per le quali sono previste degli indicatori di valutazione e poi ci sono gli **indicatori** veri e propri che si suddividono a sua volta in *comuni e addizionali* e sono delle misure sintetiche di tipo quantitativo o qualitativo che danno dettagli con riferimento a ogni aspetto. Scendendo più in dettaglio ci sono otto tipologie di indicatori a seconda della categoria di stakeholder: Risorse Umane, Shareholder (Azionisti) e Comunità Finanziaria, Clienti, Fornitori, Partner finanziari, Stato, enti locali e Pubblica Amministrazione, Comunità in generale e Ambiente, e affianco a questa elencazione è prevista anche un'apposita sezione che da maggiore chiarezza al loro contenuto.

Al fine di verificare la corretta applicabilità dello Statement, le imprese inviano il documento con tutto il materiale usato per la sua redazione a un organismo chiamato "Forum di Rsi" che andrà a valutare appunto l'attendibilità dei dati dell'impresa e a una sua successiva iscrizione in un database, la cui registrazione ha una durata di circa tre anni e dopo di che si prevede aggiornamenti in merito alla posizione dell'impresa e a un suo reinserimento. Dopo aver eseguito queste formalità l'impresa, in maniera del tutto autonoma, interviene al fine di portare a buon fine i progetti sociali del "Piano di Azione Nazionale", approvato dalle "Organizzazioni non Governative e dalla Conferenza Unificata"⁸³ andando a finanziare il fondo sociale a ciò predisposto.

L'adesione volontaria delle imprese a questo progetto comporta sia dei vantaggi che delle criticità. Iniziando dal dire che il soggetto principe che coordina l'intero modello è appunto il Ministero del lavoro e delle politiche sociali (Welfare), questo può rappresentare un punto negativo in quanto la scelta se considerare un'impresa socialmente responsabile o no non spetta alla cerchia di stakeholder che la circonda ma allo stesso Governo e inoltre non si occupa in prima persona al finanziamento di queste azioni sociali ma adotta un apposito fondo di cui lui stesso stabilisce le modalità di regolamento e le cui imprese sono le dirette ad alimentarlo, mentre per quanto riguarda i benefici positivi riguardano soprattutto l'agevolazione fiscale e finanziaria che le imprese possono ottenere, nonché premi di riconoscimento. Tuttavia questo progetto è in linea con gli altri modelli di certificazione internazionale e quindi la possibilità per

⁸³ *Ibidem* cit. L.Hinna, 2005, pag 261 e <www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx> Consultato il 19/03/2014

l'impresa nazionale di adottare questi principi non preclude la possibilità che la stessa possa ricevere altre certificazioni sociali.

2.2.6 – Il progetto Q-RES

Sempre a livello nazionale è stato istituito nel 1999 il progetto Q-res (Qualità della Responsabilità etico – sociale d'impresa) dal Centre for Ethics Law & Economics (CELE) dell'Università LIUC “Carlo Cattaneo” di Castellanza, un gruppo composto da imprese, associazioni, organizzazioni non profit e società di consulenza⁸⁴, con lo scopo di istituire uno strumento di gestione aziendale che si basi sull'idea di costituire un rapporto negoziale in senso astratto con i vari portatori di interesse, con l'identificazione di uno standard di qualità di Rsi, ovvero strumenti e criteri sociali e di eticità nell'esercizio delle diverse attività svolte dall'impresa. Uno standard che venga considerato tale anche oltre le mura del territorio italiano e che si basa su “un'idea di giustizia”⁸⁵ rivolta ad osservare, informare tutte le parti interessate in maniera uguale e rispettando quello che per loro è considerato giusto. In altre parole più un'impresa ottiene fiducia da parte dello stakeholder, per il fatto che lo stesso ripone forte credenza nel comportamento della stessa e più la sua reputazione migliora e quindi sarà sempre più interessata a fare di meglio con continuo impegno che abbia la caratteristica di essere monitorato e verificato in itinere.

Nel dettaglio del progetto è possibile notare come lo stesso preveda sei misure per gestire e controllare la qualità di Rsi da parte del management:

- *La Visione etica d'impresa*: è una guida che integra la missione d'impresa e i valori ad essa riferiti. Al fine di perseguire il rapporto di cooperazione con gli stakeholder è fondamentale per l'impresa, che intende occuparsi di temi etici e sociali, andare a delineare una serie di regole, comportamenti e criteri così da rendere possibile questo legame, se ovviamente esistono i presupposti da entrambe le parti, e raggiungere poi l'obiettivo comune.
- *Il Codice etico*: è lo strumento più utilizzato di rendicontazione della Rsi e viene adottato per risolvere sia i problemi di discrezionalità in caso di abusi o slealtà di

⁸⁴ <www.qres.it/Linee%20Guida%20Q-RES_Ottobre%202001.pdf> Consultato il 20/03/2014

⁸⁵ *Ibidem* cit. <www.qres.it> pag 6

poteri, come pure uno strumento di corporate governance che prevede tutti i diritti, doveri, regole di corretta conduzione per tutti i rapporti con o per l'impresa e responsabilità e quindi è anche uno strumento di reputazione perché a seconda del contenuto inserito è possibile dare un giudizio sulla stessa e decidere di conseguenza da parte degli stakeholder se intrattenere rapporti con essa oppure no.

- *La Formazione etica*: è vista come un processo di istruzione che permette a tutti i partecipanti dell'impresa di essere a conoscenza dei valori etici che riflettono l'impresa, di implementarli nelle diverse attività e esternalarli in maniera corretta. In altre parole la formazione è indispensabile al fine di permettere a tutti i collaboratori di realizzare la mission aziendale, creando maggiore consapevolezza nelle scelte di attività e si caratterizza inoltre per essere un elemento comune a più fasi dei modelli di misurazione di performance.
- *I Sistemi organizzativi di attuazione e controllo*: è quella struttura che permette a livello pratico di attuare la responsabilità sociale d'impresa, in prima analisi a livello di strategia, obiettivi, azioni e in seconda battuta andando a controllare se c'è idonea corrispondenza tra quello stabilito inizialmente all'interno del codice etico e quello gli obiettivi realmente conseguiti ⁸⁶.
- *La Rendicontazione etico-sociale*: è la comunicazione sociale dell'impresa che si esplica in una serie di parti che vanno dalla costituzione di un gruppo di lavoro, alla definizione dei target e gli obiettivi, al coinvolgimento degli stakeholder e alla determinazione degli indicatori e ai metodi di loro elaborazione. La rendicontazione è in grado di rendere noto sia lo sviluppo effettivo o meno della strategia che le performance realizzate ai vari interlocutori al fine di permettere a questi ultimi di formulare giudizi e di assumere le dovute decisioni, elemento che alimenta il contratto sociale e la rispettiva fiducia nei confronti delle imprese. Normalmente a conclusione del processo di rendicontazione c'è il Bilancio Sociale che rappresenta un documento di gestione in stretto collegamento al bilancio d'esercizio che deve possedere la caratteristica di essere coerente, leggibile e quindi permettere a coloro che lo leggono di garantirgli una determinata logica e coordinamento di lettura, nonché contenere

⁸⁶ *Ibidem* cit. <www.qres.it> da pag 9 a pag 56

dati veritieri, completi, chiari e confrontabili. Infine invece troviamo il social audit.

- *La Verifica esterna*: è effettuata da un soggetto terzo indipendente e il rapporto di valutazione che propone è considerato dagli stessi stakeholder maggiormente credibile perché appunto evidenzia l'effettività e l'oggettività del commitment aziendale anche se a supporto di questo audit esterno c'è un audit interno che l'impresa fa in prima persona per accertare le varie conformità. Se il soggetto esterno ha dovuta accreditazione, nel senso che è un soggetto certificato a rilasciare una certificazione sociale, all'impresa verrà rilasciato un marchio che attesta che la stessa sta seguendo un processo etico - sociale seguendo le Guidelines del progetto Q – RES.

Il progetto Q- RES deve essere basato su un criterio di flessibilità e semplicità e la possibilità di adottare un sistema di gestione di responsabilità etico – sociale può essere estesa a tutte le imprese private, pubbliche e associazioni di qualsiasi dimensione.⁸⁷

2.3 – Le Certificazioni Ambientali e di Qualità (Cenni)

La maggiore sensibilità agli aspetti ambientali che hanno interessato principalmente l'industria nell'ultimo secolo, portando alla definizione nel 1987 di sviluppo sostenibile e alla promulgazione del quinto Programma d'azione per l'ambiente, enfatizzano diversi modi di comportamento aziendale.

Oggi le imprese, gli enti ma in generale l'intera organizzazione tende, come evidenziano Birindelli e Tarabella, ad attuare delle strategie proattive e quindi a rendersi partecipi in prima persona ai problemi ambientali, prendendosi dovute responsabilità e operando con maggiore consapevolezza così da ottenere maggiori vantaggi competitivi e maggiore consenso tra tutti gli stakeholder⁸⁸.

In questo contesto si sviluppano diversi standard che permettono di conseguire determinati riconoscimenti ambientali di cui non mi dilungo particolarmente.

⁸⁷ *Ibidem* cit. <www.qres.it>

⁸⁸ *Ibidem* cit. G. Birindelli, A. Tarabella, 2001, pag 61

2.3.1 - Regolamento EMAS I, II, III (Cenni)

Oggi sempre più le imprese industriali adottano una strategia di tipo attivo ed è in coordinamento con ciò che a livello comunitario, il Consiglio delle Comunità Europee ha istituito nel 1993 il regolamento n. 1836 denominato EMAS, il cui acronimo tradotto in italiano sta a significare appunto “un sistema di ecogestione e audit ambientale”⁸⁹. Questo regolamento, successivamente riformato, contiene una serie di strumenti atti ad ottimizzare e perfezionare l’attività d’impresa tenendo a mente “gli aspetti ambientali”⁹⁰. Questi elementi hanno la caratteristica di essere del tutto volontari, i quali si aggiungono a quelli coercitivi stabiliti dalle leggi nazionali e comunitarie a cui l’impresa deve sottostare anche se in alcuni casi ci possono essere delle azioni tali da influenzare le imprese, soprattutto di piccole – medie dimensioni, ad adottare questo sistema.

Rendere efficiente l’ambiente dalle industrie fa sì che le stesse siano portate ad adottare dei processi continui di miglioramento che vanno dall’adozione di politiche e sistemi interni di gestione ambientale, nonché programmi di valutazione ambientale che vengono attuati mettendo in relazione impresa- territorio, il tutto circondato da attività di disclosure atte a far conoscere al pubblico le diverse migliorie di efficienza ambientale intraprese.

Ai fini di adesione a questo regolamento, l’articolo 2⁹¹ dello stesso indica che le imprese dovranno inizialmente fare un’analisi del territorio in modo da rendere chiaro e esplicito qual è l’impatto effettivo della sua attività sull’ambiente e quali sono le aree di maggior problematicità, successivamente devono attuare “una politica ambientale aziendale”, predisponendo un programma contenente obiettivi, risorse, misure e procedure coerenti con la maggiore protezione data all’ambiente e “un sistema di gestione ambientale”. Dopo aver realizzato la fase di pianificazione si passa all’auditing che può essere svolta da soggetti che fanno attività di audit all’interno della stessa impresa (il revisore) oppure persone esterne indipendenti e imparziali con accertata professionalità, che fanno questo per mestiere; tale processo di valutazione si conclude con un rapporto scritto e con un controllo della stessa a distanza di anni per tenere sotto monitoraggio continuo il

⁸⁹ ISO 14001 e regolamento EMAS <www.arpa.veneto.it/servizi-ambientali/certificazioni-ambientali/gli-strumenti-per-la-certificazione/iso-14001-e-regolamento-emas> Consultato il 12/03/2014

⁹⁰ *Ibidem* cit. G. Birindella, A. Tarabella, 2001, pag 66

⁹¹ <www.provincia.bologna.it/emas/Engine/RAServeFile.php/f/emas/reg_cee1836-93.pdf> pag 6
Consulato il 12/03/2013

comportamento dell'impresa. Rimane ferma la verifica da parte delle autorità della conformità o meno con le disposizioni di legge; questa fase permette di evidenziare se quello prospettato è coerente con quanto previsto dallo stesso regolamento e dalla realtà in analisi oppure no; in caso negativo l'organizzazione procede a una revisione di quanto programmato per riportare il conseguimento degli obiettivi diretti al persistente miglioramento dell'efficienza dell'ambiente. Infine viene stilata una "dichiarazione ambientale" che ha come oggetto il rendere noto ai vari stakeholder l'attività svolta dall'impresa connessa ai vari problemi ambientali, evidenziare alcuni dati quantitativi relativi agli "aspetti" che possono avere un risvolto sull'ambiente importante come i rifiuti, l'uso di combustibili, acqua, energia, materie prime, gli odori, gli scarichi e la sintesi di tutta la pianificazione attuata. Questa dichiarazione viene controllata da appositi organismi e comunicata all'Organo competente in materia ambientale dello Stato in cui si trova ad operare l'azienda. Non appena questa dichiarazione viene convalidata, l'impresa viene inserita in un apposito albo delle imprese certificata a livello ambientale.

Con il passare degli anni, l'Unione Europea ha voluto apportare delle modifiche all'originario regolamento, andando ad approvare l'EMAS II e l'EMAS III⁹², grazie anche alle continue evoluzioni e preoccupazioni ambientali, emerse soprattutto in diverse conferenze europee e mondiali, le quali hanno portato la definizione di nuovi obiettivi sempre più precisi.

In merito al nuovo regolamento EMAS 761/2001 le novità introdotte riguardano innanzitutto la trasformazione del termine da "sito" a "organizzazione" tale da poter ricomprendere e applicare i principi elencati anche a imprese diverse da quelle industriali, come ad esempio quelle che prestano servizi ma anche ad intere aree (distretti industriali)⁹³ come anche supportare le PMI a seguire l'iter della norma dando opportuna assistenza; prevede una perfetta integrazione con gli aspetti della norma ISO14001, che sono tra loro collegate; la preferenza di imprese dotate di certificazione ambientale, ottenuta seguendo il procedimento insito all'interno della normativa EMAS, da parte della Pubblica Amministrazione per attribuire loro lavori di appalto o ottenere con più facilità alcune autorizzazioni. A livello competitivo le organizzazioni certificate

⁹² <www.provincia.bologna.it/emas/Engine/RAServePG.php/P/25311190303> Consultato il 12/03/2014

⁹³ <http://ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm?fuseaction=home.showFile&rep=file&fil=SENOMI_Emas2.pdf> Consultato il 12/03/2014

hanno senza ogni dubbio maggiore potere e possono consolidare pesantemente la loro posizione in quei mercati sempre più attenti agli aspetti ambientali, è in particolare in questo campo che il nuovo regolamento EMAS del 2001 individua delle aree “protette” ad alto livello ambientale in cui se un’impresa si trova ad operare in questo territorio e consegue la registrazione, godrà di numerosi vantaggi tra cui la riduzione di costi, risparmio di risorse, maggiori garanzie ma anche la possibilità di utilizzare il logo EMAS istituito dalla Comunità con fine distintivo e comunicativo. Un altro elemento distintivo è dato dalla presenza attiva dei dipendenti e il loro continuo coinvolgimento all’attività al fine di creare in loro maggiore consapevolezza della nascita del sistema di gestione ambientale.

Altri aspetti più burocratici riguardano la maggior frequenza con la quale le imprese e gli enti devono fornire informazioni sulla loro politica ambientale (annualmente)⁹⁴, l’uniformare il sistema di accreditamento di registrazione per tutta la Comunità Europea al fine di portare a una generale standardizzazione e quindi rendere più efficiente la gestione dell’ambiente.

L’EMAS III istituito dal regolamento n. 1221 della CE in seguito all’abrogazione del precedente regolamento, intende accentuare alcuni elementi già presenti in EMAS II elencati precedentemente e in più va a ridefinire il rapporto con la revisione della norma ISO14001 del 2004, nonché promuovere una registrazione complessiva delle organizzazioni che hanno imprese sparse per il territorio e inserirle nell’ apposito registro da parte di un “Comitato EcoLabel – EcoAudit”⁹⁵, con l’aiuto di enti predisposti alla tutela ambientale del territorio (ISPRA e ARPA) e influenzare le piccole e medie imprese al perseguire la certificazione, introducendo agevolazioni⁹⁶.



⁹⁴ <www.geosaq.it/areanormativevolontarie-sistemidigestione-regolamentoemas.htm> Consultato il 12/03/2014

⁹⁵ <www.arpa.veneto.it/servizi-ambientali/certificazioni-ambientali/gli-strumenti-per-la-certificazione/iso-14001-e-regolamento-emas> e fonte dell’immagine: <www.rivistadiagraria.org/riviste/vedi.php?news_id=219&rubrica=2008> Consultato il 12/03/2014

⁹⁶Per dettagli più precisi si veda per i regolamenti EMAS: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1993:168:0001:0018:IT:PDF>> <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:114:0001:0029:IT:PDF>> <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:0045:IT:PDF>> Consultati il 12/03/2014

2.3.2 – ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 18001 (Cenni)

In stretto collegamento al Regolamento EMAS c'è un'altra norma chiamata ISO 14001 che esplicita una serie di principi ambientali che, se rispettati, portano al conseguimento di una certificazione⁹⁷. Questa norma ha carattere internazionale e il suo contenuto è applicato, senza distinzione, da tutte le imprese ed è stata istituita nel 1996 in primis dall'ISO (Organizzazione Internazionale di Normazione) e successivamente a livello nazionale dall'UNI, l'Ente Nazionale Italiano di Unificazione.

Attuare un "sistema di gestione ambientale"⁹⁸ all'interno del più ampio sistema gestionale, comporta per l'impresa la fissazione di nuovi obiettivi e comportamenti dinamici, trasparenti e consapevoli diretti al migliorare costantemente l'efficienza dell'ambiente attraverso la predisposizione di una precisa politica e un programma dettagliato. Le fasi che portano a formare il sistema sono simili a quelle del regolamento EMAS, infatti c'è frequente integrazione tra queste due norme, anche se a livello iniziale, in riferimento all'analisi della realtà circostante, l'ISO 14001 la prevede esplicitamente senza obbligo solo per quelle organizzazioni che per la prima volta intendono intraprendere la politica ambientale. In particolare un'altra differenza sta nella comunicazione verso il pubblico, considerata una tra le fasi più importanti che deve essere rivolta sia all'interno che all'esterno, ma mentre nel regolamento EMAS è prevista una dichiarazione ambientale, delineata nei suoi dettagli, qui è data alla volontà delle imprese comunicare ciò che è stato compiuto andando a diffondere sempre più strumenti che permettono una loro migliore comprensione. La certificazione viene rilasciata da un apposito organismo che nomina dei soggetti opportunamente accreditati che andranno a verificare e a valutare come l'impresa ha operato e se ha seguito armoniosamente i requisiti previsti. Una caratteristica particolare riscontrata è che non vengono posti delle misure di impatto ambientale ma è la stessa impresa a definirli secondo quanto intende raggiungere⁹⁹. L'Organizzazione internazionale di normazione ha previsto nel 2004 una sua riesamina apportando modifiche soprattutto a livello formale, come l'introduzione di alcune definizioni e un'appendice che permette di comprendere meglio come il suo contenuto debba essere applicato; tuttavia come

⁹⁷ISO 14001 e regolamento EMAS <www.arpa.veneto.it/servizi-ambientali/certificazioni-ambientali/gli-strumenti-per-la-certificazione/iso-14001-e-regolamento-emas> Consultato il 11/3/2014

⁹⁸ Stefano Sibilio, *La revisione della ISO14001: Cosa cambierà per la certificazione dei sistemi di gestione ambientale* Milano 2002 <www.tqsi.it/pdf_gest/e-bookiso14001.pdf> Consultato il 11/03/2014

⁹⁹ *Ibidem* cit. G. Birindelli, A.Tarabella, 2001, pag 68

prevede la stessa organizzazione, la norma deve essere revisionata ogni 5 anni¹⁰⁰ e nel 2012 sono iniziate le nuove modifiche che porterà nuove correzioni a partire dal 2015¹⁰¹.

Un'altra norma che contiene una serie di strumenti che permettono all'impresa in generale di ottenere dei riconoscimenti, è l'ISO 9000. In questo caso si fa riferimento al conseguimento di una certificazione di qualità e quindi a tutte le regole tali per cui un prodotto e un servizio sono considerati sicuri, di qualità e rispecchino le caratteristiche volute dal cliente e quindi in modo spettrale alla formazione di un sistema di gestione ambientale, qui si parla di "sistema di gestione di qualità"¹⁰² e cioè una serie di prassi che l'operatività aziendale dovrà seguire ai fini del rispetto qualitativo. All'interno della categoria dell' ISO 9000, quella per cui sono contenuti tutti i requisiti per raggiungere il sistema ha la declinazione 9001 istituita nel 1987 e revisionata nel 1994, 2000 e 2008¹⁰³ e presenta elementi simili alla norma ISO 14001 tale da poter permettere un loro rapporto. I vantaggi che emergono sono abbastanza evidenti e ricollegabili ai precedenti; ovvero migliorare la visibilità della stessa impresa che essendo sottoposta a numerosi controlli oggettivi si dimostra essere più valida e quindi più apprezzata dai clienti nonché avere un risparmio di costi e maggiore competitività ma anche una maggiore motivazione di appartenenza da parte di chi lavora per l'azienda e la possibilità da parte della stessa di dotarsi di un valido marchio di qualità nelle corrispondenze e nel marketing.

Un accenno ulteriore lo rivolgo alla norma OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) facente parte della più ampia serie dei principi guida elencati nello BS8800 anche se successivamente riformata istituendo la guida OHSAS 18002 appositamente per lo OHSAS 18001. E' stata istituita nel 1999 dalla British Standards Institution. Lo standard in oggetto è di adozione volontaria, ha validità internazionale e

¹⁰⁰ *Ibidem* Stefano Sibilio, *La revisione della ISO14001: Cosa cambierà per la certificazione dei sistemi di gestione ambientale* Milano 2002 pag. 4 <www.tqsi.it/pdf_gest/e-bookiso14001.pdf> Consultato il 11/03/2014

¹⁰¹ <www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1547>, <www.alteanet.it/Data/Altea/Upload/WP%2014001%20Ambiente.pdf> Consultati il 13/03/2014

¹⁰² <www.giuliosacchetti.com/media/downloads/consulenze/dispensa_qualita.pdf> Consultato il 13/03/2014

¹⁰³ <www.accredia.it/UploadDocs/234_GIGANTE_ISO9001_2008.pdf> Consultato il 13/03/2014

prescrive strumenti per “un sistema di gestione della sicurezza e della salute del lavoro”¹⁰⁴. Oggi di fronte ai numerosi incidenti sul lavoro, le imprese hanno maggiore incentivo a salvaguardare ciò e rendere noto alle istituzioni e alla comunità la sua politica per assicurare i lavoratori e quindi andare a diffondere uno spirito di cultura diverso. Il contenuto può essere collegato in maniera facile a quanto inserito nei sistemi di gestione ambientale in riferimento al processo di miglioramento continuo visto prima, e tuttavia come essi, ha avuto una ulteriore messa a punto nel 2007. I vantaggi sono noti e riguardano per esempio le maggiori agevolazioni a livello amministrativo e finanziario ma anche maggiore sostegno in caso di infortuni e avere una positiva reputazione all'esterno¹⁰⁵.

2.4 – Altri Modelli di Rendicontazione Sociale in breve

London Benchmarking Group: è un' iniziativa formulata inizialmente nel 1994 poi in continuo aggiornamento a Londra, dal più grande gruppo di ricerca e consulenza in termini di responsabilità sociale d'impresa e di reporting, chiamato “Corporate Citizenship Company”, che è formato da un insieme di aziende, che tutt'ora sono in forte aumento (più di 300)¹⁰⁶, di forte rilevanza internazionale, le quali avevano il desiderio di cooperare insieme per rendere possibile, attraverso l'attività di benchmarking, un modello che permetta loro o a chi dovesse aderirvi di osservare e utilizzare strumenti e misure che evidenzino l'impatto dei loro investimenti e dell'attività svolta sulla comunità locale e nello stesso verso promuoverne lo sviluppo.¹⁰⁷ Perché le imprese sostengano la comunità, la loro attività è suddivisa, oltre da una sezione dedicata a esplicitare l'attività core, in tre diverse aree di attività che si distinguono in donazioni, investimenti sociali e iniziative commerciali e per ognuna sono individuate tre modi diversi di investimento/intervento che vanno da quello in

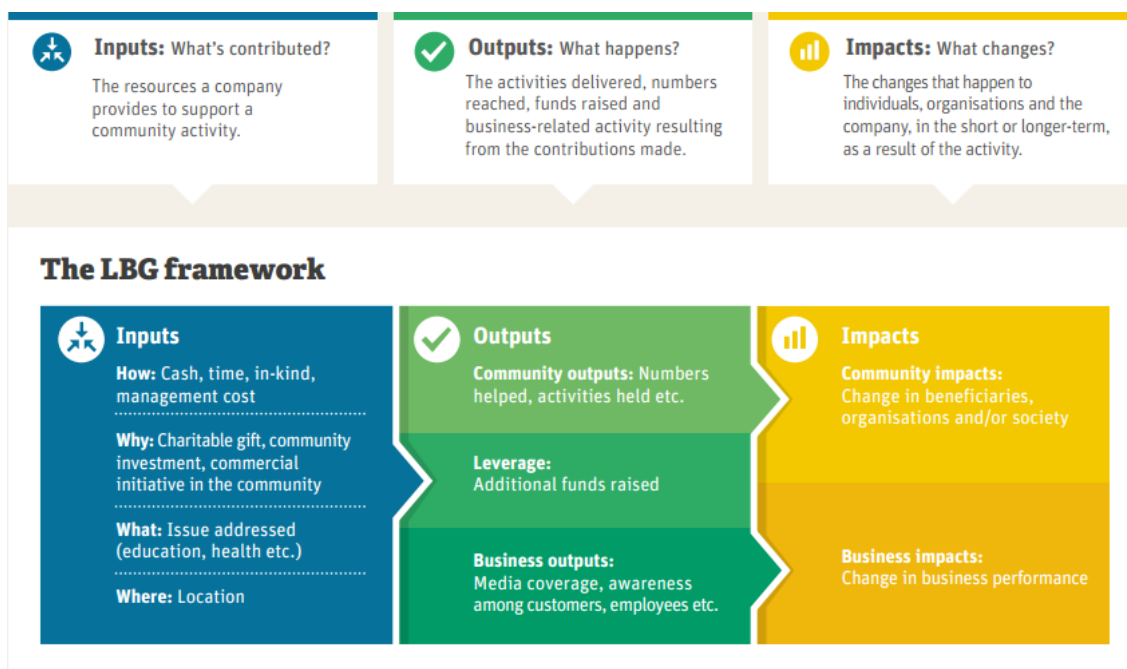
¹⁰⁴ CERTIFICAZIONE OHSAS 18001 Sistema di gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro
<www.bureauveritas.it/wps/wcm/connect/bv_it/local/services+sheet/certificazione+ohsas+18001>
Consultato il 13/03/2014

¹⁰⁵ Per maggiori approfondimenti si veda: Csq - certificazioni:
<www.csq.it/CSQA/Norme/Sicurezza/BS-OHSAS-18001>,
<www.oldstarnet.unioncamere.it/intranet/Informazio/Premi-Unio/Indirizzar/OHSAS-18001.doc_cvt.htm>, <www.csq.it/getattachment/CSQA/Norme/Sicurezza/BS-OHSAS-18001/Traduzione_integrata_18001-07.pdf.aspx> Consultati il 13/03/2014

¹⁰⁶ <www.lbg-online.net/global-network.aspx> Consultato il 22/03/2014

¹⁰⁷ *Ibidem* cit. L.Hinna, 2005, pag 267

natura, in denaro e in tempo. In altre parole il modello prende la forma di una “matrice input/output” ovvero i costi, le modalità, le motivazioni e il dove intervenire, accompagnati dagli output, benefici che l’attività d’impresa produce nei confronti della comunità locale al fine di poter confrontare le varie performance realizzate da ciascuna e quindi analizzare il contributo apportato per evidenziare i vari vantaggi alla società, anche con l’individuazione per ogni area di attività di uno o più indicatori di performance che misurano l’efficienza e l’efficacia della stessa. Con il passare del tempo ci sono numerosi workshop tenuti da questo grande Corporate Citizenship rivolto a incoraggiare nuovi membri a parteciparvi e individuare nuovi sviluppi in termini di valutazione dei benefici e dei contributi rivolti alla comunità con annesso benchmark di indicatori.



Fonte: www.lbg-online.net

Modello SocialMetrica: prende il nome dal gruppo di lavoro SocialMetrica composto da vari ricercatori universitari e sociologi che rivolgono la loro attenzione verso strumenti di misurazione sociali per le organizzazioni non profit e per le pubbliche amministrazioni. È stato formulato nel 1997 anche se ci sono stati con il susseguirsi degli anni degli ulteriori affinamenti.¹⁰⁸ La sua caratteristica è quella di essere un

¹⁰⁸ *Ibidem* cit. L. Hinna, 2005, pag 271

modello di processo, ovvero la definizione di una serie di linee guida che portano alla redazione di un bilancio sociale da parte di queste organizzazioni. Le fasi sono circa simili a quelle degli altri modelli e quindi c'è una prima e seconda fase legate a individuare la cerchia di stakeholder coerente con le attività svolte, che a loro volta corrispondono alla mission aziendale, nonché alla vision e ai valori etici che la caratterizzano. La terza e quarta fase sono più operative perché la prima permette di mettere in relazione per ciascuna area tematica il corrispondente stakeholder, realizzando così una matrice¹⁰⁹ e la seconda attribuisce per ciascuna area il corrispondente indicatore di performance che sono in prima battuta fissati dalla stessa azienda e poi a seconda del risultato d'incrocio, sono determinati in coinvolgimento con gli stakeholder. L'insieme di queste fasi e quindi l'insieme delle attività, le categorie di stakeholder e gli indicatori formano un *database* che ha funzione sia di verifica che, a seconda della circostanza, è possibile prelevare dallo stesso solo le variabili di interesse su cui l'impresa presta attenzione; è infatti questa una tra le caratteristiche principali del modello che permette appunto di redigere il rapporto sociale in modo variabile e flessibile, riassumendo ciò che è necessario in quel momento sia per l'esterno come per esempio in una conferenza o in un incontro con una specifica categoria di interlocutore, ma ha anche una forte importanza interna di verifica di gestione e delle singole strategie.

Business in the Community: legato in un certo senso alle caratteristiche del London Benchmarking Group, è un ente a scopo benefico composto da un insieme di aziende della Gran Bretagna, nato nel 1998, che formula un'iniziativa diretta a guidare l'attività d'impresa in termini responsabili predisponendo una serie di principi che costituiscono la sintesi di un processo atto a regolare il rapporto impresa – società, programmi nonché partnership con le stesse imprese al fine di apportare sviluppi sostenibili alla comunità locale e la possibilità per le stesse di auto valutare le loro politiche etiche e il loro impatto.¹¹⁰ L'organizzazione offre tutta una serie di servizi per aiutare appunto le imprese, dalla consulenza vera e propria alla formazione e istruzione delle risorse umane verso temi sostenibili, al benchmarking predisponendo strumenti di gestione e al

¹⁰⁹ *Ibidem* cit. L.Hinna, 2005, pag 270

¹¹⁰ Per maggiori dettagli si veda: Business in the Community <www.bitc.org.uk/> Consultato il 23/03/2014

network, ma soprattutto prevedono l'istituzione di un "CR Index": un indicatore formalizzato con tutti i vertici aziendali che partecipano a questa organizzazione che ha la caratteristica di essere dinamico e flessibile e che vuole aiutare le imprese "a misurare, gestire, e integrare le pratiche di business responsabile nelle operazioni tradizionali"¹¹¹, permettendo a tutti gli interlocutori di venire a conoscenza dei progressi sociali attraverso la sua quotazione pubblica ma anche per la stessa impresa di potersi auto valutare e quindi gestire in maniera più consapevole la sua gestione, i punti di forza e debolezza. L'indice prende la forma di un questionario molto ampio on line e prevede un framework di quattro aree: strategia aziendale, integrazione, management e l'impatto sociale e ambientale della gestione. I punti sono assegnati per ciascuna questione, che sommati formano il punteggio percentuale relativo a ciascuna area di interesse aziendale, che vengono confrontati con gli altri punteggi percentuali di altre aziende fino a stilare una classifica che si suddivide in oro (90%), argento (80%), bronzo (70%) e platino (95%)¹¹². La novità che la Community ha introdotto nel 2014 è di poter permettere alle varie imprese di selezionare sezioni specifiche dell'indice CR già direttamente on-line e permettere così un riscontro immediato in relazione al modulo di interesse. Business in the Community fa parte delle "Prince's Charities"¹¹³, l'insieme delle organizzazioni non profit coordinate dal Principe del Galles Carlo.

In collegamento a questi temi della Business in the Community, la stessa avviò nel 1998 per opera del Principe di Galles un **Business Impact Taskforce**, un gruppo che si è occupato di ricerche in tema di rendicontazione e comunicazione degli aspetti di responsabilità sociale, concludendosi nel 2000 con la formazione di un report che contiene Guidelines, intitolato "Winning with Integrity"¹¹⁴. Vengono individuate sette aree che sono: forza lavoro, scopo e valori, comunità, mercato, diritti umani, principi guida e ambiente, che le imprese devono avere sotto controllo ai fini di una consapevole gestione in termini socialmente responsabili e per ciascuna area vengono individuati degli indicatori di valutazione dell'impatto della politica messa in atto sulla comunità e

¹¹¹ <www.gres.it/Linee%20Guida%20Q-RES_Ottobre%202001.pdf> pag 56 Consultato il 23/03/2014

¹¹² <www.ft.com/intl/cms/s/0/64ddad64-a626-11e2-9b77-00144feabdc0.html#axzz2x96WMJdu> Consultato il 23/03/2014

¹¹³ Business in the Community <<http://www.bitc.org.uk/>>, <www.mitie.com/documents/sustainability/sustainability-cr-reports/mitie-bitc-index_2013.pdf> Consultato il 23/03/2014

¹¹⁴ Winning with Integrity Summary <www.orendaconnections.com/Winning-with-integrity-Summary.pdf> Consultato il 23/03/2014

viene fornito dalla stessa Taskforce un aiuto e un consiglio per migliorare la relativa performance.

2.5 – Gli ultimi sviluppi dal 2000 ad oggi dei modelli di rendicontazione sociale

La responsabilità sociale, insita all'interno di un nuovo modello di fare business, è oggi ormai affermata sia nelle grandi, le multinazionali, che nelle piccole e medie imprese. Andando a concentrare l'attenzione verso il tessuto delle piccole e piccolissime imprese (microimprese), che sono la maggior parte, presenti sia in Europa (in media 99,8%) ma soprattutto in Italia (99,9%)¹¹⁵ è opportuno rivolgere a queste ultime dei punti di riflessione in tema di Rsi. Normalmente sono le istituzioni governative e non che dovrebbero aiutare a diffondere in modo capillare la Responsabilità sociale d'impresa in queste imprese attraverso strumenti, incentivi, riconoscimenti e anche premi perché le stesse hanno difficoltà ad affermarsi in questo tema e per le quali diventa troppo costoso e impegnativo tanto da comportare delle volte a una rinuncia delle stesse a ciò. È inoltre sbagliato associare qualsiasi strumento di rendicontazione sociale utilizzato dalle grandi imprese, come possono essere le varie certificazioni ambientali e sociali, il bilancio sociale o il codice etico, alle PMI in quanto si rischia di ottenere un risultato insoddisfacente soprattutto nella fiducia riposta nei confronti degli stakeholder ed è per questo che si tende a privilegiare la sostanza piuttosto che la forma. In altre parole si vuole dire che in queste realtà economiche è più opportuno andare a diffondere delle pratiche alle quali ciascuna impresa intende aderirvi in maniera volontaria e sono per esempio i programmi per la tutela dell'ambiente, della salvaguardia delle risorse, piuttosto che gli sviluppi di carriera per le donne oppure la promozione di rapporti di partnership con la comunità al fine di valorizzare le competenze e le risorse proprie dell'impresa in modo tale da permettere maggiori ritorni in termini produttivi e di sviluppo.

¹¹⁵ Dato preso da Piccole imprese: motore dell'occupazione nell'UE
<http://ec.europa.eu/italia/attualita/primo_piano/industria/pmi_motore_it.htm> Consultato il 27/03/2014

2.5.1 – Molteni

Dopo aver fatto questa premessa iniziale, **Molteni** nel suo scritto¹¹⁶ individua un modello in cui sono presenti sette aree di intervento indirizzate esclusivamente ad apprendere i temi di Rsi alle piccole e medie imprese e in che modo l'attività d'impresa da loro svolta possa avere un impatto sociale e ambientale. In dettaglio ci sono:

- I rapporti con i collaboratori: che riguardano a titolo esemplificativo le modalità di assunzione, senza attuare nessuna discriminazione e quindi considerando anche gli extracomunitari e i disabili, l'introduzione di politiche di pari opportunità, garantire la salute e la sicurezza nel lavoro, la tutela dei diritti civili e promuovere attività alternative per cercare di ridurre il più possibile i licenziamenti.
- I rapporti con i clienti: basati nella maggior parte dei casi su politiche di marketing sociale, ovvero pubblicità in generale che possano influire sugli stessi clienti in maniera volontaria così da apportare beneficio
- I rapporti con i fornitori: che si esplicano in tutta la supply chain andando a diffondere uno spirito etico e andando alla ricerca di quei soggetti localizzati in zone svantaggiate e poco sviluppate al fine di apportare miglioramenti circolari.
- I rapporti con la comunità: rifacendosi ad alcuni modelli di rendicontazione visti in precedenza, l'attività d'impresa svolta tenendo conto degli impatti che essa può generare sulla comunità, comprende tutta una serie di prassi relative alla donazioni, piuttosto che agli investimenti sociali, nonché a iniziative di volontariato con vari enti di ricerca, comprese le Università.
- I rapporti con l'ambiente: relativi a tutta una serie di politiche di salvaguardia che possono spaziare dalla riduzione di emissioni inquinanti al controllo delle materie prime utilizzate lungo tutto il processo produttivo e all'incoraggiare l'utilizzo di risorse rinnovabili con l'aiuto di esperti in questo campo.
- I rapporti con la corporate governance: riguardanti soprattutto l'assetto e la funzionalità degli organi di proprietà, nonché la predisposizione di referenti, di codici e comitati etici.

¹¹⁶ Molteni Mario, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2006 pag 41-46

- I rapporti con la comunicazione istituzionale: attraverso lo sviluppo di un Bilancio Sociale e Ambientale e se ci sono le capacità, una specifica sezione nel sito internet dell'impresa, della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Di fronte alle singole voci relative a queste aree tematiche sono individuati anche dei contenuti specifici per ciascuna di esse e cioè ciascun autore andrà ad analizzare se le varie politiche che normalmente, da analisi empiriche, sono attuate dalle grandi imprese possono essere utilizzate anche dalle Pmi e quindi andrà a esplicitare la corrispondenza in quattro livelli: i primi due sono generalmente in linea con le grandi imprese e gli altri due avranno una rilevanza minore.

2.5.2 – La Regione Piemonte

A livello italiano, ci sono diversi progetti che interessano la promozione e la diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa. A livello locale, le regioni e le province si dimostrano dei soggetti molto partecipativi in questo contesto, in particolare la Regione Piemonte ha voluto introdurre un proprio progetto di RSI in coerenza con quanto già previsto in termini nazionali, europei che internazionali.

Una delle priorità fissata dalla Regione è proprio lo sviluppo del territorio guardando agli aspetti sostenibili, ambientali e sociali. A sostegno di questo sviluppo nel 2009 è stato firmato con gli esponenti della regione e Unioncamere Piemonte un protocollo “in materia di sviluppo economico e competitività territoriale”¹¹⁷ nel quale troviamo tra le materie di osservazione la Responsabilità Sociale d'Impresa come sinonimo di miglioramento sostenibile delle imprese e del territorio. Il protocollo è visto come un accordo strategico che segue “a una serie di convenzioni” già stipulate in passato tra i due enti al fine di realizzare il già citato sviluppo.

Al fine di rendere operativo il protocollo e le relative materie è previsto un progetto condiviso strategico, chiamato “Osservatorio Virtuale”, che permette di coordinare le varie attività dei due enti per cercare di ottimizzare le risorse, nonché i tempi, piuttosto che la valorizzazione delle pratiche di cultura sociale e la diffusione capillare dei temi di

¹¹⁷ Competitività, Sostenibilità, Responsabilità <www.csрпиemonte.it/progetto/soggetti.htm> Consultato il 27/03/2014

Rsi all'intero tessuto imprenditoriale piemontese, essendo ancora una volta composto da piccole e medie imprese che hanno grosse difficoltà riguardanti il conoscere e l'interpretare in maniera corretta le prassi responsabili.

Il progetto ha una durata di tre anni (2010 – 2013) e prevede la sua attuazione entro i confini del Piemonte, escludendo dalla sua applicazioni gli enti pubblici, i professionisti quali siano notai, avvocati e commercialisti. Il progetto ha avuto uno sviluppo in termini strategici essenzialmente su quattro fronti:

- Fronte *monitorare*: prima di programmare e mettere in pratica un'attività è fondamentale la conoscenza dell'intero scenario, comprendendo dati, misure e modelli già usati dalle imprese.
- Fronte *promuovere*: dopo aver fatto un primo monitoraggio, guardando anche oltre i confini piemontesi, per andare ad osservare i modelli che fino a quel periodo erano all'avanguardia, si può promuovere un modello proprio riferito alla regione contenendo diversi indirizzi.
- Fronte *divulgare*: è l'azione comunicativa che serve appunto a divulgare le buone prassi; questa si può sviluppare in diversi modi dalla costruzione di un sito web e un'area a ciò specifica o attraverso anche l'organizzazione di seminari e workshop.
- Fronte *formare*: è opportuno prevedere dei processi di formazione e istruzione affinché i contenuti del modello vengano utilizzati e resi propri da ciascuna impresa.

Il progetto è inoltre articolato sulla base di alcuni *piani di lavoro* che hanno una durata annuale, sono elaborati e guidati da un comitato e approvati da Unioncamere e Regione Piemonte.

In breve, senza dilungarmi in modo specifico¹¹⁸, il 2010 ha visto un piano incentrato soprattutto sul fronte del monitoraggio, del presentare l'iniziativa e a stilare un primo report di Rsi. La fase del monitoraggio ha previsto la predisposizione di un questionario alle imprese che seguono la politica responsabile tale per cui riuscire a esaminare con i dati emersi nuove informazioni e possibili miglioramenti, nonché l'istituzione all'interno del sito Csrpiemonte.it di un'area web di condivisione e sensibilizzazione

¹¹⁸ Per maggiori approfondimenti si guardi il sito <www.csrpiemonte.it/progetto/soggetti.htm> Consultato il 27/03/2014

delle iniziative di Rsi. Nel 2011 si continuano le azioni di monitoraggio qualitativo per cercare di valorizzare sempre di più le buone pratiche di responsabilità sociale, anche nel 2012 le politiche di intervento sono sempre uguali anche se ciò che cambia è il contenuto sempre più specializzato e conforme alle aspettative delle imprese. Nel 2013 le politiche sono molto sviluppate sia quelle di diffusione della cultura di Rsi sia della comunicazione includendo anche le diverse connessioni con le commissioni nazionali e internazionali, andando a effettuare diverse indagini sulla evidenza pratica della crescita nelle imprese di questo nuovo modo sociale di fare business.

A sostenere la realizzazione del progetto e dei diversi piani è intervenuto anche il fondo di finanziamento predisposto dall'Unione Europea, normativamente nella politica 2007-2013, e ad oggi è possibile osservare come gli aspetti di Responsabilità sociale d'impresa siano per questa regione molto concreti e diretti continuamente a nuove evoluzioni.

2.6 – B – Corporation

B Lab è un'organizzazione statunitense non lucrativa che aiuta un insieme mondiale di imprenditori, con l'uso del proprio potere economico e della propria influenza, al fine di risolvere i vari problemi ambientali e sociali. L'organizzazione sostiene queste imprese predisponendo delle iniziative tra di loro collegate, tali da aiutarle a definire il quadro normativo nonché la capacità di attrarre clienti e altre risorse umane e capitale. B Lab rilascia alle varie imprese, sulla base di determinati punteggi, una certificazione chiamata "B Corporation"; un'impresa che viene certificata B Corp, significa che la stessa svolge un business sostenibile, trasparente e responsabile e mantiene nel tempo standard di performance sociale e ambientale.

Oggi le imprese che conseguono questa certificazione sono in forte crescita, infatti dalla prima B Corp del 2010, ad ora il numero di imprese certificate "B Corps" sono ben 950 provenienti da 32 Paesi diversi che lavorano in 60 settori industriali diversi e tutte dirette a conseguire un fondamentale obiettivo comune e cioè quello di ridefinire il successo nel business, non guardando più alla posizione di leader in termini di fatturato e fare il possibile per conseguirlo ma impegnarsi per fare il bene in termini sociali e

ambientali per il Paese inteso come Nazione ma in termini più ampi per il Mondo intero. In altri termini, come specificato nel sito della B Corporation:

“all companies to compete not just to be the best in the world, but to be the best for the world”¹¹⁹.

Le società certificate hanno le caratteristiche delle altre imprese tradizionali ma hanno la qualità di possedere diversi standard di performance, più alti in termini sociali, in termini di trasparenza e responsabilità; in particolare cercano di implementare delle strategie che garantiscono dei livelli standard qualitativi nel campo dell'attività lavorativa ma anche nella comunità in cui vivono, il tutto supportato da una protezione legale che permette loro di avere maggiore sicurezza nel perseguire tali obiettivi senza possibilità di corruzione.

Dare una maggior visione positiva di come fare business, incentrata su prassi concrete e non solo ideali fa chi che vengano a crearsi maggiori opportunità economiche sia per le imprese che per l'intera cerchia di stakeholder che ha maggiore volontà di sostenere queste realtà socialmente impegnate. Più cresce la comunità di queste imprese certificate e più il cambiamento è notevole e evidente e più si accentua la politica di diversificazione rispetto alle imprese solamente lucrative e inoltre a livello legislativo, sono state approvate leggi in tali termini ormai in 19 Stati, così da costituire “una nuova società di beneficenza” basata sempre più sulle esigenze di imprese e investitori che intendono usare la propria attività come sinonimo di forza per il bene comune. (sociale e ambientale)

In altri termini questa nuova “Benefit Corporation” è a sostegno della *triple bottom line* e quindi fondata sulla realizzazione di un'impresa sociale, ambientale e economica che, come descritto dal White Paper¹²⁰, consente il miglioramento della qualità della vita delle persone attraverso nuovi posti di lavoro, incrociando diversi bisogni e nuove attenzioni.

Entrando nel dettaglio della certificazione, per ottenerla sono necessarie **tre prassi**; il primo fondamentale passo si basa sul dimostrare da parte dell'impresa in oggetto di

¹¹⁹ Certified B Corporation <www.bcorporation.net/what-are-b-corps/why-b-corps-matter> Consultato il 29/03/2014

¹²⁰ Il White Paper è un documento che può essere redatto da un governo o un'organizzazione con riferimento a una specifica materia e di renderla appunto nota. Ad esempio: una proposta della Commissione Europea sull'intervento dell'Unione su una specifica area. Per maggiori dettagli: <benefitcorp.net/attorneys/benefit-corp-white-paper> Consultato il 29/03/2014

essere in possesso di determinati requisiti di performance in termini di impatto ambientale, di impegno sociale, nonché le misure riguardanti le pari opportunità e quelle a favore dei dipendenti. Per assolvere a questa prima fase è presente un “B Impact Assessment”, un questionario di autovalutazione previsto in varie versioni a seconda del settore in cui opera l’azienda, normalmente ci sono cinque parti, ciascuna a sua volta divisa in sezioni a seconda dell’argomento trattato e prevede domande sia a risposta multipla con diverse possibilità di risposta per ognuna, sia domande aperte che richiedono la presenza di un soggetto per la relativa risposta analitica. Le cinque parti in sintesi sono¹²¹:

- ❖ *Governance*: suddivisa in tre parti: corporate accountability suddivisa in mission e engagement e governance vera e propria, la seconda riguarda la trasparenza e la terza gli indicatori di misurazione della stessa governance.

In alcuni questionari è possibile incontrare alternativamente o entrambe due diverse sezioni:

- ❖ la sezione *Società e Ambiente* che si focalizza sui modelli di business e quindi a come l’impresa è organizzata in termini di governance sociale, ovvero i modelli di business ambientale e i modelli di business con riferimento ai prodotti e servizi e alle varie pratiche in esse specificate.
- ❖ *Lavoratori (workers)*: in questa parte sono rivolte domande che riguardano la tipologia del lavoratore, cioè se è dipendente o autonomo e se lavora a full o parttime, i compensi, i benefici ricevuti, nonché l’educazione e l’istruzione rivoltagli; c’è una parte riferita alla proprietà e quindi alle varie % di possesso e la relativa partecipazione o meno alle varie politiche e una sezione riferita all’ambiente lavorativo che a sua volta viene suddiviso in più parti.
- ❖ *Comunità*: è la sezione dedicata all’impegno che l’impresa ripone nei confronti della comunità attraverso le generali “community practices”: donazioni, partecipazioni, impegni locali e le “community metrics”.
- ❖ *Ambiente*: anche qui ci sono due sezioni una riferita alle misurazioni ambientali con riferimento per esempio alla quantità di energia utilizzata, alle emissioni di gas, all’uso dell’acqua nonché al possesso o meno di risorse rinnovabili; la

¹²¹ Mi sono basata su questo questionario:

<www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/Method_ImpactAssessment_Final_Locked.pdf>
Consultato il 28/03/2014

seconda è riferita alle pratiche ambientali a sua volta suddivisa in più parti: terra, ufficio, impianti, input e output.

- ❖ L'ultima parte è riferita alle *domande di disclosure* in cui viene resa nota la scheda anagrafica dell'impresa, ovvero vengono individuati quali prodotti l'impresa commercializza, il Paese di registrazione, (...).

Per diciamo passare il primo step e entrare nel secondo, l'impresa deve aver conseguito dal test un punteggio minimo di 80 su 200 punti.

Il secondo passo consiste nel soddisfare il requisito legale comportando la definizione di un "path", un percorso di sviluppo che permetta di rendere noto il legame tra la struttura dell'impresa e lo stato di avanzamento di questo requisito. Il requisito legale è importante perché permette di dare protezione sia agli amministratori che ai funzionari di guardare agli interessi di tutti gli stakeholder quando si è in fase del processo decisionale e cercare di incentivare ciò introducendo altri diritti per gli azionisti. Il percorso è suddiviso in vari step che riguardano il prima e dopo il conseguimento della certificazione. In altre parole l'organizzazione B Lab intende dire che più si riesce a soddisfare questo requisito e più l'operare sostenibile è insito nel dna dell'azienda e più l'impresa si assicura che la missione, ovvero lo scopo per cui compie determinate azioni e attività, viene raggiunta così da poter costantemente attirare capitali e risorse nonché promuovere un miglioramento continuo in termini sociali e ambientali ottenendo l'appoggio e incrementando i rapporti con i vari stakeholder.

Il terzo passo è una mera formalità nel senso che a termine del percorso intrapreso occorre rendere ufficiale il conseguimento della certificazione, è per questo che l'impresa dovrà apporre le proprie firme sulla "la B Corp Declaration of Interdependence and Term Sheet"¹²² come atto finale.

Come ultima analisi di questa parte vorrei esplicitare i vari vantaggi e i vari svantaggi che la certificazione B Corp comporta.

Tra i vantaggi è utile ricordare, tra gli altri visti in precedenza nelle diverse certificazioni, la presenza di un benchmark di riferimento che da la possibilità per le

¹²²Certified B Corporation <www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp/make-it-official> Consultato il 29/03/2014

imprese di inquadrarsi in misura maggiore in termini sociali e ambientali, tenendo a mente le diversità di settore, di Paese e delle caratteristiche; la possibilità di proteggere la missione sociale e quindi l'attività del manager al fine di impedire azioni di corruzione economica. Sono previste attività e campagne di promozione legate al "B The Change" e tuttavia per cercare di aiutare gli investitori a fare una scelta decisionale migliore in termini di minor generazione di impatto, B Corp mette a disposizione una serie di strumenti facili che sono "B analytics", un database personalizzato costituito nel 2013 che permette di evidenziare il benchmarking, la misurazione e il reporting dell'impatto; e inoltre è presente una società di rating chiamata GIIRS che offre appunto valutazioni sempre sugli impatti, a supporto di B Corp, per permettere una migliore visione per l'investitore e quindi sicurezza. Nello stesso verso la presenza di queste ulteriori valutazioni essendo molto rigorose e in continuo aggiornamento, può costituire un punto di svantaggio, unito al fatto che il movimento in essere non è ancora ben affermato in tutte le sue parti e questo può comportare disguidi e maggiori dispendi di risorse.

Come detto in precedenza, ad oggi esiste un movimento globale legato a B Corporation che comprende tra i tanti il Canada, l'Australia, la Nuova Zelanda, il Sud America e l'Europa; l'organizzazione B Lab stringe diverse partnership con vari Paesi del mondo al fine di aiutare loro a realizzare una certificazione B Corp; in ogni Paese il movimento assume diversi nomi in particolare nel Sud America c'è il "Sistema B"; per quanto riguarda l'Europa e più in specifico l'Italia nel 2012¹²³ è nata la prima "Benefit Corporation certification" chiamata Nativa e riconosciuta come società pioneer dall'Europa nel 2013, ha la forma di una Srl ed è stata fondata da Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare, con la finalità di migliorare il business e la società in modo tale da creare un impatto positivo sulla società, sulla biosfera e sull'economia. In termini operativi fa attività soprattutto, utilizzando il brand "The Natural Step"¹²⁴, di "strategic innovation advisory", e poi attività di ricerca, innovazione di nuovi prodotti di design, di logistica e attività di pubblicità. Ha un proprio statuto in cui è presente un framework preso a riferimento sempre dalla Natural Step in cui ci sono una serie di elementi per

¹²³ Nativa Lab (est 2023) <www.natalab.com/home.php> e Innovazione, rivista n.020, E' l'ora delle B Corporation, anche in Italia

<www.lobbyinnovazione.it/index.php?option=com_content&view=article&id=1123:e-lora-delle-b-corporation-anche-in-italia&catid=34:numero-020&Itemid=27> Consultati il 30/03/2014

¹²⁴ The Natural Step <www.naturalstep.org/it/italy/azienda-sostenibile> Consultato il 30/03/2014

l'innovazione, ha sviluppato uno strumento di benchmarking di riferimento per permettere alle imprese concorrenti e non di confrontarsi sui livelli sostenibili, nonché una piattaforma software al fine di consentire l'analisi, la progettazione e la cooperazione tra diversi operatori riguardo "prodotti e servizi a prova di futuro", è infatti sulla parola futuro che Nativa intende andare a disseminare le sue finalità fino a "definire il cammino concreto di innovazione al fine di superare la distanza tra l'attuale realtà e l'obiettivo che si desidera" e ciò che è importante sono appunto il risultato delle scelte che vengono fatte in ogni momento e per questi motivi Nativa nel 2023 vorrebbe fondare una propria Lab a dimostrazione che le diverse politiche di innovazione si sono realmente concretizzate e l'artefice di questa trasformazione va riconosciuta proprio a questa società.

CAPITOLO III:
LA RELAZIONE TRA PERFORMANCE SOCIALE E
PERFORMANCE ECONOMICO – FINANZIARIA: IL FINALISMO
D’IMPRESA

3.1 – Il finalismo d’impresa: The triple bottom line

A sostegno delle varie riflessioni fatte in precedenza con riguardo ai vari standard di responsabilità sociale d’impresa riconosciuti, in questa sezione ci addentriamo di più all’interno del tema performance economica, performance sociale e performance ambientale.

Come più volte ribadito l’impresa che intende dimostrarsi sociale integra all’interno della sua missione gli obiettivi di responsabilità sociale e ambientale e questi ultimi sono a sua volta componenti di un sistema unitario cui partecipano anche i valori economici.¹²⁵ Perché l’impresa possa conseguire sviluppi e equilibrio nel lungo periodo è fondamentale spostare l’attenzione verso principi di consenso e di condivisione attraverso la principale posizione di interprete delle varie esigenze degli stakeholder, nonché di rispetto di regole e valori sociali. Includere l’etica all’interno del vivere imprenditoriale sposta nettamente l’attenzione verso un nuovo modo trasversale di creare valore, più flessibile e più aperto verso l’esterno, basato sia sul valore economico e competitivo come pure “il valore intangibile”¹²⁶ del consenso ottenuto dal aver intrapreso politiche sociali e ambientali.

Di fronte a queste affermazioni si inserisce il concetto di *Triple bottom Line*, una valutazione di performance della governance aziendale in termini di dimensione economica, sociale e ambientale.

Il termine triple bottom line viene fatto risalire agli anni ’90, precisamente al 1994, ad opera di John Elkington¹²⁷, il fondatore di una società di consulenza britannica chiamata “Sostenibilità”. Il significato di questo termine sta a sottolineare che l’impresa deve saper operare su tre fronti diversi che sono appunto quello economico, sociale e ambientale e riuscire, nello stesso tempo, a rendicontare la sua performance tenendo

¹²⁵ Mario Carrassi, Vittorio Peragine (a cura di), *Responsabilità sociale d’impresa: Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2007, pag 8 - 9

¹²⁶ *Ibidem* pag 40

¹²⁷ <www.economist.com/node/14301663> Consultato il 12/04/2014

conto di queste tre linee in modo tale che venga fornita una valutazione unitaria, un unico reporting che dia evidenza del risultato aziendale¹²⁸, delle attività d'impresa e una più chiara consapevolezza per i vari stakeholder.¹²⁹ In altre parole si può considerare la triple bottom line anche nella suddivisione “*profit, people, planet*”: partendo dal profitto, esso rappresenta la “dimensione economica



della sostenibilità”¹³⁰, che differisce dal semplice utile di esercizio del bilancio, inteso in un certo senso come remunerazione del capitale investito all'interno dell'impresa ma anche come l'ultima riga del conto economico. Il *profitto* è condizione importante ma non l'unica in quanto è il fine che costituisce l'impresa perché senza esso non ci sarebbero più imprese in quanto non riuscirebbero a sopravvivere e l'economia si estinguerebbe.¹³¹ La seconda dimensione riguarda le *persone* e in particolare una misura delle diverse pratiche sociali intraprese dall'impresa verso appunto le risorse umane e la comunità tale da influenzarli, cercando di assicurare per esempio al capitale umano delle situazioni soddisfacenti di lavoro e di assistenza. La terza dimensione è riferita al *pianeta* e quindi a tutte le varie prassi ecologicamente responsabili svolte dall'impresa, quali lo sviluppo di energie rinnovabili e la riduzione di emissioni e comportamenti nocivi per l'ambiente.

Il finalismo d'impresa legato a queste tre dimensioni è l'unica possibilità per l'impresa di garantirsi una idonea prosperità in un'ottica di lungo periodo e nel contempo a contribuire al miglioramento dell'intero mondo sociale e ambientale e quindi in breve, sinonimo di crescita e sviluppo, è solo una visione integrata e unitaria di queste tre dimensioni.

Andando sempre più in profondità, il tema della CSR è molto complesso e difficile da analizzare sia in termini teorici che empirici; tuttavia l'assumere comportamenti

¹²⁸ Volume 10: Corporate Governance (a cura di) Alessandro Zattoni; prefazione di Giuseppe Airoldi. Responsabilità sociale dell'impresa (a cura di) Francesco Perrini; prefazione di Elio Borgonovi. - Milano: il Sole 24 ORE – Università Bocconi Editore; Roma: La Repubblica, 2006 pag 507

¹²⁹ Luca Bagnoli, *Responsabilità sociale e i modelli di misurazione*, Franco Angeli, Milano 2010 pag 69

¹³⁰ *Ibidem* cit. Bagnoli pag 71. Fonte dell'immagine: www.triplepundit.com/about/:

¹³¹ *Ibidem* cit. Carrassi e Peragone pag 40

socialmente responsabili comporta di per sé sia dei benefici e che delle possibili negatività.

Nei prossimi paragrafi faccio riferimento principalmente, per le indagini pratiche, a quanto Kotler e Lee elaborano nel loro scritto 2005: “Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause”.

3.2 – La relazione positiva tra etica ed economia

I confini entro i quali un’impresa voglia dimostrarsi sociale non sono ancora ben definiti e quindi ciascuna organizzazione si declina in forma etica secondo il suo essere e quindi secondo il suo modo di considerare cosa sia giusto o sbagliato che può essere diverso a seconda dell’ambito considerato e quindi possiamo dire che adottare o meno un “comportamento socialmente responsabile non richiede una giustificazione economica, ma la stessa impresa si comporta in modo eticamente corretto perché secondo lei è giusto farlo e quindi si dirige verso un’implementazione di questi comportamenti”.¹³² Sempre più si sostiene che per creare valore è necessario dirigere l’attenzione verso il lungo periodo, altrimenti se si ragionasse solo in termini di breve termine la stessa impresa avrebbe una sopravvivenza assai corta perché quello che oggi è profittevole nelle tre linee sopra richiamate, nel lungo periodo può comportare il suo fallimento per il non richiamo o sviluppo di determinate risorse.

Tuttavia il poter assumere atteggiamenti etici apporta una serie di benefici all’impresa che hanno nella maggior parte dei casi un risvolto economico-finanziario e che delle volte stimolano l’impresa singola a delle forme dinamiche di processo, intraprendendo varie partnership al fine di generare maggiore vantaggio competitivo.

I vantaggi che la Rsi genera, e che sono descritti nei prossimi paragrafi, sono:

- un miglior approvvigionamento di risorse finanziarie;
- una maggiore attrattività e mantenimento del personale;
- il rafforzamento del Brand e dell’immagine aziendale;
- lo sviluppo della rete di comunicazione;
- una migliore gestione dei rischi;
- l’incremento delle vendite;

¹³² Volume 10: Corporate Governance (a cura di) Alessandro Zattoni; prefazione di Giuseppe Airoldi. Responsabilità sociale dell’impresa (a cura di) Francesco Perrini; prefazione di Elio Borgonovi. - Milano: il Sole 24 ORE – Università Bocconi Editore; Roma: La Repubblica, 2006 pag 508

- la riduzione dei costi operativi.

3.2.1- Il miglior approvvigionamento di capitale

Una tra le prime sinergie che emerge è sicuramente legata alla maggior possibilità per l'impresa di ottenere capitale da utilizzare per sviluppare i suoi processi decisionali e espandere l'orizzonte delle sue politiche integrate, sociali e ambientali. Infatti si inizia ad osservare sempre più il fenomeno di integrare gli aspetti etici all'interno dell'ambito finanziario, e quindi si vuole parlare in breve di finanza etica, ricondotta a partire intorno agli anni '70 dalla guerra del Vietnam¹³³, per il quale gli investitori erano sempre più restii a dare il proprio denaro per beneficiare il campo bellico e quindi da quell'epoca ci si dirige verso nuovi campi di investimento e questo dovuto anche ai cambiamenti del fare business indirizzato a delle politiche di maggior unione e trasparenza. Tuttavia la finanza etica si caratterizza per la ricerca di investimenti sotto forma di prestiti, di azioni o obbligazioni che sono contraddistinti da particolari criteri sociali e quindi l'investitore non è più interessato in maniera riduttiva all'andamento del mercato borsistico, con riguardo alle azioni di una società tipicamente quotata, ma presta attenzione oltre lo spirito redditizio, sul dove e sul come l'etica di business è condotta. L'impresa responsabile ha la possibilità di usufruire di particolari fonti di finanziamento in relazione alla loro portata in modo tale da ridurre l'incidenza degli oneri finanziari sia del capitale proprio, legato a minor modifiche da parte degli shareholders dello stesso, come pure il fatto di svolgere la propria attività facendo l'interesse dei vari interlocutori; questo permette di avere maggiori positività che si traducono in un aumento del valore del titolo quotato in borsa¹³⁴; e dall'altro verso, gli investitori sanno che investendo in imprese sostenibili potranno avere dei ritorni maggiori e minori rischi che possono perdurare nel medio e lungo periodo.

La logica con cui ci si dirige verso la finanza etica non deve essere quella di dire da parte del risparmiatore o dell'investitore: “poiché oggi la filosofia è orientata ad aspetti sociali e morali, allora per filantropia investo e quindi riceverò un rendimento in linea corrispondente alle finalità etiche”, ma è un cambiamento dentro al significato del fare

¹³³ <www.pirelli.com/corporate/it/sustainability/sust_eval/default.html> Consultato il 12/04/2014

¹³⁴ Chiara Mio, “*Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*”, Franco Angeli, Milano, 2005, pag 24

attività finanziaria e quindi della strategia diretta alla massimizzazione dei benefici economici, sociali e ambientali che si possono ottenere.¹³⁵

Il termine non presenta un significato preciso, ma assume una terminologia differente e una diversa interpretazione a seconda del Paese; negli Stati Uniti per esempio il termine prende il nome di “Socially Responsible Investment”, investimenti socialmente responsabili¹³⁶.

L'elemento che comunque accumuna le diverse espressioni è quello della sensibilizzazione sociale e etica al bene collettivo cercando di allocare in maniera migliore il capitale al fine di conseguire questo miglioramento.

All'interno di questo termine sono ricomprese diverse attività tra cui anche il fenomeno del microcredito¹³⁷, ovvero cercare di sostenere con opportuni finanziamenti anche i Paesi più poveri e le persone più svantaggiate. In questo contesto è opportuno salvaguardare queste situazioni e a ragione di ciò, delle iniziative importanti sono fatte per esempio da **Finetica**, un'associazione non lucrativa del 1999 istituita da un'insieme di imprenditori e persone di professione, che hanno la finalità di incoraggiare gli aspetti etici e sociali nell'area della finanza e del credito, sostenendo il valore di legalità, sinonimo di sicurezza umana.

Ai fini di sviluppare “la cultura della finanza etica e solidale”¹³⁸, il gruppo intende, fornendo consulenza e aiuti, andare a ridimensionare il significato della gestione del credito e del risparmio, tale per cui il denaro non sia solo un fine ma uno strumento di supporto per la realizzazione di una società fondata sul valore comune in cui i rapporti umani, i valori sociali sono di ordinaria importanza. In particolare l'associazione intraprende diverse iniziative a supporto sia dei Paesi svantaggiati che dei soggetti che hanno subito distorsioni in termini di usura, attraverso l'istituzione del progetto relativo “alle pari opportunità di accesso al credito”¹³⁹, con il quale decide di attuare azioni su misura per ciascun soggetto, in particolare una delle iniziative che mi preme ricordare è chiamata Finetica Onlus la quale, insieme alla collaborazione dell'Università Pontificia Lateranense, formula dei criteri che danno la possibilità di accedere al credito a quei

¹³⁵ Volume 10: Corporate Governance (a cura di) Alessandro Zattoni; prefazione di Giuseppe Airoidi. Responsabilità sociale dell'impresa (a cura di) Francesco Perrini; prefazione di Elio Borgonovi. - Milano: il Sole 24 ORE – Università Bocconi Editore; Roma: La Repubblica, 2006 pag 663

¹³⁶ <www.finanza-etica.it/> Consultato il 4/4/2014

¹³⁷ *Ibidem* cit. Zattoni pag 664

¹³⁸ <www.finetica.net/> Consultato il 4/4/2014

¹³⁹ *Ibidem* cit. nota 14

soggetti che non soddisfano requisiti tradizionali tali da poter darle fiducia e quindi concederle finanziamento, ma nello stesso tempo le stesse sostengono politiche sociali e assumono comportamenti socialmente responsabili, ed ecco che solo per questo motivo la concessione del credito viene permessa.

Cercando di voler essere più precisi, l'investitore che si reputa essere socialmente responsabile ha una conoscenza più profonda su ciò che andrà ad investire perché in un certo senso elabora delle strategie etiche che riguardano *attività di screening*, analizzando i comportamenti aziendali oggetto di portafoglio di analisi in base a criteri ambientali o sociali¹⁴⁰, suddividendo screening negativo quando si tratta di criteri esclusi di valutazione e positivo quando invece quel criterio sarà incluso. La seconda strategia è riferita all'*engagement*, ovvero l'impegno di dirigere attività finanziarie verso l'etica, è un incentivo per incoraggiare lo sviluppo e il coinvolgimento dell'orientamento socio responsabile a un confine sempre maggiore. La terza strategia è quella del "*community investment*"¹⁴¹ cioè investimenti finanziari di comunità che sostengono, attraverso opportuni programmi predisposti dalla stessa, lo sviluppo sostenibile in quelle aree povere e disagiate.

A sostegno degli investimenti etici ci sono diversi strumenti: si va dai più noti fondi sociali di investimento e fondi pensione a delle forme di benchmark, che sono appunto gli indici borsistici che si riferiscono alla quotazione del titolo attraverso dei parametri sociali e ambientali, i più noti sono il Dow Jones Sustainability Group Index e il Domini Social Index 400 e il Ftse4Good e l'Ethical Index Eur/Global, i primi riferiti agli Stati Uniti, i secondi all'Europa. Inoltre per cercare di indirizzare in maniera più consapevole le scelte degli investitori e quindi investire in imprese che contribuiscono alla crescita sostenibile, ci sono diverse valutazioni, una delle più esaustive è quella predisposta da soggetti, come gli analisti finanziari, o meglio, apposite società di rating, che sono specializzate nell'analisi degli investimenti nonché sul merito di credito aziendale, che attraverso un loro rapporto di "rating sociale", ovvero uno strumento di giudizio oggettivo, "riassuntivo" e segnaletico al mercato, individuano le varie opportunità o rischi di investimento riferiti a ciascuna impresa sociale, analizzata sulla base di "criteri di responsabilità sociale e ambientale"¹⁴². L'informazione divulgata attraverso questi

¹⁴⁰ <www.assogestioni.it/index.cfm/3,154,563/04_futuro_valore.pdf> Consultato il 5/04/2014

¹⁴¹ *Ibidem* cit. nota 16 pag 17

¹⁴² *Ibidem* cit. Zattoni pag 695

soggetti che sono indipendenti e altamente professionali presenta anche un valore economico in quanto da un lato viene fornita credibile informazione sull'azienda e dall'altro l'impresa riesce a mantenere in segreto i suoi punti di forza competitivi che gli permettono di intraprendere maggiori operazioni di investimento etico.

3.2.2 – La migliore attrattività delle risorse umane

Un altro beneficio a sostegno della relazione tra valore sociale e valore economico riguarda la gestione delle risorse umane. Per creare nuovo valore è importante alimentare il legame con le risorse umane: l'attività di gestione del personale è legata al funzionamento dell'organizzazione aziendale. I driver principali che oggi condizionano in maniera prevalente le varie prestazioni di impresa sono gli “intangibile asset”¹⁴³ e cioè il valore intangibile della conoscenza, della competenza, della fiducia e del consenso reciproco per e nei confronti dell'impresa, della formazione e della sicurezza.

Secondo quanto dice Casotti nel suo libro, le imprese sociali si distinguono dalla massa per il fatto di attivare un “meccanismo della persuasione”¹⁴⁴, ovvero condurre e convincere con le forze insite all'organizzazione tutte le persone che intendono intraprendere rapporti con essa. L'esempio più banale ma il più significativo riguarda il dipendente, il principale stakeholder interno all'impresa che può essere maggiormente spinto a queste prassi sociali e quindi più motivato e incentivato a farlo se l'impresa instaura e gestisce il legame, andando per esempio a corrispondergli un aumento dello stipendio finalizzato a raggiungere quel valore condiviso, infatti l'impresa ne consegue vantaggio per il semplice fatto di aver ricevuto consenso e stima dal personale. E' quindi fondamentale il legame con le risorse umane, in quanto più le si riescono a coinvolgere in tutti gli aspetti di gestione e più crescono in loro uno spirito motivazionale che li porta ad attivarsi in modo consapevole per raggiungere la strategia e quindi migliorare la legittimazione. La gestione del personale orientata al fine sostenibile della stessa azienda deve essere posta anche nella logica di rendere i lavoratori capaci di svolgere il proprio lavoro creando delle condizioni e un “ambiente lavorativo” soddisfacente e sicuro. In sintesi quindi tutte queste condizioni portano a un effetto positivo per cui non è la sola impresa ad adottare comportamenti responsabili in

¹⁴³ *Ibidem* cit. Zattoni pag 513

¹⁴⁴ Casotti Alfredo, “*La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazioni, bilancio sociale e codici etici*”, Ipsa, 2005, pag 9

termini sociali ma anche il lavoratore risente di maggiore sensibilità a questi aspetti, perché appunto è parte integrante del fine aziendale e quindi tutte le prassi sociali che l'impresa intraprende comprese quelle a sostegno della gestione delle risorse umane contribuiscono a migliorare la sua capacità organizzativa in termini di nuova attrattiva e di mantenimento di "personale qualificato e motivato"¹⁴⁵ e questo è un punto a vantaggio competitivo che rafforza l'immagine aziendale.

Ad affermare questi concetti è anche la teoria sviluppatasi verso la fine degli anni '90 della "resource based view" in cui ci si è accorti che il vantaggio competitivo è maggiore quando l'impresa pone al centro della sua strategia le risorse e le diverse "capabilities"¹⁴⁶ e secondo quanto previsto dal working paper svolto nel 1994, si possono individuare tre categorie di risorse: "physical capital resources, human capital resources and organizational capital resources"¹⁴⁷; l'organizzazione cerca di valorizzare la conoscenza integrandola all'interno dei propri confini ma anche verso il mercato in cui opera e quindi si impegnerà per cercare risorse uniche, ovvero non imitabili.¹⁴⁸

Inoltre in maniera empirica sono stati svolti degli studi pratici ad esempio P. Kotler e N. Lee nel loro libro "*Corporate Social Responsibility. Doing the most Good for Your Company and Your Cause*" evidenziano come il "Cone Corporate Citizenship study"¹⁴⁹ ha presentato diverse ricerche, una delle quali nel 2004, dove appunto ha constatato che le aziende che intraprendono pratiche sociali rivestono un ruolo in termini di primaria scelta per le persone che sono in cerca di un'occupazione poiché le stesse sostengono che il proprio contributo per le imprese sociali porterà maggiore carriera e successo. In termini quantitativi è stato dimostrato che otto americani su dieci (88%)¹⁵⁰ ritengono che le cause sociali che affronta l'impresa rivestono in loro maggiore fiducia e questo con una percentuale del 21% superiore agli anni '90 e tuttavia se lo stesso lavoratore venisse a scoprire atteggiamenti negativi è pronto a intervenire e la maggior parte delle

¹⁴⁵ *Ibidem* cit. Zattoni pag 554

¹⁴⁶ Margaret A. Peteraf "*The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*" *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), pp. 179- ss.
<users.jyu.fi/~juanla/READINGS/Peteraf%20(1993).pdf> Consultato il 6/04/2014

¹⁴⁷ Patrick M. Wright. Gary C. McMahan and Abigail McWiltam "*Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective*" *International Journal of Human Resource Management* May 1994 pag 303

¹⁴⁸ *Ibidem* cit. Zattoni pag 513 e <sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/12/1> Consultato il 6/04/2014

¹⁴⁹ <www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/7c6165bb378273babd958415d58ec980/files/2002_con_e_corporate_citizenship_study.pdf>

¹⁵⁰ <www.ppqty.com/2010_Cone_Study.pdf>, <www.conecomm.com/> Consultati il 7/04/2014

persone lascerebbe l'azienda per cui lavora o addirittura venderebbe le stesse azioni quotate in borsa.¹⁵¹ Un'altra ricerca svolta sempre da Cone nel 2010 ha evidenziato come è vero che l'impegno dell'impresa verso gli aspetti sociali e ambientali hanno un forte impatto sul mercato ma è anche vero che negli ultimi tempi il fenomeno riguardante il "where", cioè il luogo su dove è meglio cercare un'occupazione da parte dei lavoratori è diminuito, se nel 2004 la percentuale era del 81%, nel 2010 la percentuale era del 69% e questo perché l'ottica di attenzione da parte del consumatore si è spostata più sugli acquisti e quindi sul cosa e sul dove acquistare.

Un esempio pratico, sempre con riferimento al libro di Kotler e Lee, è riferito a Timberland, un'azienda degli Stati Uniti che opera nel settore dell'abbigliamento, con particolare attenzione al settore calzaturiero, che ha istituito nel 1992 un programma chiamato "Path of Service" in cui incentiva i propri dipendenti, con idonea corresponsione, a fornire servizi alla propria comunità; questo programma è un elemento distintivo della società, la quale andrà a svolgere l'attività di recruitment dei propri lavoratori solo se gli stessi possiedono ambizione in tale attività.¹⁵² Il programma inoltre ha avuto un grande successo e nel 2013 Timberland ha festeggiato l'"Earth Day" con il quale ha proposto nuovi progetti di servizio in vari parti del mondo.

3.2.3 – Il potenziamento della posizione del Brand e il rafforzamento dell'immagine e della reputazione aziendale

Un altro elemento a sostegno della relazione positiva tra etica e economia è il contributo fornito dal valore del Brand. Un'impresa che segue politiche di Rsi rafforza la posizione della sua identità sul mercato andando ad alimentare la fiducia e la fedeltà della marca stessa nei suoi rapporti con gli stakeholder.

Ai fini di incrementare le proprie politiche sociali e ambientali per attrarre sempre di più nuove risorse e fiducia da essi, la stessa organizzazione deve operare attraverso politiche sociali di marketing che hanno senza ombra di dubbio un riscontro positivo sulla risorsa intangibile del Brand e sul consumatore, poiché appunto insieme alla combinazione di tutti gli elementi visivi della marca vengono fatti apparire un insieme di valori emotivi che hanno un impatto positivo sul valore che lo stesso consumatore

¹⁵¹ <mycoachescorner.com/media/2004ConeCorporateCitizenshipStudy.pdf> Consultato il 7/04/2014

¹⁵² <responsibility.timberland.com/service/?story=1> Consultato il 7/04/2014

percepisce e che comporta maggiore valore economico dello stesso Brand. A sostegno di questa affermazione, il Cone Communications ¹⁵³ definisce il Cause Branding come una strategia di business dove l'impresa integra i suoi impegni sociali e di cittadinanza all'interno del "Brand Equity" e dell'identità organizzativa. La strategia fondata sulla causa sociale del Brand rappresenta una tra le principali risorse strategiche e il primo importante strumento dell'impresa di essere considerata un cittadino della società alla stregua di qualsiasi altra persona e quindi un veicolo di valori di vita collettiva. Si tratta di un concetto multidimensionale¹⁵⁴ dove appunto la mera filantropia accompagnata dalle relazioni comuni, dal marketing sociale, dalle attività di volontariato e dalle risorse umane si intrecciano al fine di far emergere il maggior valore insito al "patrimonio di marca", nonché la coltivazione di fiducia e trasparenza influenzando in modo positivo il comportamento degli stakeholder rispetto a un'impresa che non concorre a contenuti sociali.

È stato dimostrato secondo sempre lo studio del Cone: "Building Brand Trust", che il 91% degli americani sostiene che qualsiasi organizzazione aziendale che persegue cause sociali ha un impatto positivo in termini di immagine e di prodotto e quindi il consumatore avrà un miglior apprezzamento in ciò.¹⁵⁵

3.2.4 – Lo sviluppo della rete di comunicazione

Le imprese oltre a dichiararsi proattive negli impegni sociali devono cercare di attivare una rete di comunicazione che sia tale da veicolare tutte le informazioni, i principi e i valori che la distinguono al fine di influenzare i legami che la stessa ha con le varie parti interessate e quindi tanto più lo strumento comunicativo diviene efficace e più l'immagine e la reputazione aziendale si valorizza e maggior valore si crea¹⁵⁶. È appunto lo strumento comunicativo che aiuta l'impresa a sviluppare forme di cooperazione, di consenso e di riconoscibilità¹⁵⁷ e di fronte a ciò, sempre la ricerca

¹⁵³ <www.conecomm.com/what-is-cause-branding> Consultato il 7/04/2014

¹⁵⁴ Mohammed K.S. Abu Zaid, Excimirey Amer Al-Manasra "The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks" European Journal of Business and Management Vol.5, No.12, 2013 pp.175-183

¹⁵⁵ <twopercentclub.org/repository/documents/2004_cone_corporate_citizenship_exec_summary.pdf> Consultato il 9/04/2014

¹⁵⁶ *Ibidem* cit. nota 29

¹⁵⁷ Quotidiano della piccola e micro impresa <impresamia.com/abc-dellimpresa/comunicazione-dimpresa/211.html> Consultato il 16/04/2014

empirica menzionata in precedenza, mostra come gli Americani siano più propensi a preferire degli strumenti come la pubblicità (il 16%), piuttosto che le newsletters o le brochures (il 21%) o lo stesso prodotto tramite l'etichettatura (il 24%) e i siti web aziendali¹⁵⁸; gli stessi soggetti (82%) dichiarano che più c'è collaborazione tra un'organizzazione profit e una non profit in tema di sensibilizzazione sociale e più questa partnership ha un risvolto positivo in termini di immagine sociale valorizzando maggiormente il significato del non-profit. Il 93% dei consumatori vuole sapere il cosa l'impresa sta facendo e nello stesso tempo il 91% di loro vuole esprimere la sua voce e vuole essere ascoltato dall'impresa in oggetto e questo a testimonianza di come la comunicazione è importante e che va al di fuori della semplice informazione anche se tuttavia le imprese tendono a comunicare solo gli aspetti positivi (l'89%) e trattenendo per sé gli aspetti negativi, e questo è un elemento sicuramente da migliorare poiché anche le negatività sono una fonte che se resa nota può trasformarsi in opportunità.

3.2.5 - Una migliore gestione dei rischi

L'impresa che intende andare oltre gli obblighi normativi, adottando volontariamente politiche sociali fa trasparire una strategia incentrata sulla sensibilità, trasparenza e fiducia e induce l'interlocutore esterno ad avere una maggiore reputazione di quell'impresa in quanto sa che può facilmente intrattenere rapporti con essa sostenibili e che si potranno protrarre nel medio-lungo periodo.

A stretto contatto con ciò è importante evidenziare come il fatto di integrare all'interno di ogni processo decisionale tutte le varie prassi sociali e ambientali, porti l'impresa ad un maggior verifica e quindi a una maggiore gestione del rischio, appurando in ogni step della supply chain gli interventi da attuare. In particolare la gestione deve riguardare il rischio di eventuali disastri ambientali, nonché il rischio che impatta sul luogo di lavoro e quindi tutto il discorso legato alla sicurezza e alla salute che possono portare a un'immagine negativa, ma nel altro verso comporta una riduzione di costi di sostituzione e anche a livello assicurativo¹⁵⁹. Le autorità pubbliche, coscienti del fatto che l'impresa sociale adotterà questo approccio di verifica in itinere dei loro processi, ridurranno i loro controlli con conseguenti minori onerosità in termini di dispendio di

¹⁵⁸ *Ibidem* cit. nota 33

¹⁵⁹ <www.bilanciosociale.it/file/csr_attraverso_mkt.pdf> Consultato il 16/04/2014

risorse, ma anche la diminuzione di azioni di “boicottaggio”¹⁶⁰, ovvero minori interventi pubblici di chiusura o modifica di attività aziendale perché non conforme ai principi normativi.

3.2.6 – L’incremento delle vendite

L’aumento delle vendite e successivamente del fatturato sono la diretta conseguenza dello sviluppo del valore del brand dell’azienda. Come già detto, la Responsabilità Sociale d’Impresa aumenta la performance aziendale e quindi genera maggiore impatto nel valore del Brand e di immagine e reputazione e questo fa sì che il cliente, molto scrupoloso, esigente e attento al bene della società è più propenso a indirizzarsi verso il compiere di operazioni con queste aziende piuttosto che altre, cercando di assicurarsi maggiore affidabilità e rapporto duraturo. Il consumatore è infatti più attratto verso quelle imprese che pongono il loro impegno e le loro forze per migliorare la qualità della vita collettiva e il 36% di loro credono che l’impresa si debba occupare di questo al di fuori dei confini aziendali, per abbracciare l’intero pianeta.¹⁶¹

A sostegno di quanto appena detto ci sono diverse ricerche, una tra le quali è quella svolta da “Business for Social Responsibility e Futerra”¹⁶² nel 2013 nella quale emerge appunto che lo spirito sostenibile delle aziende guiderà nei prossimi anni l’aumento delle vendite, delle quote di mercato e l’innovazione. In termini percentuali quando un bene che viene prodotto da un’impresa sociale presenta una qualità e un livello di prezzi simile allo stesso bene però prodotto da un’impresa non sociale, il consumatore tende a cambiare la propria scelta dirigendosi verso il bene che rispecchia più le caratteristiche di rispetto sociale e quindi andranno ad acquistare il miglior prodotto in termini di impatto ambientale, senza osservare gli elementi di manufacturing essenziali per il produttore. (67%)¹⁶³

¹⁶⁰ Volume 10: Corporate Governance (a cura di) Alessandro Zattoni; prefazione di Giuseppe Airoldi. Responsabilità sociale dell’impresa (a cura di) Francesco Perrini; prefazione di Elio Borgonovi. - Milano: il Sole 24 ORE – Università Bocconi Editore; Roma: La Repubblica, 2006 pag 554

¹⁶¹ 2011 Cone/Echo Global CR Opportunity Study <www.conecomm.com/2011-global-cr-report> Consultato il 17/04/2014

¹⁶² <www.bsr.org/en/about/press-release/sustainable-lifestyles-to-drive-sales-market-share-and-innovation-within-fi> Consultato il 18/04/2014

¹⁶³ 2013 Cone/Echo Global CR Opportunity Study <www.conecomm.com/2013-global-csr-study-report> www.energystar.gov/ia/partners/downloads/2013_cone_communicationsecho_global_csr_study.pdf> Consultato il 17/04/2014

Per concludere l'analisi riguardante questo beneficio, è utile ricordare come oggi le imprese devono vedere il tema sociale e ambientale come un proprio e vero dovere, o meglio come parte integrante della stessa strategia e non come mera opzione tra i tanti modelli di fare business e tuttavia l'affrontare l'eticità comporta ancora una volta la realizzazione del bene comune per entrambi i versi sia per la comunità sia per la stessa aziende e l'aumento delle vendite porterà una sua traduzione in un aumento di fatturato, obiettivo principe del fare impresa. Infatti come già accennato in più casi se l'azienda non consegue profitto non esisterebbe più industria e a ribadire di nuovo il concetto, nel 2013 si è visto come ancora il 38% delle imprese considera lo sviluppo economico come elemento chiave, di fronte ancora al perdurare della crisi economica e finanziaria.

3.2.7 – La riduzione di costi operativi

Il beneficio riscontrato nella riduzione dei costi operativi si ha in entrambi i settori sociali e ambientali. Dal punto di vista sociale si ha la riduzione di quei costi che riguardano il personale ovvero più un'impresa si impegna nel realizzare la politica di coinvolgimento e di motivazione e successiva incentivazione dei dipendenti, assicurando un luogo di lavoro sano e in linea con le aspettative delle risorse in un'ottica di lungo periodo e più il tasso di persone che abbandona l'impresa si riduce, riducendo a sua volta l'assenteismo e minori costi di recruitment, di turnover e di formazione e maggiore incremento della produzione. Dal punto di vista ambientale, focalizzandosi sulla logica di sviluppo sostenibile, ci sarà sicuramente la riduzione di costi con l'effetto di aumentare l'efficienza dovuta alla diminuzione di emissioni, sprechi, all'ottimizzazione nell'uso di acqua e energia grazie anche ad attività di riciclaggio e riutilizzo di materiali. Esiste inoltre un'altra categoria che riguarda il costo manifatturiero e costo post-vendita in relazione al cliente nel senso che più l'impresa si adopera per migliorare la qualità strategica dei suoi piani, centrati sull'attenzione delle "esigenze del cliente"¹⁶⁴ e più ci saranno delle agevolazioni di riduzione anche in questi elementi di costo. Un esempio pratico si riferisce alla Cisco Systems, una società nata in California specializzata in apparecchi di networking che tramite un'iniziativa

¹⁶⁴ *Ibidem* cit. nota 35 pag 6 e nota 36 pag 554

ambientale del 2004, chiamata “Aria più pulita e milioni di risparmi”¹⁶⁵, ha ridotto il suo impatto energetico nella produzione, risparmiando ben 4,5 milioni di dollari annuali di costi operativi.

Per concludere la relazione positiva è importante dire come questi effetti siano essenziali in un contesto in cui la responsabilità sociale sta radicando le sue radici perché altrimenti si rischia che la stessa rimanga un concetto chiuso a se stante e venga considerata appunto solo come un costo senza appunto realizzare quel cambiamento di cultura aziendale che interessa l'intero mondo.

Tuttavia esistono anche degli ostacoli alla realizzazione del legame direttamente proporzionale tra l'adottare comportamenti socialmente responsabili e il raggiungere simmetricamente vantaggi economici, i quali saranno trattati nel prossimo paragrafo.

3.3 – Gli ostacoli alla Rsi

La Responsabilità sociale d'impresa presenta in alcuni casi un significato un po' ambiguo, nel senso che l'impresa tende a utilizzare i temi sociali come una sorta di “escamotage” per nascondere determinati buchi oscuri che la stessa presenta nei confronti della comunità, l'esempio classico è riferito alla produzione di beni e servizi che sono realizzati sfruttando al massimo tutte le risorse sia umane (sociale) sia ambientali per ottenere il massimo risultato possibile e quindi di fronte a tale situazione l'impresa attua un mascheramento tale da indurre le persone a una sorta di inganno.¹⁶⁶

Il fenomeno che si diffonde in questa direzione è quello del “greenwashing”¹⁶⁷: l'impresa tende a creare un'immagine su di sé virtuosa e positiva andando a ingrandire, con immagini, slogan e colori i loro prodotti e servizi realizzati facendoli trasparire come elementi prodotti rispettando l'ambiente. Questo è un falso poiché molte volte questi processi non sono certificati, e sono caratterizzati da poca profondità e trasparenza e quindi si vuole far emergere quello che in realtà non è. Questo fenomeno è

¹⁶⁵ Philip Kotler e Nancy Lee “*Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause*”, Wiley, New Jersey, 2005 pag 17 e <www.cisco.com> Consultato il 17/04/2014

¹⁶⁶ Ferrari Luigi, Renna Sebastiano, Sobrero Rossella “*Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la stakeholder vision*”, Isedi, Torino 2009

¹⁶⁷ Crivellaro Michele, Vecchiato Giampietro, Scalco Federica *Sostenibilità e rischio greenwashing: guida all'integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale*, LibreriaUniversitaria, Padova, 2012, pag 14

causa di inganno e di malcontenti soprattutto per i consumatori, che per certi versi sono quei soggetti più deboli anche se tutt'ora il termine non è così appropriato in quanto ci sono molte campagne anche a livello governativo che istituiscono norme a loro favore; nonostante questo, lo stesso soggetto può essere "intrappolato" nella scelta del bene che alla fine non promette ciò per cui è stato venduto. Inoltre il fenomeno genera anche effetti negativi nei confronti della stessa impresa, perché nel momento in cui viene smascherata di tale situazione, perderà fiducia e credibilità, elementi cardine su cui si fonda la stessa Responsabilità sociale d'Impresa e quindi la conseguenza diretta sarà quella di perdere la sua posizione competitiva, la sua reputazione e magari l'uscita stessa dal mercato.

Molte volte si parla tanto di Rsi come una strategia capace di trasformare i rischi in opportunità e questo porta a volte ad un eccesso di "buonismi" poiché la stessa non è facile da attuare in tutti i contesti e in tutte le tipologie di imprese, poiché non sempre l'adottare comportamenti sociali da parte dell'impresa è volontario e quindi parte integrante delle sue funzioni obiettivo nonché della sua identità, ma delle volte è un vero e proprio vincolo imposto dalle varie pressioni sia politiche che culturali.¹⁶⁸

Accanto a questo effetto negativo c'è anche il fatto che, quando si parla di Rsi, la governance dell'azienda è più estesa in quanto appunto la responsabilità si estende a più livelli che riguarda sia la proprietà che tutta la cerchia di stakeholder e questo richiede maggiori capacità di coinvolgimento, di intelligenza, di coordinamento ma soprattutto come sostengono Carassi e Peragine, il modello incentrato sull'attenzione degli stakeholder, comporta l'implementarsi di comportamenti perlopiù opportunistici generati da maggiori asimmetrie informative dovuti al numero maggiore di interessi magari anche tra loro divergenti degli stakeholder, che comportano una minore consapevolezza e controllo dei risultati conseguiti dai vari manager.

Altre negatività che si possono incontrare si riferiscono al fatto che adottare comportamenti socialmente responsabili comporta, come già più volte detto, ad andare oltre i doveri normativi e questo può essere difficile per un'impresa che non presenta capacità idonee a fare questo salto e inoltre poiché presuppone una sorta di investimento che si protrae nel lungo periodo, il rischio è quello che l'impresa non veda riconosciuti

¹⁶⁸ Carassi Mario, Peragine Vitorocco (a cura di) *"Responsabilità sociale d'impresa: fondamenti teorici e strumenti di comunicazione"*, Franco Angeli, Milano, 2007, pag 42

direttamente i vantaggi e quindi la porti a un temporaneo squilibrio economico-finanziario.

Ad oggi il concetto di Responsabilità sociale d'impresa è ormai affermato e quindi sono ben noti quali siano i comportamenti da attuare, la situazione da prendere a riferimento, nonché i vantaggi e gli ostacoli; tuttavia però molte persone e in particolare le organizzazioni sono restie nel pensare che tutto questo sia un reale cambiamento e miglioramento delle condizioni della qualità di vita collettiva e quindi continuano a dirigersi verso l'utilizzo costante ed esclusivo o meglio predominante di indicatori di performance economico - finanziaria, perché molto probabilmente insito a loro c'è ancora quel sentimento di paura che il cambiamento potrebbe fallire, la paura a dimostrarsi trasparenti e quindi perdere la propria posizione competitiva e quindi insicuri nel intraprendere politiche di networking, oppure pensano semplicemente che gli incentivi per considerare la Rsi come strategia siano ancora pochi e inadeguati alle aspettative. Inoltre una specie di trade-off¹⁶⁹ è rappresentata dal fatto che se da un lato un'impresa sociale ha come beneficio la riduzione di determinati costi operativi, dall'altro la stessa impresa rispetto ad un'altra che non è socialmente responsabile, risente di ingenti costi, ad esempio derivanti da dispendio di risorse per promuovere dei piani di crescita per la comunità, questo per il semplice fatto che per intraprendere il percorso sociale i costi sono immediati e certi a differenza del beneficio che si avrà in tempi più lunghi; infine la Rsi quando viene perseguita richiede una certa coerenza costante che a volte può essere un limite nelle diverse alternative a livello strategico che compromette determinati investimenti aziendali.

Nonostante quanto appena detto possa essere ancora vero in molte realtà aziendali sia europee come pure internazionali, il fenomeno si sta sviluppando ad un passo molto spedito e quindi penso che siano ancora pochi i confini imprenditoriali che pensano che la Rsi porti a questo ostacolo appena individuato.

Gli ostacoli prevalenti sono invece quelli per cui l'impresa anziché coinvolgere l'intera cerchia di stakeholder lungo tutta la catena produttiva, si focalizza su una determinata fase del processo o del prodotto perdendo così sia quella visione sistemica di insieme che di responsabilità integrata in quanto le risorse e le forze vengono indirizzate solo per

¹⁶⁹ Rusconi Gianfranco e Dorigatti Michele (a cura di) *“Impresa e responsabilità sociale”*, Franco Angeli, Milano 2006, pag 27

il particolare e non per il generale e quindi si rischia di perdere la considerazione per cui le attività sociali e etiche siano esterne e separate alla gestione aziendale, elemento assolutamente da superare per cercare di implementare una visione unitaria.

Come si può notare da questa breve elencazione dei possibili ostacoli tra etica e vantaggio competitivo emerge sicuramente il fatto che non è così elementare e diretto il rapporto positivo che si crea, ma prestando un po' più attenzione sulle scelte che vengono effettuate e quindi su ciò che viene considerato come giusto fare e ciò che viene considerato invece economicamente conveniente da parte di tutto il personale che opera nella società in generale, questo spartiacque può essere gradualmente superato.

3.4 – La Rsi come elemento integrato nella strategia d'impresa

Con questo paragrafo si vuole ancora una volta ribadire il concetto di Responsabilità sociale come forza che se viene seguita dalle imprese, permette loro di sopravvivere nel tempo perché appunto incide nella maggior parte dei casi, in modo positivo sui risultati economici. Questo ultimo aspetto è infatti l'elemento principale su cui si basa il finalismo d'impresa, oggi sempre più orientato in una prospettiva multidimensionale e complessa, caratteristica che si lega allo stesso concetto di Rsi. Non dimenticando il fatto che essere responsabili socialmente non significa perseguire esclusivamente pratiche sociali filantropiche ma le stesse devono essere legate anche ad aspetti economici e finanziari. L'impresa infatti per avere consenso da parte della comunità deve in un verso impegnarsi per soddisfare i bisogni umani che fanno parte della più ampia categoria di bene dell'azienda, ma dall'altra parte per cercare di raggiungerli deve investire e questo lo può fare solo se effettivamente ci sono risorse finanziarie tali da creare appunto efficacia e efficienza anche a livello individuale. In altre parole si tratta di un processo circolare in cui tutti gli aspetti sociali, ambientali e economici sono tra loro legati e nel momento in cui un legame si spezza ecco che l'impresa dovrà affrontare serie difficoltà, perché appunto se c'è ricchezza si riesce a intraprendere operazioni sociali e di rispetto ambientale coerenti con le aspettative degli stakeholder e della comunità e si riesce a generare anche maggiore consenso, attrazione delle risorse umane e un'immagine virtuosa dell'azienda che si ripercuote in un certo grado di forza competitiva, tradotta in termini semplici in profitto. Ovviamente tutto questo impianto

circolare per essere realizzato e quindi conseguire il risultato per cui è stato idealizzato deve essere integrato nella programmazione e soprattutto nella strategia aziendale, tale da implementare un nuovo modello di business e una cultura organizzativa diversa.

Implementare la Rsi all'interno della strategia d'impresa collegandola alle altre variabili aziendali siano esse finanziarie che di soddisfazione dell'interesse degli interlocutori, richiede delle specifiche pratiche e a questo proposito sono state fatte delle analisi di tipo empirico che possiamo estrapolare da un articolo della rivista "Long Range Planning"¹⁷⁰ in cui sono specificate cinque dimensioni strategiche che evidenziano la connessione tra la strategia aziendale in sé e la Csr:

- *Centralità*: indica quella misura di legame tra le politiche di responsabilità sociale e il core business dell'azienda, nonché la sua missione, l'obiettivo che intende perseguire, infatti la Rsi per essere considerata strategica deve appunto sostenere le attività di business principale (core business) e contribuire a realizzare come già più volte detto l'efficacia e l'efficienza per lo svolgimento della sua mission e cercare di andare oltre, per evidenziare la direzione e il "feedback"¹⁷¹ delle prassi e analizzare la coerenza con la missione fissata. Un esempio che tratta lo stesso articolo è riferito al settore delle automobili, in particolare la sperimentazione e la progettazione di airbag per le auto e la sua sicurezza di utilizzo presenta un'alta centralità.
- *Specificità*: è la capacità dell'impresa di acchiappare e di fare propri tutti i benefici derivanti dalle prassi di Rsi; a differenza dei beni pubblici che non sono specifici, le attività di investimento in ricerca e sviluppo (R&S) che portano alla realizzazione di beni coperti da brevetto sono molto specifiche; ma perché l'attività di Rsi possa avere significato strategico occorre che questa attività di R&S porti per esempio a dei benefici diretti: pensiamo a un'azienda che si occupa dello smaltimento delle acque "reflue" della sua attività, la stessa può ottenere beneficio quando si occupa direttamente al bene per l'ambiente, in altri termini se supera gli standard fissati di smaltimento rifiuti, questo può essere tradotto in una maggiore riduzione di inquinamento e quindi si dimostra essere un'attività per il bene generale e quindi assenza di specificità, mentre qualora il

¹⁷⁰ Lee Burke, Jeanne M. Logsdon, articolo: "How corporate social responsibility pays off" contenuto in Long Range Planning volume 29, Issue 4, August 1996, pag. 495- 502

¹⁷¹ *Ibidem* Burke e Logsdon pag 496

superamento delle soglie viene visto in termini strategici e cioè per ottenere la riduzione di costi di emissione questa presenta una specificità perché l'azienda si dimostra essere proattiva.

- *Proattività*: questa dimensione è collegata alla capacità dell'azienda di pianificare programmi in previsione a nuove disposizioni emergenti e tali da evitare situazioni di crisi. In un ambiente turbolento è necessario che l'impresa analizzi l'ambiente che la circonda in modo tale da anticipare i cambiamenti che possono avere un'influenza sulla società così da portarla in una maggiore posizione competitiva capace di cogliere le opportunità e contrastare le minacce. L'esempio in relazione a ciò è la preparazione di programmi di aggiornamento e la formazione del personale con riguardo ai nuovi cambiamenti tecnologici che consentirà al personale di aver un minor impatto negativo sulle stesse, trovandosi più preparati e meno restii al loro utilizzo.
- *Volontarietà*: è l'attività volontaria dell'impresa legata strettamente alla dimensione proattiva e specifica che può riguardare sia le azioni dirette al core business e quindi legate allo sviluppo di nuovi prodotti come pure attività filantropiche, di beneficenza.
- *Visibilità*: intesa sia come osservabilità dell'attività di business e sia come il riconoscimento che i vari stakeholder interni e esterni ripongono su di essa. La visibilità sia essa molta o poca può avere delle conseguenze sia positive che negative sull'impresa, anche se in realtà come già più volte detto la Rsi ha un impatto positivo in termini di immagine aziendale in riferimento al contesto in cui opera.

Il mettere assieme tutte queste dimensioni strategiche porta come risultato a un maggiore valore dell'impresa in termini di benefici economici che sono sia misurabili e identificabili e che la stessa si aspetta di ricevere. Per concludere questa descrizione si evince come sia importante inserire la Rsi all'interno della strategia d'impresa, condizione per la sopravvivenza nel lungo periodo e fondamentale a realizzare quel circolo virtuoso in cui le pratiche etiche devono essere la base di qualsiasi operazione imprenditoriale e tutto il resto viene collegato: dall'identificazione degli stakeholder, alla definizione di strategie e obiettivi conformi alle pratiche sociali, il tutto coordinato da un processo di monitoraggio e di misurazione che si esplicita in dei report o degli

standard che assolvono la fondamentale funzione di disclosure e quindi elemento di visibilità aziendale.

3.5 – Una breve conclusione

Prima di passare all'analisi empirica del prossimo capitolo in cui si andrà a evidenziare in modo effettivo, prendendo un campione di aziende, se c'è reale corrispondenza tra performance sociale e performance economico-finanziaria, mi preme qui fare delle piccole conclusioni. Come osservato, le sinergie tra etica d'impresa e vantaggio competitivo sono molte e grazie a una maggiore reputazione e immagine positiva aziendale si accentua il rapporto tra impresa - comunità e impresa – stakeholder: siano essi fornitori, clienti, produttori, distributori, banche e forze politiche, attraverso i quali si va a istituire quel circolo virtuoso di fiducia, coesione e condivisione di valori. Ecco allora che si innesta quel concetto di valore condiviso, di bene comune in cui si viene a creare valore sociale in un modo che comporta anche la creazione di valore economico, un esempio può essere quello per cui l'impresa anziché distribuire gli utili conseguiti tra i vari azionisti li reinveste per il bene collettivo o aumentando lo stipendio ai vari lavoratori così da innestare in loro maggiore motivazione e incentivazione. Come dicono Porter e Kramer in un articolo della Harvard Business School: creare valore condiviso non è la pura e semplice sostenibilità ambientale o socio-filantropica ma un nuovo modo di fare impresa che si basa appunto sul legame tra prassi che non sono solo di produzione di beni e servizi ma anche di lettura sociale interagendo con diversi interlocutori e tale da raggiungere un surplus di valore.¹⁷² Le tre linee di sviluppo riguardano il “riconcepire” il sistema dei prodotti e dei mercati in una prospettiva tridimensionale che porta ad un aumento dei ricavi e delle quote di mercato nonché ad un aumento di assistenza al cliente e riduzione di emissioni; la ridefinizione della produzione lungo tutta la catena del valore che porta al miglioramento dei legami interni, delle risorse umane e un miglior utilizzo di quelle ambientali di energia e acqua, riducendo così i costi aumentando la qualità e infine lo sviluppo di distretti territoriali che porta ad un avanzamento dell'impresa e della società anche a livello locale

¹⁷² Michael E. Porter and Mark R. Kramer “*The big Idea: Creating Shared Value*”, Harvard Business Review, 2011

attraverso investimenti e partnership.¹⁷³ Tuttavia questo passaggio non è così immediato in quanto richiede risorse capaci di divulgare conoscenze, competenze, collaborazione, nonché una conoscenza più profonda di quali siano i bisogni della società e l'intervento del governo che ponga tra i suoi obiettivi lo sviluppo di cultura responsabile, cercando di sostenere anche le piccole organizzazioni. In breve perché ci sia questa creazione di valore condiviso è necessario che la Csr faccia parte della strategia e del business aziendale e sia considerata parte integrante “*nella misura in cui è in grado di creare valore per tutti gli stakeholder*”¹⁷⁴ e quindi lo stesso viene raggiunto quando si riesce a realizzare quella equazione ugualitaria dove da una parte le imprese con le conoscenze, risorse e capacità gestionali portano al progresso sociale ridefinendo prodotti, servizi e mercati, nonché la produttività nell'intera catena del valore e dall'altro lo stesso settore sociale ne possa beneficiare attivamente fino a raggiungere un punto di equilibrio.

La realizzazione del bene comune deve essere quindi un obiettivo da raggiungere contemperando diverse esigenze di tutti coloro che interagiscono con l'organizzazione e deve essere in un certo senso istituzionalizzato attraverso dei processi in modo tale da renderne un concreto realizzo.

Nella conclusione dell'articolo, si veda la figura in basso, gli stessi autori evidenziano come la Responsabilità sociale d'impresa debba passare da un ruolo di semplice reputazione ha un ruolo di creazione di valore condiviso per accentuare di nuovo il punto della integrazione della stessa all'interno della redditività e della posizione competitiva dell'impresa.¹⁷⁵

¹⁷³ Michael E. Porter, Mark R. Kramer “The Big Idea: Creating Shared Value”, Harvard Business Review, 2011 cit da. Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins “Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results” 2011, pag 3, reso disponibile da <www.fsg.org>

¹⁷⁴ <www.avanzi.org/csr-2-0/misurare-il-valore-condiviso> Consultato il 24/04/2014

¹⁷⁵ *Ibidem* cit. Porter e Kramer pag 11 <www.philosophie-management.com/docs/2013_2014_Valeur_actionariale_a_partagee/Porter_Kramer_-_The_Big_Idea_Creating_Shared_Value_HBR.pdf> Consultato il 24/04/2014



Fonte: Michael E. Porter, Mark R. Kramer “The Big Idea: Creating Shared Value”,
Harvard Business Review, 2011

Un altro elemento da ricordare è quello della misurazione di valore condiviso, in cui si richiama al capitolo precedente. Abbiamo già detto in precedenza che la creazione del bene comune è un processo circolare che richiede innanzitutto la presa in considerazione delle priorità sociali che la stessa impresa deve fissare nella sua strategia, dopo aver individuato tutte le questioni sociali in relazione ai tre livelli di “shared value” si procede all’implementazione del business e quindi alla ricerca di quella connessione tra beneficio sociale che impatta nel migliorare il beneficio economico. Dopo aver strutturato l’attività, si innesta la fase di monitoraggio e quella di misurazione in cui si vanno a evidenziare i nuovi spunti per nuovi obiettivi che andranno a formare nuovo valore condiviso.

In conclusione quindi l’impresa deve operare costantemente per seguire il valore comune nella logica del pragmatismo per affrontare quotidianamente le sfide di creazione di nuovo valore e innestare il suo processo di misurazione, non fermandosi alla semplice misurazione del valore in termini soggettivi o oggettivi ma cercando di interpretare i fattori sociali in una realtà pratica.

CAPITOLO IV:

PERFORMANCE SOCIALE E PERFORMANCE ECONOMICO – FINANZIARIA: UN'ANALISI EMPIRICA

4.1 – La performance sociale e la performance economico-finanziaria: un'analisi empirica

Il capitolo in oggetto ha lo scopo di mettere in luce la relazione tra performance sociale e performance economico-finanziaria in termini pratici e quindi andare a verificare, sempre in ipotesi di supposizione, se le cose dette in precedenza riguardo al bene comune e al fatto che se un'impresa segue pratiche sociali essa avrà un risvolto economico maggiore, si riscontrano nella realtà concreta aziendale.

4.1.1 – La performance sociale

A tale scopo ho preso a riferimento un gruppo di aziende a campione, in particolare 25, che operano in svariati settori, in diversi Paesi e che hanno dimensioni grandi e quasi tutte assumono la forma di gruppo societario. Come riferimento alla performance sociale ho utilizzato un sito chiamato www.csrhub.com, che è classificato come database di rating Csr in cui è possibile estrapolare i relativi dati sociali di molte società: per il territorio nazionale sono inserite nel database circa 70 società quotate, per l'Europa circa un migliaio e per gli Usa oltre 3000. Il database è gestito da una società a responsabilità limitata, CSR LLC, che ha come obiettivo quello di fornire l'accesso alle informazioni aziendali riguardo la responsabilità sociale e la sostenibilità. È certificata B Corp dal 2010, intrattiene diversi rapporti, infatti fa parte di un'organizzazione stakeholder con il GRI (Global Reporting Initiative), è partner all'interno del progetto di Carbon Disclosure (CDP), è un membro del ATBE (alleanza fiduciaria di esperti del business) e supporta altre iniziative come il Global Initiative for Sustainability Ratings e l'International Integrated Reporting Committee (IIRC). La società non formula lei stessa i dati, prendendoli direttamente dalle aziende, ma li aggrega da una serie di

fonti¹⁷⁶, opportunamente certificate e affidabili e che allo stato attuale sono ben 323 e sono per lo più organizzazioni non governative, imprese che sono interessate agli investimenti socialmente responsabili, varie pubblicazioni di liste delle migliori/peggiori aziende rese visibili per esempio all'interno di particolari riviste come "NewsWeek". I dati sociali sono mappati secondo uno schema che prevede quattro categorie: Community, Employees, Environment, Governance e per ciascuna di esse sono previste tre sub categorie per specificare il contenuto effettivo di ciascuna categoria.

In particolare:

1. **Community**: è la sezione dedicata a individuare l'impegno dell'impresa e quindi il conseguente impatto sulla comunità sia essa locale, nazionale o globale in cui la stessa opera. Questo impatto si riflette in termini di coinvolgimento e relazione con la comunità, principalmente sulle pratiche di attività di servizio alla stessa comunità, di beneficenza e volontariato. Questa categoria comprende anche delle sottocategorie che sono in particolare tre e sono: la sottocategoria di sviluppo della comunità e la filantropia, la sottocategoria dei diritti umani aziendali e il trattamento della supply chain e la sottocategoria che riguarda i prodotti e quindi l'impatto che gli stessi e i servizi hanno sulla società e l'ambiente e lo sviluppo di processi, tecnologie e prodotti sostenibili, di qualità e sicuri.
2. **Employees**: questa categoria si riferisce al rapporto tra impresa e dipendente e si esplicita in una serie di politiche che vanno ad analizzare le diversità delle prestazioni, il trattamento equo di tutti i lavoratori in termini di diritti e doveri, i diversi rapporti di lavoro, di benefici a loro corrisposti, nonché la retribuzione e processi di formazione, salute e sicurezza. In particolare la valutazione andrà a osservare il rispetto della qualità dei programmi e delle politiche, ma soprattutto la conformità alle norme e ai regolamenti e alle iniziative di gestione proattiva, tali da poter portare a condizioni di equilibrio di vita lavorativa. Ci sono delle sottocategorie che si suddividono in: benefici e compensazioni, diversità e diritti

¹⁷⁶ Tra le fonti più importanti, da cui estrapola i dati, ci sono: "Asset4/Thomson Reuters, Carbon Disclosure Project (CDP), EIRIS, GovernanceMetrics International/Corporate Library, IW Financial, MSCI (ESG Intangible Value Assessment and ESG Impact Monitor), RepRisk, Trucost and Vigeo." Provenienti da <www.csrhub.com> Consultato il 12/04/2014

dei lavoratori e formazione, sicurezza e salute; tutte e tre le sub categorie vanno ad elencare più in profondità gli aspetti appena elencati.

3. **Environment:** questa parte evidenzia la performance ambientale prodotta dall'impresa e come la stessa è integrata a livello sia di gestione che di direzione, comprendendo a valutare l'uso efficiente sia delle risorse naturali sia l'impatto che la stessa genera sull'ecosistema, predisponendo apposite politiche ambientali e di reporting. Come per le altre categorie, anche qui ci sono delle sottocategorie che vanno a focalizzarsi sulle generali prestazioni ambientali dell'azienda, sul rispetto delle norme ambientali, sulle politiche e strategie per affrontare la lotta al cambiamento climatico, sullo sviluppo di energie rinnovabili, sulla divulgazione di rischi e responsabilità e sulle prassi attuate per ridurre l'esposizione ambientale in termini ad esempio di inquinamento, cercando con dei programmi di coinvolgere anche gli stakeholder per portare ad un miglioramento ambientale complessivo.
4. **Governance:** con questa categoria si va a evidenziare le politiche e la cultura organizzativa, andando a porre l'accento sul grado di trasparenza, sulla missione e sulla capacità di attrarre i vari stakeholder. Le varie sottocategorie riguardano il board ovvero vengono esplicitate tutte le politiche nel suo complesso e come è formata l'organizzazione, la sua composizione, i poteri di autonomia decisionale e la sua gestione; la sottocategoria della "leadership etica"¹⁷⁷ intendendosi con questa come l'impresa intrattiene i rapporti con gli stakeholder e comprende la cultura aziendale in merito alle decisioni etiche da fare e quindi l'impegno e l'efficacia della stessa di integrare aspetti sociali e ambientali all'interno della strategia generale. Infine c'è la sottocategoria della trasparenza e del reporting in cui i termini di valutazione riguardano le prassi e le norme sociali in coerenza con gli obiettivi sostenibili e l'elencazione degli standard alla quale essa fa riferimento, la gestione trasparente dell'impresa importante per gli stakeholder e la formulazione di bilanci di sostenibilità andando a valutare l'affidabilità e la completezza e andare a vedere se la stessa impresa fa parte di alcune iniziative globali come il Global Compact e quindi misurarne la precisione.

¹⁷⁷ www.csrhub.com – sezione CSRHub Schema Description

Dopo questa mappatura dei dati, abbiamo detto che la società estrapola i dati da una serie di fonti, essendo dati che hanno una diversa misura, infatti ci sono fonti qualitative e quantitative, la stessa li rende omogenei, attraverso la loro trasformazione in una scala da 0 (valore nullo) a 100 (valore massimo positivo) in base ad appositi algoritmi statistici e dopodiché li normalizza, cioè vengono confrontati i diversi punteggi delle diverse fonti per una stessa società così da rimuovere pregiudizi e successivamente li aggrega e li combina, attribuendo un peso alle diverse fonti ovvero si carica ogni fonte oggetto dell'analisi del suo valore e della sua credibilità. Successivamente i dati vengono inseriti all'interno delle sub categorie, dove la loro media forma il valore per ciascuna categoria e la media di queste quattro categorie, forma invece l'overall sociale, il valore complessivo, indice di riconoscimento sociale di ogni azienda. Questo aggregatore di fonti segue delle regole metodologiche che prevedono in primis un'aggiornamento dei dati periodico, tipicamente ogni mese, e nel momento in cui non ci sono abbastanza fonti di dati e informazioni su una determinata società, la stessa non viene valutata. Il database contiene inoltre sia informazioni gratuite che in abbonamento e sono rese note anche dettagli riguardo l'anagrafica aziendale e un confronto di indici con il settore di operatività aziendale e del Paese in cui è ubicata la società.

4.1.2 - La performance economica

Per quanto riguarda l'analisi della performance economico-finanziaria ho utilizzato degli indici presenti sia in termini percentuali che in termini assoluti estrapolandoli dal database ORBIS generato dalla Bureau Van Dijk¹⁷⁸; questi indici sono:

- ROE (Return on Equity)¹⁷⁹: $(\text{Reddito netto} / \text{Patrimonio netto} \times 100)$ è un indice che indica il risultato complessivo economico dell'impresa, ovvero misura la redditività, il rendimento del capitale proprio. In particolare nel nostro caso ho scelto di rendere visibile sia il ROE prima delle imposte che il ROE netto, nella totalità delle società in analisi.

¹⁷⁸ <orbis.bvdinfo.com> Consultato il 15/04/2014

¹⁷⁹ Federica Ballucchi "La valutazione delle performance socio-ambientali. Indicatori e modelli interpretativi", G. Giappichelli Editore, Torino, 2013, pag 11

- ROCE (Return on capital Employed): $(\text{Reddito operativo} / (\text{attività totali} - \text{passività correnti}))$ è l'indice che indica la redditività e l'efficienza del capitale investito. Questo indice è simile al ROI (Return on investment) che appunto indica la capacità dell'impresa di remunerare le risorse investite e la redditività della stessa in proporzione agli investimenti.
- ROA (Return on Assets): $(\text{Reddito ante oneri finanziari} / \text{attività totali} \times 100)$ è l'indice che indica il rendimento delle risorse che sono state impiegate nell'attività d'impresa. Maggiore è il ritorno derivante dall'investimento di risorse nell'attivo e più alto è il rendimento del capitale proprio.
- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) è un indicatore di redditività della sola gestione caratteristica dell'impresa, che in termini di margine è visto come l'incidenza del MOL (Margine Operativo Lordo) sul fatturato. EBIT (Earnings Before Interest e Taxes) è invece un indice sempre di redditività che misura il risultato operativo lordo aziendale e l'EBIT Margin ha la finalità di misurare l'incidenza del risultato operativo sul fatturato.
- PROFIT MARGIN: è il rapporto tra l'utile netto e i ricavi di vendita il tutto moltiplicato per 100 e sta ad indicare quanto profitto generato dalle vendite al netto del costo di tutti i fattori produttivi che spetta in generale all'imprenditore.
- SOLVENCY RATIO (Asset Based): è un tipico indicatore che indica la forza finanziaria dell'impresa e in particolare la sua capacità a soddisfare precisi obblighi nel lungo periodo. Normalmente l'indice è calcolato come rapporto tra utile dopo le imposte e più l'ammortamento diviso le passività a breve e a lungo; tuttavia ci sono altri coefficienti di solvibilità tra cui quello dato dal rapporto tra il capitale di rischio e il totale degli assets (attività) moltiplicato per 100; questo indice, come la stessa parola dice, indica la solvibilità dell'impresa in termini di quantità di attività che vengono finanziate dal capitale proprio e quindi tanto più alto è, e maggiore solvibilità a lungo è presente e minore rischio per i creditori è presente. Il valore minimo di questo rapporto perché l'impresa possa essere considerata sana varia da settore a settore ma generalmente il rapporto deve essere superiore al 20%.¹⁸⁰

¹⁸⁰ <myaccountingcourse.com> Consultato il 8/05/2014

Questi appena indicati sono gli indicatori che ho utilizzato al fine della rappresentazione grafica delle performance economico-finanziaria, tuttavia come sarà presente nell'allegato al termine della tesi, le tabelle delle aziende contengono altri indici che seppur siano importanti sono meno significativi per l'analisi. Tuttavia nell'analizzare tre banche specifiche, su queste ci sono tre diversi indici rispetto ai precedenti che sono:

- Total Capital Ratio: è un indice dato dal rapporto tra il patrimonio di vigilanza e il totale delle attività e misura in altre parole la stabilità/l'adeguatezza del capitale ed è un tipico indicatore del settore bancario.¹⁸¹
- ROAA (Return on Avg Assets): è un indice che differisce dal ROA per il fatto che il rapporto è basato tra l'utile netto e la media del totale attivo ed è utilizzato principalmente dalle banche e dagli istituti finanziari.
- ROAE (Return on Avg Equity): anch'esso è un indice che differisce dal ROE poiché è dato dal rapporto tra Reddito Netto e il Patrimonio netto medio.

4.2 – L'analisi empirica

Dopo aver elencato gli elementi su cui ho fatto l'analisi, è ora giunto il momento di esplicitare le varie aziende e iniziare l'analisi. Di seguito presento una tabella riassuntiva di tutte le 25 aziende in cui si trova lo Stato di ubicazione, i beni e servizi prodotti e la data di fondazione o di incorporazione a seconda di quello che sono riuscita a trovare. Questi dati sociali sono stati presi guardando il sito di riferimento www.csrhub.com andando a esplicitare un indirizzo di ricerca per ciascuna azienda e successivamente li ho incrociati con le descrizioni offerte dal database Orbis.

¹⁸¹ <www.cs.camcom.it> Consultato il 5/05/2014

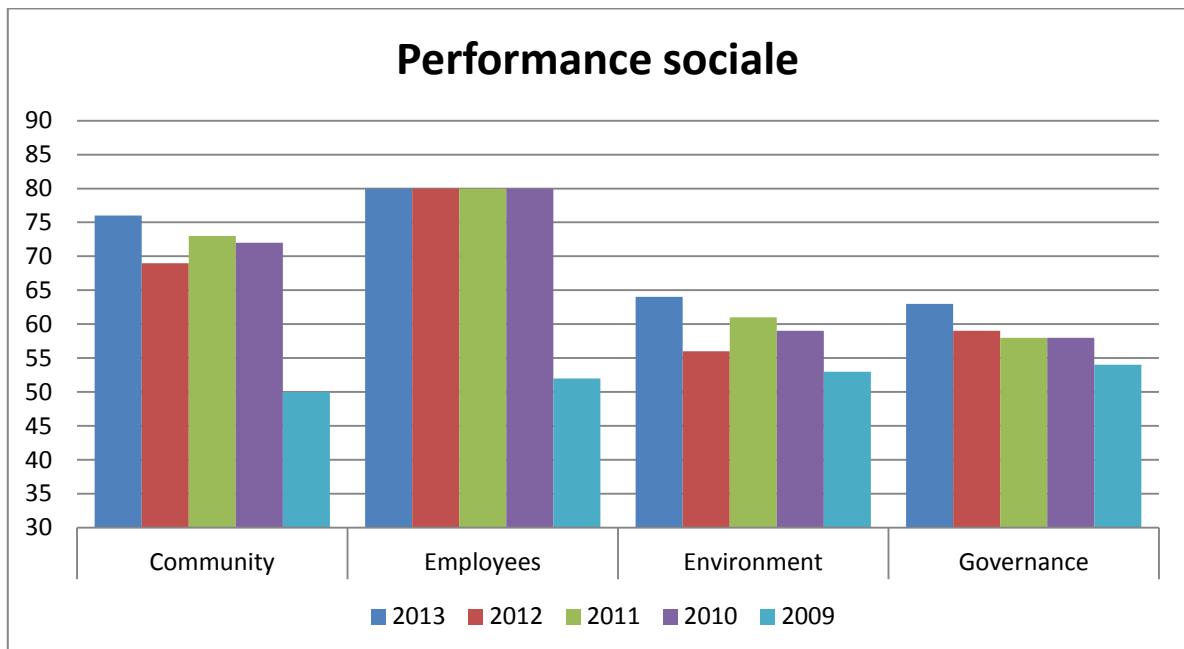
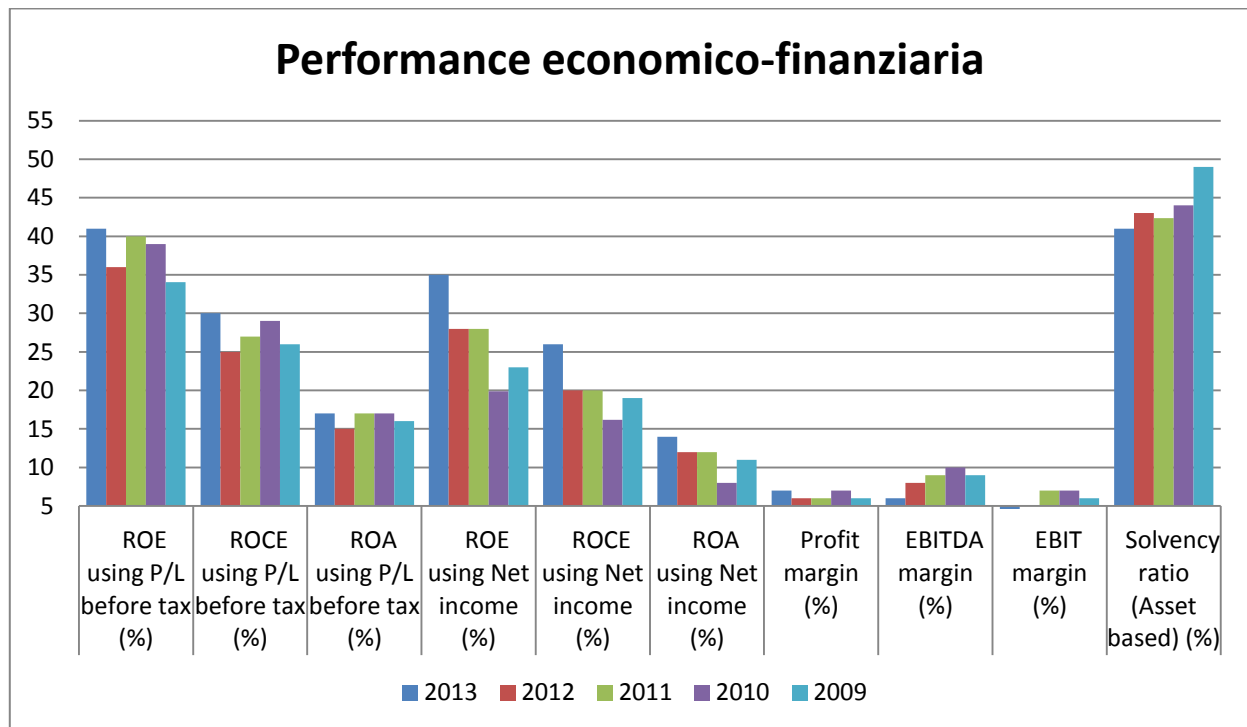
	Aziende	Provenienza	Settore	Beni/Servizi prodotti	Anno di Costituzione/Incorporazione
1	WAREHOUSE GROUP LIMITED (THE)	Nuova Zelanda	Commercio al dettaglio e all'ingrosso	Offre una vasta gamma di prodotti di abbigliamento, di intrattenimento, di tecnologia, di musica, prodotti per lo sport, il giardinaggio e prodotti alimentari	1982
2	MARKS AND SPENCER GROUP PLC	Londra	Commercio al dettaglio e all'ingrosso	Offre prodotti di abbigliamento, mobili e oggetti per la casa	1884
3	CAMBREX CORPORATION	USA	Industria chimica/farmaceutica	E' il fornitore di prodotti e servizi per il settore delle scienze naturali, a livello globale per le aziende farmaceutiche generiche. L'attività consiste nello sviluppo e fabbricazione di ingredienti attivi farmaceutici. Questi prodotti vengono venduti attraverso sia la vendita diretta e che la presenza di agenti indipendenti.	1981
4	BT GROUP PLC	Londra	Telecomunicazioni	E' il fornitore di servizi di telecomunicazioni sia a livello locale, nazionale e internazionale, al dettaglio e all'ingrosso; offre servizi a banda larga, prodotti e servizi di internet, network e IT, nonché telefonia fissa e mobile	1981
5	GROUPE DANONE	Parigi	Alimentare	Produttore di vari tipi di alimenti, da quelli lattiero-caseari, alla produzione e distribuzione di acqua in bottiglia; si occupa inoltre della produzione di prodotti nutrizionali per neonati e bambini piccoli	1966
6	ERG S.P.A.	Genova	Energia/Petrolio	Raffina, distribuisce e commercializza prodotti petroliferi e energia elettrica sia in tutta Italia e in Europa. La società controlla ERG Renew SpA e detiene partecipazioni di controllo pari al 51% in altre società.	1938
7	HCL TECHNOLOGIES LTD	India	Tecnologia	E' fornitore di servizi e consulenza di software, gestione di infrastrutture, compresa la vendita di apparecchiature di rete e servizi di trasformazione aziendale ovvero il supporto al cambiamento della tecnologia e allo stesso business; servizi di "business process outsourcing" e servizi di ingegneria.	1991
8	L'OREAL SA	Francia	Industria chimica/cosmetici	Produttore di cosmetici e prodotti di bellezza e dermatologici	1963

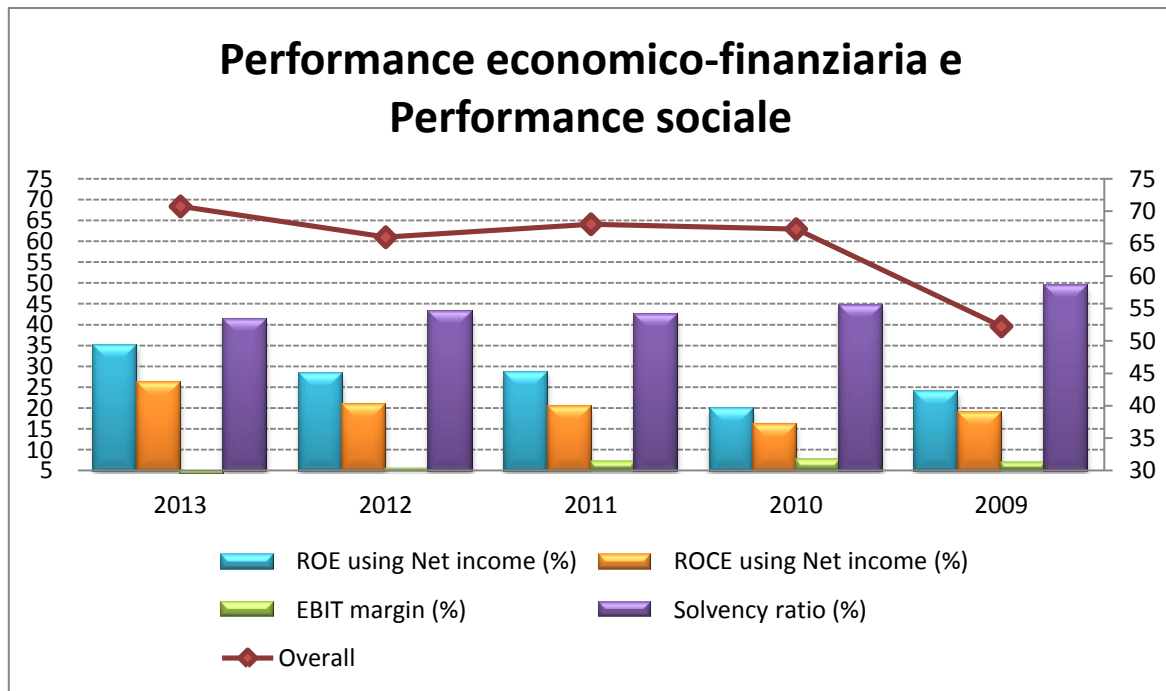
9	ENDESA SA	Madrid	Energia	E' una società che produce energia elettrica in Spagna e sviluppa altre attività legate al core dell'elettricità come energie rinnovabili e distribuzione di gas naturale.	1944
10	LENOVO GROUP LTD	Hong Kong	Tecnologia	Sviluppa, produce e vende personal computer e telefoni cellulari, nonché servizi connessi a livello di garanzia, riparazione e finanziamento.	1984
11	AMN HEALTHCARE SERVICES, INC	USA	Sanità	Si occupa di servizi di personale sanitario, della sua gestione e il processo di assunzione, di consulenza e collocamento di personale medico, infermieri e operatori sanitari e fornisce ai propri clienti personale da inserire all'interno di ospedali, centri sanitari e strutture governative.	1997
12	FUJI ELECTRIC HOLDINGS CO., LTD	Giappone	Attrezzature elettriche	E' fornitore di attrezzature industriali, di apparecchiature per la generazione di energia termoelettrica e nucleare. Offre sistemi informativi, energetici, industriali e di trasporto e attrezzature alimentari come distributori automatici.	1923
13	DELL, INC	USA	Tecnologia	E' produttore e sviluppatore di computer, di sistemi e prodotti informatici e accessori connessi. Fornisce ampia personalizzazione di prodotti, supporto post-vendita e consulenza.	1984
14	MCDONALD'S CORPORATION	USA	Ristorazione	Fornisce servizi di ristorazione fast-food	1964
15	HOME RETAIL GROUP PLC	UK (United Kingdom)	Commercio al dettaglio e all'ingrosso	Offre prodotti sia di consumo che per la casa e in generale si tratta di un rivenditore di merci	2006
16	COCA-COLA ENTERPRISES, INC	USA	Bevande	Produce, distribuisce e imbottiglia bevande non alcoliche e altre tipologie come i concentrati di sciroppo, bevande energetiche, il tutto a livello sia europeo che mondiale.	2010
17	MICROSOFT CORPORATION	USA	Informatica	E' impegnata nello sviluppo e nella commercializzazione del sistema operativo Windows per computer, di prodotti software, hardware, server e le varie applicazioni connesse, tra cui il pacchetto Office, console di videogiochi, strumenti di gestione, servizi on-line, supporto e consulenza sia per persone individuali sia per le organizzazioni..	1975

18	LADBROKES PLC	UK (United Kingdom)	Scommesse	E' specializzata nel gioco e nelle scommesse sia con la presenza di negozi sparsi in Europa come Casinò, Bingo ma anche tramite servizi on-line, comprendendo scommesse sportive e finanziarie.	1956
19	BENCHMARK ELETRONICS INC	USA	Elettronica	E' specializzata in servizi di elettronica a vari soggetti tra cui produttori di apparecchiature come computer, apparecchiature per le telecomunicazioni, dispositivi medici e di controllo industriale. Offre un servizio completo e integrato di progettazione e di produzione che vanno dall'evasione dell'ordine al servizio post-vendita.	1981
20	TOSHIBA CORPORATION	Giappone	Elettronica	Produttore di vari prodotti elettrici e elettronici comprese le infrastrutture tecniche per l'illuminazione, strumenti di comunicazione quali i computer fissi e portatili, telefoni, televisori, videocamere, dispositivi a disco rigido, generatori e elettrodomestici. Inoltre la società è una tra i più importanti costruttori di centrali nucleari.	1875
21	VOLKSWAGEN AG	Germania	Autoveicoli	Produzione e distribuzione di varie tipologie di automobili sia piccole che di lusso. Tra i vari prodotti ci sono appunto le automobili, auto da rally, furgoni commerciali, camion e mini-bus.	1937
22	ALASKA AIR GROUP, INC	USA	Trasporti	Fornisce servizio aereo e gestisce due compagnie aeree: Alaska Airlines e Horizon Air. Il servizio che comprende sia passeggeri che merci viene effettuato principalmente in tutti gli Stati Uniti, Seattle, Messico, Canada e Alaska.	1985
23	THE BANK OF NOVA SCOTIA	Canada	Finanziario - Banca	Offre una vasta gamma di servizi retail, commerciali, di investimento, di assicurazione, di prestito, di deposito e altri servizi bancari internazionali.	1832
24	TRUSTMARK CORPORATION	USA	Finanziario - Banca	Offre una vasta gamma di servizi retail, commerciali, di investimento, di assicurazione, di prestito, di deposito e altri servizi bancari internazionali.	1969
25	INTERNATIONAL BANCSHARES CORPORATION	USA	Finanziario - Banca	Offre una vasta gamma di servizi retail, commerciali, di investimento, di assicurazione, di prestito, di deposito e altri servizi bancari internazionali.	1995

4.3 – Le aziende

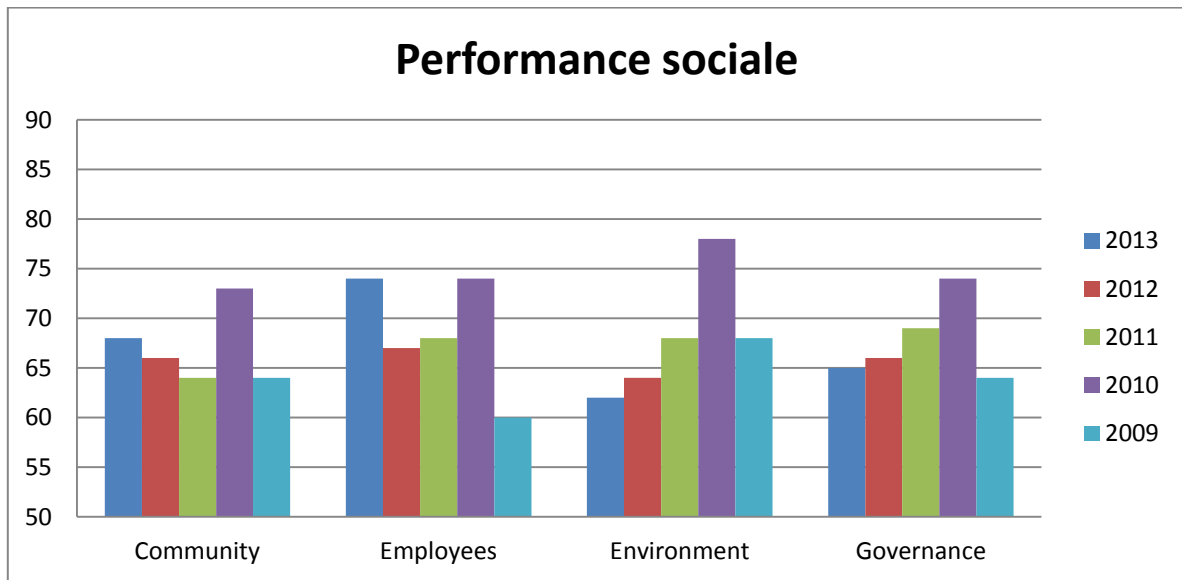
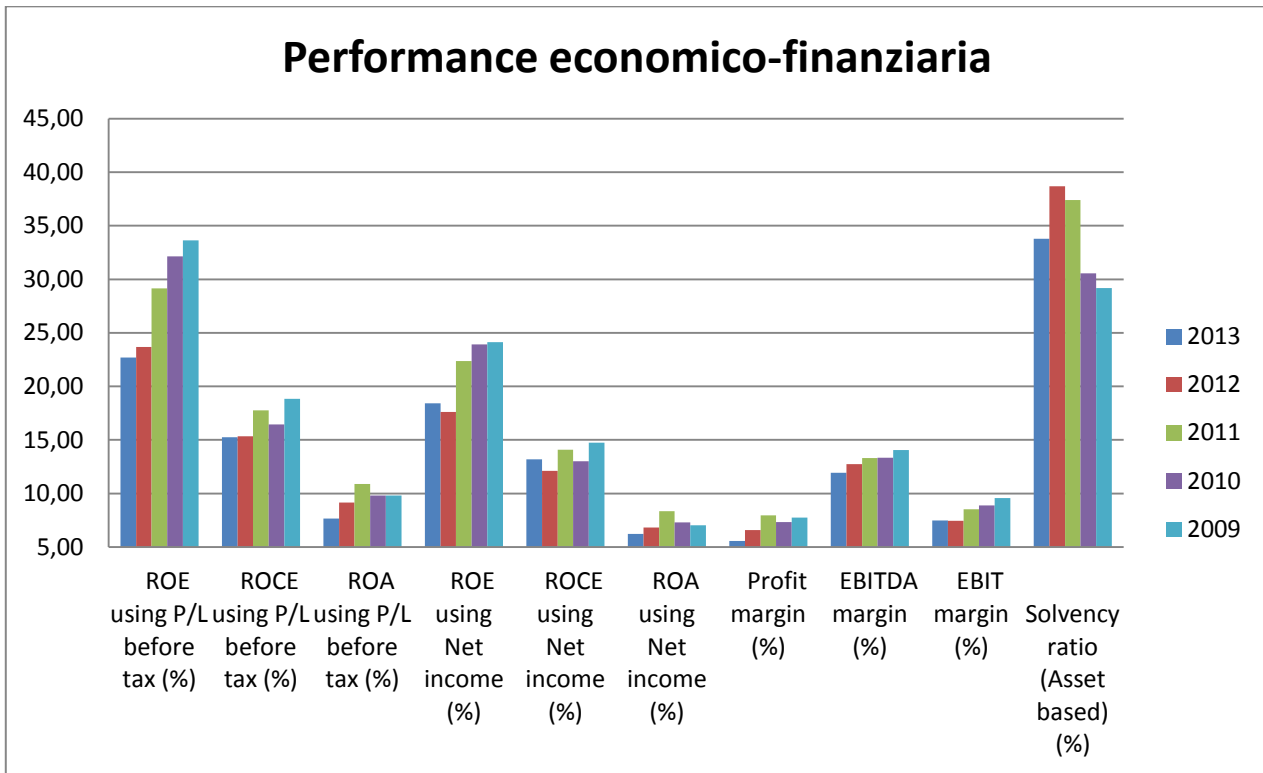
4.3.1 - WAREHOUSE GROUP LIMITED (THE)



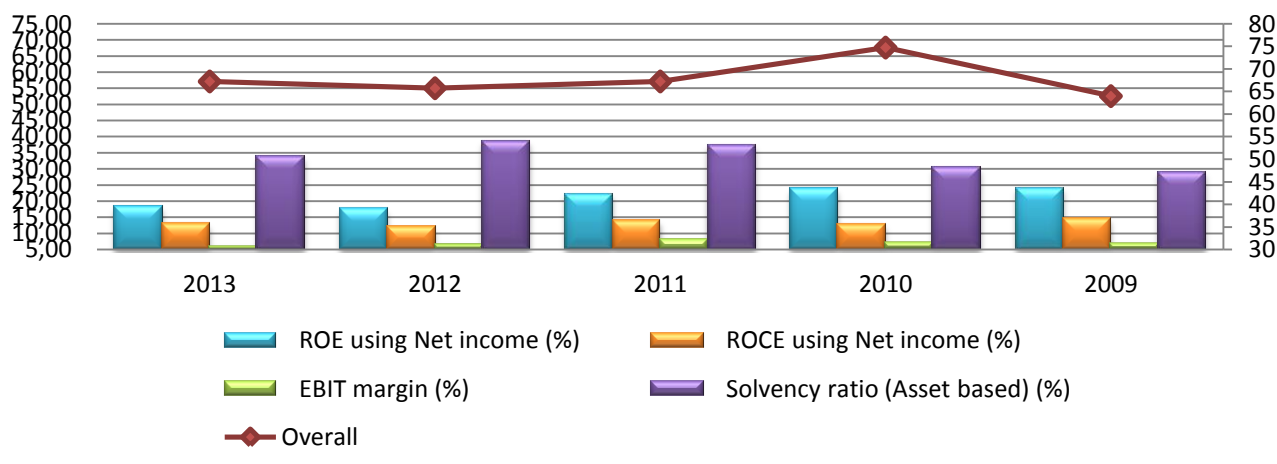


Come si può notare dai grafici in oggetto il gruppo WAREHOUSE LTD ha conseguito dagli anni 2009 al 2013 un miglioramento complessivo sia in termini di performance economico-finanziaria che in termini di performance sociale; uso la parola complessivo perché per esempio l'Ebitda e l'Ebit margin hanno pressoché un andamento altalenante negli anni e il Solvency ratio presenta una progressiva diminuzione ma comunque sempre maggiore della soglia (20%) considerata come base generale per considerare la società solvibile. In ulteriore analisi, grazie alla disposizione di ulteriori dati resi disponibili dal database CsrHub è possibile notare come la società, rispetto al settore retail di appartenenza abbia un valore molto superiore in tutte e quattro le categorie: per esempio l'overall del settore è 54 rispetto al 71 della società. Andando più in profondità all'interno delle sub categorie, la società ha migliorato il suo rapporto con la sostenibilità, con riferimento alla comunità e in particolare ai prodotti e quindi al cambiamento del modo di progettazione, produzione e vendita e il relativo impatto che essi hanno sulla comunità; e poi prevale il settore degli employees in cui la società si impegna maggiormente verso il mantenimento delle diversità, senza fare distinzioni per razza, religione o etnia e i diritti dei lavoratori, verso un modello che garantisce un trattamento egualitario, ma il valore più alto, pari a 90, riguarda il dispendio di maggiori energie verso politiche di formazione, addestramento di salute e sicurezza dei dipendenti. Questo è tuttavia un caso di biunivocità positiva tra le due performance e quindi è un punto a favore del focus che sto appunto trattando in questo progetto.

4.3.2 – MARKS AND SPENCER GROUP PLC

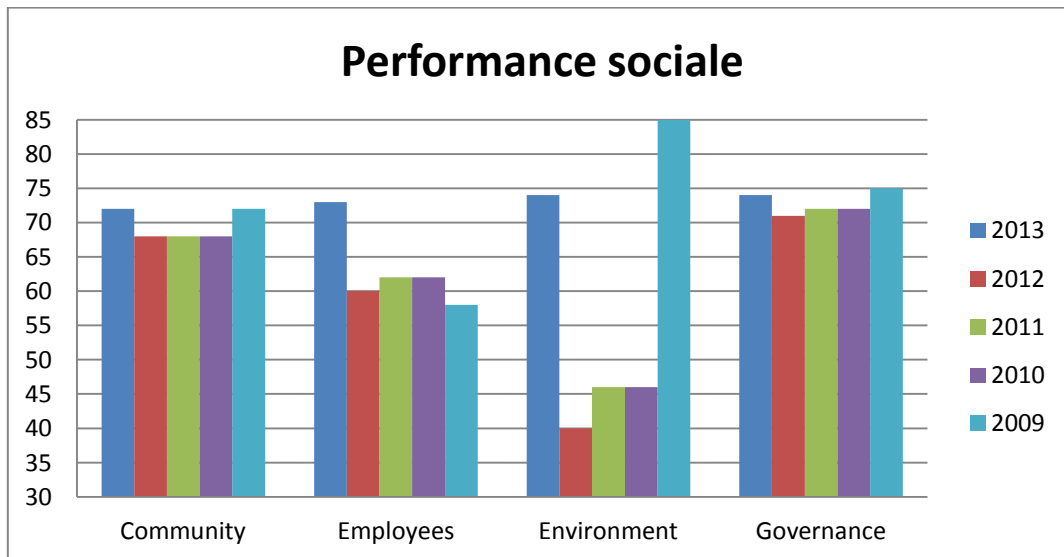
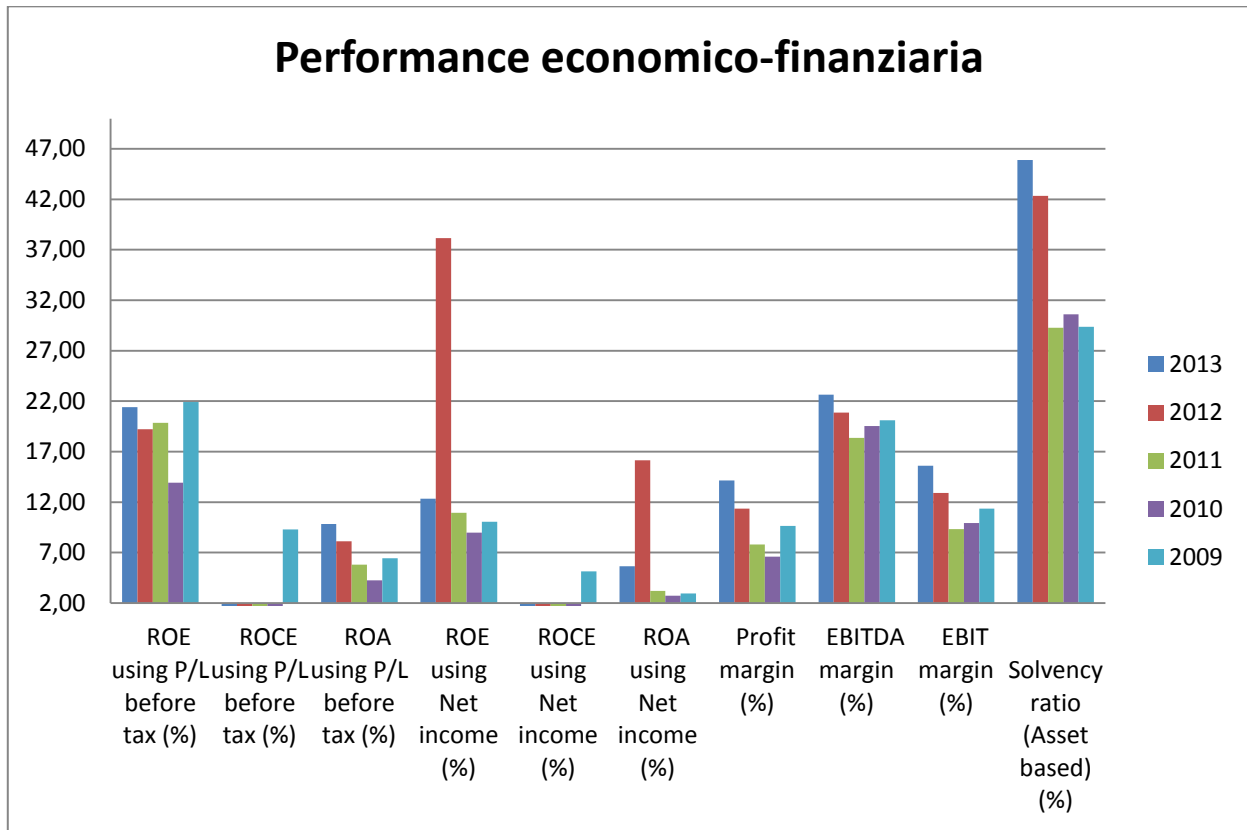


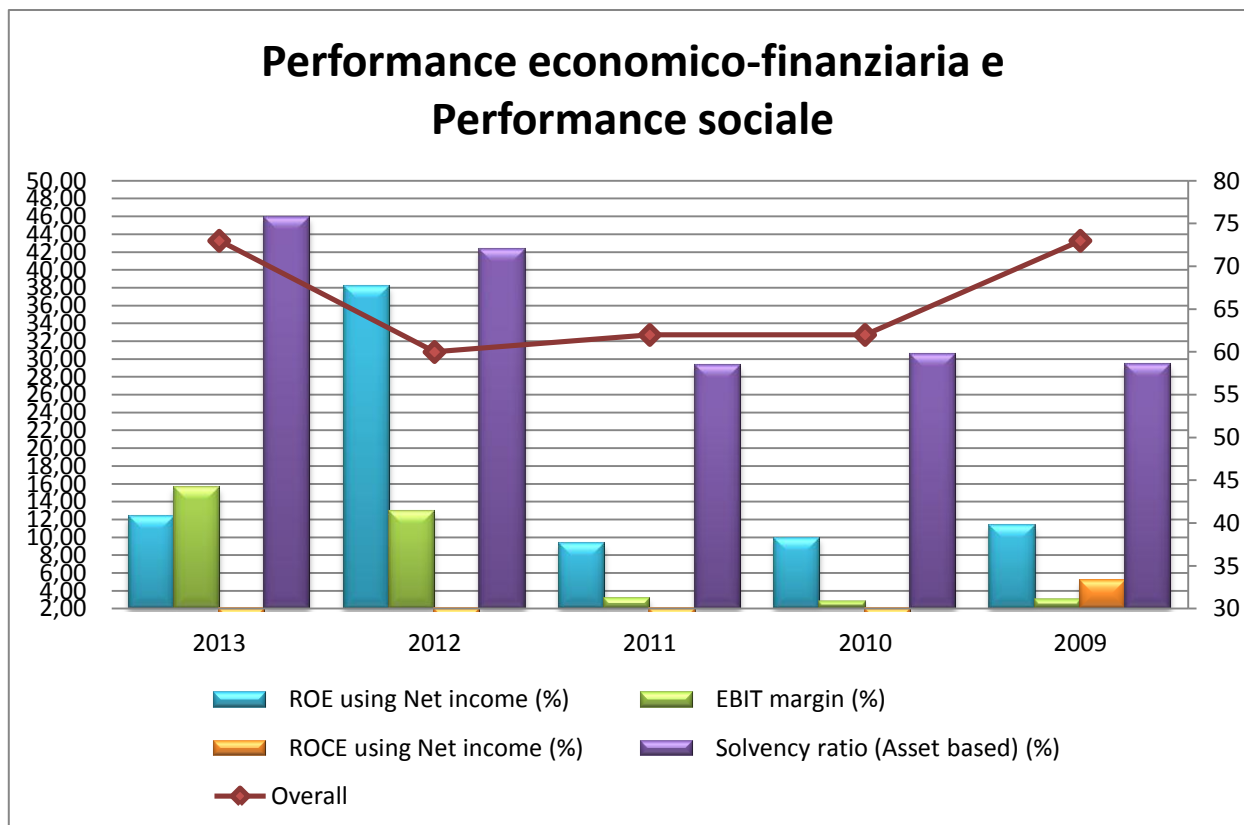
Performance economico-finanziaria e Performance sociale



MARK AND SPENCER GROUP PLC è un gruppo inglese appartenente al settore retail. A livello di performance economico-finanziaria possiamo notare come l'andamento dei valori è in diminuzione negli anni anche se il 2013 presenta una risalita seppur breve sia di ROE che di ROCE; il resto degli indici si stanno riducendo anche se la differenza tra gli anni è molto esigua. Questa diminuzione di numeri mi viene da condurla alla crisi finanziaria e economica che ha attraversato l'Europa in questi ultimi anni e che ancora oggi persiste, seppur magari in vari settori ci sia una lieve ripresa, e per il fatto che questa grande società produca perlopiù prodotti per la casa, possono ragionare in termini di settore immobiliare in profonda crisi e quindi associo un risentimento anche della stessa. A livello finanziario l'indice Solvency invece è buono in tutti gli anni. Per quanto riguarda la performance sociale, l'Overall è in crescita anche se notiamo come il 2010 sia l'anno migliore per tutte le categorie sociali. Per comparare un po' le categorie sociali e il settore in oggetto e la media delle imprese operanti nel Regno Unito, l'azienda presenta un overall superiore, 68 rispetto al 54 del settore e 58 delle altre imprese. Il valore che ha avuto un'esplosione in termini sociali è la categoria dei lavoratori e in particolare come la società intenda perseguire gli obiettivi di responsabilità sociale impegnandosi a "raccoliere" maggiore motivazione e partecipazione dei lavoratori, incentivandoli con benefici e ulteriori compensazioni e prospettando verso il lungo periodo un aumento dell'occupazione, una stabilità dei premi, una più stretta relazione con le stesse risorse e di conseguenza una diminuzione dei licenziamenti; quindi sebbene i valori non siano così chiari, ma con questa ultima considerazione, si conclude che la stessa azienda investendo sulle risorse umane ha come finalità di portare a un miglioramento della produzione e quindi aumentare le proprie quote, nonché i rispettivi indici economici.

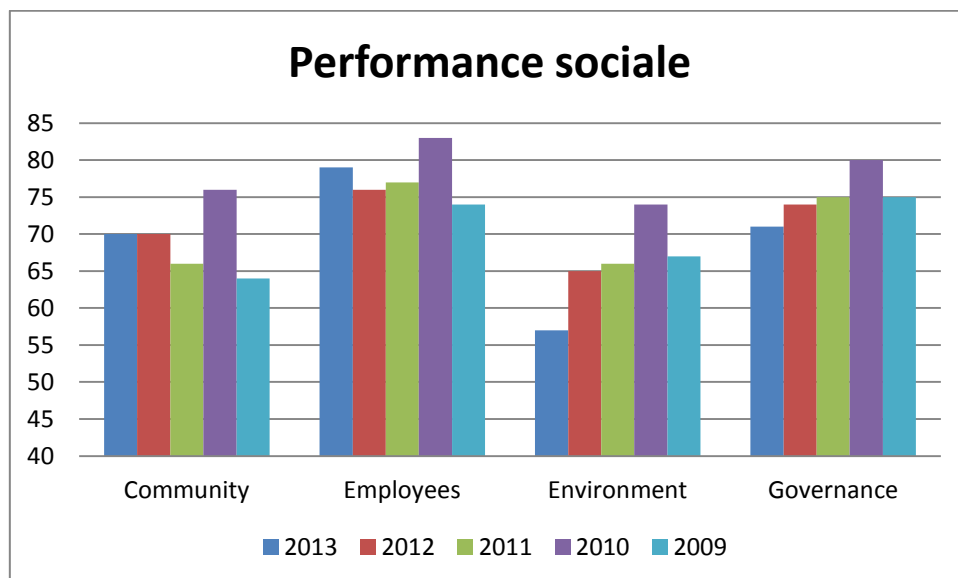
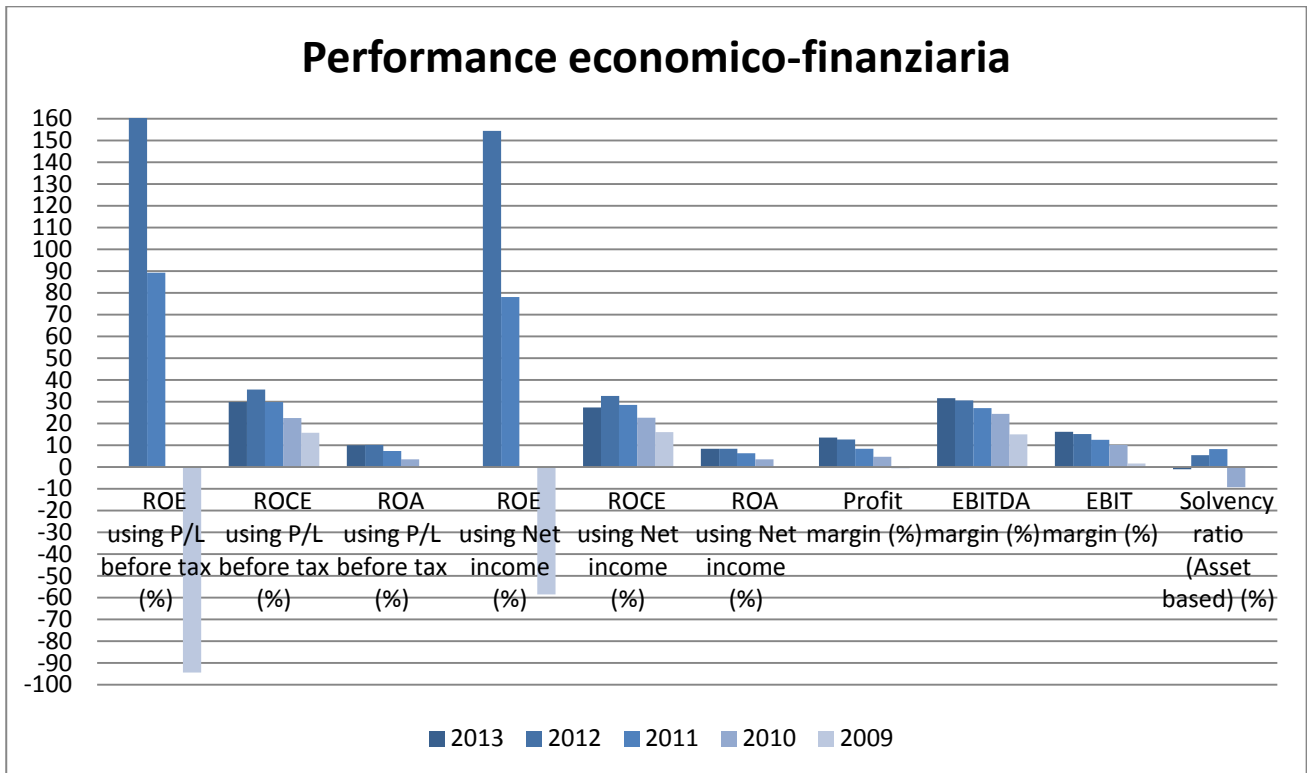
4.3.3 – CAMBREX CORPORATION



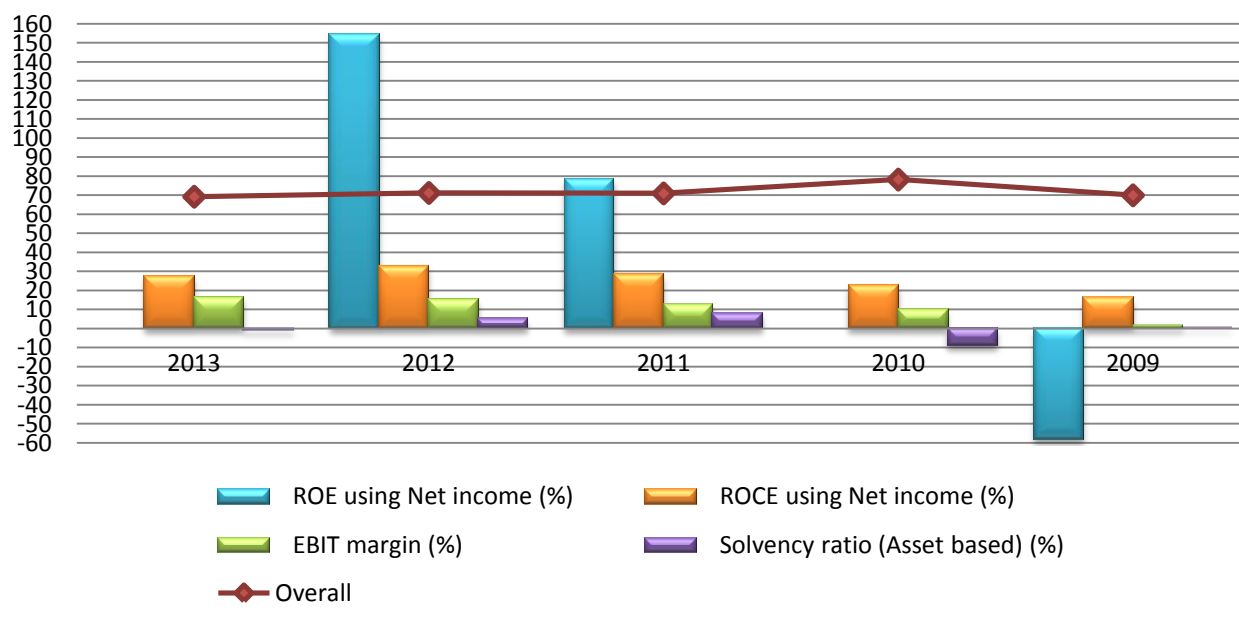


CAMBREX CORPORATION è una società che opera nel settore dell'industria farmaceutica. Il settore si occupa dell'attività di ricerca, produzione e relativa vendita dei farmaci utili per la medicina. In particolare la società si occupa della fabbricazione e dello sviluppo di "ingredienti farmaceutici attivi" ma detiene anche una sezione di R&S. E' un'attività che richiede molto studio e analisi prima che il principio attivo, la sostanza possa essere magari combinata tale da dar luogo a un farmaco e il processo ha una durata di molti anni e quindi i risultati non sono così immediati. Fatta questa premessa si può notare come i valori hanno un trend irregolare dal 2009 al 2013. Il ROE ha un picco nel 2012 fino a toccare il 38% per poi abbassarsi nel 2013 al 12%, la stessa cosa succede al ROA che presenta un 16% nel 2012 e un 6% nel 2013; mentre il resto degli indici economico-finanziari presenta un andamento in leggero aumento negli anni. In generale, lasciando stare i picchi straordinari dovute a determinate circostanze, andando a fare un confronto solo 2009 – 2013 ci sono dei rialzi. Per quanto concerne la performance sociale anche qui assistiamo a valori un po' anomali poiché il 2009 ha un overall del 73 con un environment pari a 85 e via via ci sono punteggi sempre minori fino a ritornare nel dicembre 2013 alla situazione del 2009 e quindi con un overall del 73 ma a differenza di cinque anni precedenti tutte le categorie hanno più o meno lo stesso valore, sintomo che la società ha equilibrato il suo impegno per raggiungere importanti risultati in tutti i settori sociali, anche se secondo me cerca di avere un occhio di riguardo in più all'ambiente e soprattutto alla politica di riduzione degli impatti che la stessa produce all'ambiente (90).

4.3.4 – BT GROUP PLC

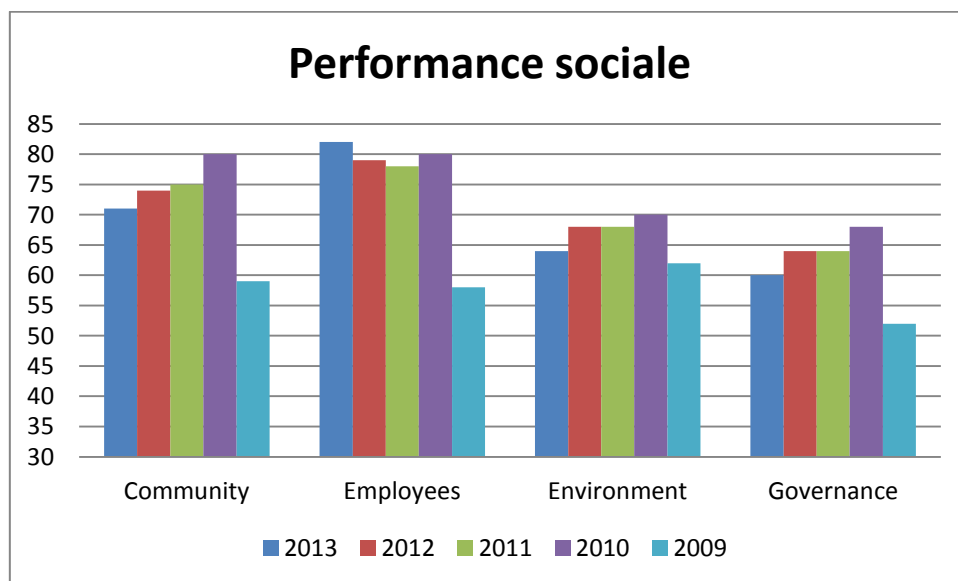
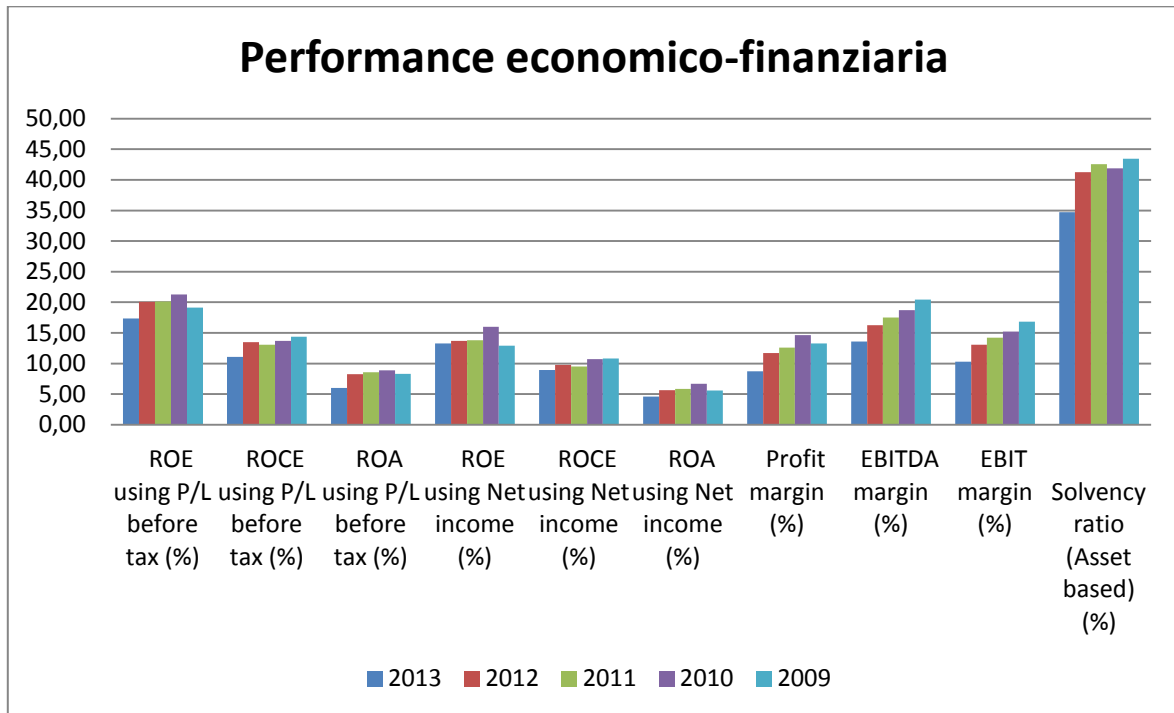


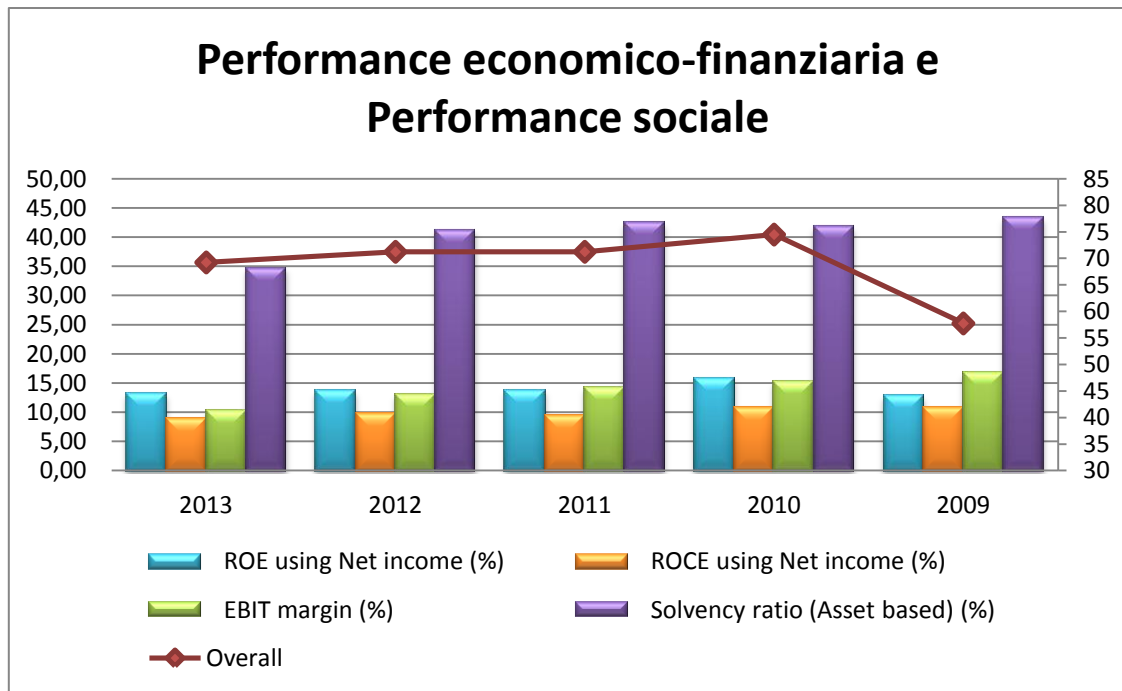
Performance economico-finanziaria e Performance sociale



BT GROUP PLC è una società che come si nota dai grafici ha un andamento pressoché irregolare, il 2009 è l'anno peggiore: gli indici economici più importanti sono negativi e inoltre a livello finanziario presenta una scarsa solvibilità e liquidità. Con il passare degli anni si assiste a un miglioramento che però lascia ancora perplessi su alcuni punti come il Solvency ratio. Anche dal versante della performance sociale si vede che non è presente una regolarità, dagli anni 2010 – 2012 c'è un alto overall che via via diminuisce per arrivare a 69 nel 2013 con un alto punteggio nella categoria employees e in particolare nella sottocategoria dei benefici e compensazione e quella di attuare uguali politiche di trattamento alle risorse e garantire loro uguali diritti. La società si sta attivando soprattutto all'interno della categoria governance nella sezione board e quindi in un certo senso si nota l'efficacia della società in termini di responsabilità sociale già nei primi livelli della scala gerarchica e cioè nell'alta direzione e quindi questo può essere uno spunto per dire che prendendo piena coscienza dell'importanza della socialità coinvolgendo tutta la corporate governance, questo potrebbe migliorare la situazione in termini economici cosa che si può intravedere dall'EBITDA e EBIT in leggero aumento. Concludendo si può dire comunque che sebbene non ci sono risultati evidenti da far emergere una relazione forte tra le due performance, c'è una stabilità che influenza sia il solvency ratio che l'overall sociale.

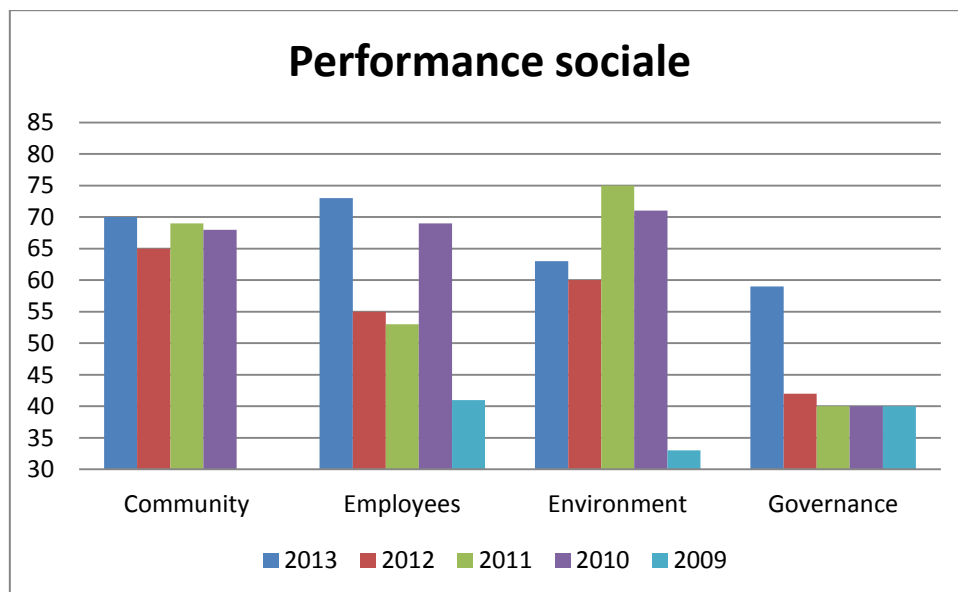
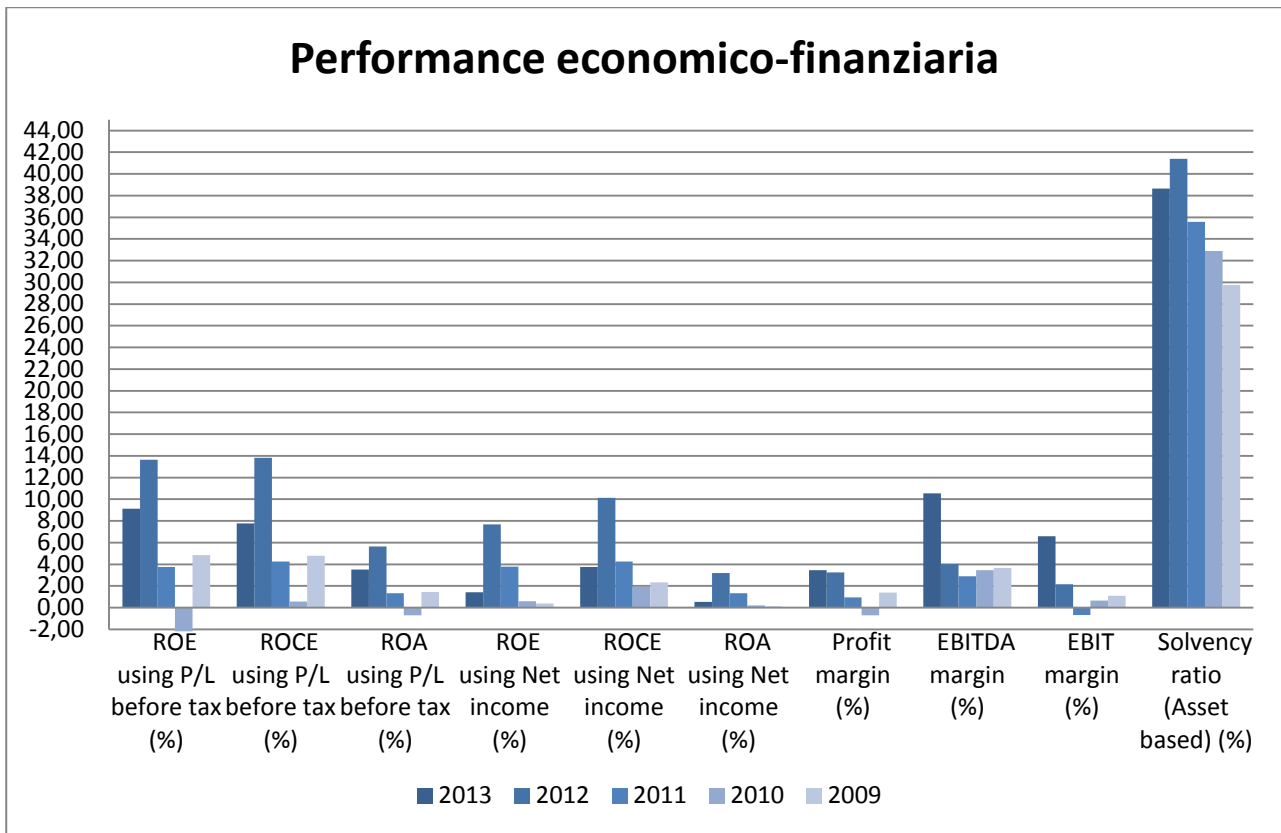
4.3.5 – GROUPE DANONE

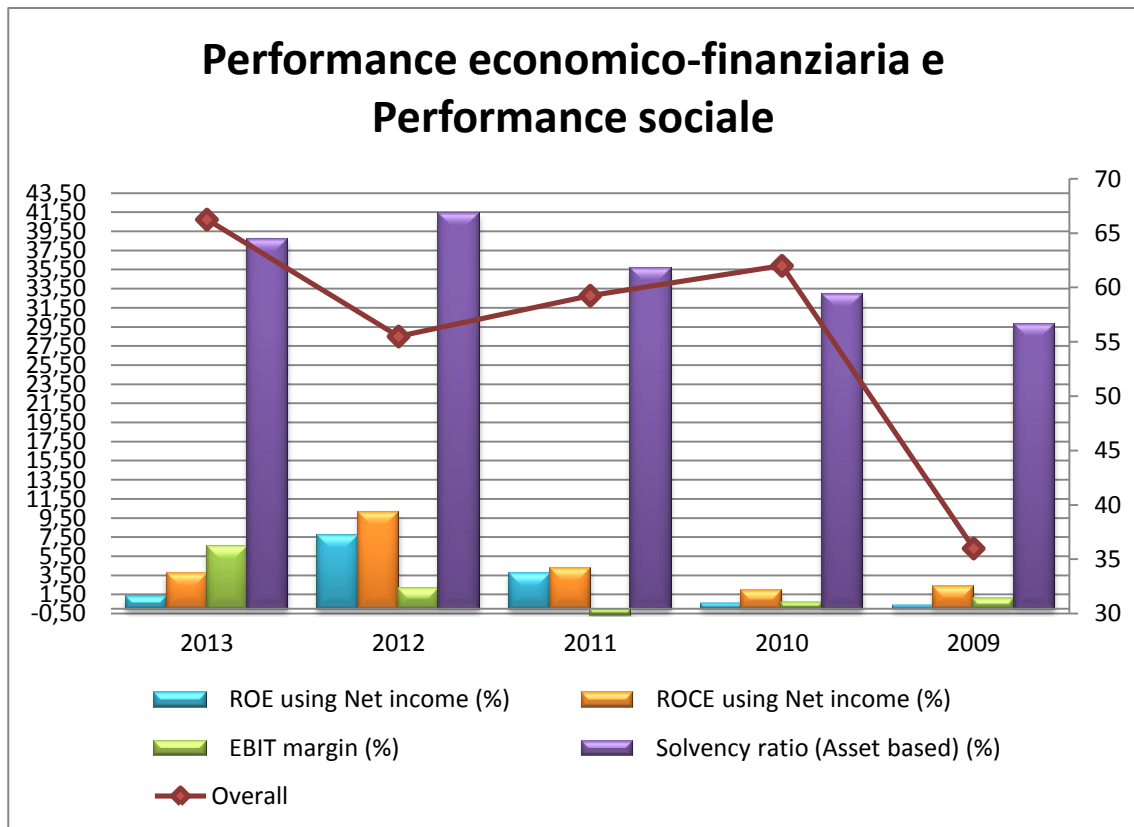




GROUPE DANONE è un gruppo specializzato nel settore alimentare, opera principalmente in quattro business che riguardano la produzione di prodotti lattiero – caseari, prodotti di alimentazione per bambini e neonati, prodotti alimentari per le persone che hanno malattie e sono intolleranti a diversi cibi e la produzione e distribuzione di acqua in bottiglia. I dati in evidenza mostrano come gli anni 2009 e il 2010 sono in aumento, da questo momento ci sono poi delle lievi diminuzioni, che dal mio punto di vista non sono preoccupanti, anche se la crisi che persiste in questi anni potrebbe aver inciso in qualche modo. Gli indici sociali mostrano invece tra gli anni 2010 e 2012 un overall molto cospicuo che via via va a diminuire; l'anno in cui la società si occupa di più agli elementi sociali è il 2010. Osservando l'andamento delle categorie sociali, quella che emerge di maggiore valore è quella dei dipendenti, ovvero il gruppo intende concentrare le sue forze per aumentare il grado di motivazione andando a proporre delle incentivazioni, sforzandosi verso un trattamento paritario sia anche con riguardo ai diritti e cercare di diffondere programmi di istruzione, nonché politiche rivolte alla sicurezza sul lavoro e la salute dello stesso. In ultima battuta è utile fare un confronto con la società e il settore alimentare e si nota come la stessa abbia un potere sociale di gran lunga superiore, infatti il 2013 il settore ha una media pari a 54 contro i 69 del gruppo. Dal grafico complessivo di confronto osservo come la situazione descritta è vero che sia in leggera diminuzione ma che tutto sommato si mantengono dei trend più o meno paralleli.

4.3.6 – ERG S.P.A.

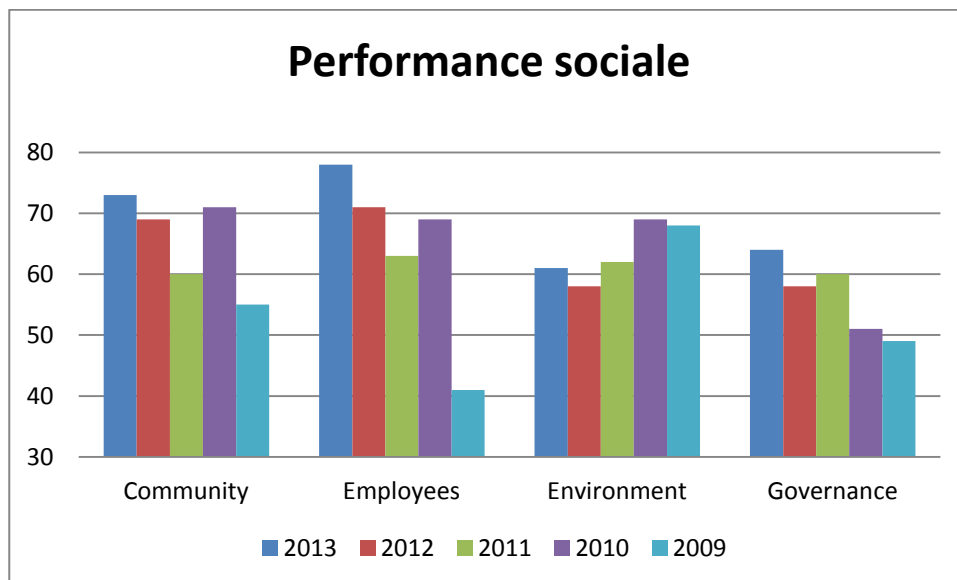
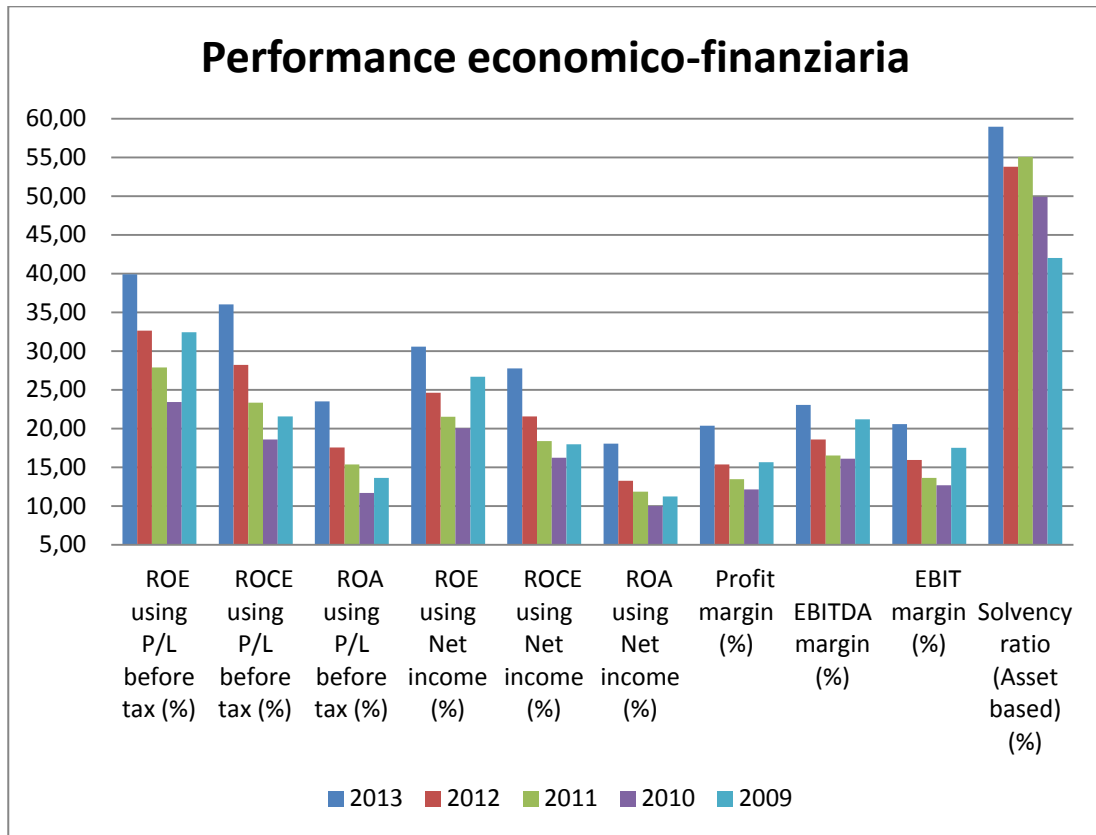


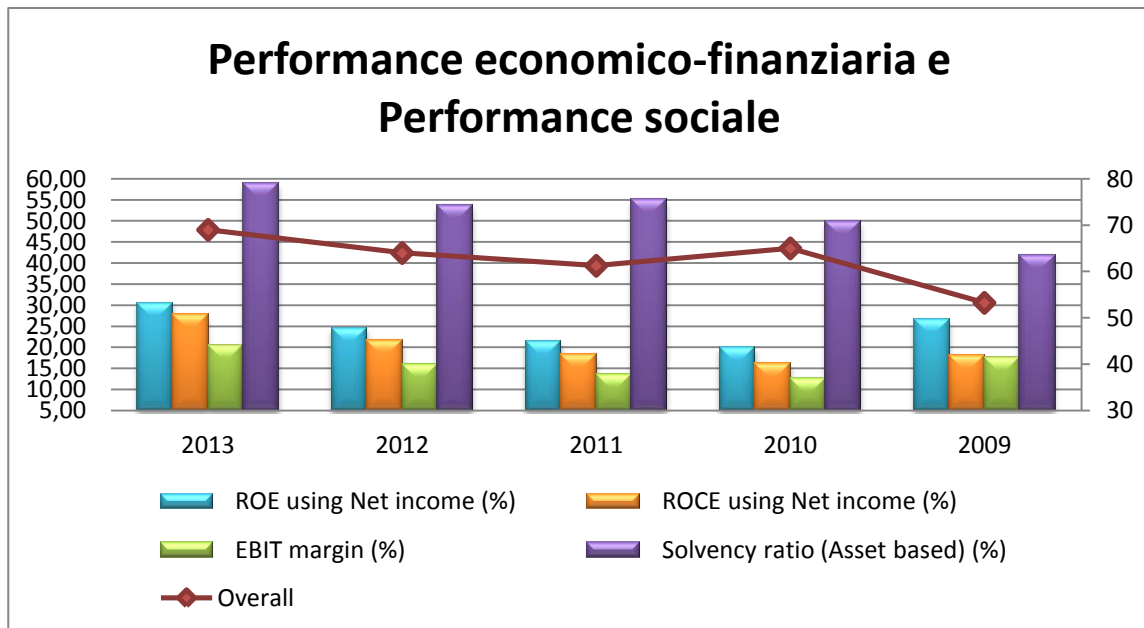


ERG S.P.A. è una società che opera per la gran parte nel settore dell'energia, ma grazie alla joint venture con TotalErg si impegna anche nella raffinaria, distribuzione e commercializzazione di prodotti petroliferi¹⁸². Dal 2000 ad oggi la società non è più a conduzione familiare ma ha subito un processo di trasformazione che ha interessato gli anni a seguire con una successione di fusioni e acquisizioni di società fino a formare il gruppo ERG. Come si evince dai grafici la società si è attivata in maniera costante dal 2009 al 2013 verso politiche di responsabilità sociale, soprattutto a livello ambientale cercando di incentivare l'energia rinnovabile, ridurre emissioni e oli pesanti e quindi minori impatti a livello ambientale; si vede anche come l'azienda intenda far partecipi di queste nuove iniziative i lavoratori: infatti emerge come un punteggio di 81 sia prevalente nella sub categoria della diversità e dei diritti dei lavoratori che sta a significare come il gruppo in sé sia propenso ad avere una forte importanza verso di essi e cerca di garantire loro sicurezza, salute e formazione. Il tutto è accompagnato da una solvency buona e in costante aumento. Mettendo a confronto i dati sociali con quelli economici si nota come questa propensione verso l'ambiente, la governance e la community si ripercuote in maniera non così evidente nel ROE e nel ROCE che diminuiscono nel 2013, un po' più evidente forse è nel Ebit, che come nel Ebitda, dal 2011 al 2013 hanno un trend positivo.

¹⁸² <www.erg.it> Consultato il 7/05/2014

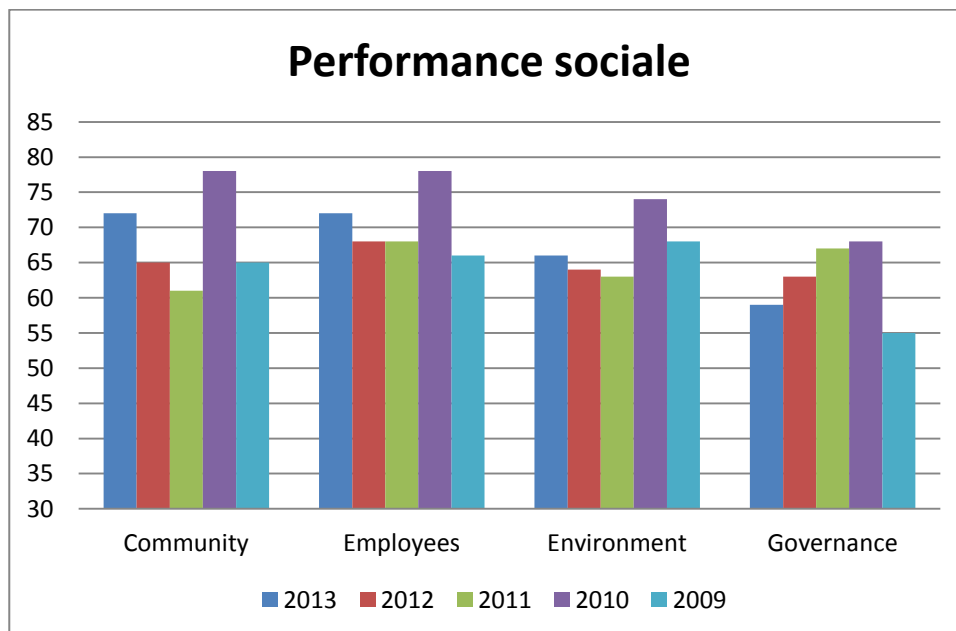
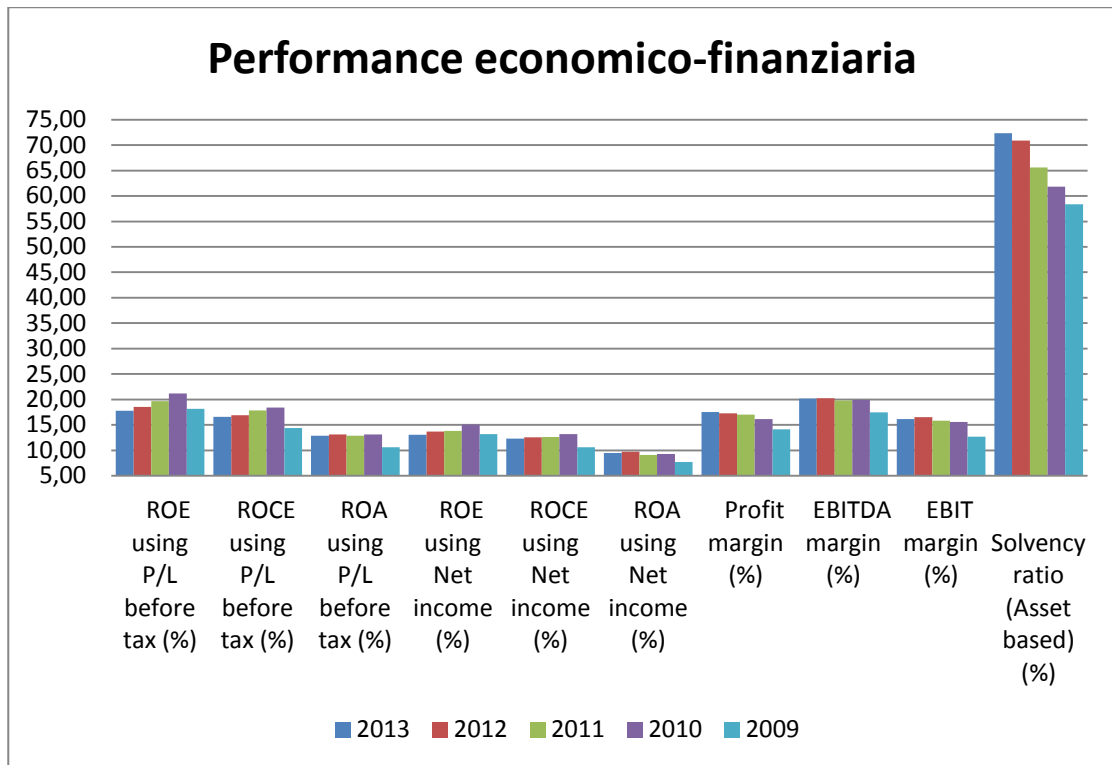
4.3.7- HCL TECHNOLOGIES LTD

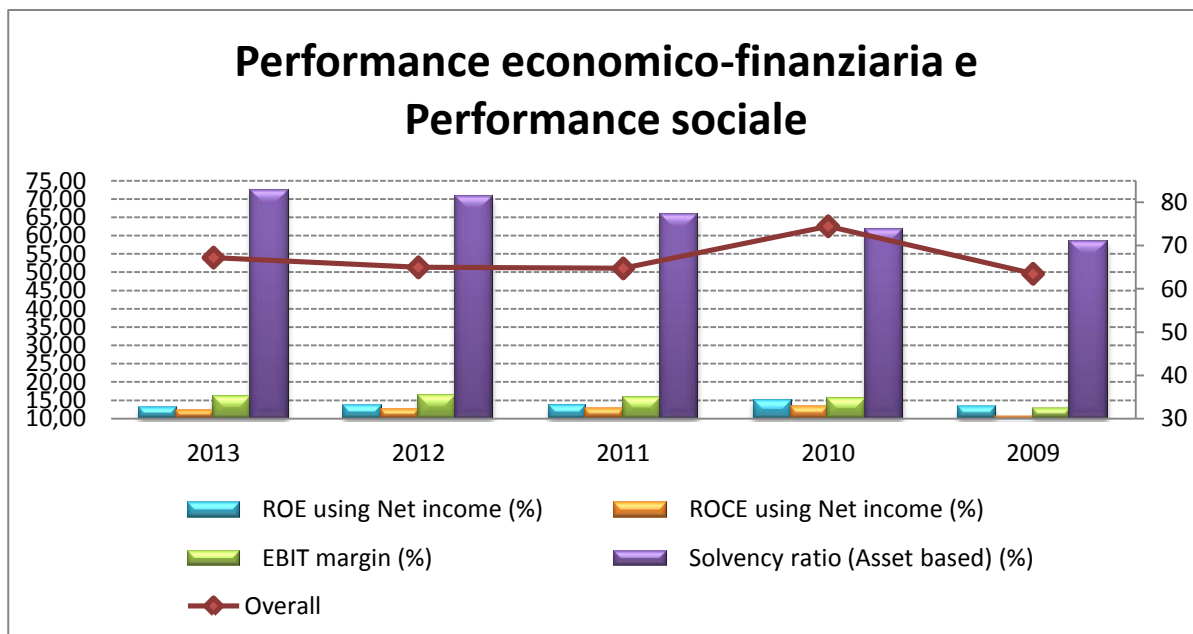




Da quanto emerge dai dati in oggetto, HCL TECHNOLOGIES LIMITED è una tipica società che sostiene la tesi che sto cercando di evidenziare in questo documento. Infatti si vede come dal 2009 al 2013 c'è stata una grande espansione tranne un piccolo incidente di percorso nel 2010 in cui si assiste a una lieve diminuzione di valore. Tuttavia confrontando direttamente i dati economico-finanziari e quelli sociali vediamo che c'è un'adeguata corrispondenza in quanto sebbene la società si occupi di servizi di tecnologia e consulenza della stessa, è incentrata verso obiettivi di comunità in particolare quello di assicurare condizioni di lavoro sane e di sicurezza, andando a incentivare i dipendenti con compensi e benefici ma soprattutto cerca di riprogettare e modificare l'intera catena di distribuzione (supply chain) così da poter far emergere maggiore trasparenza, elemento fondamentale di sensibilizzazione sociale. Rispetto al settore dell' IT Technology presenta valori che sono sempre superiori e presenta indici di liquidità buoni poiché la maggior parte è superiore alla soglia 1 considerata come livello accettabile e un grado di solvibilità più che buono e un margine di profitto sempre in crescita, quindi in conclusione posso dire che la società sta andando di pari passo sia in termini economici che sociali.

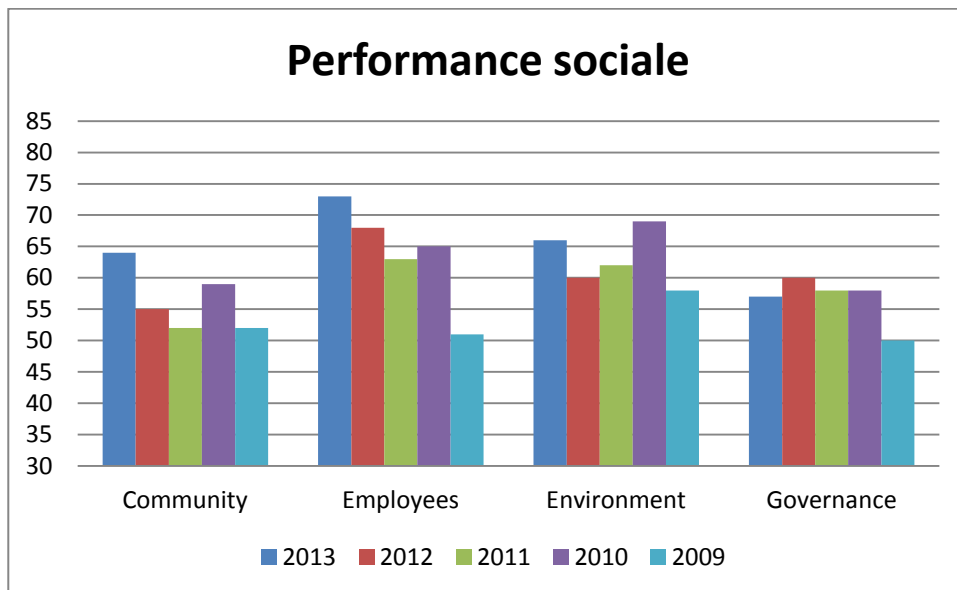
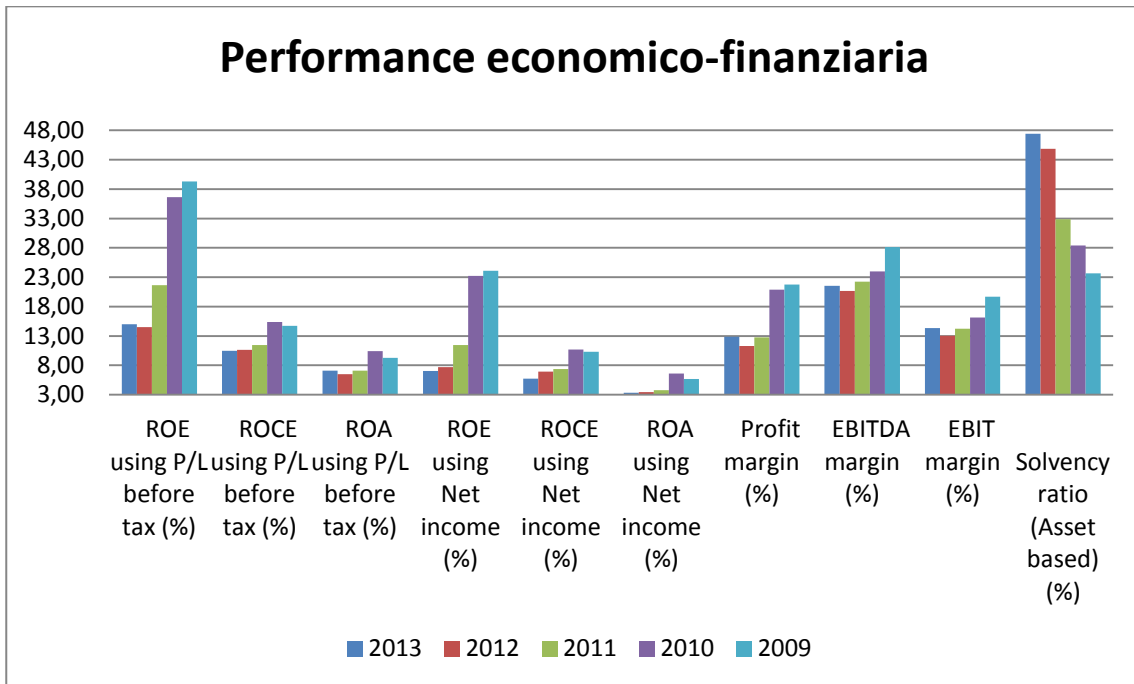
4.3.8 – L'OREAL SA

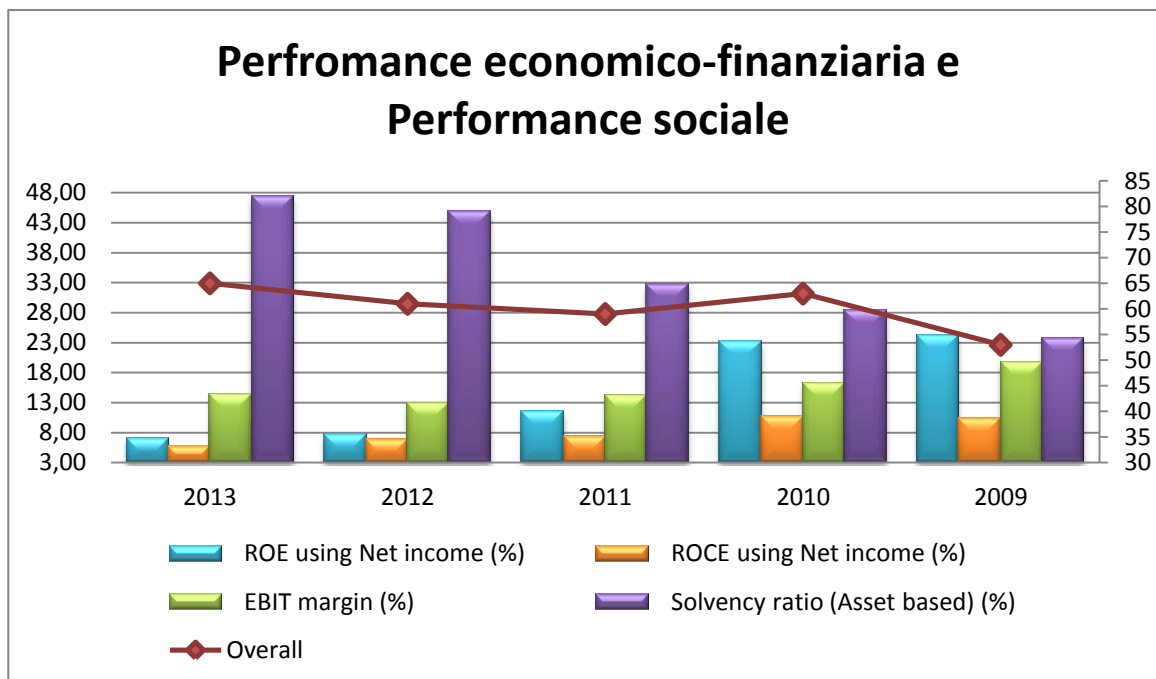




L' OREAL SA, azienda francese specializzata in cosmesi di bellezza e cura dermatologica, presenta dei valori sociali che dopo un 2010 in forte aumento, diminuisce per stabilizzarsi nei successivi e continuare in aumento nel 2013. Il trend in termini economici è in linea generale regolare sia in termini di ROE, ROCE e ROA. L'EBITDA e l'EBIT presenta un lieve rialzo e sono buoni anche gli indici finanziari. Per quanto riguarda la performance sociale la categoria della community e dell'employees sono quelle che prevalgono. La società intende molto probabilmente attivarsi con la comunità in modo tale da poter usufruire di quel beneficio insito alla responsabilità sociale che è appunto quello di migliorare la sua immagine e reputazione andando a sostenere i diritti umani e la supply chain. Tuttavia sebbene i risultati siano costanti a livello economico, la società è migliorata per il semplice fatto di aver incluso gli obiettivi sociali all'interno della strategia e mission aziendale e questo le ha permesso di inserire un elemento in più senza però perder valore ma mantenendolo costante e questo è senz'altro visto come una cosa positiva.

4.3.9 – ENDESA SA

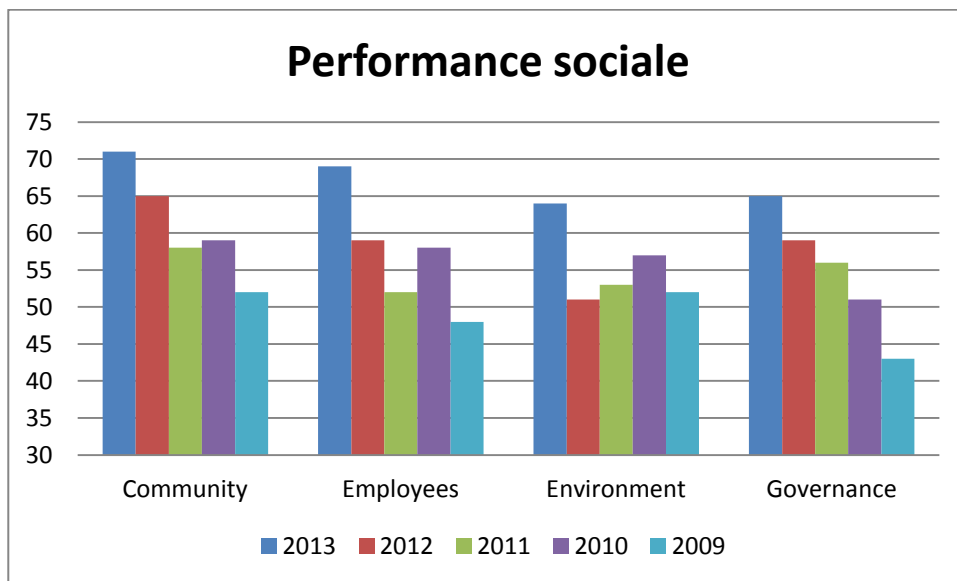
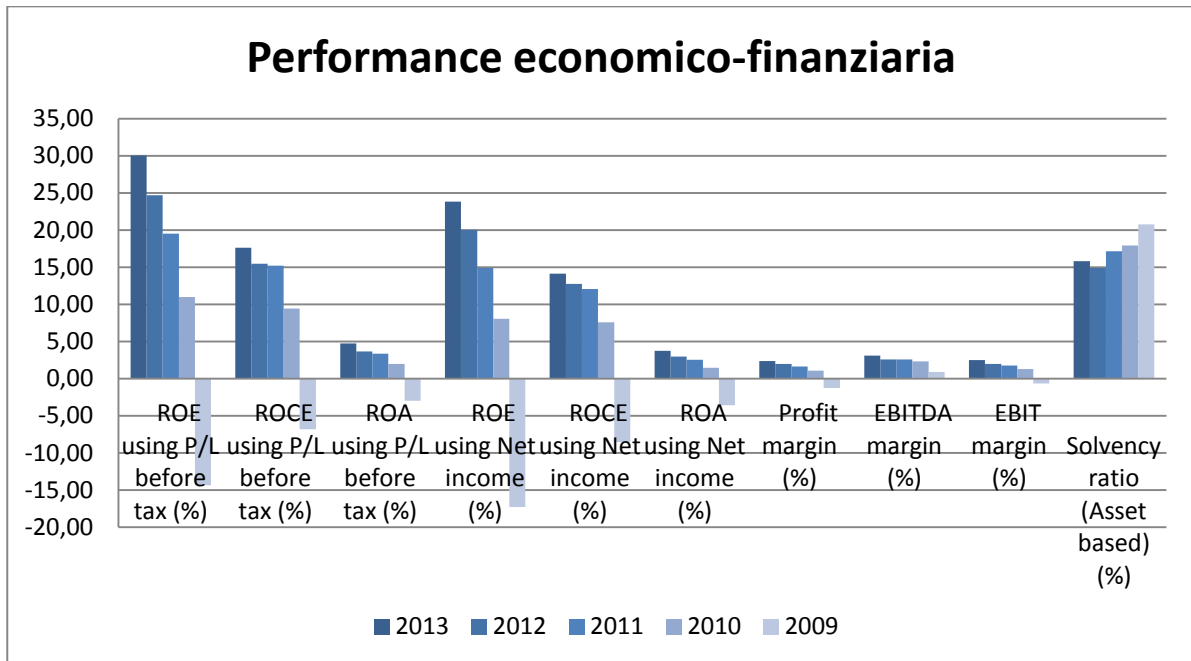


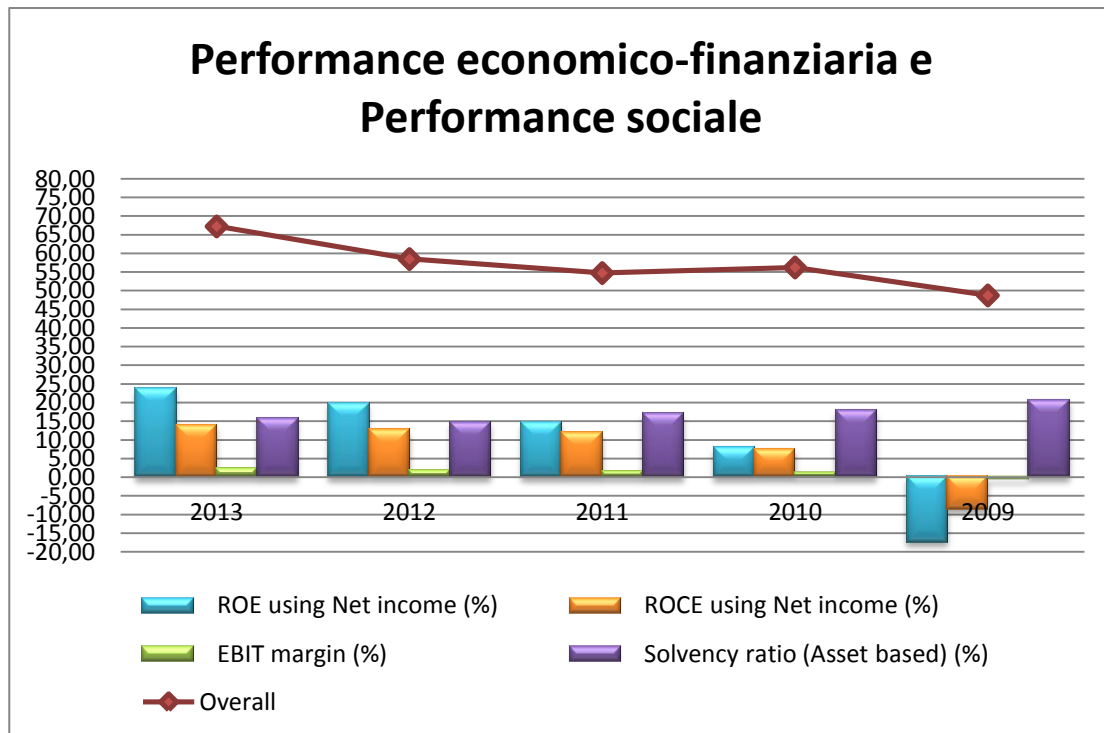


ENDESA SA lavora nel settore dell'energia ed è principalmente impegnata verso energie rinnovabili e gas naturali. La performance economica ha un andamento pressoché decrescente negli anni, tranne l'indice di solvibilità che aumenta sempre di più fino a raggiungere un punteggio pari al 47% nel 2013 da un valore poco più alto del 20% nel 2009. La relazione direttamente proporzionale c'è e soprattutto in termini di indice finanziario e indice sociale, perché ad ogni variazione del primo la curva sociale varia. La stessa cosa non è così evidente rispetto agli indici economici solo l'Ebit Margin dagli anni 2011- 2013 presenta lo stesso andamento sociale. La società ha un particolare interesse verso l'impatto ambientale infatti la sub categoria della politica e del reporting prevale e quindi l'impresa vuole rendere nota la sua strategia attraverso l'adesione a principi e standard ambientali e per fare ciò cerca di incentivare la categoria employees assicurando processi di training, piuttosto che diversity, health e labor right.

Il grafico riassuntivo mostra quindi come in linea generale ci sia un trend lineare e crescente per le categorie sociali e un po' meno per quelle economiche ma tuttavia posso affermare che la società è riuscita ad implementare all'interno della sua strategia funzioni sociali che però richiedono del tempo a una sua completa realizzazione essendo la stessa integrata in un settore in continua sperimentazione in nuove forme rinnovabili.

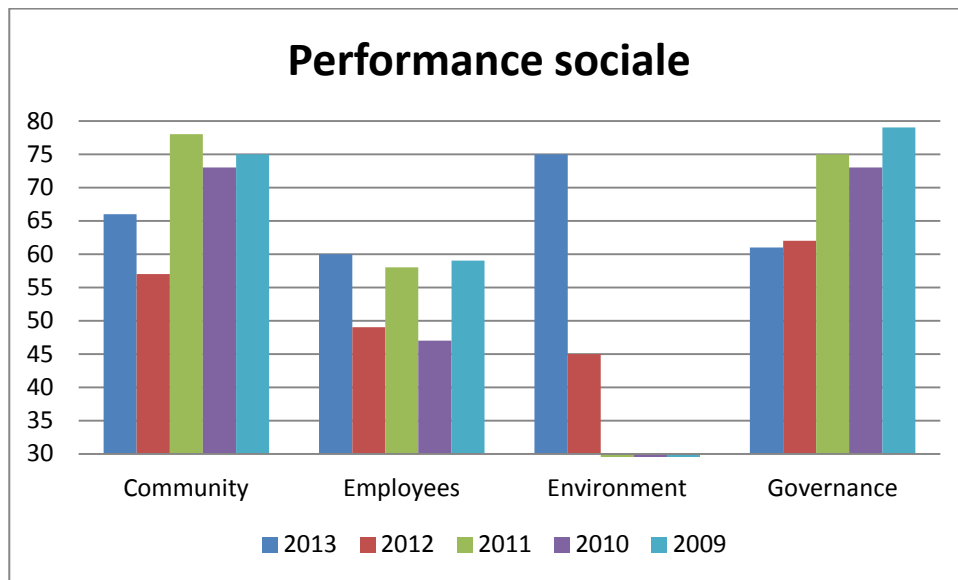
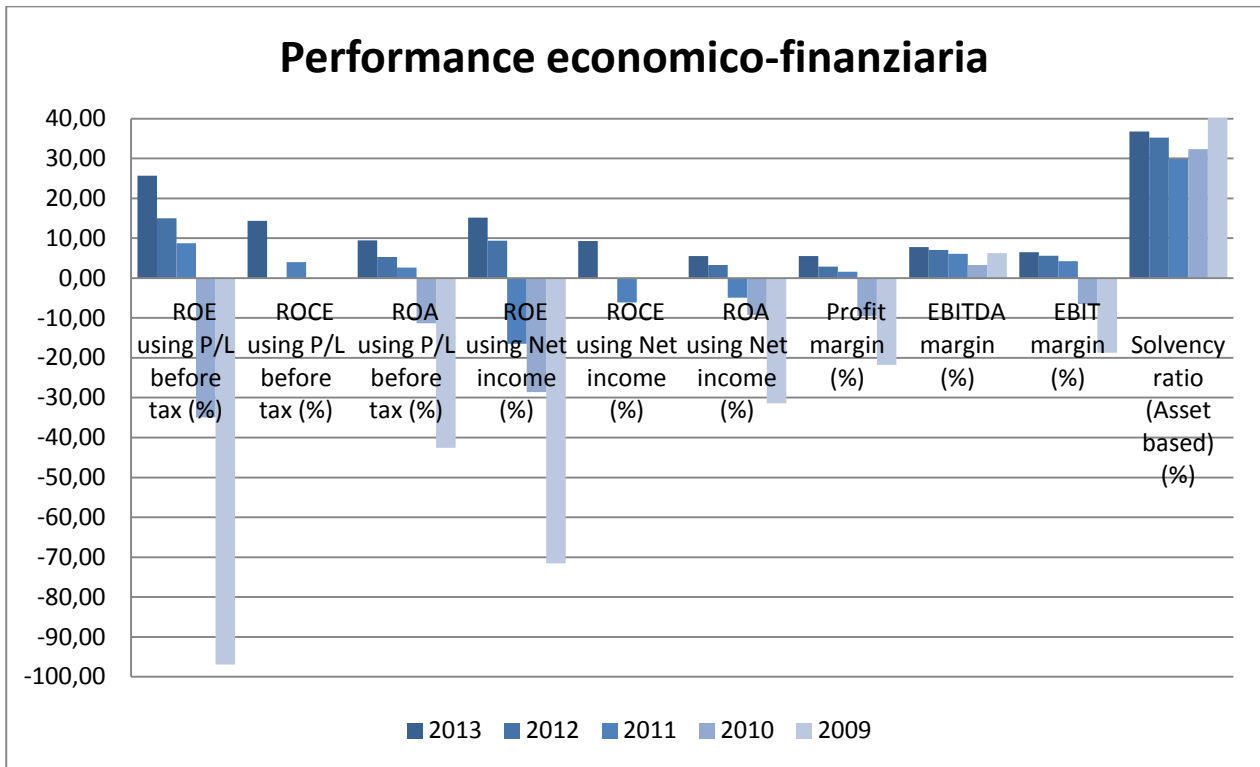
4.3.10 – LENOVO GROUP LTD

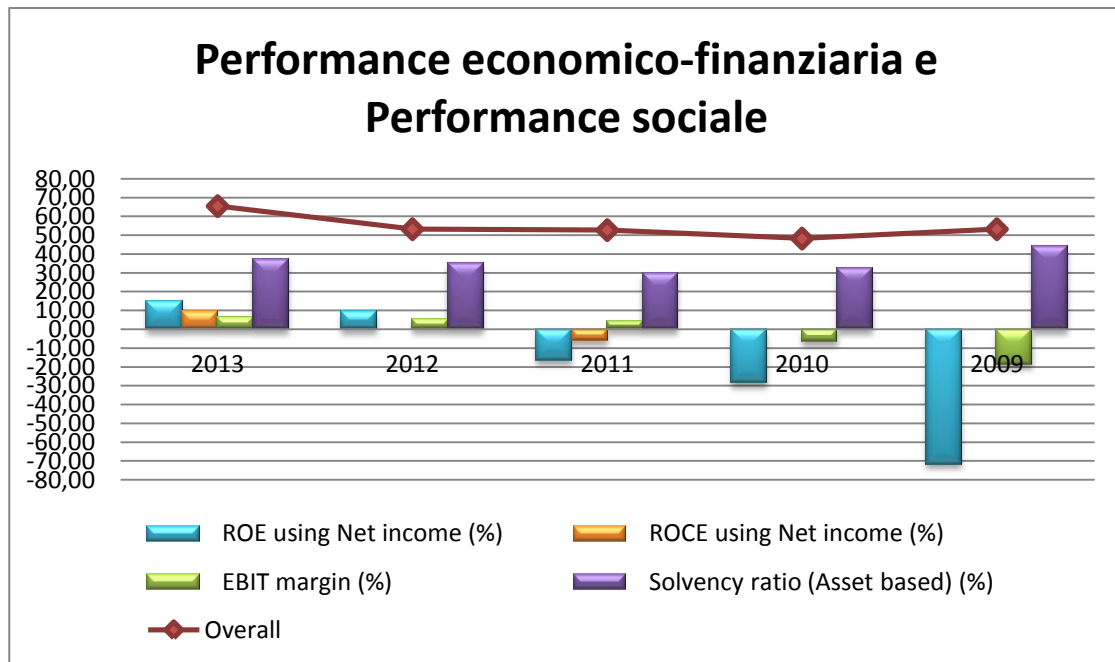




LENOVO GROUP LIMITED è una holding fondata nel 1984 con sede a Hong Kong e opera nel settore della tecnologia, in particolare produce e vende computer, apparecchiature telefoniche e connessi e fornisce servizi relativi alla garanzia, alla riparazione e al finanziamento di questi prodotti. Come si evince dal primo grafico, il gruppo nel 2009 era in forte perdita soprattutto in termini di ROE, ma tuttavia è riuscita a recuperare negli anni subito dopo raggiungendo risultati positivi via via crescendo. Gli indici finanziari sono in prossimità della soglia minima e quindi al limite della capacità di soddisfare le proprie passività e attività sia di breve che di medio lungo. I valori sociali perseguono un andamento speculare, si parte dal 2009 anno in cui ci sono bassi impegni nelle varie categorie per poi aumentare sempre di più fino a raggiungere un livello per così dire di equilibrio in tutte le categorie. Nel 2013 la categoria che prevale è quella del rapporto con la comunità e il governo d'impresa anche se il valore medio che emerge è più basso, ma quello che è importante sottolineare è che il gruppo intende andare a migliorare tutti i rapporti con gli stakeholder siano essi clienti, fornitori, governo centrale assicurando uguali rapporti e diritti, soddisfazione di interessi tale da far trasparire quindi l'impegno della società di integrare gli aspetti sociali e ambientali all'interno della strategia e dimostrare la propria cultura organizzativa verso decisioni etiche. Il gruppo centrando le sue forze su questi elementi fa sì che si generi un beneficio generale che si esplica nel miglioramento dell'immagine e reputazione, del brand, della migliore gestione dei rischi e del più forte rapporto con la comunità sociale, il tutto con un apprezzabile incremento economico.

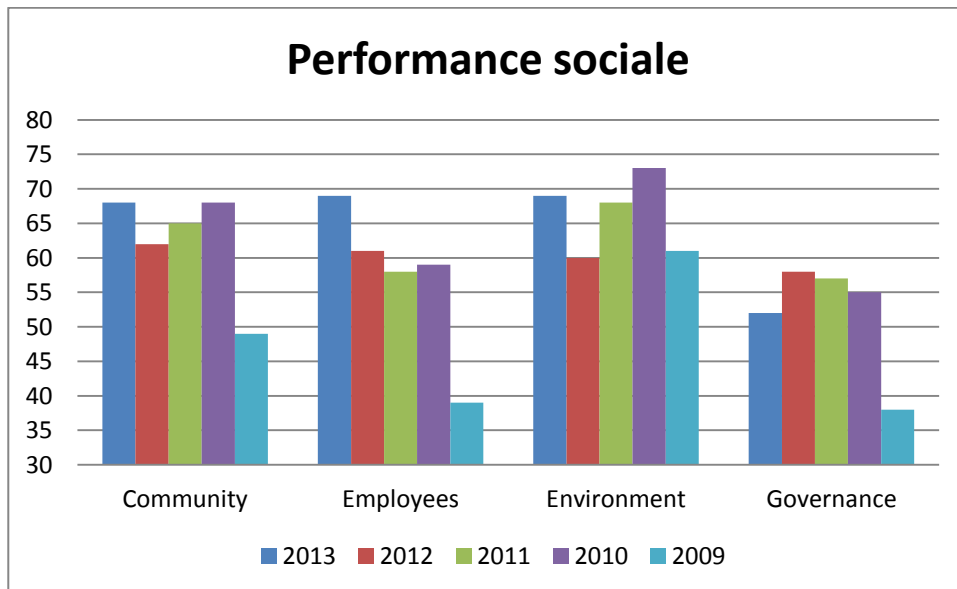
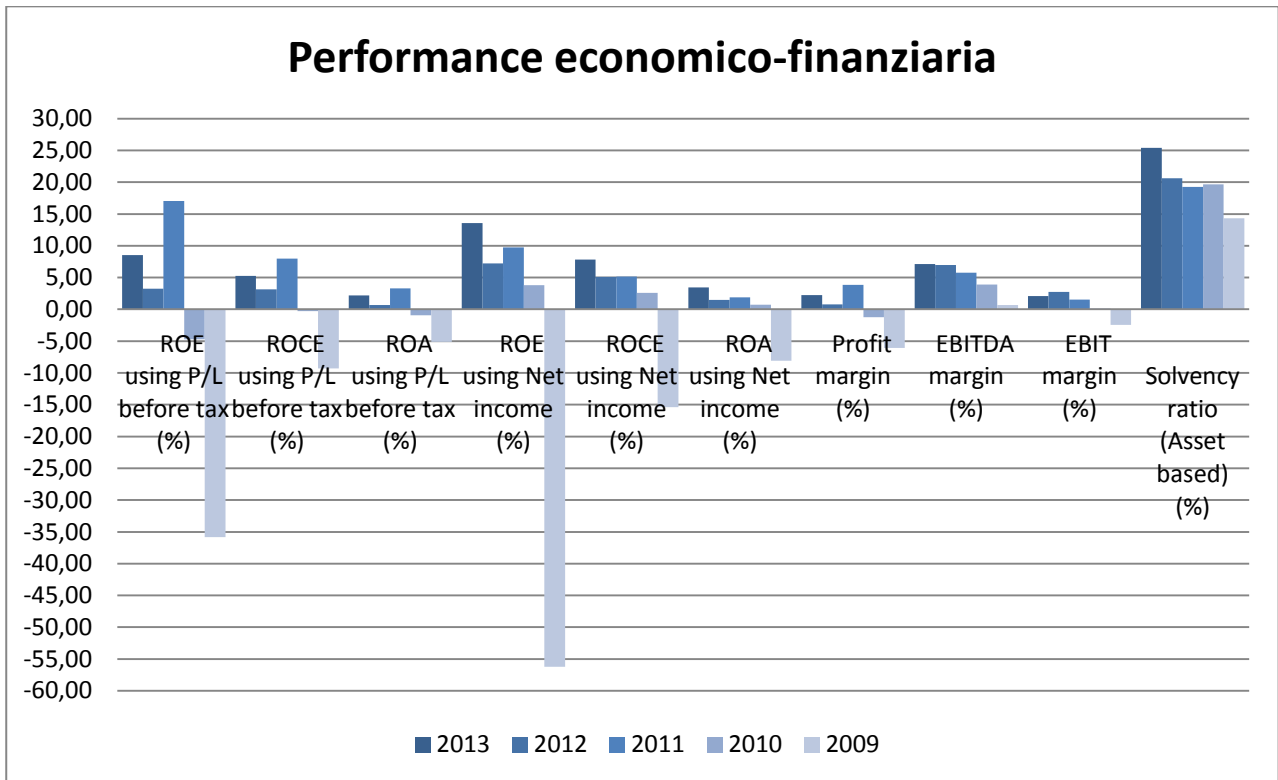
4.3.11 – AMN HEALTHCARE SERVICES, INC

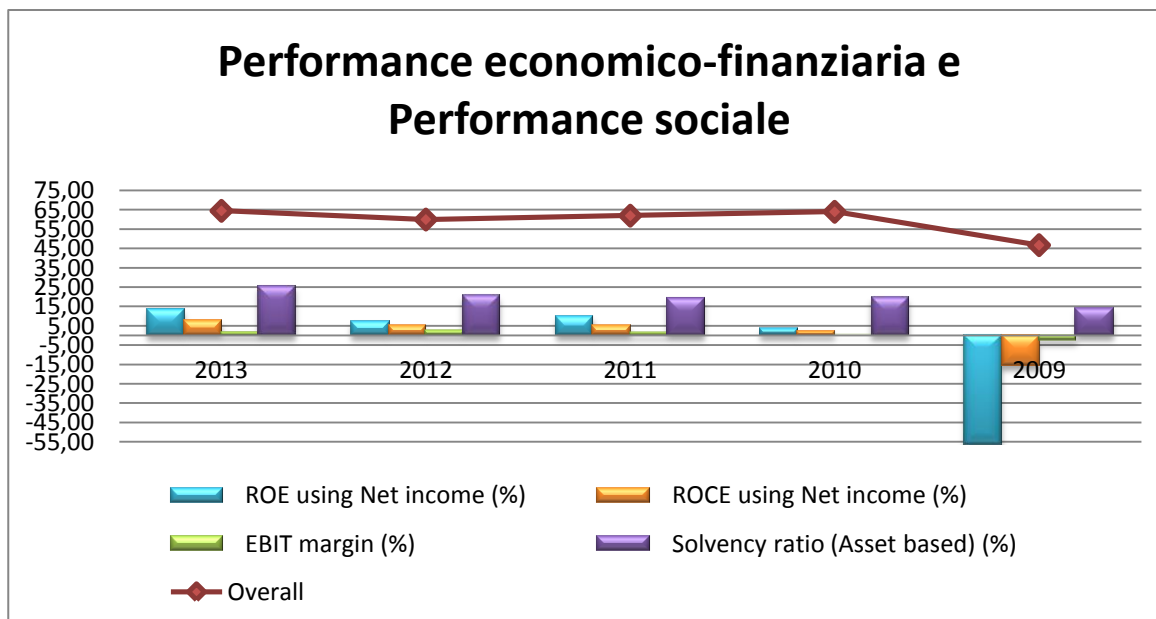




AMN HEALTHCARE SERVICES, INC è una società che opera nel settore sanitario in particolare è composta da personale sanitario e offre servizi utilizzando diversi marchi, nel senso che fornisce personale qualificato in termini sanitari alle varie strutture siano essi ospedali, case di riposo piuttosto che centri di medicina e quindi gestisce programmi di recruitment, assunzione e collocamento di svariate figure siano medici, infermieri per tempi più o meno brevi o permanenti in strutture che ne richiedano il bisogno in modo da aiutare queste strutture, risparmiando complessità, aumentare l'efficienza e fornire un servizio migliore ai pazienti. La situazione complessiva non è delle migliori in quanto i valori economici sono pressoché negativi e irregolari fino al 2011; il 2012 e 2013 sono anni migliori perché almeno sono positivi e in leggera crescita. Gli indici di liquidità e solvibilità sono invece considerati buoni in tutti gli anni di riferimento. Per quanto riguarda la performance sociale emerge un andamento nettamente altalenante: un primo disinteressamento della società si ha nei confronti della categoria ambientale che con il 2013 assume un'importanza soprattutto in termini di adozione di standard di reporting ambientale e questo può essere un sintomo per dire che la società ha impegnato le sue forze in modo superiore per distoglierla da altre categorie; lo stesso ragionamento lo posso fare sia in termini di governance che community perché dai livelli di un 70 poco più si passa a un 60 ma rispetto ai quattro anni precedenti, il 2013 presenta un impegno bilanciato. Il confronto tra le due performance mi viene da dire che è positivo poiché in termini di performance economica abbiamo detto che c'è un rialzo in tutti e quattro gli indici a riferimento e la performance sociale in termini di overall medio presenta un andamento crescente in tutti gli anni anche se il più completo è senz'altro il 2013.

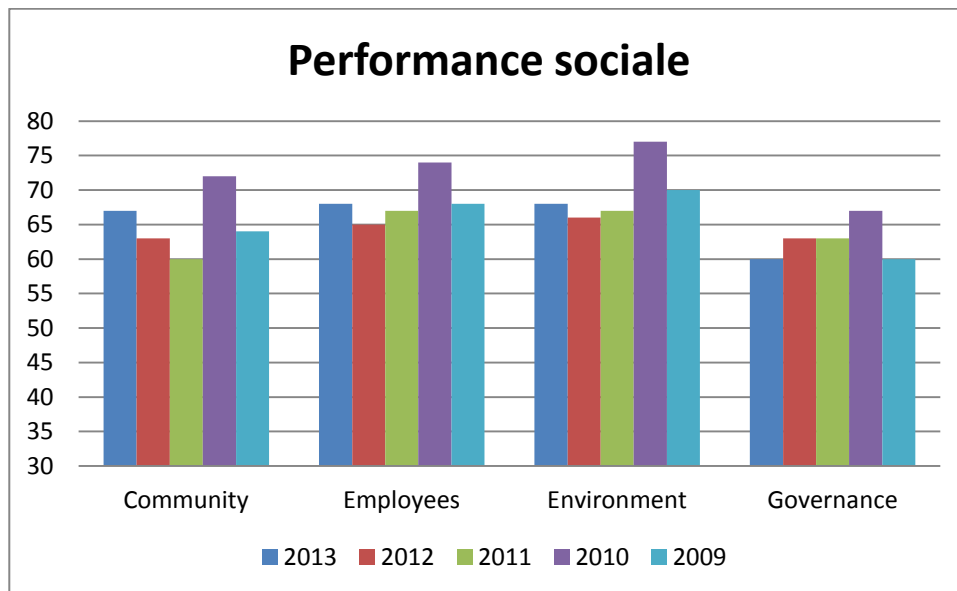
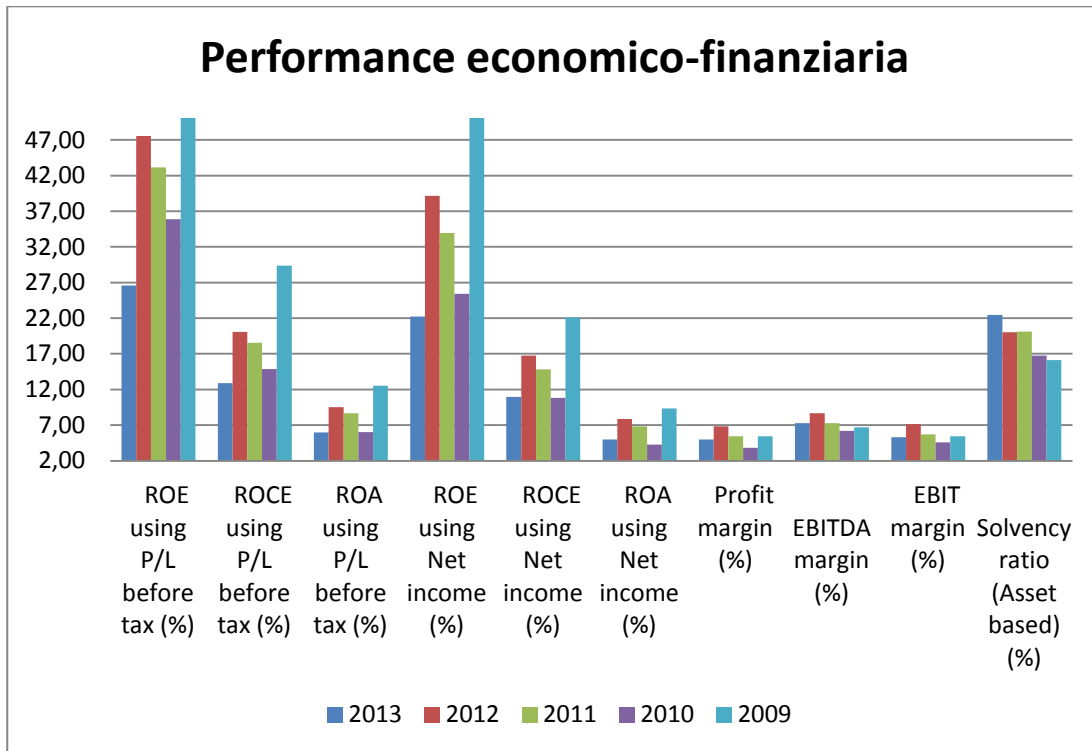
4.3.12 – FUJI ELECTRIC HOLDINGS CO.,LTD

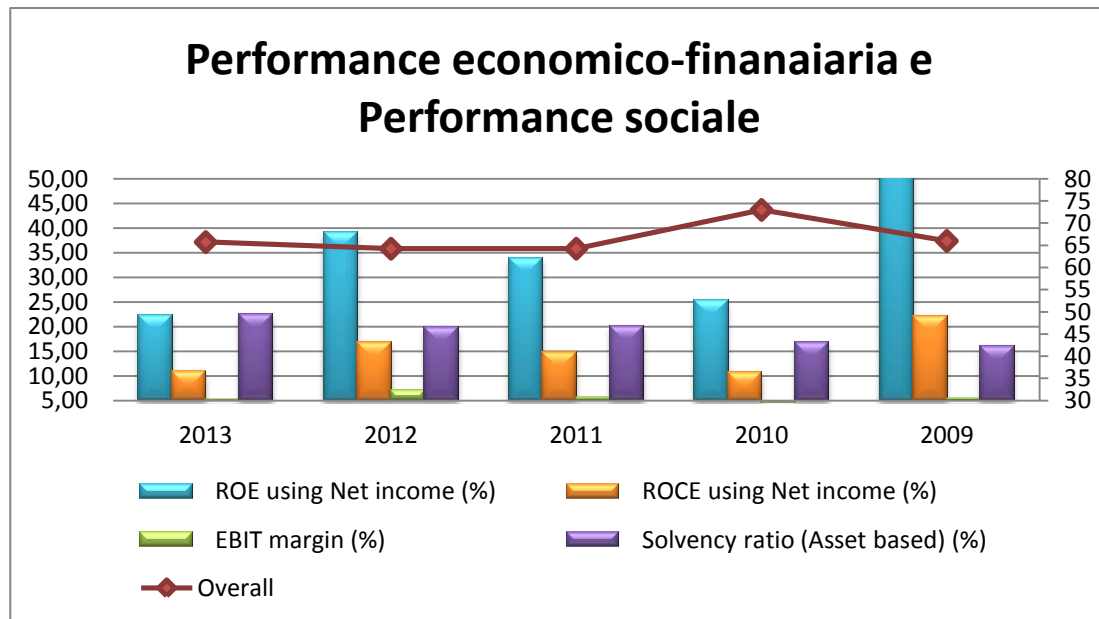




Operante come impresa industriale nel settore delle infrastrutture di generazione di energia, industriali e elettroniche, FUJI ELETRIC HOLDINGS COMPANY, LTD è un gruppo giapponese che ha sede a Tokyo e presenta una situazione decisamente irregolare sia dal punto di vista della performance economica che di quella sociale, mentre quella finanziaria presenta un andamento pressoché stabile e in leggero aumento nel 2013. Partendo dal 2009 in cui si ha una situazione negativa anche a livelli superiori del 50% in termini di ROE, si va negli anni che susseguono a notare un leggero miglioramento che aumenta negli anni non in modo regolare. Anche la performance sociale presenta una situazione simile perché dal 2009 al 2010 si assiste a un passaggio in crescita in tutte le categorie soprattutto in termini di impatto e standard ambientali per poi diminuire nel 2011 e 2012 e ritornare a recuperare nel 2013 e concentrare l'attenzione verso gli employees categoria che permette in un certo senso all'impresa se sostenuta con idonei metodi di formazione, piuttosto che un uguale trattamento, di mantenere le risorse qualificate e di ottenere maggiore partecipazione e sensibilizzazione degli stessi alla vita dell'azienda e attivarsi al cambiamento culturale sociale. Anche se la categoria dell'environment diminuisce del valore di 4 punti assoluti, mi preme sottolineare come la sub-categoria del reporting ambientale prevalga di 77. In termini complessivi questo gruppo presenta una relazione positiva e la performance sociale è trainata soprattutto dalla solvency ratio e dal 2010 la performance economica segue quella sociale.

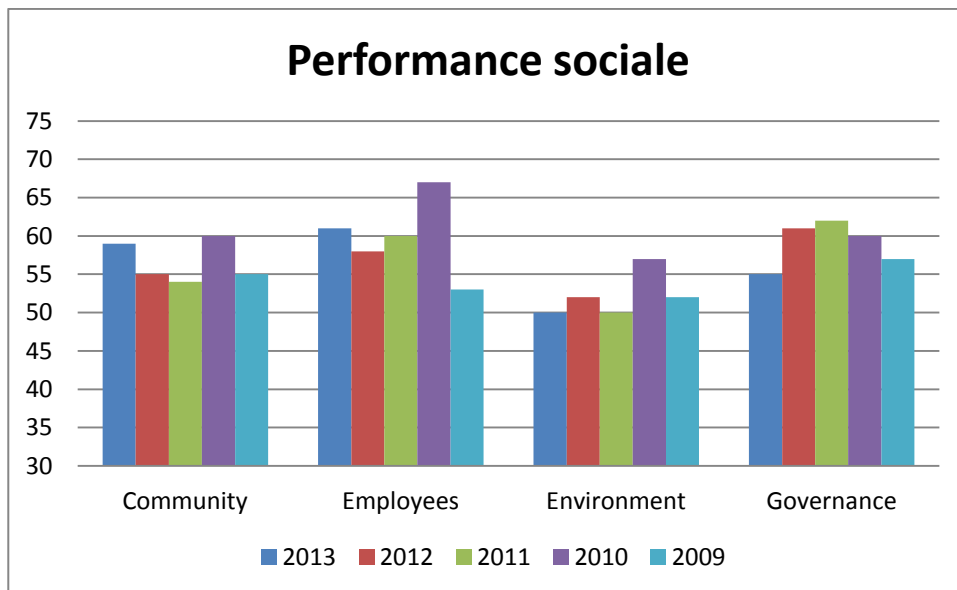
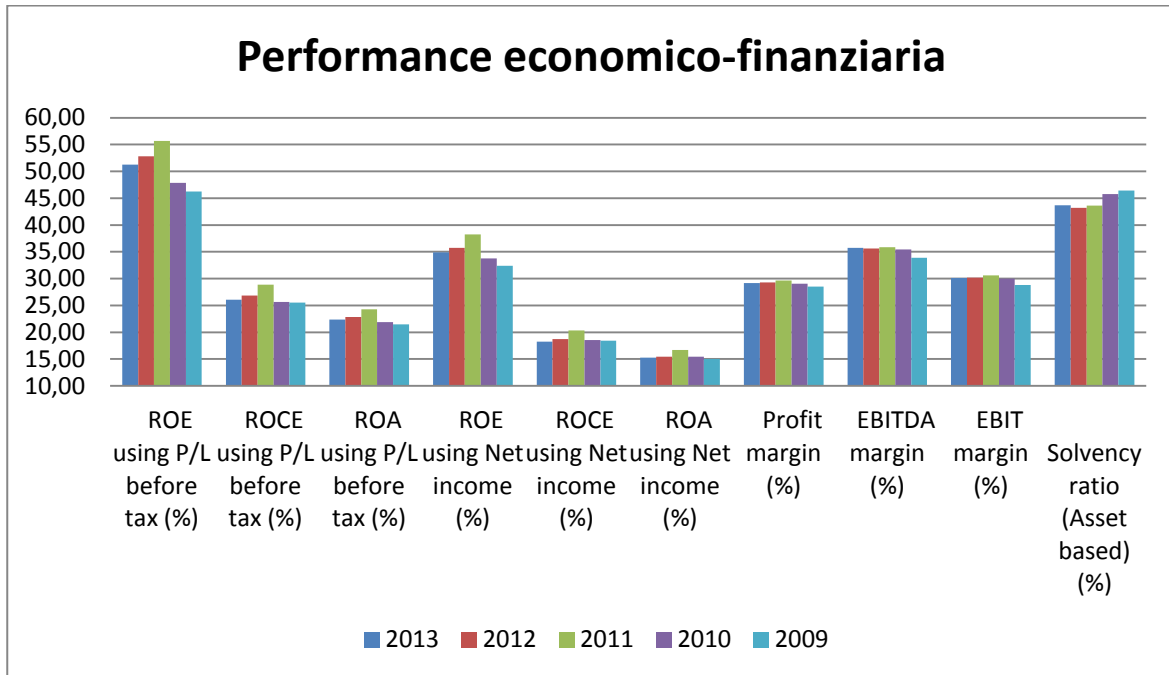
4.2.13 – DELL, INC

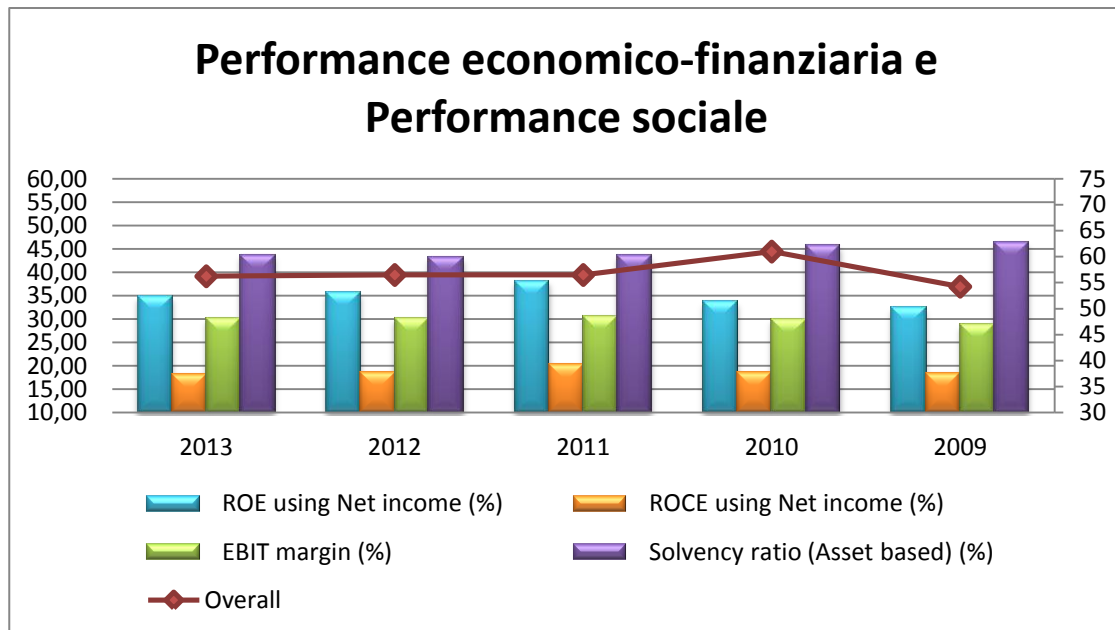




DELL, INC è una holding che opera nel settore della tecnologia, in particolare nella produzione e distribuzione di computer e accessori connessi a una vasta gamma di soggetti sia ad aziende grandi, pubbliche che alle medie e piccole imprese e al consumatore, proponendo per ciascuna di esse dei prodotti diversi per soddisfare esigenze diverse. A livello numerico Dell presenta un trend altalenante in quanto già il 2010 comincia a diminuire rispetto al 2009 per poi riaumentare nel 2011 e 2012 e ritornare a scendere nel 2013 in quasi tutti gli indici economici; a livello finanziario invece si assiste a una situazione in leggero aumento per tutti gli anni e lo dimostra l'indice di solvibilità a lungo, mentre gli indici di liquidità e disponibilità a breve hanno un andamento irregolare ma tutto sommato buono perché superiori all'unità, base per dire se un indice è buono oppure no. Per quanto riguarda gli indici sociali il 2010 è l'anno di punta in cui tutte le categorie presentano più o meno lo stesso livello anche se spicca di più la categoria dell'environment e soprattutto la scelta della società di rendersi visibile e trasparente nei confronti del mercato adottando standard di responsabilità secondo precisi modelli, ottenendo così precise certificazioni. Il 2011 è un anno di calo così come il 2012 che al più presenta una situazione di stallo, tranne per la categoria dei rapporti con la comunità che aumenta di tre punti, per poi arrivare al 2013 in cui si ha un altro rialzo in quasi tutte le categorie. Tuttavia mi interessa soffermarmi sulla categoria dei dipendenti, sebbene lo scostamento a livello complessivo non è così evidente, al suo interno presenta dei valori importanti che si riassumono nell'impegno dell'impresa verso di essi cercando di valorizzarli in modo tale da far esaltare il valore delle competenze, con programmi di incentivazione non solo retributiva ma anche con un processo di training e assicurandogli parità di trattamento.

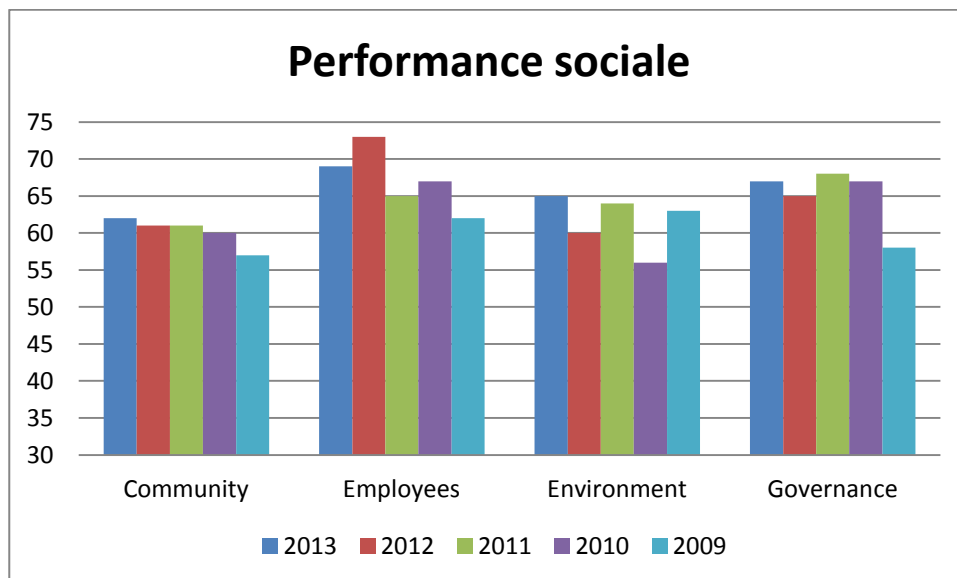
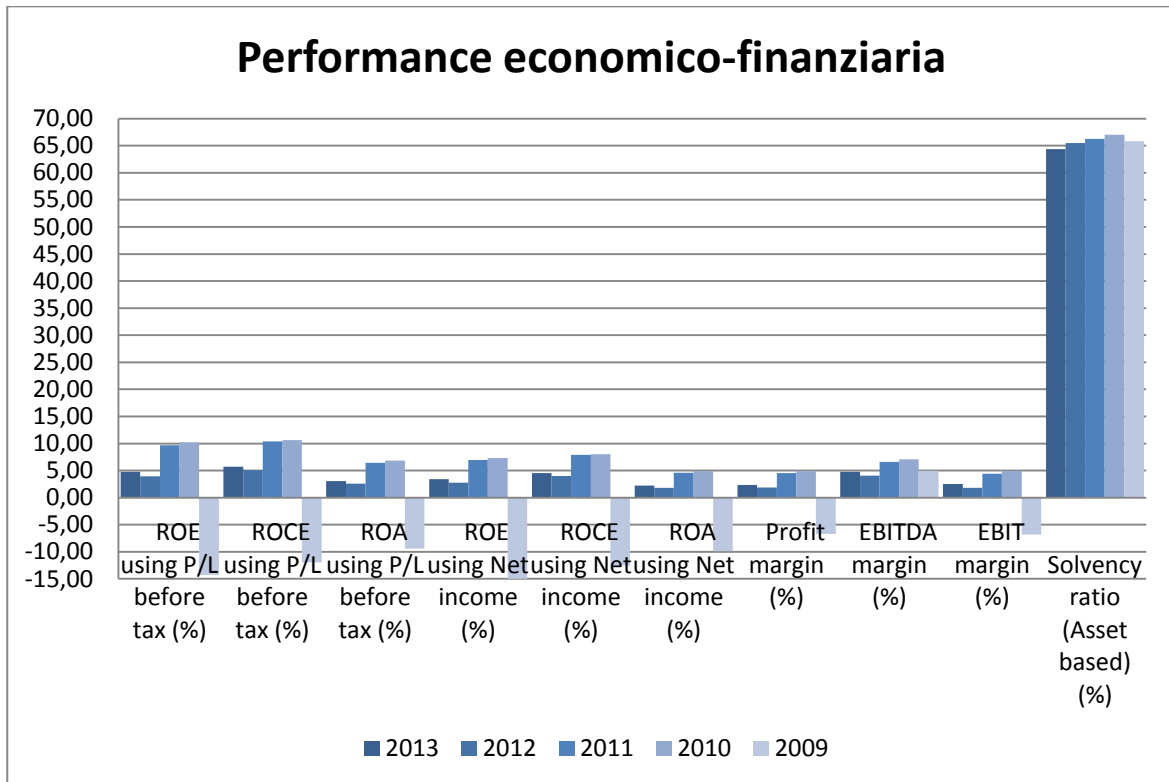
4.3.14 – MCDONALD'S CORPORATION

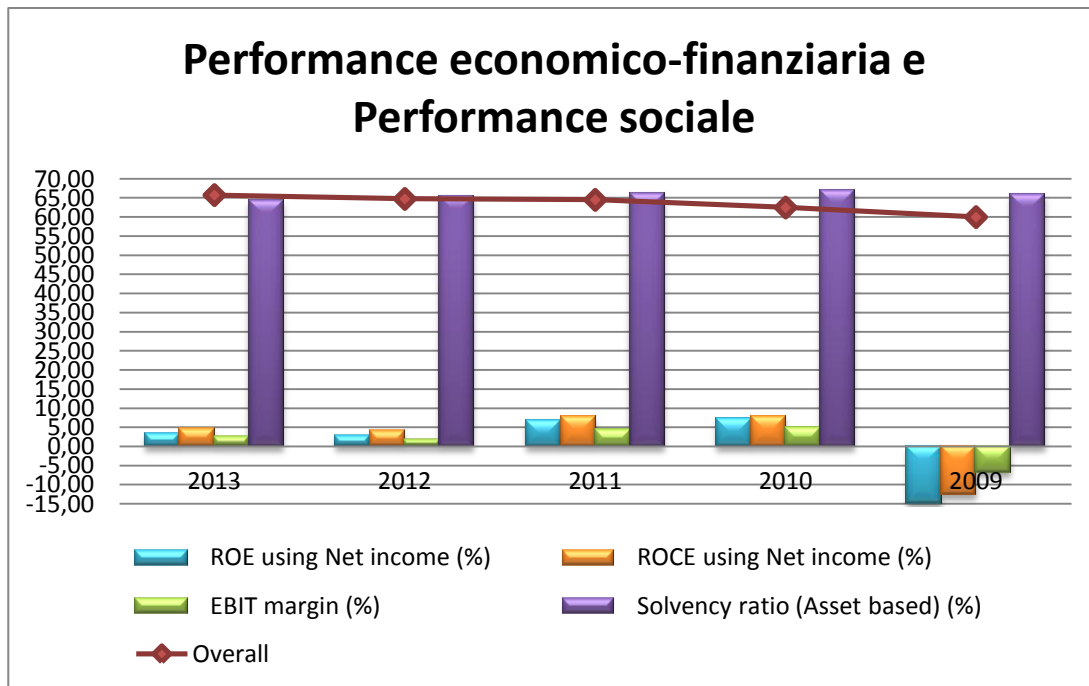




MCDONALD'S CORPORATION è un gruppo che offre servizi di ristorazione per tutte le categorie di persone in tutto il mondo attraverso politiche di franchising dove la politica di gestione prevede il reinvestimento del capitale in primis per nuove attrezzature, segnaletiche, arredamento dei luoghi di ristorazione ma in secondo luogo per lo sviluppo del settore. La società possiede inoltre le terre e gli stabilimenti per la produzione del cibo. Tuttavia il gruppo nel corso degli anni ha subito ingenti considerazioni negative per quanto concerne il modo in cui producevano gli alimenti, di come si occupavano delle coltivazione e di come era prodotta la carne e questo ha portato a un'immagine negativa della stessa che ha inciso fortemente nei suoi risultati. Per superare ciò la società decide di impegnarsi in politiche di trasparenza sia ambientali che culinarie permettendo ai vari clienti di essere informati sulla tracciabilità dei prodotti e sulla loro territorialità, nonché la conoscenza degli stessi produttori; si impegna attivamente in vari fronti permettendo agli stessi clienti per esempio di visitare la cucina e l'organizzazione della stessa così da assicurarli e nello stesso tempo coinvolgerli. Complessivamente i valori economici sono pressoché stabili, ci sono variazioni veramente esigue di anno in anno che non portano a fare considerazioni particolari. La performance sociale è in linea con quella del settore della ristorazione, il trend è irregolare, l'anno 2010 presenta punteggi in assoluto più alti rispetto agli altri anni. Il 2013 ha un overall di 56 composto dalla categoria della comunità e quella degli employees in aumento rispetto all'anno precedente soprattutto nella sub categoria dei prodotti e il loro modo di produzione, ricollegandoci a quanto detto sopra, e cercare di investire sulle risorse umane forza per una maggiore performance. Infine nonostante le costanti politiche di sensibilizzazione, si nota come ci sia un legame stabile che dovrà essere coltivato in modo continuo e permanente.

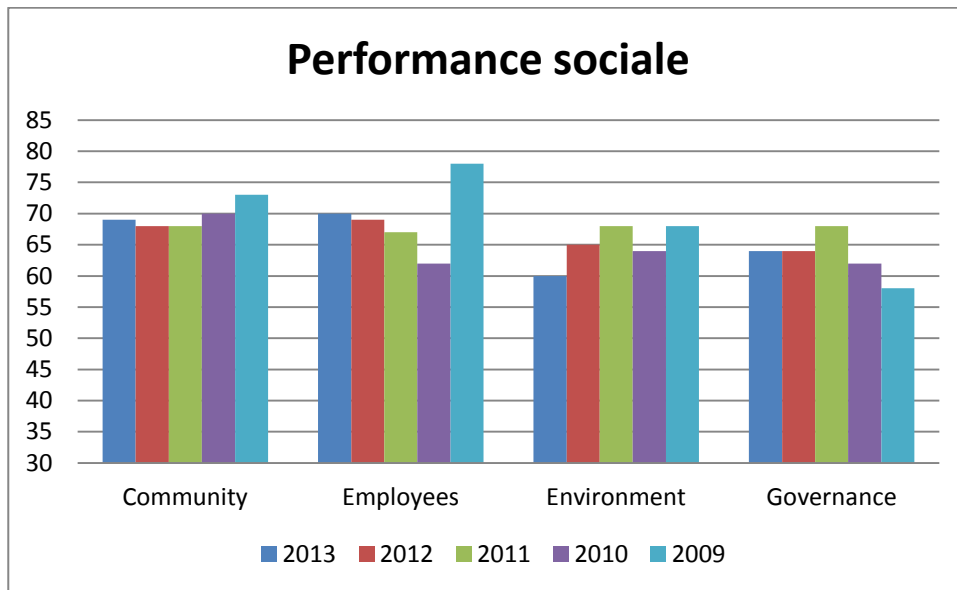
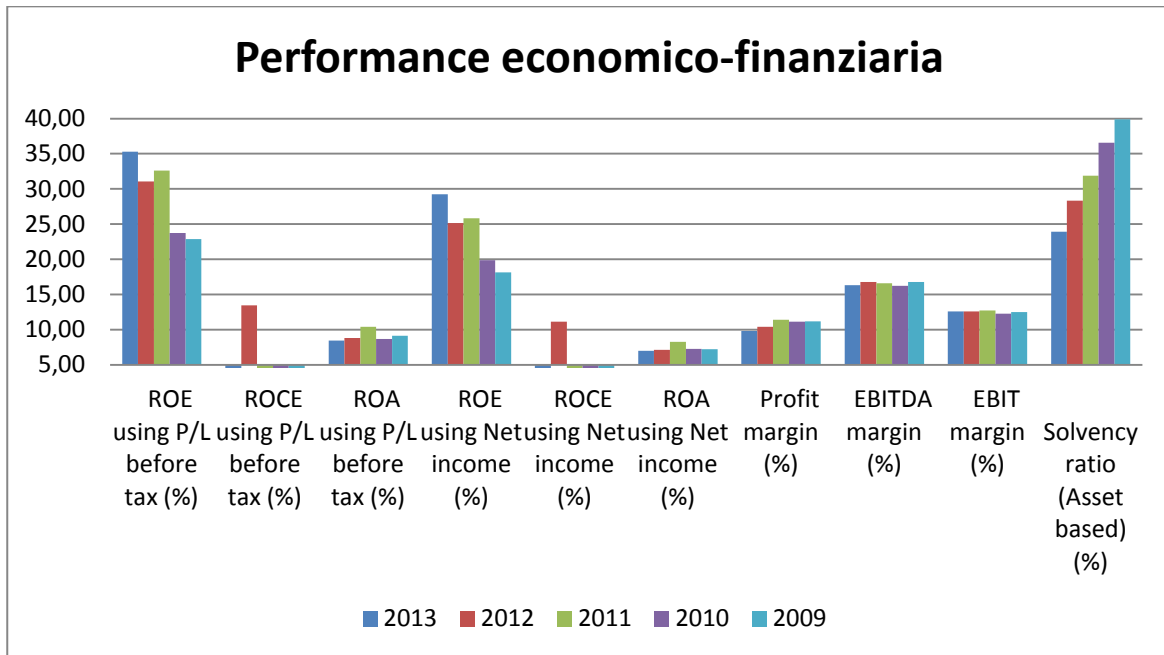
4.3.15 – HOME RETAIL GROUP PLC



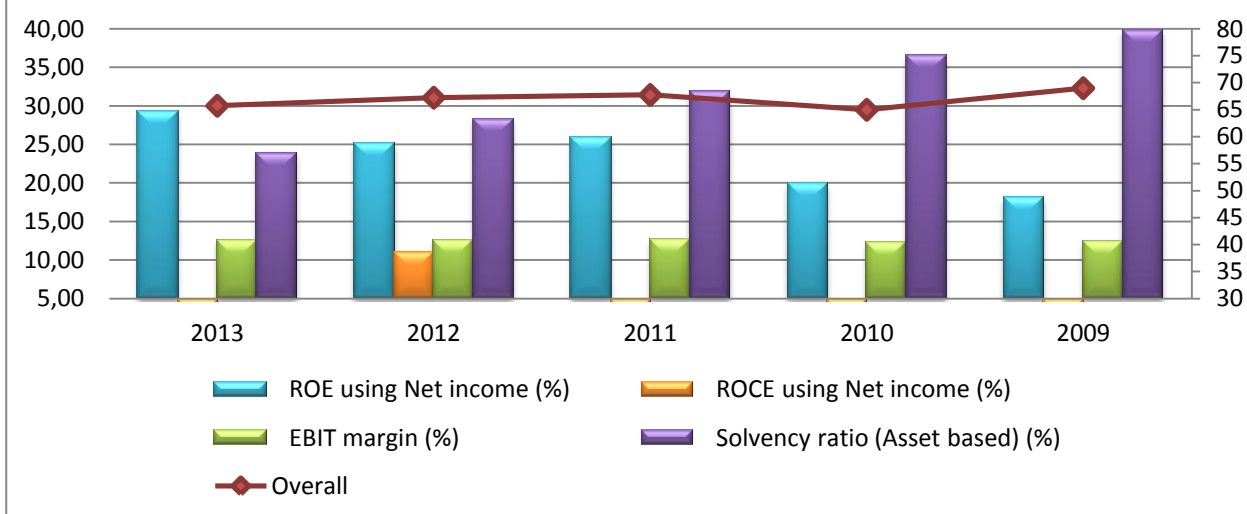


Leader nel Regno Unito come rivenditore di merci di consumo e per la casa, HOME RETAIL GROUP PLC, presenta dati instabili cioè il 2009 ha una performance negativa, apparte un EBITDA margin positivo del 5%. Con il passare degli anni a riferimento c'è una crescita che si traduce in numeri positivi per poi ritornare nel 2012-2013 a diminuire, sempre però mantenendo un livello superiore allo 0. Gli indici finanziari si dimostrano essere discreti, con un elevato indice di solvibilità a lungo. Gli indici sociali presentano un andamento sempre crescente, apparte qualche piccolo alto e basso che si discosta di massimo 3 punti assoluti, tranne per la categoria dei dipendenti dove lo scostamento è di 8 punti (73), tale per cui la società si occupa delle sue risorse umane riconoscendo un valore particolare degli stessi. Il trend del 2013 è sempre in aumento con un valore superiore nell'environment, considerazione del fatto che la società si vuole adeguare, adottando politiche e standard di certificazione ambientale seguendo determinate guida predisposte da appositi modelli. Andando a confrontare le due performance: quella economica legata al 2012-2013 ha un andamento leggermente superiore che si accompagna alla stessa relazione negli stessi anni per la performance sociale. Questo è un segnale positivo che deve essere mantenuto sotto controllo e alimentato anche nei prossimi anni.

4.3.16 – COCA – COLA ENTERPRISES, INC

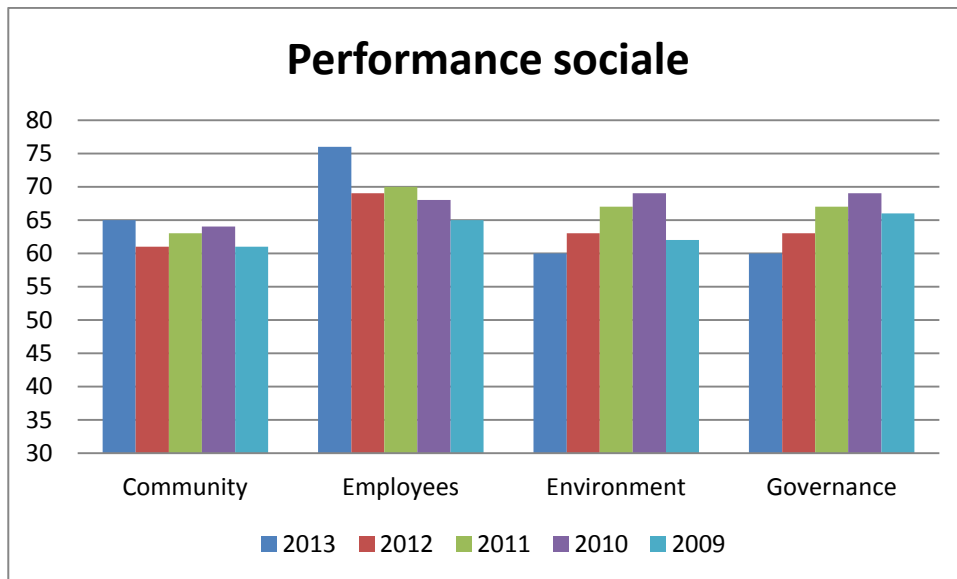
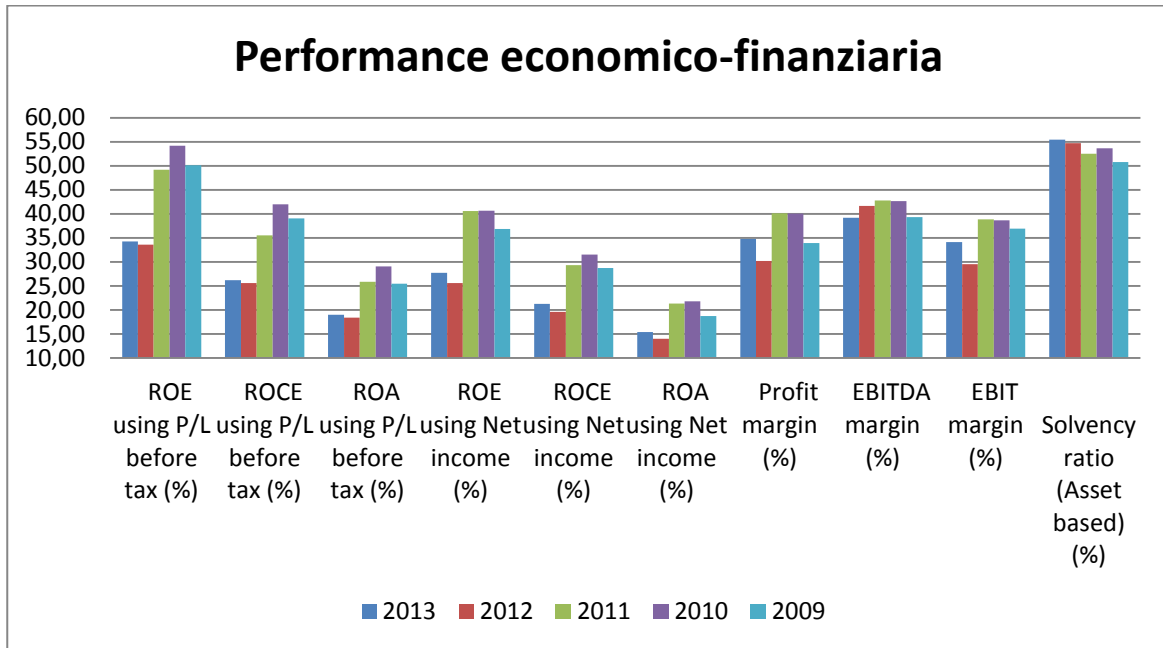


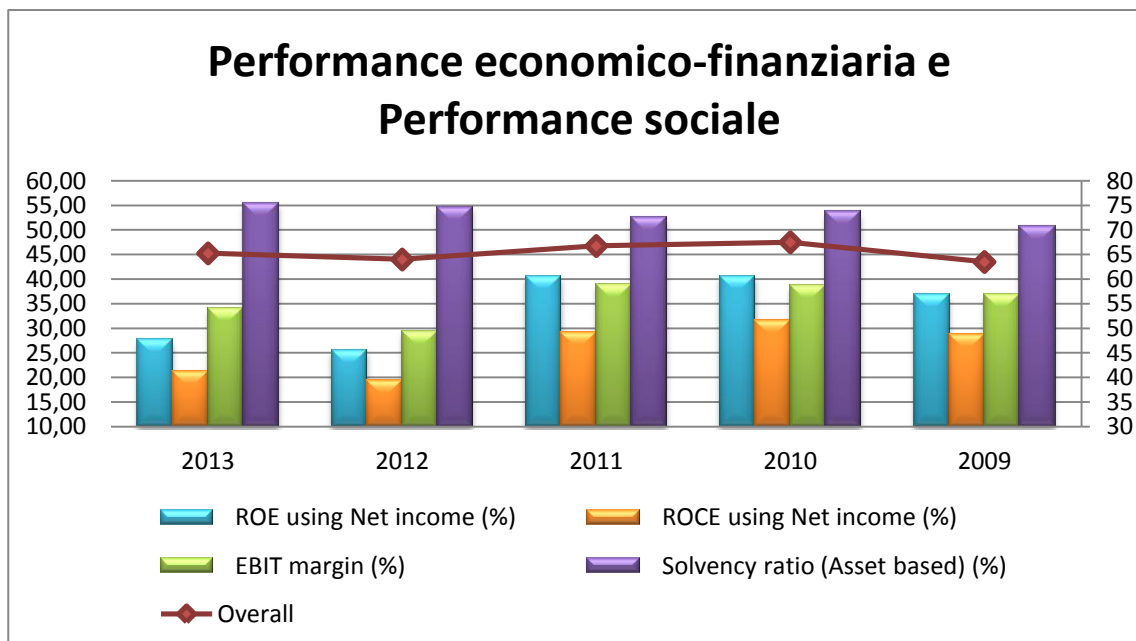
Performance economico-finanziaria e Performance sociale



COCA – COLA ENTERPRISES, INC è una società che produce, imbottiglia e distribuisce bevande non alcoliche nella maggior parte dei Paesi dell'Europa occidentale, con il marchio Coca-Cola. Il 2010 rappresenta l'anno in cui la società vende gli stabilimenti del Nord America alla The Company Coca-Cola focalizzando così le forze in altri territori. La società è considerata uno dei più importanti imbottiglieri del sistema Coca-Cola. Il trend economico presenta un ROE sempre in leggero aumento in tutti gli anni a riferimento; gli altri indici sono stabili tranne che una leggera diminuzione che interessa il margine di profitto. Gli indici sociali hanno un andamento pressoché in calo: si parte dal 2009 dove i valori sono molto vicini al 70 tranne che per la categoria governance per notare come il 2011 sia l'anno in cui tutte le categorie hanno lo stesso livello sinonimo di impegno su ogni fronte, per arrivare al 2013 in cui si vedono un po' di alti e bassi. Guardando la situazione complessiva la società presenta un grande impegno verso la comunità e in particolare verso la classe dei dipendenti che si trovano lungo la catena di fornitura e cercare di adottare politiche di collaborazione e coinvolgimento. La situazione di contorno che caratterizza la società ha influenzato gli aspetti sia economici sia sociali, portando l'attenzione verso altre realtà territoriali tali per cui richiedono specifiche attività di impegno di integrazione sociale all'interno della visione imprenditoriale e questo può essere il punto per cui la proporzionalità tra performance sociale e performance economica (ROE, Ebit) non sia ancora evidente nettamente.

4.3.17 – MICROSOFT CORPORATION

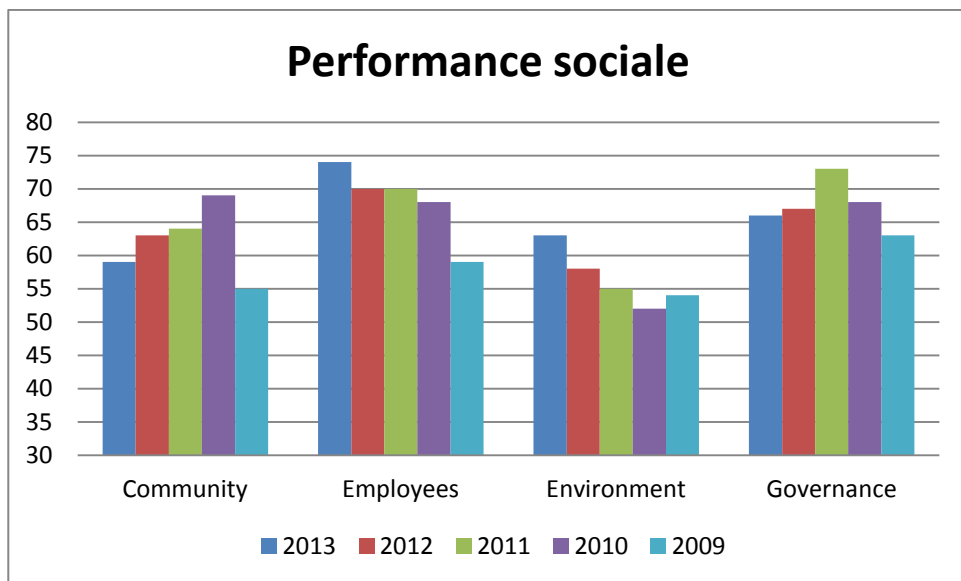
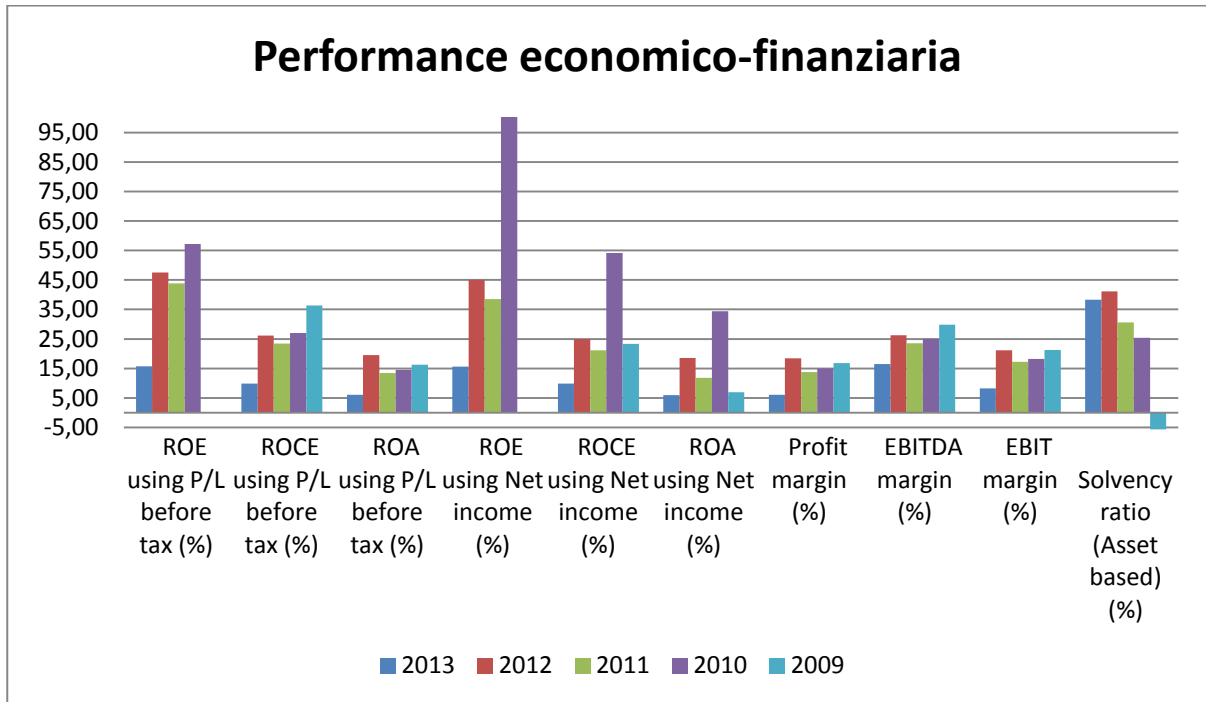


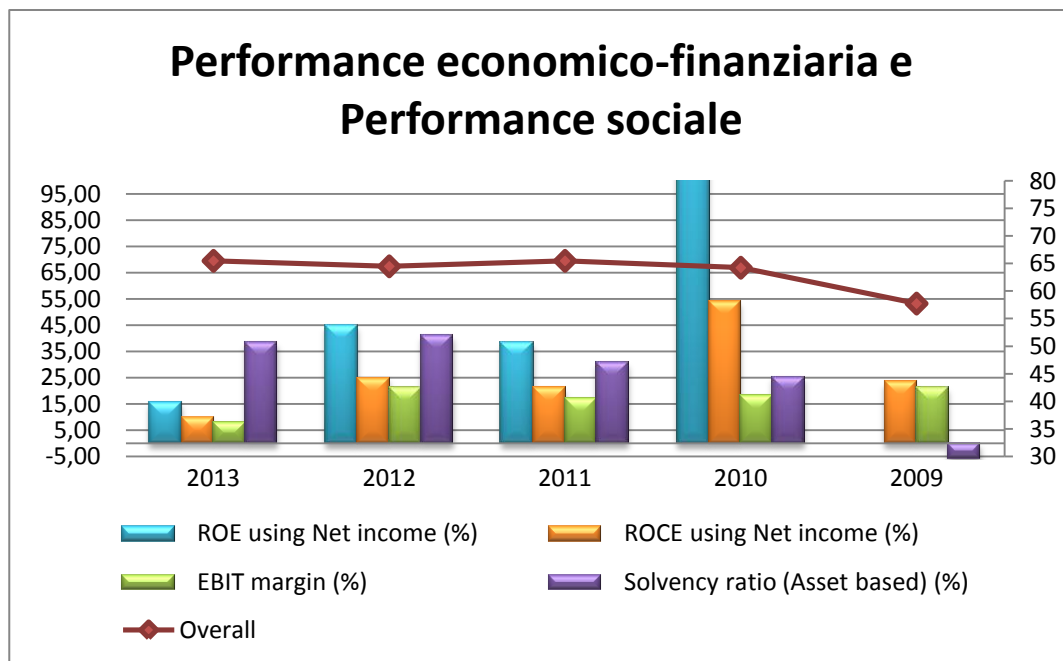


MICROSOFT CORPORATION è una delle più grandi imprese informatiche del mondo. Come si può notare dal primo grafico, la società presenta un andamento complessivamente buono, si ha una crescita di valore dal 2009 al 2011 susseguita da una diminuzione di quasi il 10% nel 2012 sia per il ROE, ROCE, ROA, Profit e Ebit margin per poi riprendere verso il rialzo nel 2013. Per quanto riguarda invece gli indici finanziari non destano particolari cambiamenti e sono tutti sopra la norma. Gli indici sociali hanno lo stesso andamento di quelli economici in termini di risultato complessivo in quanto si nota come dal 2009 al 2011 si ha una crescita, per poi ridursi nel 2012 e riaumentare nel 2013 e questo è già secondo me uno spunto per dire che le due performance si muovono in un certo senso in parallelo poiché essendo la sensibilità sociale inclusa nella mission, un cambiamento di valori sociali si ripercuote direttamente in termini economici-finanziari.

Andando ad osservare più in profondità, all'interno di ciascuna categoria, le sub categorie, mi preme notare come il 2013 spicca in termini di employees e in particolare l'impresa intende andare a investire sul personale considerato come un valore intangibile sempre più in crescita e quindi per cercare che anch'essi si dirigano verso politiche sociali programmate dai piani alti del governo tendono a offrire benefici e compensazioni in modo superiore (81) a tutto il settore ma anche rispetto alla sede di costituzione, per poi aggiungere attività di formazione e istruzione e assicurare una uguale gestione dei diritti e doveri.

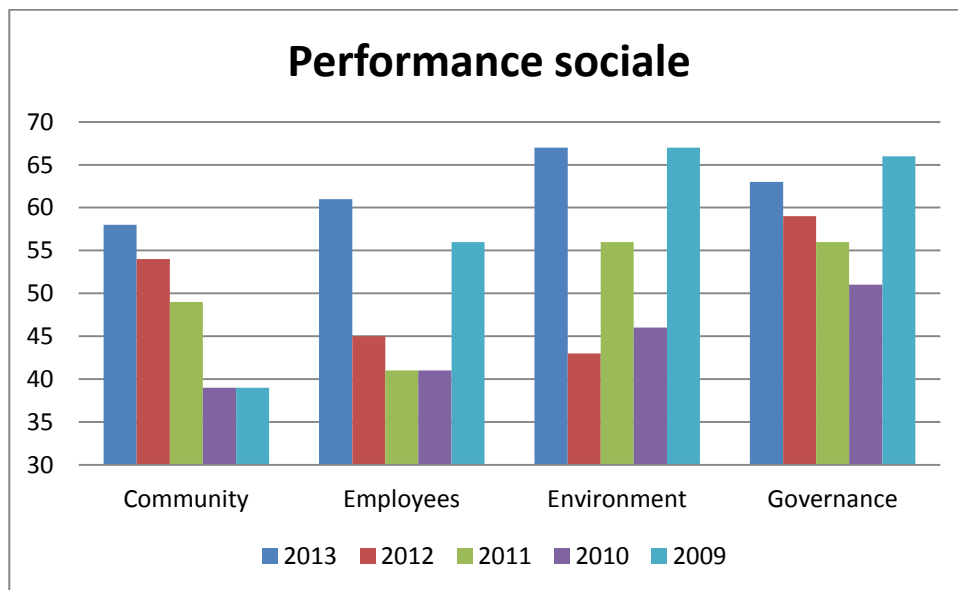
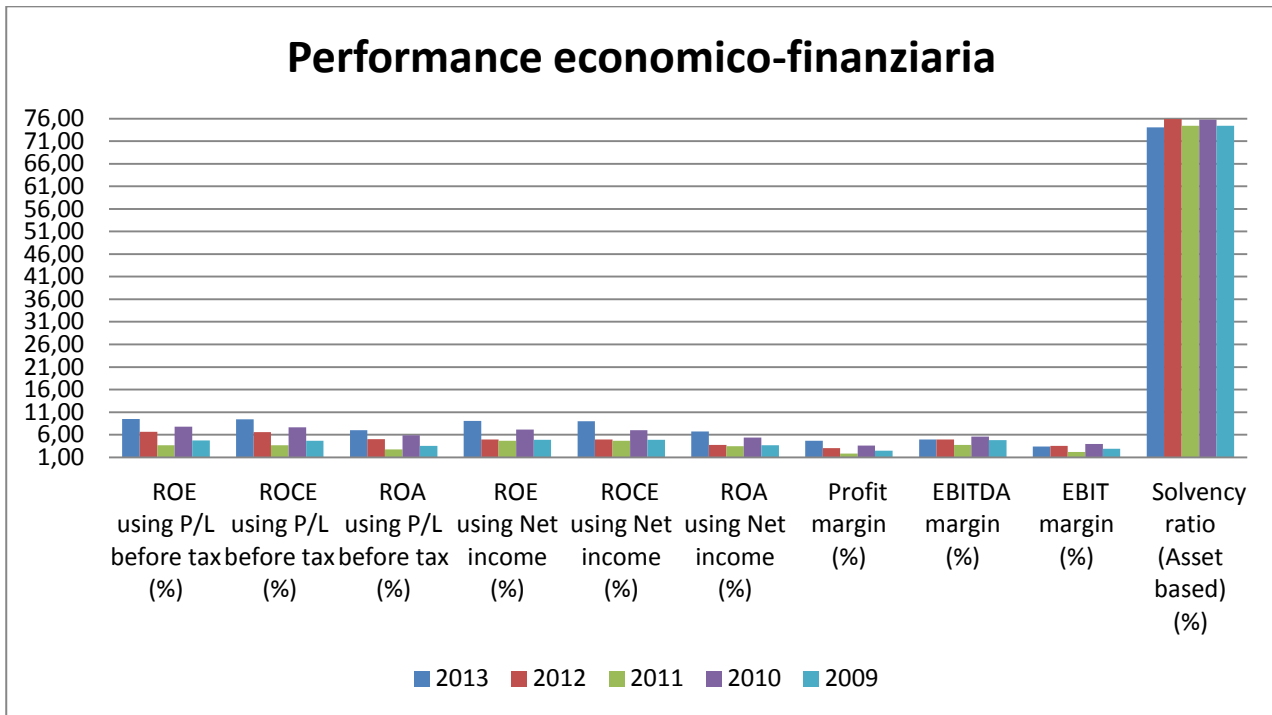
4.3.18 – LADBROKES PLC

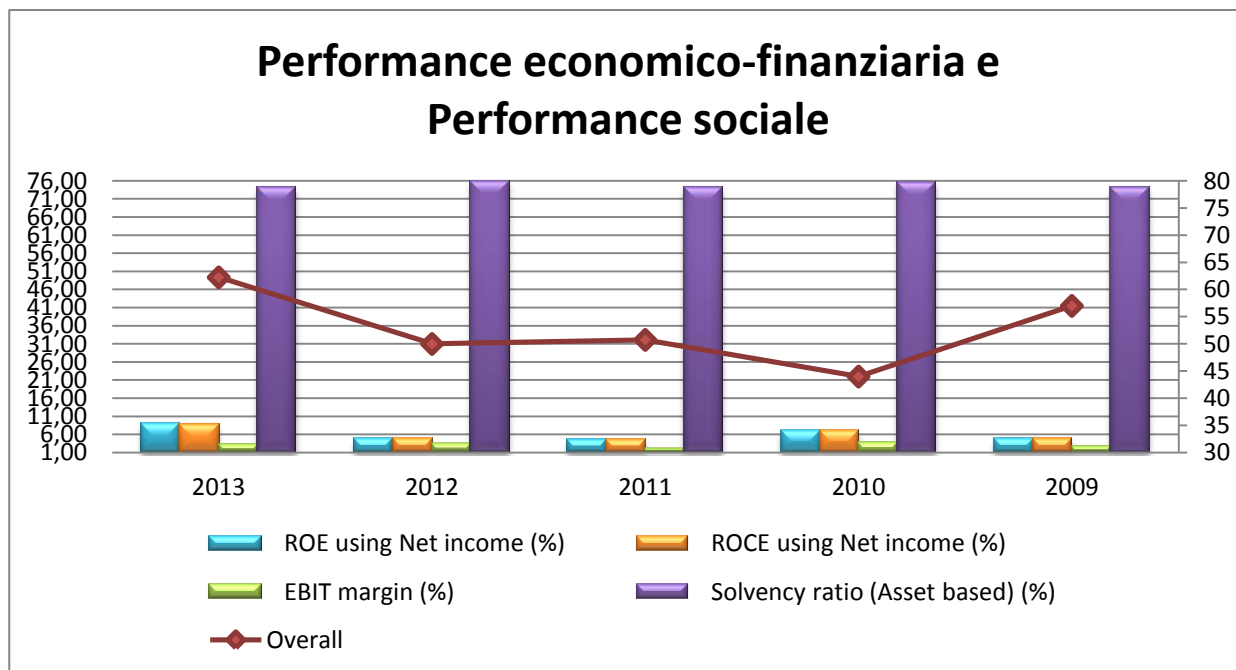




Specializzata in giochi d'azzardo, LADBROKES PLC presenta una situazione instabile: come si può ben vedere il 2010 ha un ROE superiore al 100 che poi si riduce di ben oltre il 50% negli anni a seguire. Il 2010 è un anno un po' particolare perché presenta alti valori che portano a dare una considerazione piuttosto fuorviante, nel senso che sono accaduti dei fatti particolari e di difficile ripetizione e quindi a livello di analisi non vengono compresi. Per il resto assistiamo a valori che scendono un anno per poi aumentare nel successivo e il 2013 è quell'anno in cui i valori si sono abbassati di molto dovuti magari al fatto che la società sta attuando delle modifiche al suo interno che possono essere sia di gestione a livello di management o di produzione. A sostegno di questo evidenzio che tra gli indici sociali prevale la sub categoria Board che indica l'efficacia dell'impresa nel seguire i principi di corporate governance direttamente da parte di tutti i soci guardando sia alla sua composizione, alla loro autonomia decisionale piuttosto che alle loro funzioni. Inoltre un altro sostegno è dato alla categoria delle risorse umane è quindi a valorizzarle in termini di sicurezza e salute e cercando di reinvestire quello prodotto a beneficio dei dipendenti. Questi elementi non raggiungono però una corrispondenza in termini economici, in quanto a condizioni stabili o di minimo aumento di performance sociale, come può essere per esempio la categoria dell'environment e dell'employess, la stessa performance diminuisce.

4.3.19 – BENCHMARK ELETRONICS INC



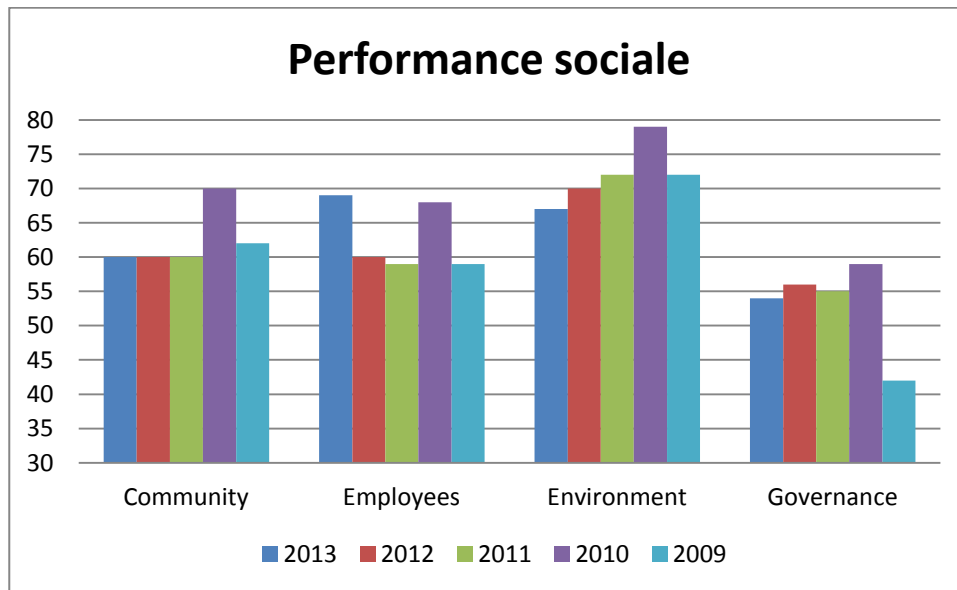
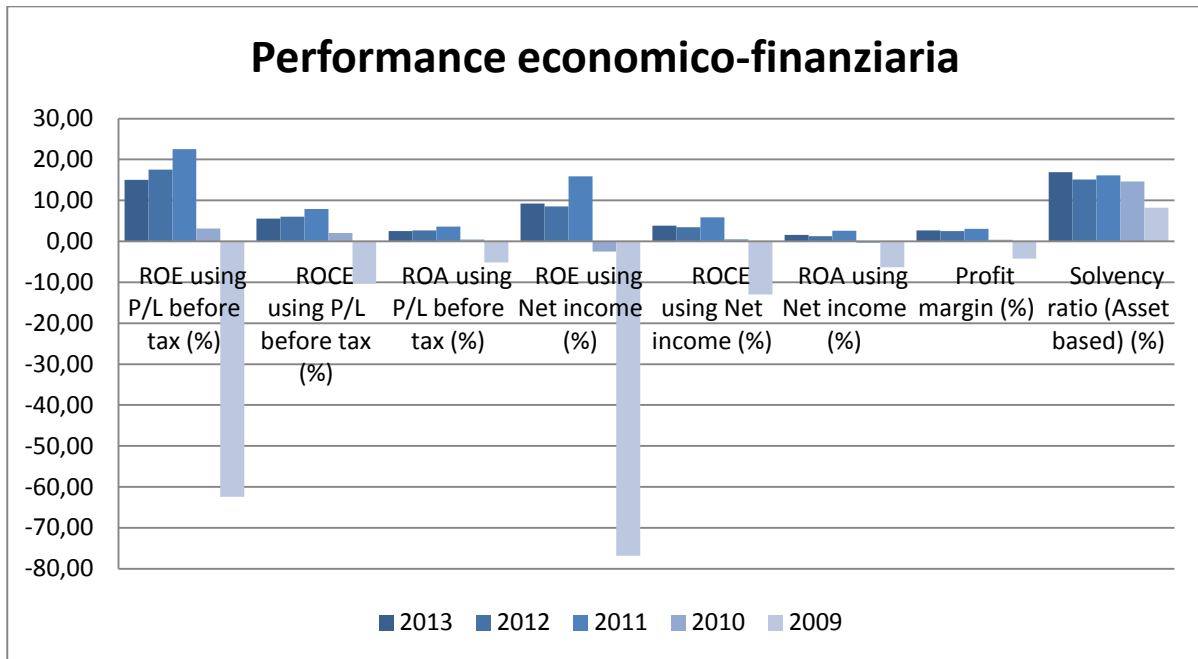


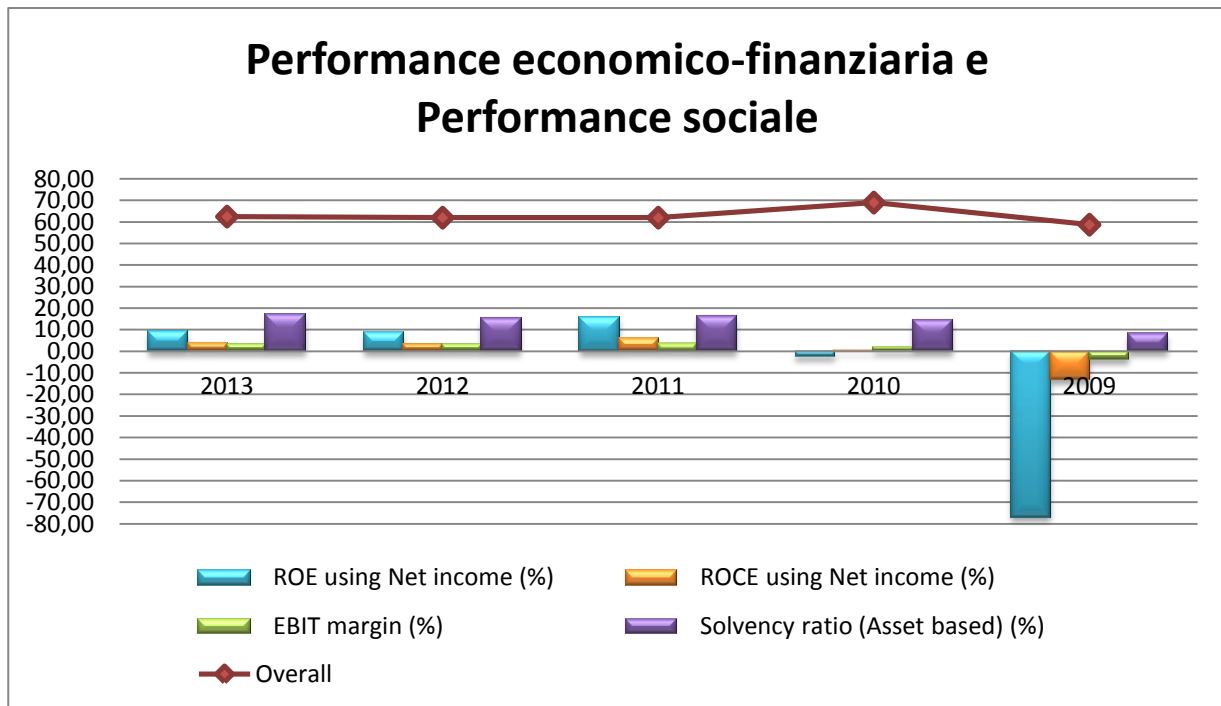
BENCHMARK ELECTRONICS, INC. offre servizi elettronici integrati. Gli anni a riferimento presentano un andamento di ROE, ROCE e ROA che parte dal 2009 con valori non più superiori del 5% per poi andare ad aumentare nel 2010 e a diminuire nel 2011, stabilizzandosi nel 2012 e riprendere a crescere nel 2013. La stessa cosa succede anche per il margine di profitto, il margine EBITDA e EBIT solo che qui è il 2011 ad essere il più basso in assoluto. Gli indici finanziari sono considerati più che soddisfacenti, perché da un lato si ha l'indice di liquidità ben superiore alla soglia 1 e dall'altro l'indice di solvibilità pari a una soglia stabile del 70%.

La performance sociale è altalenante, anche se rispetto al 2009 la stessa è in aumento e assume valori poco equidistanti tra loro nelle diverse classi di valore. A livello di numero la sola categoria che ha avuto un andamento costante e in crescita in tutti gli anni è il rapporto con la community. L'environment ha una sequenza mista: parte il 2009 con il valore più alto, diminuendo nel 2010 di oltre 20 punti per poi risalire di 10 punti nel 2011, per diminuire un'altra volta nel 2012 e ritornare al vecchio valore di 67 nel 2013 andando a migliorare l'efficienza e la gestione dell'uso delle risorse quali per esempio l'energia, cercando di ridurre impatti e immissioni e sviluppare nuove energie alternative e attivarsi con strumenti idonei alla lotta al cambiamento climatico.

Concludendo è possibile affermare che nonostante il trend descritto la performance sociale è migliorata e che la stessa può essere vista come elemento di traino per lo sviluppo economico della stessa società.

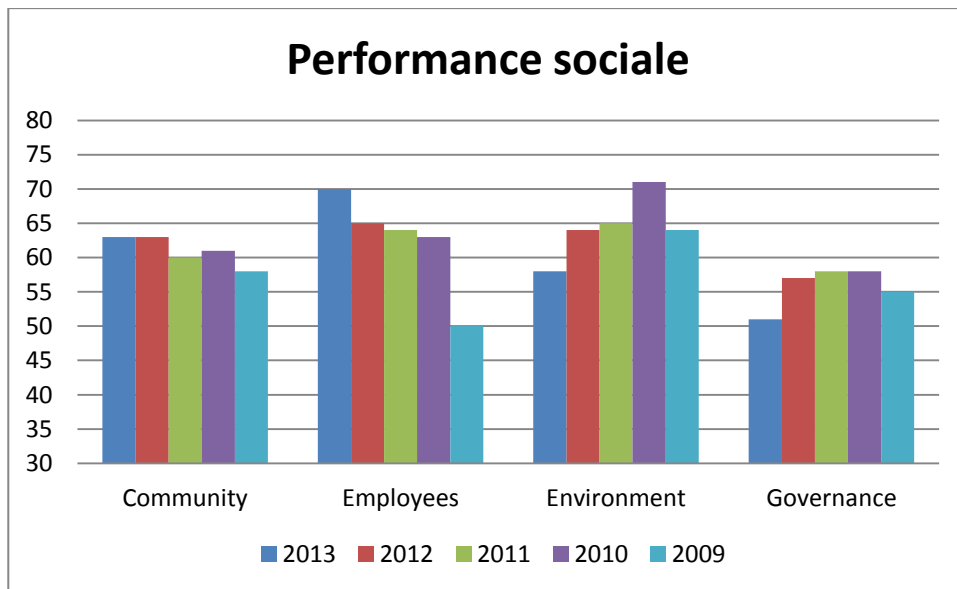
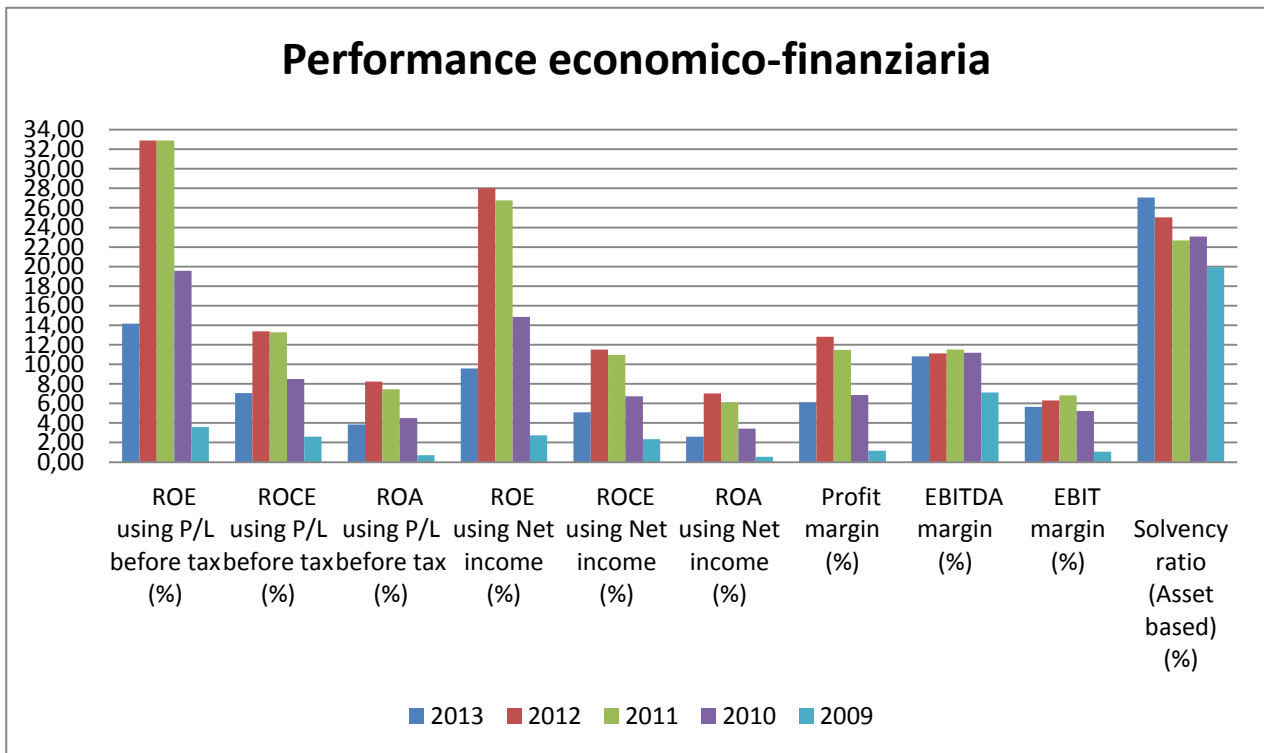
4.3.20 – TOSHIBA CORPORATION



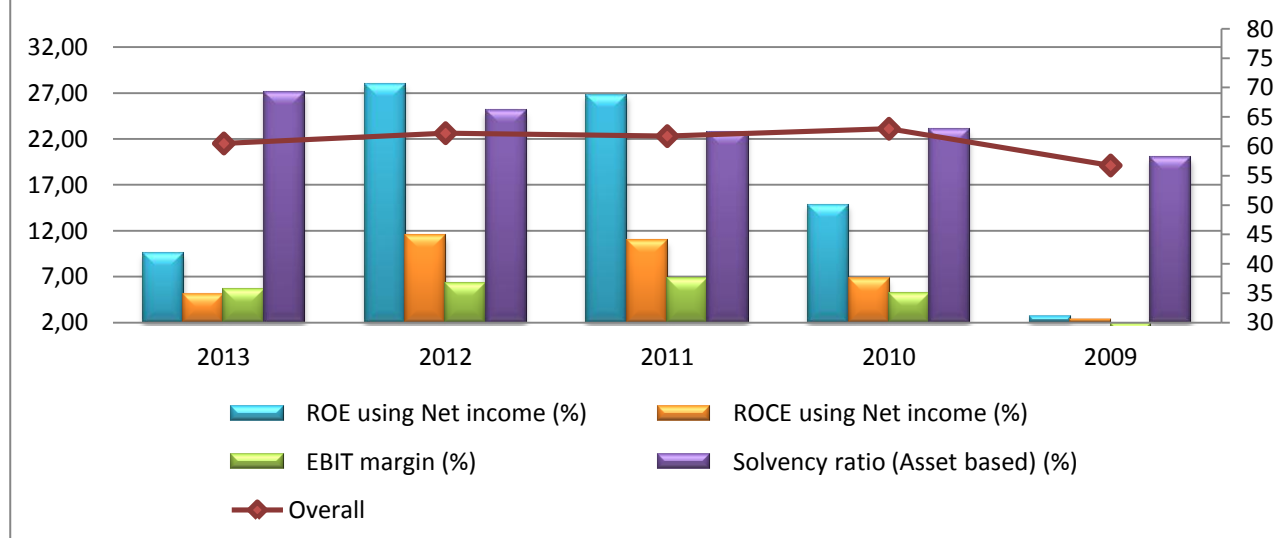


TOSHIBA CORPORATION è una multinazionale che opera in svariati settori, dalla produzione di attrezzature tecniche fisse e mobili, a infrastrutture elettroniche come elettrodomestici e di alimentazione elettrica nonché la realizzazione di impianti di reazione nucleare. La performance economica, dopo un andamento negativo degli anni 2009 e 2010 comincia a produrre risultati positivi che però dal 2012 si riducono di qualche punto per poi rimanere stabili nel 2013. Gli indici finanziari hanno valori pressoché bassi rispetto la norma anche se il trend presenta miglioramenti. La performance sociale presenta invece in termini complessivi un andamento in diminuzione, dopo l'aumento di 10 punti dal 2009 al 2010, il resto degli anni decresce, mantenendo il valore diminuito costante. Analizzando ciascuna categoria l'environment ha un trend maggiore sia in termini di sviluppo di attività che comportano riduzioni di energie che una migliore gestione delle risorse naturali e questo è a sostegno del fatto che il gruppo intende dirigere le proprie strategie verso un nuovo modo di porsi all'ambiente dirigendosi alle energie rinnovabili, l'esempio è rappresentato dall'impegno nel settore eolico. L'altra categoria che assume una media dei valori più alta nei cinque anni a riferimento è la classe dei dipendenti e in particolare la sub categoria della sicurezza, salute sul lavoro, la formazione e la garanzia dei diritti dei lavoratori e assicurare uguale trattamento di fronte alle diversità umane. Notando i grafici, dal 2010 i valori sociali e i valori economici non andavano di pari passo, perché un aumento dei primi non generava un aumento dei secondi. Tuttavia, sebbene il trend complessivo non sia dei migliori, un'influenza sul sociale è evidente da parte del indice di solvibilità e per questo affermo che una relazione positiva è presente.

4.3.21 – VOLKSWAGEN AG

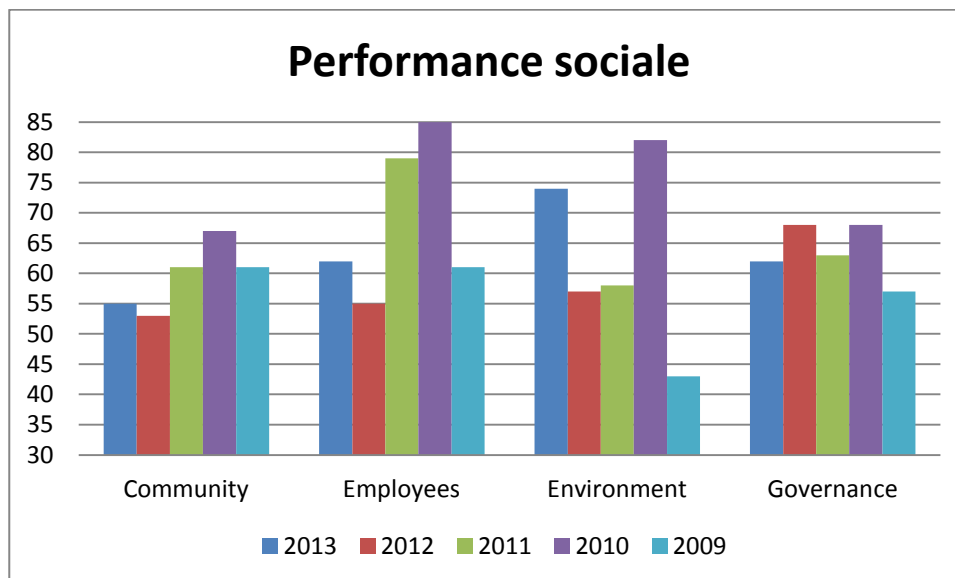
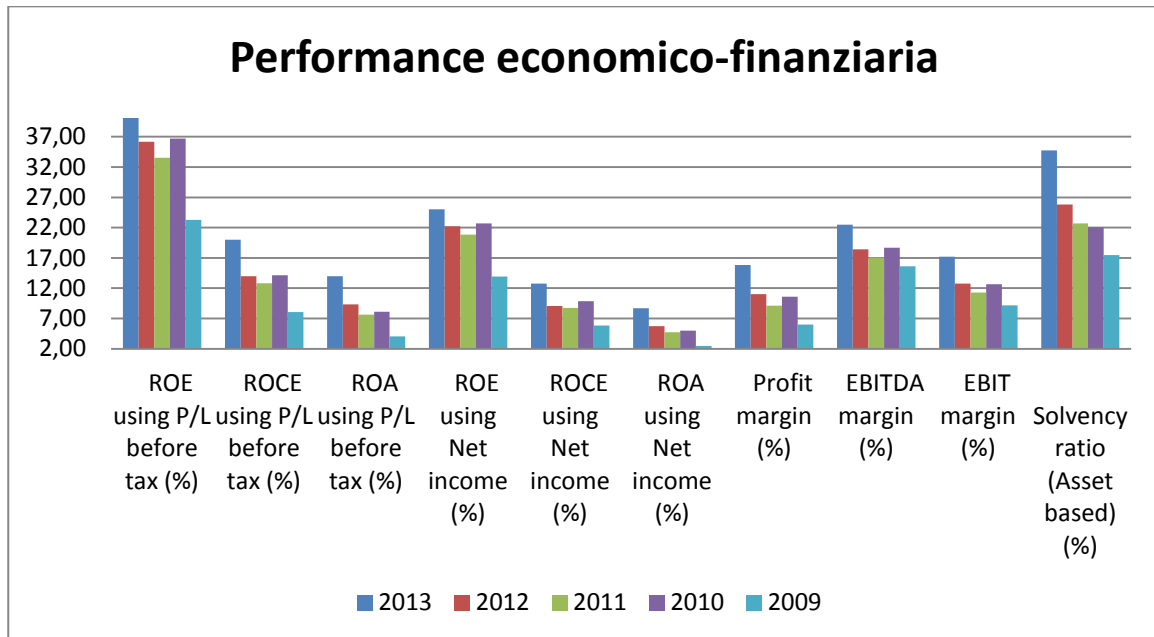


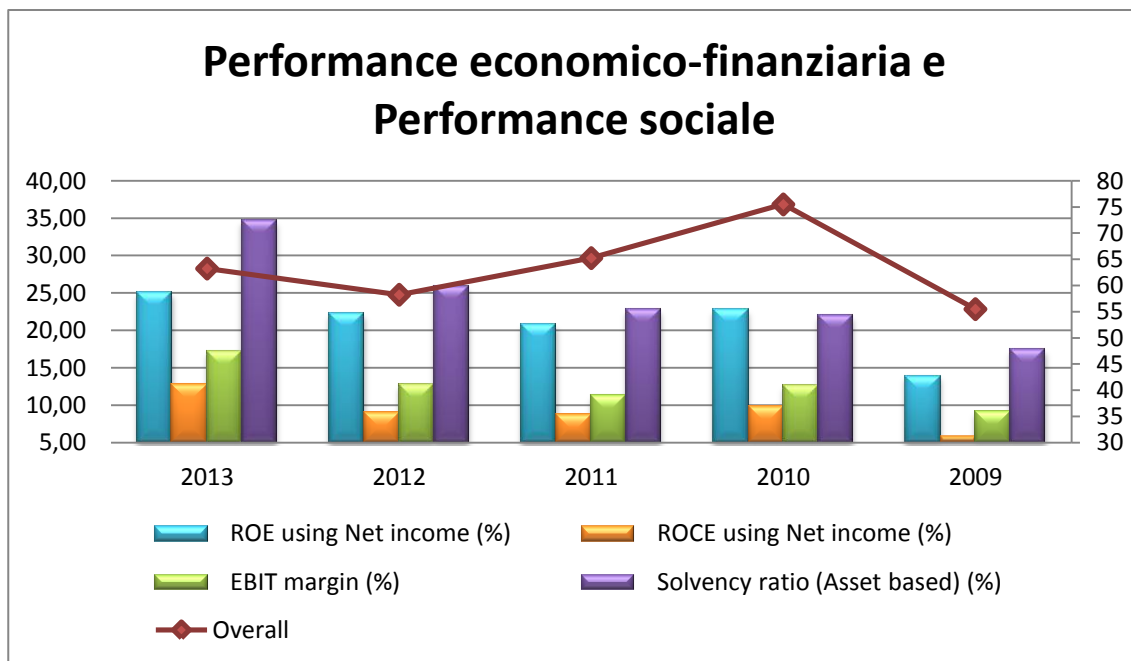
Performance economico-finanziaria e Performance sociale



Con sede in Germania VOLKSWAGEN AG opera nel settore delle automobili. Premessa importante prima dell'analisi è la presenza della crisi economica e finanziaria che tuttavia si protrae ancora oggi anche nel settore delle auto. Tuttavia la società madre ha saputo ben gestire la situazione, infatti si vede un trend in crescita dal 2009 al 2012 che si ripercuote negativamente nel 2013 andando a ridursi di oltre la metà, tranne che per l'EBITDA e l'EBIT margin dove la riduzione è pressoché minima. Gli indici finanziari sono più o meno abbastanza stabili, a parte il coefficiente di solvibilità che è sempre in leggero aumento. Per quanto concerne la performance sociale il trend complessivo è in leggera diminuzione, tuttavia la stessa società punta a uno sviluppo del valore delle proprie risorse umane con politiche di incentivazione, formazione e di non discriminazione e questo investimento porta i dipendenti a sviluppare maggiore consapevolezza e motivazione rendendoli partecipi alla stessa strategia aziendale e più attivi in politiche sociali e ambientali. La società si impegna anche nel migliorare il suo rapporto con la comunità, in particolare per quanto riguarda la progettazione, la gestione dei prodotti e il loro impatto nei confronti dell'ampia cerchia di stakeholder; inoltre viene evidenziata la responsabilità della stessa impresa nel ricercare nuove opportunità di mercato seguendo precisi modelli sostenibili che possono migliorare la qualità della vita dei cittadini. Complessivamente posso dire che il legame tra le due performance c'è e l'indice che influenza maggiormente è il Solvency ratio.

4.2.22 – ALASKA AIR GROUP, INC

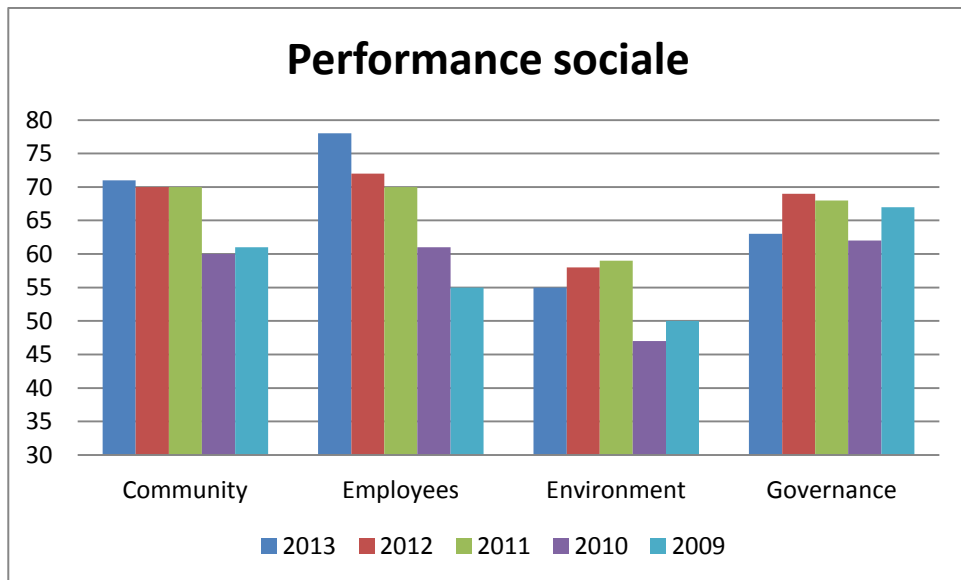
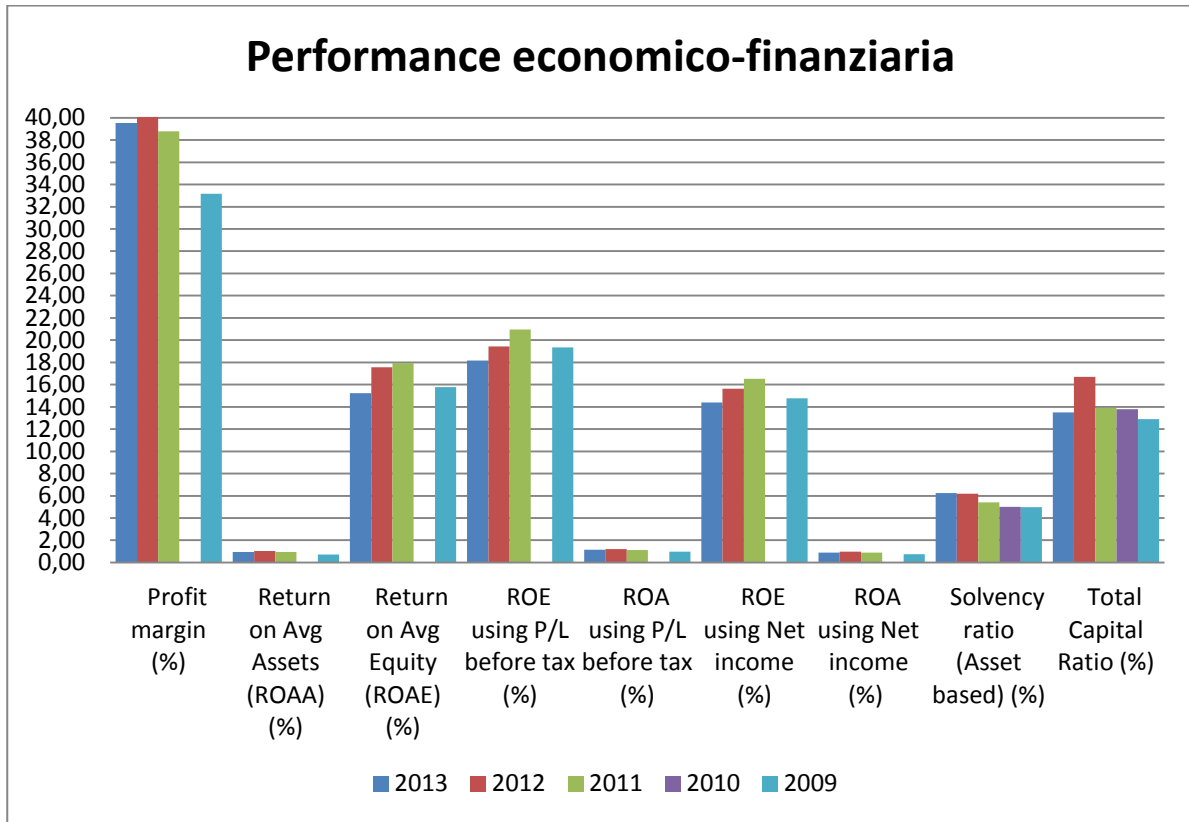


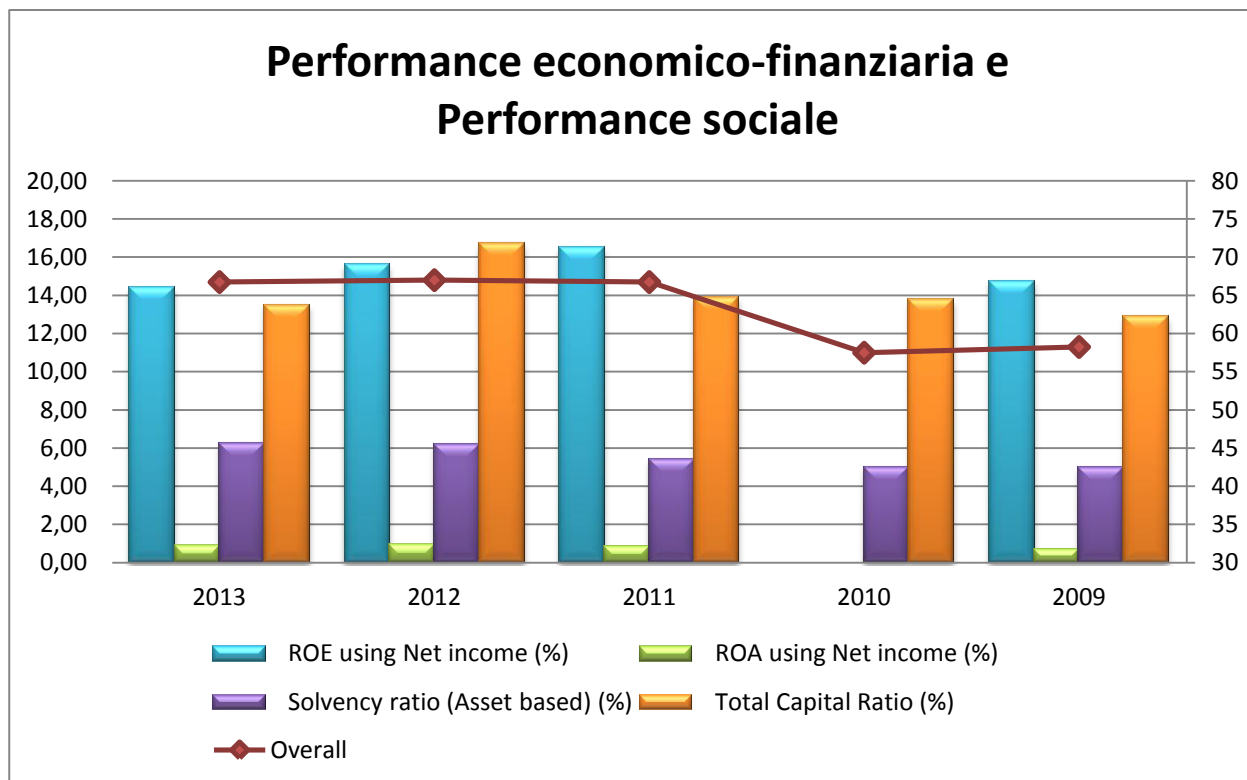


ALASKA AIR GROUP, INC è una grande holding che fornisce servizio aereo in gran parte dell'Alaska, Canada, Messico, Hawaii e Arizona. L'andamento economico visibile è positivo, ogni anno ci sono delle performance migliori tranne un piccolo calo nel 2011 che si ripercuote in tutti gli indici economici. I valori finanziari sono nella norma. Per quanto riguarda invece la performance sociale è utile spendere qualche considerazione in più perché come si nota l'andamento non è così poi tanto regolare. Il 2010 è l'anno con maggiore overall pari a 76 e questo risultato si ripercuote anche in termini di performance economica che aumenta in generale di quasi 5 punti percentuali. La sezione di maggiore rilievo è legata all'ambiente e ai lavoratori, l'una valuta la possibilità di riduzione di impatti ambientali dovuta ai carburanti e ai vari gas prodotti dai vari Boeing e l'altra motivando le risorse a pensare che l'impegno sociale e ambientale in qualche modo ripaga e quindi incentivarli a fare il meglio per la società ottenendo dei riconoscimenti. Il 2011 diminuisce di gran lunga soprattutto nella classe ambientale che si sussegue anche nel 2012 per poi ritornare ad aumentare nel 2013 riportandosi ai livelli di 74 dove la sub categoria del cambiamento energetico e climatico prevale con un valore di ben 90.

Tuttavia la ripresa della performance sociale nell'ultimo anno di analisi è sinonimo di positività, ovvero la società occupandosi di più ai problemi ambientali ha sicuramente portato a rafforzare la sua reputazione e avere un aumento a livello economico, fine ultimo ma principale per la sopravvivenza del gruppo.

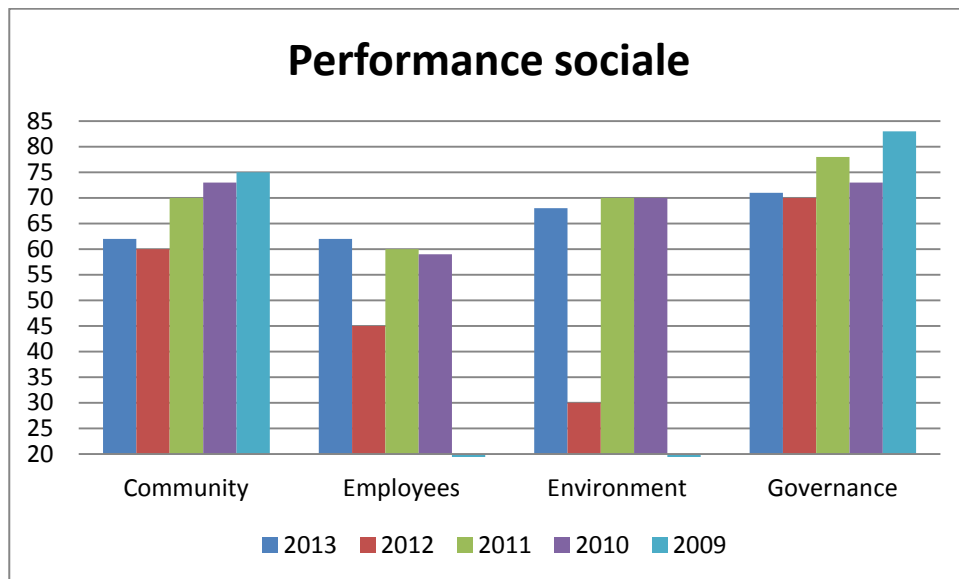
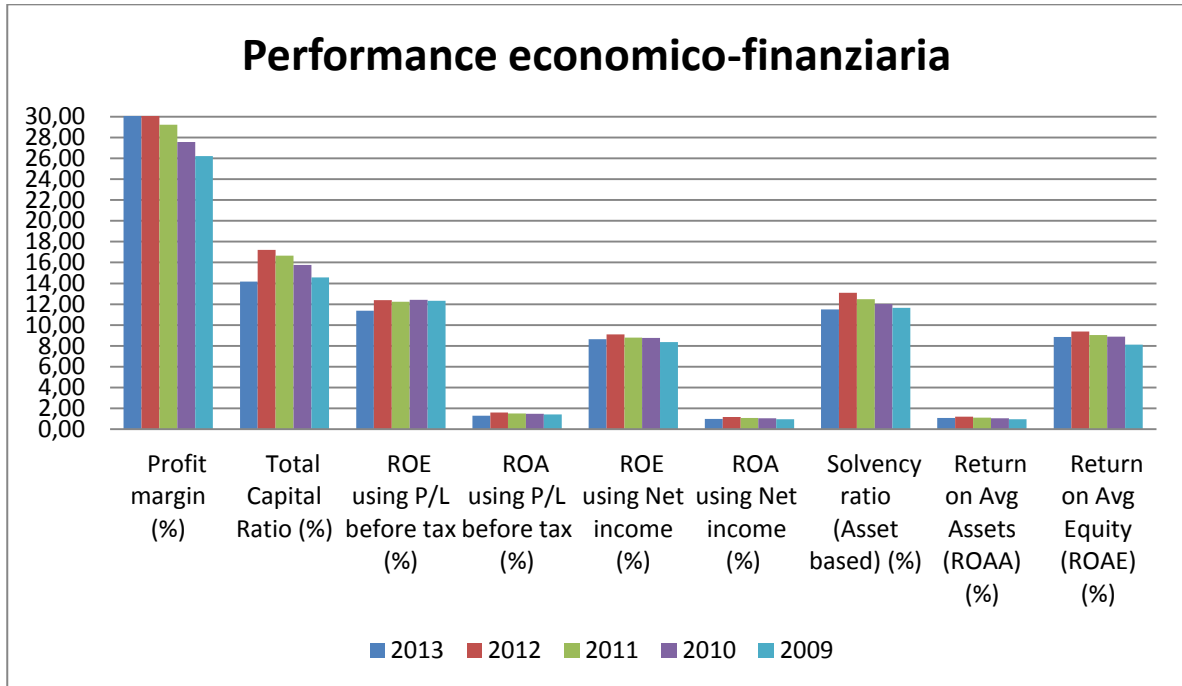
4.3.23 – THE BANK OF NOVA SCOTIA

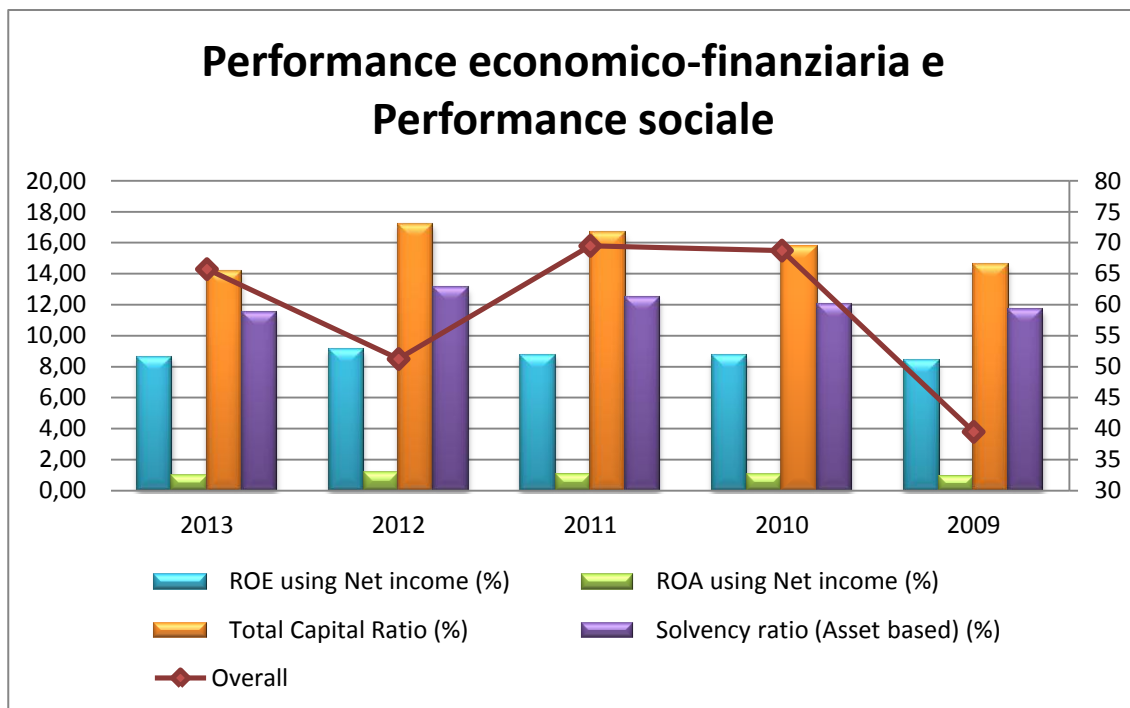




SCOTIABANK è la più grande banca canadese in termini di depositi e capitalizzazione. Diversamente dalle altre società, il settore bancario è caratterizzato dalla presenza di due particolari indici che sono il ROAA e il ROAE che indicano uno il rendimento medio delle attività e l'altro il rendimento medio del patrimonio netto. Fino al 2012 notiamo come questa società bancaria abbia un buon andamento economico e finanziario pressoché stabile, che si riduce leggermente nel 2013. La performance sociale ha un andamento complessivo speculare nel senso che il 2009 e il 2010 sono stabili con un miglioramento nella categoria employees, per poi aumentare e stabilizzarsi nei rimanenti a 67. Molto sviluppata è, come già annunciato, la categoria dei workers e quindi l'impegno della società a divulgare politiche, programmi e performance in relazione a tutti i rapporti di lavoro che essa intrattiene, nonché la loro qualità e la pro attività verso l'adozione di standard che assicurino salute e sicurezza alle stesse persone e l'attenzione verso processi innovativi di management, il tutto contornato da un miglioramento dei rapporti con la comunità derivanti dal fatto di aver migliorato l'approccio di fornitura dei servizi e prodotti. Queste due categorie sono aumentate a discapito di una diminuzione dell'impegno ambientale e di governance. Di fronte a questa panoramica, come già evidenziato nella maggior parte delle aziende precedenti, l'indice che si correla alla performance sociale è il grado di solvibilità, mentre gli altri indici sembrano non impattare per nulla.

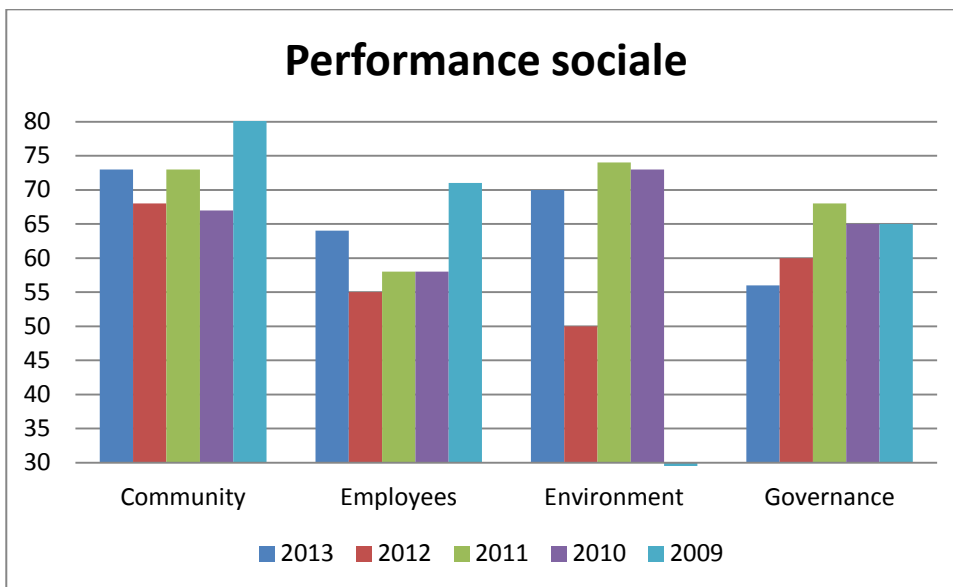
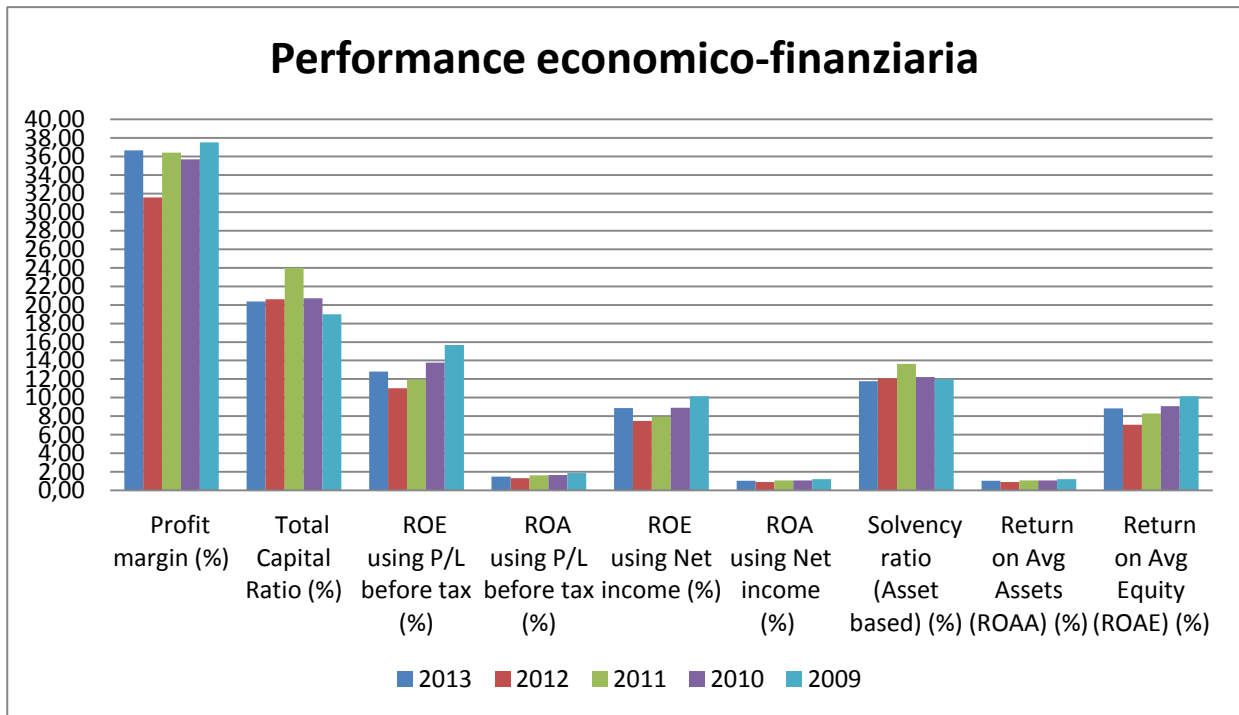
4.3.24 – TRUSTMARK CORPORATION

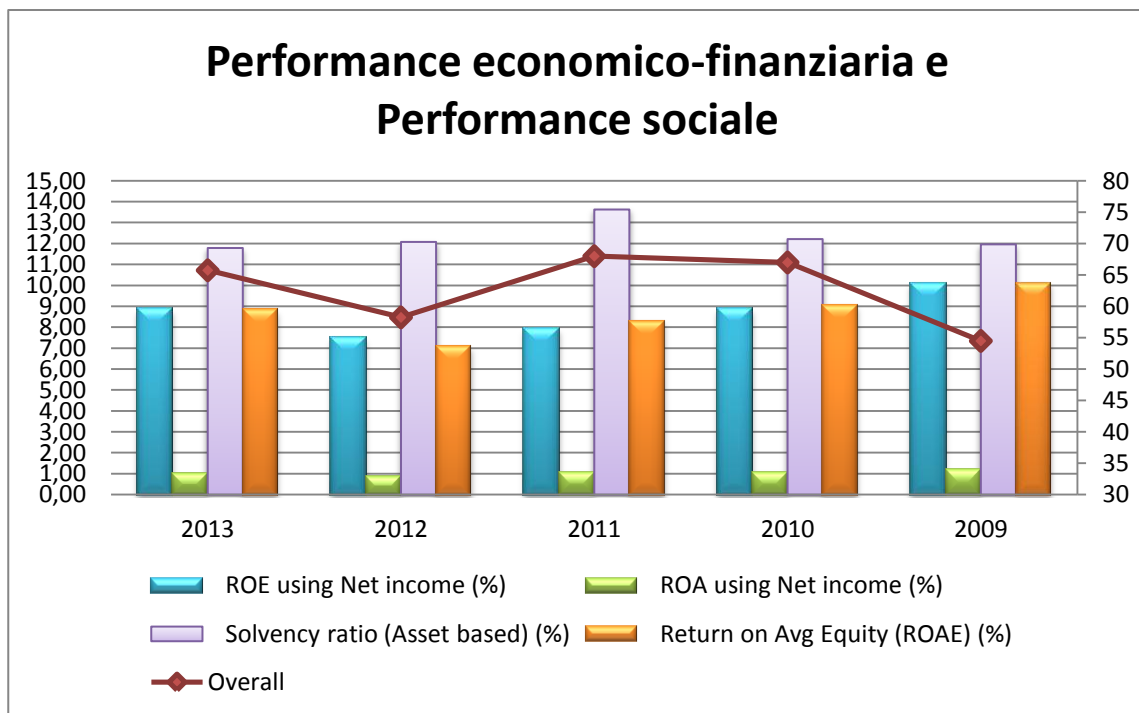




TRUSTMARK CORPORATION è una holding che offre servizi finanziari diversificati a una gamma vasta di soggetti; grazie alle sue controllate i servizi che offre spaziano da quelli propriamente finanziari, commerciali a quelli assicurativi e di “wealth management” sia a imprese che privati. I valori economico-finanziari sono pressoché buoni, hanno delle piccole variazioni negli anni che variano nei decimi e tuttavia il trend è sempre in leggero aumento, per poi dimostrarsi nel 2013 in piccola diminuzione. La performance sociale è al contrario altalenante perché partendo dal 2009 che presenta valori molto bassi in termini di overall, il 2010 e il 2011 sono in aumento per poi diminuire nel 2012 e riaumentare nel 2013. All’interno di ciascuna categoria si ha la stessa panoramica: la community da un valore iniziale di 75, diminuisce negli anni fino ad arrivare a 62 nel 2013, gli employees e l’environment diminuiscono in tutti gli anni e la governance mantiene livelli più o meno dello stesso valore pari a 70 anche se con variazioni di unità. Complessivamente, anche se non in maniera così evidente e chiara, la biunivocità tra le due performance è presente e ancora una volta l’indice che varia in seguito a variazioni di sociale e il Solvency Ratio.

4.3.25 – INTERNATIONAL BANCSHARES CORPORATION





INTERNATIONAL BANCSHARES CORPORATION opera nel settore finanziario e ha diverse divisioni che interessano la fornitura di servizi al dettaglio, l'attività di prestito, di deposito risparmi e di investimento e assicurazione. Gli indici economici più noti, compresi quelli tipici bancari e finanziari, hanno un andamento in calo, tranne nell'ultimo periodo del 2013 che cominciano lievemente a salire. Gli altri indici quali il Profit Margin e il Solvency Ratio hanno un trend altalenante: un anno crescono e un anno diminuiscono, così per tutti i cinque anni di analisi. Dirigendosi verso i valori sociali, notiamo un overall fino al 2011 in lieve aumento, per poi passare a un andamento di alti e bassi. A evidenza di ciò c'è la categoria della community che parte bene nel 2009, per poi diminuire nel 2010 e 2012 e aumentare nei restanti; spulciando più in profondità si nota come la società si occupi maggiormente a rendere trasparenti i suoi prodotti e servizi andando a evidenziare ogni minimo particolare, generando così maggiore impatto verso tutti gli interlocutori, e operando a priori lungo la propria catena di valore così da rendere visibili le sue priorità, progetti, responsabilità e sensibilità. Nel 2013 la categoria che dimostra passare da un trend nullo a un valore più alto è l'ambiente; la società, attraverso le sue controllate, cambia la propria direzione strategica andando a occupare le proprie forze per gestire meglio il problema ambientale, attraverso per esempio concessioni di prestiti o investimenti, in quelle realtà che più si attivano a preservare l'ambiente riguardante la questione del clima, piuttosto che la progettazione di nuove energie alternative.

In conclusione posso dire comunque che la correlazione tra le due performance c'è e gli indici di maggiore impatto sono il Solvency ratio e il Roe.

CONCLUSIONI

La responsabilità sociale d'impresa è un tema, senza ombra di dubbio, fortemente sviluppato e importante per la società moderna di oggi. La consapevolezza di andare oltre la legislazione imposta, per abbracciare volontariamente aspetti sociali e ambientali è essenziale per uno sviluppo aziendale che si protrae nel lungo periodo. La logica da imprimere al management è quella per cui l'attività deve essere svolta non solo per massimizzare il capitale degli azionisti che, come sappiamo, richiede un alto sfruttamento di risorse umane e naturali, ma l'obiettivo è quello di massimizzare il benessere di tutti gli stakeholder e perché questo si realizzi in maniera soddisfacente è opportuno che la responsabilità sociale d'impresa venga inserita all'interno della strategia aziendale così da diventare un modo d'agire intrinseco all'impresa tale da conseguire quel finalismo tridimensionale vincente.

Durante l'analisi è stato più volte dimostrato come chi non rispetta o non prende la dovuta coscienza di come questi aspetti sociali siano essenziali per il vivere aziendale, essa non accresce il suo valore ma anzi lo distrugge perché nel lungo periodo il comportamento etico e quello strategico tendono in qualche modo a coincidere e quindi chi non rispetta e non soddisfa le varie aspettative degli stakeholder viene punito dal mercato, comportando una sua espulsione e una drastica diminuzione dei valori economico-finanziari.

Andando con ordine, lo sviluppo di questo nuovo modo di fare business che continua ad evolversi tutt'ora, grazie a diversi fenomeni come la globalizzazione e l'integrazione dei mercati, ha richiesto nel tempo nuove forme di legittimazione da parte delle imprese. In particolare le stesse devono adottare delle forme di "accountable" per dimostrarsi di fronte al mercato come imprese sociali, che come sottolineato non hanno un'applicazione uniforme. A tal proposito si sono sviluppati diversi standard che hanno reso partecipi anche gli stessi governi al fine di realizzare quel sistema unitario e aperto che non interessa solo la singola impresa ma comprende l'intera società. La comunicazione della Responsabilità sociale d'impresa è quindi molto importante e non deve limitarsi ad essere un semplice strumento di marketing ma è utile per creare consapevolezza e cultura sia interna che esterna, mostrando gli impegni sociali ed essere uno stimolo per il confronto e il coinvolgimento dei vari interlocutori.

Adottare comportamenti socialmente responsabili comporta sia dei benefici all'impresa che si traducono il più delle volte a un maggiore vantaggio competitivo in termini per esempio di immagine, di maggior attrazione sia di capitale che di risorse ma anche in termini di costo nel senso che l'impresa che attiva prassi sociali all'interno dello svolgimento dell'attività può ottenere un minor spreco di risorse e quindi una maggiore riduzione di costi operativi che si traducono a sua volta in una migliore gestione dei rischi e a un aumento della quota di mercato.

Tuttavia la Responsabilità sociale d'impresa non è esente da aspetti negativi, cioè da ostacoli alla sua corretta realizzazione e questo perché i vantaggi che essa presenta non sono immediati nel breve periodo ma si prospettano in tempi più lunghi e il management è un po' restio nel rendere trasparenti le informazioni e adoperarsi con ingenti quantità di risorse per poi alla fine non ottenere il dovuto riscontro. Inoltre le realtà aziendali circostanti sono molto complesse e non sviluppate in maniera uguale e questo può essere un elemento su cui lavorare affinché si riescano a fornire strumenti idonei alla sua corretta implementazione. Il più delle volte la responsabilità sociale è un'opportunità da cogliere che però in alcune occasioni si rivela un rischio ed è qui che si inserisce il fenomeno del "greenwashing" oggi sempre più diffuso e di primo impatto di difficile visione che comporta a sua volta molti malcontenti e negatività.

Dopo aver illustrato ampiamente questi concetti, quello che è emerso è il fatto che più l'impresa si impegna nel sociale e più si alimenta la creazione del bene comune, ovvero si viene a sviluppare un circolo virtuoso a doppio verso che interessa la stessa impresa da un lato e la società dall'altro. L'impresa che attua un cambiamento di business rivolto alla soddisfazione degli interessi degli stakeholder e integrando le prassi sociali nella sua mission, apporta valore alla comunità, in termini di migliore qualità e benessere che a sua volta trova riscontro da parte di quest'ultima in una migliore reputazione della stessa impresa che così aumenta la sua performance. Ecco allora che quello si realizza è un valore condiviso che deve essere costantemente alimentato.

Entrando all'interno del mio focus di attenzione, ho analizzato un campione di aziende di grandi dimensioni che svolgono la loro attività in diversi settori e Paesi e ho, attraverso l'utilizzo di comprovati database, incrociato la loro performance sociale e performance economico-finanziaria.

Dai grafici e dalle tabelle rappresentate sono emersi dei risultati per lo più soddisfacenti, nel senso che ho riscontrato una idonea corrispondenza tra i dati di performance sociale e gli indici di performance economico-finanziario sia in termini positivi che negativi, ovvero a una crescita di performance sociale corrisponde in linea di massima un aumento o al più una stabilizzazione degli indici economici e al contrario a una diminuzione di valore sociale diminuisce anche la performance economico-finanziaria.

Entrando nel dettaglio dell'analisi:

1. WAREHOUSE GROUP LIMITED (THE) è una delle società dove la proposta di integrare all'interno del business gli aspetti sociali porta a un evidente e chiaro miglioramento in termini economici, infatti gli indici che maggiormente presentano una sensibilità rispetto alla curva sociale sono il Solvency ratio e il ROE anche se questa dinamicità si presenta con tempi diversi, cioè intendo dire in termini di supposizione che nel momento in cui l'impresa intende impegnarsi nel sociale a partire dal 2009, si presume che abbia maggiori disponibilità finanziarie da poter investire nel sociale e che gli stessi impattano sulla curva sociale nell'anno successivo, mentre il ritorno sulla redditività si ha invece, sempre facendo ipotesi, un anno, due dopo l'aumento della performance sociale perché appunto si pensa che l'impegno di risorse finanziarie richieda del tempo per apportare valore. Tuttavia però come si nota l'indice che fa emergere senza dubbio la biunivocità è l'indice di solvibilità perché a ciascuna variazione dello stesso corrisponde simmetricamente una variazione della curva del sociale. Un'altra possibile corrispondenza riscontrata è quella dell' Ebit Margin, ovvero il rapporto tra il risultato operativo e il fatturato che segue lo stesso comportamento del ROE. Gli altri indici non subiscono modifiche direttamente proporzionali ma hanno un andamento a sé. Notata questa relazione e la supposizione del perché ci sia questo andamento, le categorie sociali migliorano nel corso degli anni e in particolare quelle che seguono lo stesso andamento sono quella dei dipendenti e il modo con cui interagisce l'impresa con essi si basa principalmente su politiche di formazione e istruzione e sul rapporto con la comunità e cioè come il prodotto impatta sulla comunità, cercando di modificare e riprogettare la sua fabbricazione e vendita, rendendolo rispettoso di qualità e sicurezza.

2. MARKS AND SPENCER GROUP PLC è una società che inizia ad impegnarsi attivamente nel sociale a partire dal 2009 e lo si capisce dal fatto che i valori economici erano più alti in precedenza e quindi nel momento in cui intende occuparsi su determinati aspetti che non hanno un riscontro diretto, la redditività sul patrimonio netto, per esempio ne risente in termini maggiori. Il 2010 ha un picco in termini sociali, accompagnato da una leggera diminuzione e stabilizzazione negli anni 2011-2012, per poi riprendersi nel 2013. Anche qui si nota come il solvency, anche se non in modo evidente, influenza la curva sociale che si ripercuote a sua volta dal 2011 in termini economici seguendo lo stesso andamento della curva e gli indici correlati sono il ROE e il ROCE e quindi rispettivamente la redditività sul capitale proprio e sul capitale investito, anche se c'è da dire che sebbene abbiano una relazione con la performance sociale, questi hanno un andamento pressoché stabile fino al 2010 e poi lentamente cala fino a crescere nel 2013 e quindi concludendo posso dire che la relazione tra le due performance esiste ma posso supporre anche che la società stia monitorando gradualmente il suo impegno sul sociale che ancora non ha confermato in termini precisi il miglioramento economico.
3. CAMBREX CORPORATION presenta un andamento altalenante innanzitutto per la mancanza di dati non resi disponibili interamente dal database, ma che secondo me sono dovuti essenzialmente dal settore perché operando nel campo farmaceutico è difficile che il riscontro economico sia immediato, nonostante la sua partecipazione attiva nel sociale e in particolare con l'ambiente, nonché il suo rapporto con la comunità e con la governance aziendale per rendersi più trasparente, attraverso anche l'utilizzo di report sociali. Tuttavia è presente anche qui un rapporto dialettico: variazioni di solvency provocano variazioni del sociale. Il picco nel 2009 sulla curva del sociale, mi fa supporre che la società abbia iniziato ad investire sulla stessa a partire dal 2008 ed infatti il solvency è molto alto; tuttavia i suoi effetti reddituali non sono così evidenti, tranne un picco nel 2012 che secondo me proviene da casi particolari, ma che leggermente ha un andamento crescente che nel 2013 diminuisce per ulteriori investimenti. Guardando la curva dal 2010 fino al 2013 si vede come l'overall

sociale, il solvency ratio, ma anche il margine del risultato operativo percentuale seguono tutti lo stesso andamento.

4. BT GROUP PLC è una società che è partita dal 2009 con risultati negativi ma che tuttavia è riuscita a recuperare nel corso degli anni. Andando a verificare la presenza tra la relazione performance sociale e performance economico-finanziaria si evidenzia come la stessa esista e in particolare tra gli indici che impattano maggiormente c'è il solvency, perché a piccole variazioni di esso la curva si muove fino ad essere piatta per tre anni consecutivi 2011-2013 e lo stesso andamento lo riscontriamo anche nel solvency che da negativo, diventa positivo e via via si stabilizza. La stessa cosa non possiamo dirla per il ROE che ha oscillazioni molto forti che non susseguono con il sociale. Un motivo per cui c'è questa stabilità può derivare dal fatto che l'impresa ha poche risorse a disposizione per poter investire e presenta già un assetto molto indebitato, ma tuttavia spulciando all'interno delle categorie sociali sembrerebbe che ci fosse un cambiamento di governance e in altri termini un riorientamento strategico manageriale può essere da spunto per ulteriori analisi e sviluppi bidirezionali.
5. GROUPE DANONE è un'altra società che presenta un alto grado di relazione biunivoca tra performance sociale e performance economico-finanziari. Dai dati che emergono sembra che la società abbia iniziato a impegnarsi attivamente nel sociale a partire dal 2009 e successivamente a monitorarla per esempio con forti investimenti. Anche in questo caso è utile supportare la logica dello sfasamento temporale, o meglio quando la società intende attivarsi nel sociale, impegna delle risorse a tutte e quattro le categorie e nel 2010 si vede come la curva del sociale aumenta e si evidenzia la relazione di come la curva sia molto sensibile alle variazioni di solvency. Quando la società riesce a migliorare la performance sociale, la relazione sulla performance economica si ha in modo spettrale negli anni che seguono e in questa realtà si hanno già nel 2010 essendo appunto operante in un settore alimentare e quindi di impatto immediato in termini di ambiente, piuttosto che di comunità. Tuttavia da quest'anno in poi c'è una relazione prima stabile e poi in diminuzione, nella stessa direzione sia per la performance sociale che per tutti gli indici economico-finanziari analizzati sul grafico.

6. ERG S.P.A. società italiana, presenta nel 2010 un alto picco in termini sociali, sinonimo che la stessa società potrebbe aver messo a disposizione risorse finanziarie soprattutto nella categoria dell'ambiente e per migliorare il suo rapporto con i dipendenti. Tuttavia anche qui possiamo notare che la correlazione tra i due indici c'è e che nuovamente l'indice di solvibilità ha un forte impatto sul sociale e si nota come la società continui a investire molto negli anni, infatti guardando il 2009 ma soprattutto il 2012, il grado di solvency ha un alto livello che si ripercuote in termini sociali solo nell'anno successivo. In termini invece di redditività sul capitale proprio si ha solo una crescita dal 2011 al 2012 ma che non si rispecchia nella stessa misura in termini sociali; per quanto riguarda invece l'Ebit Margin, dopo l'investimento sociale, comincia ad aumentare nel corso degli anni corrispondendo al 2013 in aumento di sociale e aumento di performance economica. Concludendo posso dire che è una società che si impegna molto investendo nel sociale, riuscendo ad equiparare nel 2013 le proprie forze in tutte le categorie, ma essendo operante nel settore dell'energia e in particolare nella riduzione di emissioni e nello sviluppo di energie rinnovabili, un trend positivo e lineare in termini di redditività sul patrimonio netto non è così immediato.
7. HCL TECHNOLOGIES LTD è una società che come si nota comincia ad impegnarsi ai temi sociali e a investire risorse finanziarie dal 2009 e le stesse cominciano a ripercuotersi in senso positivo solo a partire dal 2010. Dal 2011 in poi la società comincia ad avere migliori risultati in termini reddituali e si vede come il ROE è in leggera crescita fino a toccare il massimo nel 2013 con aumento della stessa curva sociale. Si può osservare che anche in questo caso la relazione tra le due performance è affermata. Tra le categorie sociali che emergono di maggiore impatto sono la categoria dei worker e in particolare le politiche di motivazione e incentivazione ai dipendenti e il rapporto con la comunità in termini di impegno nel rispetto dei diritti umani e la trasparenza di disclosure lungo tutta la catena di fornitura, nonché in termini di "leadership ethics" ovvero il rapporto che la stessa istaura con tutti i vari stakeholder.
8. L'OREAL SA presenta una buona relazione delle due performance, in quanto ancora una volta si nota come la curva sociale sia molto sensibile al grado di

solvency e non più di tanto invece in termini economici il cui andamento non impatta sul ROE e sul Ebit. Dai dati economici e finanziari precedenti al 2009 mi fanno supporre, in conseguenza di alto picco sociale dell'anno 2010, che la società ha cominciato ad impegnarsi nel sociale a partire dal 2009 con un buon solvency. Infatti dal 2009 al 2010 il grado di solvibilità aumenta e in un certo senso mi fa ipotizzare che la società aveva a disposizione disponibilità finanziarie che ha pensato di investire sugli aspetti sociali. La curva del sociale dal 2011 in poi ha un andamento crescente che non è visibile nel ROE e negli altri indici economici che sono per lo più piatti. Si può concludere dicendo che la relazione tra le due performance c'è ma che non è verificato in entrambi i fronti il modo con cui questa relazione si lega.

9. ENDESA SA è una società che opera nel settore dell'energia ed è particolarmente impegnata verso l'ambiente. Sebbene non parta nel 2010 con un picco forte in termini sociali, la considerazione che propongo è che gli anni precedenti erano più alti in termini economici e questo può essere il sinonimo che la stessa aveva a disposizione maggiori risorse da investire nel sociale e che hanno avuto un ritorno economico lieve negli anni successivi. Tuttavia anche qui notiamo l'influenza della solvency nella curva sociale che non si rispecchia nel ROE che ha un andamento contrario. L'investimento della società ha interessato principalmente l'ambiente e cioè politiche attive in esso certificate da appositi report, sinonimo di rendicontazione e maggior sicurezza per gli stakeholder e in termini di rapporto con i dipendenti che assicura l'impegno da parte della società di mantenere la diversità e assicurare uguali diritti e parità di trattamento. In seguito all'aumento sociale si osserva come l'indice Ebit segua negli anni dopo il 2011 un andamento in linea con la linea sociale nel 2013.
10. LENOVO GROUP LTD è un'altra società che mi permette di affermare il rapporto positivo tra le due performance. Da valori negativi del 2009, l'impresa consegue buone redditività nel 2013. Come le altre società anche qui notiamo come sia la solvency, il Roe che l'Ebit impattano sulla curva sociale e in particolare dal 2010 la performance consegue un andamento crescente alimentato da un solvency alto nel 2009 che mi permette a colpo d'occhio di

dire che c'erano le disponibilità per poterle usufruire in termini sociali che infatti sono aumentate nel 2010 e viceversa all'aumentare di quest'ultima si nota un riscontro in termini economici già a partire dal 2011.

11. AMN HEALTHCARE SERVICES, INC è una società che come si nota dall'analisi grafica ha recuperato molto sia in termini economici che finanziari perché fino al 2011 ha valori negativi che poi si trasformano in positivo fino ad aumentare negli anni. La performance sociale presenta lo stesso andamento dell'indice di solvibilità e ancora una volta emerge che la relazione tra le due esista. Dal grafico emerge, a differenza di altre società, non un picco in termini sociali ma anzi già nel 2009 una buona performance sociale legata soprattutto alla comunità e alla governance, sintomo secondo me di monitoraggio che invece dal 2012 comincia a fruttare in termini di ambiente e di aumento economico. Questa realtà presenta la relazione tra le performance ma l'ipotesi del come questa relazione si lega, riflessa nelle precedenti aziende, qui non può essere argomentata, il motivo può essere ricondotto al settore di operatività, e in particolare nel valore delle competenze e delle specificità difficili da trasmettere.
12. FUJI ELECTRIC HOLDINGS CO. , LTD presenta valori negativi nel 2009 che via via si trasformano in positivi con il passare degli anni. La relazione tra gli indici è presente ed essendo che tra il 2009 e il 2010 il solvency è in leggero aumento posso ipotizzare che gli investimenti stanno aumentando soprattutto in termini sociali, come si vede infatti nel 2010 la curva del sociale aumenta. Lo sfasamento temporale tale da portare risultati economici si ha dal 2011 che però in modo sensibile diminuisce nel 2012 per poi ritornare a salire nel 2013 in linea con l'overall.
13. DELL, INC è una delle società in cui la relazione tra gli indici sociali e economici è vera solo in termini di solvency, ovvero l'unico indice che impatta sul sociale, generando lo stesso andamento è quest'ultimo. Il Roe non risente di modifiche del sociale in quanto ha un andamento altalenante, un anno alto e un anno basso e in particolare i problemi ambientali e motivazionali dei dipendenti non influiscono sulla stessa redditività, e questo vale in tutti gli indici economici a riferimento. In questa realtà non è possibile evidenziare quel

rapporto tra gli anni in cui si vede la corrispondenza tra solvency - sociale e sociale - performance economico - finanziaria in quanto è verificata solo nel 2010 per la prima parte di relazione e basta.

14. MCDONALD'S CORPORATION è una nota società di fast-food che in linea generale presenta un legame reciproco tra la performance sociale e performance economico-finanziaria, in particolare gli unici indici che variano in rapporto all'overall sociale è il solvency ratio e l'Ebit Margin a partire dal 2011. Dico a partire dal 2011 perché nel momento in cui l'impresa intende impegnare risorse nel sociale la redditività non aumenta subito ma ci vuole del tempo, in questo caso anche non molto essendo un settore alimentare che si dimostra essere di più facile impatto. Tra le categorie sociali che influiscono maggiormente sull'andamento della performance sociale, e che quindi hanno lo stesso andamento, sono l'employees e il rapporto con l'ambiente. Quello che mi preme dire è che sebbene il legame è presente, gli anni 2011-2012 e 2013 non presentano grossi movimenti nel sociale e quindi secondo me la logica con cui l'impresa deve continuare è quella di riprendere in mano alcune politiche precedenti di successo e riorganizzarle in un'ottica strategica di integrazione.
15. HOME RETAIL GROUP PLC presenta un grafico di relazione pressoché positivo. Il grado di solvency è molto elevato in tutti gli anni e questo è sinonimo appunto di buona solvibilità di lungo, ma nello stesso verso mi dice che ho a disposizione molte risorse per investire che si ripercuotono in modo simmetrico in termini sociali, soprattutto nei rapporti con la comunità e nella governance che rispecchiano lo stesso trend, ma presenta alti valori anche nella classe lavoratori, occupando risorse per la formazione e l'istruzione. Dal punto di vista economico non si riscontra lo stesso andamento e il motivo può essere compreso nella crisi economico-finanziaria che sta attraversando il settore immobiliare ed essendo una società retail di prodotti per la casa, il calo di valore può essere un sinonimo.
16. COCA-COLA ENTERPRISES, INC è una società che ha subito negli ultimi anni, a partire dal 2010, dei cambiamenti a livello manageriale ma anche a livello di mercato. La relazione tra le due performance c'è e in particolare l'indice che influenza maggiormente il trend sociale è il grado di solvibilità; le

risorse che la società ha a disposizione sono sempre più in diminuzione e questo si riscontra soprattutto in termini di ambiente e di governance. Il Roe non ha inciso particolarmente anche perché come si vede ha un ritorno positivo. Questo contesto è un elemento che incide fortemente sulla possibilità di trarre delle riflessioni del come questa relazione si forma, e secondo me influisce anche la dimensione temporale in quanto il cambiamento è avvenuto recentemente.

17. MICROSOFT CORPORATION è una società che opera nel settore dell'informatica e ha una buona correlazione tra indici sociali e indici economico-finanziari. Non tutti gli indici, come si nota sono correlati, ma solo il solvency ratio e la curva del sociale è rispettivamente sensibile ad esso. La società si presuppone abbia iniziato ad impegnarsi attivamente nel sociale a partire dal 2010 dove l'indice solvency aumenta e quindi genera maggiori risorse da poter impiegare anche nel sociale. Essendo l'investimento nel sociale non di immediato riscontro economico ancora oggi non è possibile notare un miglioramento, anzi il ROE, ROCE e Ebit hanno andamenti irregolari e pressoché in diminuzione. All'interno delle categorie possiamo notare come l'andamento speculare alla curva sociale viene rispecchiato solo in termini di rapporto con la comunità e un netto miglioramento negli anni con i dipendenti.
18. LADBROKES PLC è una delle società, che come si vede dai grafici, non presenta correlazione nel senso che la curva sociale ha un andamento che non impatta sugli indici finanziari e economici e nessuno esercita una particolare influenza. La strana situazione rappresentata è dovuta secondo me al settore per cui opera relativo al gioco e alle scommesse, dove si assiste negli anni a dei picchi particolari, susseguiti da annullamenti o diminuzioni che interessano l'influenza sul grado motivazionale dei dipendenti, aggregando benefici e incentivazioni che aumenta negli anni e che ha una sensibilità in termini economici particolare.
19. BENCHMARK ELETRONICS INC ha un tasso di indebitamento fortemente inferiore all'unità e questo è sinonimo di quanto la stessa sia finanziata da capitale proprio ed è visibile anche da un indice solvency molto elevato. Tuttavia qui la correlazione in un certo senso c'è ed è compresa dal 2011 al

2013 in termini di sociale e ROE e Ebit. Il Solvency qui non ha così poi grande influenza sebbene abbia livelli molto alti; l'investimento delle risorse nel sociale non è secondo una mia supposizione partito dal 2009 perché da alcuni dati emersi nella ricerca il solvency era maggiore in tempi precedenti e la curva sociale comincia ad aumentare nel 2009 e il ritorno economico solo dal 2011 ma non in termini così chiari da poter essere sicuri di queste affermazioni.

20. TOSHIBA CORPORATION, come si nota dal grafico complessivo, ha un legame tra le due performance, in particolare l'unico indice che impatta è il solvency ratio, infatti a variazioni dello stesso corrispondono variazioni di sociale. Tuttavia da un 2009 negativo e un 2010 con valori pressoché nulli, riesce a recuperare molto negli anni successivi. Sembra inoltre che l'impresa abbia iniziato ad impegnarsi nel sociale nel 2010, osservando appunto un Solvency in aumento sinonimo di maggiori risorse rese magari disponibili per investimenti sociali che però non hanno un riscontro per così dire dopo qualche anno in termini economici dovuto principalmente alla nuova attività nel settore eolico che sta intraprendendo. Tra le categorie sociali che segue l'andamento dell'overall sociale, un forte rilievo è rappresentato dagli employees e in particolare la sub categoria della formazione e dell'istruzione accompagnata da politiche volte ad assicurare la diversità e i diritti umani, nonché la sicurezza e la salute sul lavoro.
21. VOLKSWAGEN AG è una società automobilistica che dopo un trend in costante crescita, diminuisce nel 2013 e lo stesso andamento si può riscontrare anche nella performance sociale dove dopo una breve risalita nel 2010 si stabilizza nel 2011 e 2012 e scende appunto nel 2013. Il calo che secondo me ha subito è dovuto principalmente alla crisi che sta attraversando questo settore ancora oggi. L'indice che maggiormente subisce variazioni a seconda dell'andamento della curva sociale è il Solvency e tra le categorie che hanno lo stesso trend prevale quella dell'ambiente e della governance, anche se tuttavia nel 2013 la categoria di maggiore sviluppo è quella dei dipendenti in tutte e tre le sub categorie, e quindi più incentivi concessi e maggiore redditività si dovrebbe creare, anche se in termini economici nel 2013 non si rispecchia appieno.

22. ALASKA AIR GROUP, INC presenta un picco in termini sociali pari a 76 nel 2010 che mi fa supporre un inizio di impegno attivo in termini sociali. La relazione tra le due performance è presente e in questa realtà oltre all'indice di solvibilità che presenta sicuramente maggiore sensibilità rispetto alla curva sociale, la stessa correlazione è evidente anche negli indici economici come il ROE, ROCE e l'Ebit Margin. Una volta individuata la relazione è importante capire come si legano questi indici: una supposizione che è riscontrata in questa impresa è che nel momento in cui la stessa intende occuparsi del sociale lo fa perché ha a disposizione delle risorse finanziarie che come si nota dipendono dal grado di solvency che aumenta; il ritorno dell'investimento di queste risorse si ha in termini di curva sociale un anno dopo, mentre il ritorno sulla performance economica si ha dopo un anno – due dall'aumento della performance sociale e questo infatti è dimostrato, basta guardare il Roe, l'Ebit e il Roce che aumentano. Infine tra le sub categorie sociali che condizionano questo andamento sono sicuramente l'ambiente in termini di riduzione di impatto con riguardo ai carburanti e ai gas prodotti dagli aerei, evidenziato con un valore di ben 90 punti.
23. SCOTIABANK, diversamente da tutte le altre società industriali, è una delle più grandi banche canadesi che in grandi linee presenta una relazione positiva tra gli impegni sociali e i valori economici. In altre parole vediamo come a variazioni di performance sociale, l'indice che maggiormente varia è nuovamente il solvency ratio, mentre gli altri non hanno nessuna influenza. Tra le categorie sociali di maggiore impatto è quella che riguarda il rapporto con la comunità, accompagnato da una crescita esponenziale della categoria delle risorse umane e questo significa che la società intende andare a divulgare le sue politiche, rendendo più trasparenti i suoi prodotti e l'intera catena di fornitura così da migliorare la sua reputazione.
24. TRUSTMARK CORPORATION è una holding finanziaria che come ho fatto notare dal grafico presenta un andamento altalenante in termini sociali e un andamento economico pressoché stabile o al massimo di piccola variazione in aumento, tranne il 2013 che è in diminuzione. Una evidente e chiara biunivocità tra le due performance non è possibile definirla anche se guardando

attentamente il grafico, piccole variazioni di solvency provocano a sua volta delle piccole variazioni di sociale. Sembrerebbe inoltre che la società abbia iniziato a interessarsi agli aspetti sociali dal 2009-2010 e le categorie di maggior impegno sono quelle riguardanti l'ambiente e i dipendenti, a discapito della categoria community e governance dove si nota una maggiore responsabilità in tutti gli anni di riferimento ma che comunque non hanno un andamento in linea con la curva sociale complessiva.

25. INTERNATIONAL BANCSHARES CORPORATION è una società bancaria che comincia ad impegnarsi nel sociale dal 2009 e questo è dimostrato dal fatto che il 2010 l'overall sociale ha un picco di 67, superiore di ben oltre 10 punti rispetto al 2009. La dinamicità tra le performance è presente e non tutti gli indici sono tra loro correlati ma quello che influisce di più è ancora una volta il Solvency Ratio. A sostegno di questa relazione si ripercuote in termini economici a partire dal 2012; in altre parole l'impresa si trova ad avere un solvency in aumento che mi fa pensare che ci siano maggiori risorse che in qualche modo decide di destinare in responsabilità sociale e come si nota già nel 2010 questo porta aumento sulla curva sociale, dall'altra parte l'investimento nel sociale porta maggiori redditività dopo due anni infatti dal 2012 al 2013 il ROE aumenta e ha un andamento simmetrico alla curva sociale che aumenta. La categoria che più segue questo andamento è quella dell'ambiente e in particolare una migliore efficienza nell'utilizzo delle risorse manageriali, ovvero andare a riorientare la propria politica, agevolando maggiormente quelle realtà impegnate nelle prassi ambientali.

Dopo aver analizzato questo campione di società, incrociando rispettivamente le loro performance sociali con le performance economico – finanziarie, è possibile trarre delle prime riflessioni:

- ✓ Queste prime analisi sono la base per ulteriori sviluppi che possono essere condotti attraverso dei metodi statistici più precisi su una quantità di dati maggiori.
- ✓ Ciò che è stato evidenziato sono delle semplici ipotesi che potranno, quasi sicuramente, avere un proseguo fondato su una metodologia statistica.

- ✓ Si nota una relazione reciproca tra la performance sociale e la performance economico – finanziaria.
- ✓ Non tutti gli indici economico – finanziari impattano sulla curva sociale ma quelli che hanno maggiore influenza sull’andamento di quest’ultima sono il Solvency ratio, l’indice di solvibilità e il ROE, la redditività sul capitale proprio.
- ✓ Più attentamente si osserva come in tutte le aziende è il Solvency ad avere maggiore influenza in quanto a variazioni dello stesso comporta maggiori cambiamenti anche di overall sociale e quindi la curva sociale è molto sensibile alla curva di solvibilità.
- ✓ Perché si nota un aumento della performance sociale in seguito ad un aumento dell’indice di solvibilità? Probabilmente perché ci sono maggiori disponibilità finanziarie da poter investire su temi che non sono il “core” aziendale?
- ✓ Perché la performance economico-finanziaria aumenta in seguito all’aumento della curva sociale? Si può ragionare nella logica dello sfasamento temporale dell’investimento? Ovvero dire che l’investimento sociale, reso disponibile dalle maggiori risorse finanziarie, possa portare un effetto sulla redditività solo qualche anno dopo? Se si ponesse la questione in termini affermativi, si potrebbe notare come un aumento della curva sociale, derivante da maggiori risorse finanziarie investite, può impattare sulla redditività, tale da farle conseguire un aumento, solo uno-due anni dopo l’aumento del sociale e questo perché l’investimento è di solito protratto verso un’ottica di medio termine e quindi il riscontro economico non è immediato. Di fronte a questa affermazione le aziende del nostro campione che in un certo senso possono rispecchiare questo meccanismo sono: “WAREHOUSE GROUP LIMITED (THE), HCL TECHNOLOGIES LTD, L’OREAL SA, ENDESA SA, LENOVO GROUP LTD, AMN HEALTHCARE SERVICES INC, BENCHMARK ELETRONICS INC, ALASKA AIR GROUP INC e INTERNATIONAL BANCSHARES CORP”, dove appunto si osserva che il ROE negli anni 2012 – 2013 segue lo stesso andamento dell’overall sociale. Tuttavia ciò che è stato appena detto non è altro che un’ipotesi che potrebbe assumere valore solo se osservato con l’utilizzo di metodi appropriati

- ✓ Si è riscontrato inoltre che nella maggior parte delle aziende analizzate, le categorie sociali di maggior impegno, sono: la categoria dei dipendenti, con riferimento a tutte e tre le sue sub categorie, ovvero la compensazione, la possibilità di mantenere le diversità delle risorse e garantire uguali trattamenti, nonché prevedere politiche di istruzione, formazione, sicurezza e salute; e la categoria dell'ambiente esplicitata in quelle politiche di maggior trasparenza e reporting e maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali.
- ✓ Le aziende che hanno difficoltà a legare la performance sociale e la performance economico-finanziaria, nonché le ipotesi del modo in cui questa relazione può avvenire deriva essenzialmente da cause supposte, derivanti dalla crisi economica e finanziaria che difficilmente riescono ad arginare, nonché dal settore di operatività. Un esempio può essere CAMBREX CORP. che opera nel settore farmaceutico dove trova quasi nulla reciprocità tra le due performance poiché la progettazione e commercializzazione del farmaco richiedono tempi lunghi e quindi il termine di paragone non può essere limitato a solo cinque anni.

Da queste prime riflessioni emerge in modo abbastanza chiaro che il valore sociale e il valore economico non sono elementi tra loro divergenti ma hanno un legame che può dirigersi verso la realizzazione di quello che abbiamo chiamato bene comune. Tuttavia questa prima analisi è un input per fare sviluppi successivi che troveranno uno sbocco, attraverso determinati metodi statistici, in ulteriori riflessioni e magari chissà in futuri contributi di conclusione.

BIBLIOGRAFIA

- Arezzo C., D'Amico R., Randone S. (a cura di) *La responsabilità sociale oltre l'impresa*, Franco Angeli, Milano 2008.
- Bagnoli Luca, *Responsabilità sociale e i modelli di misurazione*, Franco Angeli, Milano 2010.
- Ballucchi Federica *La valutazione delle performance socio-ambientali. Indicatori e modelli interpretativi*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2013.
- Bertagni B., La Rosa M., Salvetti F. (a cura di) *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano 2007.
- Birindelli G., Tarabella A. *La responsabilità sociale delle imprese e i nuovi strumenti di comunicazione nell'esperienza bancaria italiana*, Franco Angeli, Milano 2001.
- Bowen H., *Social Responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York, 1953.
- Burke Lee, Logsdon Jeanne M., articolo: "How corporate social responsibility pays off" contenuto in Long Range Planning volume 29, Issue 4, August 1996.
- Carrassi Mario, Peragine Vittorio (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa: Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Casotti Alfredo, *La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazioni, bilancio sociale e codici etici*", Ipsoa, 2005.
- Clarkson, M.B.E. 1995, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, 20.
- Crivellaro Michele, Vecchiato Giampietro, Scalco Federica *Sostenibilità e rischio greenwashing: guida all'integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale*, LibreriaUniversitaria, Padova, 2012.
- D'Orazio Emilio, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, notizie di Politeia, XIX, n. 72, 2003,
<<http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid336901.pdf>>
- D'Orazio Emilio, *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*, notizie di Politeia, XXI, n. 78, 2005, <http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/art_d_orazio_np_78.pdf>
- Davis K. *Can Business afford to Ignore Social Responsibilities?*, in California Management Review, 1960.

- Ferrari Luigi, Renna Sebastiano, Sobrero Rossella *Oltre la CSR. L'impresa del Duemila verso la stakeholder vision*, Isedi, Torino 2009.
- Freeman E. *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- Hinna Luciano *Come gestire la responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano 2005.
- Kotler Philip e Lee Nancy *Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause*, Wiley, New Jersey, 2005.
- McGuire J.W. *Business and Society*, New York, McGraw-Hill, 1963.
- Mio Chiara, *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., e Wood, D. J. 1997, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22, 4.
- Mohammed K.S. Abu Zaid, Excimirey Amer Al-Manasra *The Impact of Corporate Social Responsibility Dimensions on Organizational Attractiveness in Jordanian Commercial Banks* *European Journal of Business and Management* Vol.5, No.12, 2013.
- Molteni Mario, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2006.
- Peteraf Margaret A. *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View* *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993).
- Porter Michael E. and Kramer Mark R. *The big Idea: Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, 2011.
- Porter Michael E., Hills Greg, Pfitzer Marc, Patscheke Sonja, and Hawkins Elizabeth "Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results" 2011.
- Rusconi Gianfranco e Dorigatti Michele (a cura di) *Impresa e responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano 2006.
- Wright Patrick M. McMahan Gary C. and McWiltam Abigail *Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective* *International Journal of Human Resource Management* May 1994.
- Zattoni Alessandro, Volume 10: Corporate Governance (a cura di); prefazione di Giuseppe Airoldi. *Responsabilità sociale dell'impresa* (a cura di) Francesco Perrini;

prefazione di Elio Borghonovi. - Milano: il Sole 24 ORE – Università Bocconi Editore;
Roma: La repubblica, 2006.

SITOGRAFIA

http://www.icsr.org/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it.

http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/art_d_orazio_np_78.pdf.

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf.

http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/environment/128027_it.htm.

<http://ec.europa.eu/environment/newprg/proposal.htm>.

http://www.publiambiente.it/scuola/100parole/sviluppo_sostenibile/def_sviluppo_sostenibile.htm.

http://www.sos-sostenibilita.it/?page_id=99.

http://www.novambiente.it/images/stories/novambiente/comunicazione/sostenibilita/1992_dichiarazione_rio.pdf.

http://www.novambiente.it/images/stories/novambiente/comunicazione/sostenibilita/1997_protocollo_kyoto.pdf.

http://www.novambiente.it/index.php?option=com_content&view=article&id=631%3A-le-principali-tappe-dello-sviluppo-sostenibile&limitstart=2.

http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/it/ec/00200-r1.i1.pdf.

http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/128117_it.htm.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:IT:PDF>.

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/infographic/cohesion_policy_20142020_it.

[http://notes9.senato.it/web/docuorc2004.nsf/0/f9513d481423e7c7c12575380035c2ab/\\$FILE/COM2008_0876_IT.pdf](http://notes9.senato.it/web/docuorc2004.nsf/0/f9513d481423e7c7c12575380035c2ab/$FILE/COM2008_0876_IT.pdf).

<http://www.minambiente.it/pagina/conferenza-rio20-una-sfida-importante>.

http://www.aiccon.it/file/convdoc/CorporateSocialResponsability_zarri.pdf.

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-02-985_it.

http://www.europarlamento24.eu/le-cose-da-sapere-sulla-responsabilita-sociale-d-impresa/0,1254,106_ART_439,00.

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2000:0379:FIN:IT:PDF>.

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

<http://www.albergoverde.it/iso14001.pdf>.

http://www.tqsi.it/pdf_gest/e-bookiso14001.pdf.

http://www.saasaccreditation.org/facilities_by_country.htm.

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

<http://www.onuitalia.it/diritti/infanzia/childlabour.htm>.

http://www.caosmanagement.it/n1/mana_art7.html.

<http://www.arpa.veneto.it/servizi-ambientali/certificazioni-ambientali/gli-strumenti-per-la-certificazione/iso-14001-e-regolamento-emas>.

http://www.provincia.bologna.it/emas/Engine/RAServeFile.php/f/emas/reg_cee1836-93.pdf.

<http://www.provincia.bologna.it/emas/Engine/RAServePG.php/P/253111190303>.

http://ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm?fuseaction=home.showFile&rep=file&fil=SENOMI_Emas2.pdf.

<http://www.geosaq.it/areanormativevolontarie-sistemidigestione-regolamentoemas.htm>.

http://www.rivistadiagraria.org/riviste/vedi.php?news_id=219&rubrica=2008.

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1993:168:0001:0018:IT:PDF>.

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2001:114:0001:0029:IT:PDF>.

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:0045:IT:PDF>.

http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1547.

<http://www.alteanet.it/Data/Altea/Upload/WP%2014001%20Ambiente.pdf>.

http://www.giuliosacchetti.com/media/downloads/consulenze/dispensa_qualita.pdf.

http://www.accredia.it/UploadDocs/234_GIGANTE_ISO9001_2008.pdf.

http://www.bureauveritas.it/wps/wcm/connect/bv_it/local/services+sheet/certificazione+ohsas+18001.

<http://www.csqa.it/CSQA/Norme/Sicurezza/BS-OHSAS-18001>.

http://www.oldstarnet.unioncamere.it/intranet/Informazio/Premi-Unio/Indirizzar/OHSAS-18001.doc_cvt.htm.

www.csqa.it/getattachment/CSQA/Norme/Sicurezza/BS-OHSAS-18001/Traduzione_integrata_18001-07.pdf.aspx.

<http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>.

<http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.

<http://www.globalcompactnetwork.org/it/news-e-eventi/news-dal-network/502-il-global-reporting-initiative-lancia-le-nuove-linee-guida-g4.html>.

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

<http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2013/01/STANDARD-LA-RENDICONTAZIONE-SOCIALE-NEL-SETTORE-PUBBLICO.pdf>.

<http://www.mi.camcom.it/upload/file/595/297640/FILENAME/Maroni.PDF>.

<http://www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx>.

http://www.qres.it/Linee%20Guida%20Q-RES_Ottobre%202001.pdf.

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

<http://www.bitc.org.uk/>.

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/64ddad64-a626-11e2-9b77-00144feabdc0.html#axzz2x96WMJdu>.

http://www.mitie.com/documents/sustainability/sustainability-cr-reports/mitie-bitc-index_2013.pdf.

<http://www.orendaconnections.com/Winning-with-integrity-Summary.pdf>.

http://ec.europa.eu/italia/attualita/primo_piano/industria/pmi_motore_it.htm.

<http://www.csрпиemonte.it/progetto/soggetti.htm>.

<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/why-b-corps-matter>

benefitcorp.net/attorneys/benefit-corp-white-paper.

http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/Method_ImpactAssessment_Final_Locked.pdf.

<http://www.nativalab.com/home.php>.

http://www.lobbyinnovazione.it/index.php?option=com_content&view=article&id=1123:e-lora-delle-b-corporation-anche-in-italia&catid=34:numero-020&Itemid=27.

<http://www.naturalstep.org/it/italy/azienda-sostenibile>.

<http://www.economist.com/node/14301663>.

<http://www.triplepundit.com/about/>.

http://www.pirelli.com/corporate/it/sustainability/sust_eval/default.html.

<http://www.fianza-etica.it/>.

<http://www.finetica.net/>.

http://www.assogestioni.it/index.cfm/3,154,563/04_futuro_valore.pdf.

<http://sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/12/1>.

http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/7c6165bb378273babd958415d58ec980/files/2002_cone_corporate_citizenship_study.pdf.

http://www.ppqty.com/2010_Cone_Study.pdf.

<http://www.conecomm.com/>.

<http://mycoachescorner.com/media/2004ConeCorporateCitizenshipStudy.pdf>.

<http://responsibility.timberland.com/service/?story=1>.

<http://www.conecomm.com/what-is-cause-branding>.

http://twopercentclub.org/repository/documents/2004_cone_corporate_citizenship_exec_summary.pdf.

<http://www.impresamia.com/abc-dellimpresa/comunicazione-dimpresa/211.html>.

http://www.bilanciosociale.it/file/csr_attraverso_mkt.pdf.

<http://www.conecomm.com/2011-global-cr-report>.

<http://www.bsr.org/en/about/press-release/sustainable-lifestyles-to-drive-sales-market-share-and-innovation-within-fi>.

<http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-report>.

http://www.energystar.gov/ia/partners/downloads/2013_cone_communicationsecho_global_csr_study.pdf.

<http://www.cisco.com>.

<http://www.avanzi.org/csr-2-0/misurare-il-valore-condiviso>.

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

<http://orbis.bvdinfo.com>.

<http://www.cs.camcom.it>.

<http://myaccountingcourse.com>.

<http://www.csrhub.com>.

TABELLE: LE 25 AZIENDE

WAREHOUSE GROUP LIMITED (THE)					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	41,79	36,24	40,39	39,34	34,06
ROCE using P/L before tax (%)	30,60	25,90	27,60	30,00	26,80
ROA using P/L before tax (%)	17,28	15,66	17,11	17,65	16,83
ROE using Net income (%)	35,15	28,33	28,70	19,87	23,93
ROCE using Net income (%)	26,06	20,73	20,38	16,20	19,42
ROA using Net income (%)	14,54	12,24	12,16	8,92	11,83
Profit margin (%)	7,56	6,61	6,54	7,10	6,33
Gross margin (%)	34,20	36,16	36,61	36,65	37,05
EBITDA margin (%)	6,79	8,02	9,48	10,09	9,32
EBIT margin (%)	4,85	5,63	7,10	7,66	6,90
Solvency ratio (Asset based) (%)	41,35	43,20	42,37	44,87	49,43
Cash flow / Operating revenue (%)	8,31	7,56	7,02	6,02	6,87
Enterprise value / EBITDA (x)	9,30	7,33	7,74	6,91	8,00
Market cap / Cash flow from operations (x)	13,02	18,19	11,37	8,51	6,39
Net assets turnover (x)	3,78	3,58	3,81	3,93	3,92
Interest cover (x)	9,11	9,14	10,15	14,24	13,50
Stock turnover (x)	4,97	5,62	6,38	6,60	6,70
Collection period (days)	7	4	3	2	2
Credit period (days)	30	18	21	19	21
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,40	1,42	1,57	1,51	1,61
Liquidity ratio (x)	0,23	0,18	0,27	0,48	0,37
Performance sociale					
<i>Overall</i>	71	66	68	67	52
Community	76	69	73	72	50
Employees	80	80	80	80	52
Environment	64	56	61	59	53
Governance	63	59	58	58	54

MARKS AND SPENCER GROUP PLC

	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	22,69	23,68	29,16	32,15	33,62
ROCE using P/L before tax (%)	15,26	15,35	17,76	16,44	18,83
ROA using P/L before tax (%)	7,66	9,16	10,90	9,82	9,81
ROE using Net income (%)	18,42	17,62	22,36	23,93	24,13
ROCE using Net income (%)	13,20	12,10	14,08	13,02	14,75
ROA using Net income (%)	6,22	6,82	8,36	7,31	7,04
Profit margin (%)	5,57	6,57	7,97	7,33	7,76
Gross margin (%)	38,43	38,28	38,62	38,31	37,50
EBITDA margin (%)	11,92	12,73	13,31	13,34	14,06
EBIT margin (%)	7,47	7,46	8,54	8,88	9,56
Cash flow / Operating revenue (%)	8,97	10,16	10,88	9,91	10,06
Enterprise value / EBITDA (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Market cap / Cash flow from operations (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Net assets turnover (x)	1,98	1,93	1,98	1,82	1,86
Interest cover (x)	3,47	5,46	8,49	5,25	4,06
Stock turnover (x)	13,19	14,68	14,30	15,65	16,98
Collection period (days)	4	4	4	3	3
Credit period (days)	35	36	34	30	14
Export revenue / Operating revenue (%)	10,62	10,65	10,28	10,10	9,86
Current ratio (x)	0,57	0,73	0,74	0,80	0,60
Liquidity ratio (x)	0,22	0,39	0,43	0,48	0,37
Solvency ratio (Asset based) (%)	33,77	38,69	37,39	30,56	29,19
Performance sociale					
<i>Overall</i>	67	66	67	75	64
Community	68	66	64	73	64
Employees	74	67	68	74	60
Environment	62	64	68	78	68
Governance	65	66	69	74	64

CAMBREX CORPORATION

	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
Current ratio (x)	2,08	1,75	2,31	2,55	2,71
Profit margin (%)	14,15	11,35	7,80	6,60	9,66
ROE using P/L before tax (%)	21,41	19,21	19,87	13,91	21,93
ROCE using P/L before tax (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	9,28
Solvency ratio (Asset based) (%)	45,90	42,33	29,27	30,60	29,38
Liquidity ratio (x)	1,16	0,88	1,26	1,39	1,65
Export revenue/ Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ROA using P/L before tax (%)	9,83	8,13	5,82	4,26	6,44
ROE using Net income (%)	12,33	38,15	10,93	8,96	10,06
ROCE using Net income (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	5,15
ROA using Net income (%)	5,66	16,15	3,20	2,74	2,96
Gross margin (%)	39,41	40,69	38,02	39,07	38,71
EBITDA margin (%)	22,66	20,87	18,36	19,55	20,10
EBIT margin (%)	15,60	12,91	9,32	9,93	11,36
Cash flow / Operating revenue (%)	15,21	30,50	13,33	13,87	13,17
Enterprise value / EBITDA (x)	8,26	6,59	5,92	5,37	4,92
Market cap / Cash flow from operations (x)	14,63	7,80	5,53	6,53	4,75
Net assets turnover (x)	0,88	0,91	0,90	0,76	0,79
Interest cover (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	5,47
Stock turnover (x)	3,54	3,88	4,12	3,70	4,02
Collection period (days)	81	56	51	62	49
Credit period (days)	33	36	30	31	26
Performance sociale					
<i>Overall</i>	73	60	62	62	73
Community	72	68	68	68	72
Employees	73	60	62	62	58
Environment	74	40	46	46	85
Governance	74	71	72	72	75

BT GROUP PLC

	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	n.s.	188,51	89,20	n.s.	-94,37
ROCE using P/L before tax (%)	29,78	35,59	29,80	22,56	15,75
ROA using P/L before tax (%)	10,07	10,21	7,29	3,51	-0,46
ROE using Net income (%)	n.s.	154,36	78,03	n.s.	-58,45
ROCE using Net income (%)	27,40	32,57	28,50	22,68	16,01
ROA using Net income (%)	8,42	8,36	6,38	3,58	-0,28
Profit margin (%)	13,58	12,69	8,40	4,74	-0,62
Gross margin (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
EBITDA margin (%)	31,67	30,62	27,09	24,39	14,99
EBIT margin (%)	16,24	15,19	12,52	10,09	1,68
Cash flow / Operating revenue (%)	26,79	25,82	21,91	19,15	12,92
Enterprise value / EBITDA (x)	5,22	4,62	4,31	3,96	5,68
Market cap / Cash flow from operations (x)	4,14	4,95	3,16	1,99	1,29
Net assets turnover (x)	1,07	1,31	1,24	1,16	1,09
Interest cover (x)	1,13	1,05	0,80	0,69	0,11
Stock turnover (x)	178,80	185,24	169,00	198,50	179,58
Collection period (days)	29	33	31	33	33
Credit period (days)	57	61	57	62	72
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	0,61	0,49	0,56	0,60	0,64
Liquidity ratio (x)	0,60	0,48	0,54	0,59	0,63
Solvency ratio (Asset based) (%)	-1,06	5,42	8,18	-9,24	0,49
Performance sociale					
<i>Overall</i>	69	71	71	78	70
Community	70	70	66	76	64
Employees	79	76	77	83	74
Environment	57	65	66	74	67
Governance	71	74	75	80	75

GROUPE DANONE					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	17,38	20,06	20,12	21,28	19,16
ROCE using P/L before tax (%)	11,10	13,47	13,06	13,72	14,40
ROA using P/L before tax (%)	6,03	8,28	8,57	8,91	8,32
ROE using Net income (%)	13,25	13,72	13,81	15,98	12,89
ROCE using Net income (%)	8,92	9,79	9,50	10,73	10,81
ROA using Net income (%)	4,60	5,66	5,88	6,69	5,60
Profit margin (%)	8,76	11,72	12,59	14,64	13,30
Gross margin (%)	51,76	66,97	67,93	71,54	74,04
EBITDA margin (%)	13,61	16,27	17,54	18,70	20,44
EBIT margin (%)	10,31	13,09	14,22	15,20	16,82
Cash flow / Operating revenue (%)	9,98	11,19	11,96	14,49	12,57
Enterprise value / EBITDA (x)	14,17	11,36	11,21	11,83	11,06
Market cap / Cash flow from operations (x)	n.a.	11,23	11,98	12,30	13,86
Net assets turnover (x)	1,05	1,00	0,90	0,82	0,82
Interest cover (x)	5,62	7,15	7,47	7,22	4,03
Stock turnover (x)	17,01	19,06	18,25	17,49	19,87
Collection period (days)	31	33	37	41	40
Credit period (days)	55	51	50	51	47
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	0,74	0,81	0,88	0,82	0,75
Liquidity ratio (x)	0,62	0,68	0,73	0,68	0,62
Solvency ratio (Asset based) (%)	34,69	41,27	42,57	41,89	43,42
Performance sociale					
<i>Overall</i>	69	71	71	75	58
Community	71	74	75	80	59
Employees	82	79	78	80	58
Environment	64	68	68	70	62
Governance	60	64	64	68	52

ERG S.P.A.					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	9,13	13,63	3,76	-2,17	4,83
ROCE using P/L before tax (%)	7,78	13,83	4,26	0,56	4,79
ROA using P/L before tax (%)	3,53	5,65	1,34	-0,72	1,44
ROE using Net income (%)	1,41	7,67	3,77	0,60	0,39
ROCE using Net income (%)	3,74	10,12	4,27	1,93	2,34
ROA using Net income (%)	0,55	3,18	1,34	0,20	0,12
Profit margin (%)	3,44	3,24	0,96	-0,69	1,38
Gross margin (%)	12,02	6,94	4,57	1,99	6,18
EBITDA margin (%)	10,54	4,00	2,89	3,47	3,68
EBIT margin (%)	6,59	2,16	-0,67	0,67	1,09
Cash flow / Operating revenue (%)	4,48	3,67	4,52	2,99	2,69
Enterprise value / EBITDA (x)	4,04	4,98	11,64	12,09	9,26
Market cap / Cash flow from operations (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Net assets turnover (x)	1,39	2,61	2,08	1,56	1,93
Interest cover (x)	3,05	1,06	-0,62	0,63	1,00
Stock turnover (x)	59,06	43,03	22,05	18,90	16,29
Collection period (days)	57	30	32	20	29
Credit period (days)	46	30	39	38	35
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,59	1,33	1,11	1,24	1,09
Liquidity ratio (x)	1,52	1,21	0,91	1,08	0,95
Solvency ratio (Asset based) (%)	38,63	41,40	35,59	32,88	29,77
Performance sociale					
<i>Overall</i>	66	56	59	62	36
Community	70	65	69	68	30
Employees	73	55	53	69	41
Environment	63	60	75	71	33
Governance	59	42	40	40	40

HCL TECHNOLOGIES LTD					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	39,90	32,63	27,90	23,41	32,45
ROCE using P/L before tax (%)	36,01	28,21	23,34	18,59	21,56
ROA using P/L before tax (%)	23,53	17,55	15,36	11,68	13,63
ROE using Net income (%)	30,59	24,63	21,52	20,02	26,70
ROCE using Net income (%)	27,77	21,57	18,37	16,23	17,99
ROA using Net income (%)	18,04	13,25	11,85	9,99	11,22
Profit margin (%)	20,36	15,39	13,46	12,13	15,67
Gross margin (%)	85,32	97,07	96,71	96,35	97,99
EBITDA margin (%)	23,05	18,59	16,51	16,12	21,18
EBIT margin (%)	20,59	15,96	13,62	12,68	17,51
Cash flow / Operating revenue (%)	18,07	14,25	13,28	13,81	16,56
Enterprise value / EBITDA (x)	8,51	8,43	12,96	13,22	6,26
Market cap / Cash flow from operations (x)	n.a.	12,93	19,26	13,80	11,13
Net assets turnover (x)	1,73	1,76	1,61	1,35	1,29
Interest cover (x)	50,47	24,20	13,47	7,54	15,93
Stock turnover (x)	111,83	92,24	95,35	186,32	60,35
Collection period (days)	63	2	1	75	77
Credit period (days)	6	8	6	53	71
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,69	1,41	1,64	1,66	1,54
Liquidity ratio (x)	1,66	1,37	1,60	1,64	1,50
Solvency ratio (Asset based) (%)	58,97	53,78	55,06	49,90	42,02
Performance sociale					
<i>Overall</i>	69	64	61	65	53
Community	73	69	60	71	55
Employees	78	71	63	69	41
Environment	61	58	62	69	68
Governance	64	58	60	51	49

L'OREAL SA					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	17,77	18,52	19,67	21,21	18,18
ROCE using P/L before tax (%)	16,60	16,92	17,84	18,40	14,39
ROA using P/L before tax (%)	12,86	13,13	12,91	13,11	10,61
ROE using Net income (%)	13,07	13,70	13,83	15,07	13,18
ROCE using Net income (%)	12,28	12,56	12,63	13,17	10,60
ROA using Net income (%)	9,45	9,71	9,08	9,32	7,70
Profit margin (%)	17,52	17,26	17,03	16,17	14,14
Gross margin (%)	75,01	74,96	74,97	75,46	74,58
EBITDA margin (%)	20,21	20,26	19,81	19,93	17,50
EBIT margin (%)	16,13	16,51	15,82	15,57	12,66
Cash flow / Operating revenue (%)	16,95	16,51	15,97	15,85	15,09
Enterprise value / EBITDA (x)	16,06	13,67	11,90	12,39	14,25
Market cap / Cash flow from operations (x)	20,48	18,05	16,70	14,56	12,91
Net assets turnover (x)	0,93	0,97	1,03	1,12	0,98
Interest cover (x)	48,65	87,68	58,99	50,34	20,93
Stock turnover (x)	10,64	11,05	9,92	10,77	11,83
Collection period (days)	51	51	53	50	50
Credit period (days)	52	53	57	58	54
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,42	1,29	1,08	1,06	1,10
Liquidity ratio (x)	1,09	0,97	0,80	0,79	0,83
Solvency ratio (Asset based) (%)	72,35	70,86	65,62	61,81	58,37
Performance sociale					
<i>Overall</i>	67	65	65	75	64
Community	72	65	61	78	65
Employees	72	68	68	78	66
Environment	66	64	63	74	68
Governance	59	63	67	68	55

ENDESA SA					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	15,01	14,50	21,67	36,66	39,28
ROCE using P/L before tax (%)	10,49	10,66	11,44	15,41	14,73
ROA using P/L before tax (%)	7,12	6,51	7,12	10,41	9,29
ROE using Net income (%)	7,02	7,71	11,47	23,23	24,10
ROCE using Net income (%)	5,76	6,94	7,37	10,69	10,32
ROA using Net income (%)	3,33	3,46	3,77	6,60	5,70
Profit margin (%)	12,88	11,27	12,79	20,90	21,76
Gross margin (%)	33,50	32,16	33,67	36,59	43,65
EBITDA margin (%)	21,54	20,64	22,23	23,97	28,13
EBIT margin (%)	14,36	13,02	14,24	16,14	19,66
Cash flow / Operating revenue (%)	13,20	13,62	14,76	21,08	21,82
Enterprise value / EBITDA (x)	3,81	3,04	3,06	3,53	5,95
Market cap / Cash flow from operations (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Net assets turnover (x)	0,69	0,71	0,68	0,62	0,53
Interest cover (x)	6,15	3,41	3,43	3,96	3,11
Stock turnover (x)	27,71	25,98	26,09	27,62	24,31
Collection period (days)	41	44	45	44	57
Credit period (days)	59	65	58	103	68
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,21	1,33	1,51	1,58	1,01
Liquidity ratio (x)	1,11	1,21	1,39	1,49	0,92
Solvency ratio (Asset based) (%)	47,42	44,86	32,85	28,40	23,64
Performance sociale					
<i>Overall</i>	65	61	59	63	53
Community	64	55	52	59	52
Employees	73	68	63	65	51
Environment	66	60	62	69	58
Governance	57	60	58	58	50

LENOVO GROUP LTD					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	30,05	24,67	19,50	10,98	-14,34
ROCE using P/L before tax (%)	17,62	15,45	15,22	9,43	-6,80
ROA using P/L before tax (%)	4,75	3,67	3,34	1,97	-2,98
ROE using Net income (%)	23,82	20,03	14,89	8,06	-17,27
ROCE using Net income (%)	14,15	12,75	12,06	7,58	-8,55
ROA using Net income (%)	3,76	2,98	2,55	1,44	-3,59
Profit margin (%)	2,36	1,97	1,65	1,06	-1,26
Gross margin (%)	12,74	12,28	12,09	12,24	14,00
EBITDA margin (%)	3,12	2,57	2,58	2,33	0,89
EBIT margin (%)	2,50	1,97	1,76	1,30	-0,63
Cash flow / Operating revenue (%)	2,49	2,19	2,07	1,80	0,00
Enterprise value / EBITDA (x)	6,95	7,01	5,49	12,64	8,96
Market cap / Cash flow from operations (x)	n.s.	4,80	5,89	7,36	n.s.
Net assets turnover (x)	7,09	7,30	8,11	6,58	6,77
Interest cover (x)	19,84	13,43	7,77	3,45	-2,47
Stock turnover (x)	17,28	24,28	26,97	18,99	33,09
Collection period (days)	31	29	23	22	18
Credit period (days)	38	49	36	68	48
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,03	1,00	0,99	0,97	0,92
Liquidity ratio (x)	0,86	0,90	0,89	0,83	0,81
Solvency ratio (Asset based) (%)	15,80	14,89	17,14	17,93	20,78
Performance sociale					
<i>Overall</i>	67	59	55	56	49
Community	71	65	58	59	52
Employees	69	59	52	58	48
Environment	64	51	53	57	52
Governance	65	59	56	51	43

AMN HEALTHCARE SERVICES, INC

	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	25,64	15,00	8,71	-34,94	-96,91
ROCE using P/L before tax (%)	14,40	n.a.	4,02	n.a.	n.a.
ROA using P/L before tax (%)	9,43	5,28	2,60	-11,30	-42,56
ROE using Net income (%)	15,13	9,37	-16,44	-28,59	-71,51
ROCE using Net income (%)	9,33	n.a.	-6,14	n.a.	n.a.
ROA using Net income (%)	5,56	3,30	-4,90	-9,25	-31,41
Profit margin (%)	5,52	2,86	1,57	-9,49	-21,79
Gross margin (%)	29,38	28,35	28,10	27,57	26,91
EBITDA margin (%)	7,81	7,08	6,09	3,31	6,21
EBIT margin (%)	6,47	5,59	4,24	-6,54	-18,73
Cash flow / Operating revenue (%)	4,59	3,27	-1,11	2,08	8,86
Enterprise value / EBITDA (x)	10,37	9,86	7,10	20,66	7,93
Market cap / Cash flow from operations (x)	11,53	8,47	9,28	29,68	2,99
Net assets turnover (x)	2,24	2,34	2,24	1,51	2,33
Interest cover (x)	7,10	n.a.	18,92	n.a.	n.a.
Stock turnover (x)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Collection period (days)	59	61	69	78	42
Credit period (days)	3	0	0	0	0
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,64	1,86	1,52	1,52	2,18
Liquidity ratio (x)	1,64	1,86	1,52	1,52	2,18
Solvency ratio (Asset based) (%)	36,77	35,20	29,82	32,35	43,92
Performance sociale					
<i>Overall</i>	66	53	53	48	53
Community	66	57	78	73	75
Employees	60	49	58	47	59
Environment	75	45	0	0	0
Governance	61	62	75	73	79

FUJI ELECTRIC HOLDINGS CO., LTD

	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	8,54	3,27	17,02	-4,71	-35,81
ROCE using P/L before tax (%)	5,28	3,15	7,99	-0,27	-9,29
ROA using P/L before tax (%)	2,17	0,68	3,28	-0,93	-5,14
ROE using Net income (%)	13,55	7,21	9,72	3,78	-56,24
ROCE using Net income (%)	7,82	5,12	5,16	2,60	-15,41
ROA using Net income (%)	3,44	1,49	1,87	0,74	-8,07
Profit margin (%)	2,23	0,76	3,84	-1,22	-6,09
Gross margin (%)	25,39	26,52	25,17	21,46	19,06
EBITDA margin (%)	7,11	6,97	5,79	3,90	0,66
EBIT margin (%)	2,09	2,74	1,55	0,13	-2,46
Cash flow / Operating revenue (%)	8,56	5,91	6,43	4,75	-6,44
Enterprise value / EBITDA (x)	7,97	7,93	10,55	18,75	82,09
Market cap / Cash flow from operations (x)	3,71	5,77	3,63	16,21	3,68
Net assets turnover (x)	1,94	2,15	1,72	1,31	1,76
Interest cover (x)	4,17	3,90	1,91	0,13	-3,02
Stock turnover (x)	6,92	5,28	6,30	7,40	5,09
Collection period (days)	104	102	103	116	84
Credit period (days)	63	70	70	69	57
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,12	0,97	1,09	1,09	0,98
Liquidity ratio (x)	0,83	0,69	0,82	0,85	0,66
Solvency ratio (Asset based) (%)	25,42	20,63	19,28	19,68	14,34
Performance sociale					
<i>Overall</i>	65	60	62	64	47
Community	68	62	65	68	49
Employees	69	61	58	59	39
Environment	69	60	68	73	61
Governance	52	58	57	55	38

DELL, INC					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	26,60	47,55	43,14	35,88	77,83
ROCE using P/L before tax (%)	12,91	20,06	18,57	14,87	29,35
ROA using P/L before tax (%)	5,98	9,52	8,68	6,02	12,54
ROE using Net income (%)	22,21	39,16	33,93	25,40	58,02
ROCE using Net income (%)	10,96	16,74	14,83	10,84	22,09
ROA using Net income (%)	4,99	7,84	6,83	4,26	9,35
Profit margin (%)	4,99	6,83	5,45	3,83	5,44
Gross margin (%)	23,41	23,76	20,11	19,12	19,19
EBITDA margin (%)	7,30	8,65	7,28	6,18	6,70
EBIT margin (%)	5,29	7,14	5,71	4,57	5,44
Cash flow / Operating revenue (%)	6,18	7,13	5,86	4,32	5,31
Enterprise value / EBITDA (x)	4,81	4,88	3,80	5,60	2,78
Market cap / Cash flow from operations (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Net assets turnover (x)	2,36	2,76	3,22	3,60	5,25
Interest cover (x)	11,16	15,88	17,63	15,10	35,76
Stock turnover (x)	41,20	44,21	47,27	50,34	70,47
Collection period (days)	42	38	38	40	28
Credit period (days)	73	68	66	77	49
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,19	1,34	1,49	1,28	1,36
Liquidity ratio (x)	1,13	1,28	1,42	1,22	1,30
Solvency ratio (Asset based) (%)	22,47	20,02	20,12	16,76	16,12
Performance sociale					
<i>Overall</i>	66	64	64	73	66
Community	67	63	60	72	64
Employees	68	65	67	74	68
Environment	68	66	67	77	70
Governance	60	63	63	67	60

MCDONALD'S CORPORATION

	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	51,25	52,83	55,68	47,84	46,22
ROCE using P/L before tax (%)	26,08	26,88	28,85	25,65	25,56
ROA using P/L before tax (%)	22,40	22,83	24,29	21,89	21,46
ROE using Net income (%)	34,89	35,73	38,24	33,80	32,43
ROCE using Net income (%)	18,26	18,70	20,34	18,58	18,45
ROA using Net income (%)	15,25	15,44	16,68	15,47	15,06
Profit margin (%)	29,19	29,31	29,67	29,08	28,52
Gross margin (%)	44,43	44,64	44,81	45,33	44,00
EBITDA margin (%)	35,76	35,63	35,85	35,45	33,92
EBIT margin (%)	30,12	30,20	30,62	30,03	28,84
Cash flow / Operating revenue (%)	25,51	25,25	25,60	25,97	25,09
Enterprise value / EBITDA (x)	10,73	10,17	11,65	10,57	9,87
Market cap / Cash flow from operations (x)	13,56	12,71	14,36	12,79	11,72
Net assets turnover (x)	0,84	0,86	0,92	0,83	0,84
Interest cover (x)	16,22	16,12	16,78	16,03	13,86
Stock turnover (x)	227,21	226,52	231,22	219,06	214,17
Collection period (days)	17	18	18	18	17
Credit period (days)	14	15	13	14	10
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,59	1,45	1,26	1,49	1,14
Liquidity ratio (x)	1,55	1,41	1,22	1,46	1,11
Solvency ratio (Asset based) (%)	43,71	43,22	43,62	45,77	46,43
Performance sociale					
<i>Overall</i>	56	57	57	61	54
Community	59	55	54	60	55
Employees	61	58	60	67	53
Environment	50	52	50	57	52
Governance	55	61	62	60	57

HOME RETAIL GROUP PLC					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	4,76	3,97	9,68	10,22	-14,29
ROCE using P/L before tax (%)	5,73	5,07	10,37	10,61	-11,95
ROA using P/L before tax (%)	3,07	2,60	6,41	6,85	-9,41
ROE using Net income (%)	3,44	2,77	6,96	7,32	-14,98
ROCE using Net income (%)	4,56	4,03	7,91	8,01	-12,56
ROA using Net income (%)	2,21	1,82	4,61	4,91	-9,86
Profit margin (%)	2,38	1,87	4,53	4,87	-6,68
Gross margin (%)	33,91	34,34	34,34	34,86	46,07
EBITDA margin (%)	4,78	4,07	6,60	7,09	4,94
EBIT margin (%)	2,51	1,80	4,42	4,93	-6,82
Cash flow / Operating revenue (%)	3,99	3,57	5,44	5,64	4,75
Enterprise value / EBITDA (x)	2,41	2,88	3,97	4,27	5,43
Market cap / Cash flow from operations (x)	3,47	4,09	6,71	6,20	4,54
Net assets turnover (x)	1,78	1,86	1,94	1,89	1,91
Interest cover (x)	2,97	2,09	5,41	6,51	-16,35
Stock turnover (x)	5,81	5,98	5,76	6,44	6,34
Collection period (days)	34	32	31	29	29
Credit period (days)	37	31	31	31	30
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,73	1,73	1,70	1,87	1,71
Liquidity ratio (x)	0,92	0,80	0,79	1,01	0,86
Solvency ratio (Asset based) (%)	64,37	65,49	66,25	67,02	65,84
Performance sociale					
<i>Overall</i>	66	65	65	63	60
Community	62	61	61	60	57
Employees	69	73	65	67	62
Environment	65	60	64	56	63
Governance	67	65	68	67	58

COCA - COLA ENTERPRISES, INC

	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	35,31	31,08	32,60	23,74	22,87
ROCE using P/L before tax (%)	n.a.	13,43	n.a.	n.a.	n.a.
ROA using P/L before tax (%)	8,45	8,80	10,39	8,68	9,12
ROE using Net income (%)	29,25	25,14	25,84	19,85	18,12
ROCE using Net income (%)	n.a.	11,12	n.a.	n.a.	n.a.
ROA using Net income (%)	7,00	7,12	8,24	7,26	7,23
Profit margin (%)	9,80	10,38	11,41	11,11	11,16
Gross margin (%)	36,29	37,47	38,04	38,35	38,47
EBITDA margin (%)	16,33	16,75	16,57	16,21	16,79
EBIT margin (%)	12,58	12,59	12,70	12,27	12,49
Cash flow / Operating revenue (%)	11,87	12,55	12,92	13,23	13,14
Enterprise value / EBITDA (x)	11,15	8,78	7,55	9,60	9,89
Market cap / Cash flow from operations (x)	13,76	9,62	9,33	10,28	12,53
Net assets turnover (x)	1,12	1,16	1,14	1,01	1,13
Interest cover (x)	n.a.	10,80	n.a.	n.a.	n.a.
Stock turnover (x)	18,17	20,89	20,56	18,29	22,63
Collection period (days)	70	67	63	76	77
Credit period (days)	28	25	26	32	31
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,17	1,07	1,45	1,15	1,08
Liquidity ratio (x)	0,96	0,92	1,24	0,96	0,94
Solvency ratio (Asset based) (%)	23,94	28,32	31,88	36,56	39,88
Performance sociale					
<i>Overall</i>	66	67	68	65	69
Community	69	68	68	70	73
Employees	70	69	67	62	78
Environment	60	65	68	64	68
Governance	64	64	68	62	58

MICROSOFT CORPORATION					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	34,27	33,55	49,18	54,17	50,11
ROCE using P/L before tax (%)	26,17	25,57	35,49	41,96	39,05
ROA using P/L before tax (%)	18,99	18,36	25,82	29,05	25,45
ROE using Net income (%)	27,69	25,58	40,56	40,63	36,83
ROCE using Net income (%)	21,23	19,60	29,33	31,54	28,72
ROA using Net income (%)	15,35	14,00	21,30	21,79	18,71
Profit margin (%)	34,75	30,20	40,13	40,03	33,92
Gross margin (%)	78,81	79,96	81,68	84,18	83,12
EBITDA margin (%)	39,20	41,66	42,79	42,67	39,33
EBIT margin (%)	34,11	29,52	38,83	38,66	36,89
Cash flow / Operating revenue (%)	33,17	35,17	37,05	34,04	27,38
Enterprise value / EBITDA (x)	7,45	6,70	5,96	6,41	8,09
Market cap / Cash flow from operations (x)	10,01	8,13	8,12	8,38	11,11
Net assets turnover (x)	0,74	0,83	0,88	1,04	1,15
Interest cover (x)	61,90	57,27	92,07	159,98	567,24
Stock turnover (x)	40,17	64,84	50,98	84,44	81,50
Collection period (days)	81	77	77	75	69
Credit period (days)	22	20	22	23	20
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	2,71	2,60	2,60	2,13	1,82
Liquidity ratio (x)	2,66	2,57	2,56	2,10	1,80
Solvency ratio (Asset based) (%)	55,43	54,72	52,51	53,62	50,79
Performance sociale					
<i>Overall</i>	65	64	67	68	64
Community	65	61	63	64	61
Employees	76	69	70	68	65
Environment	60	63	67	69	62
Governance	60	63	67	69	66

LADBROKES PLC					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	15,78	47,53	43,89	57,24	n.s.
ROCE using P/L before tax (%)	9,92	26,17	23,41	27,01	36,37
ROA using P/L before tax (%)	6,04	19,56	13,45	14,53	16,31
ROE using Net income (%)	15,64	45,06	38,54	135,53	n.s.
ROCE using Net income (%)	9,85	24,99	21,13	54,16	23,31
ROA using Net income (%)	5,99	18,54	11,81	34,40	6,97
Profit margin (%)	6,04	18,46	13,79	14,96	16,85
Gross margin (%)	n.a.	34,43	32,83	34,95	35,14
EBITDA margin (%)	16,48	26,23	23,52	25,09	29,80
EBIT margin (%)	8,27	21,17	17,20	18,18	21,21
Cash flow / Operating revenue (%)	14,19	22,57	18,43	42,32	15,78
Enterprise value / EBITDA (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Market cap / Cash flow from operations (x)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Net assets turnover (x)	1,20	1,23	1,36	1,33	1,35
Interest cover (x)	3,70	7,67	4,94	3,37	2,12
Stock turnover (x)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Collection period (days)	1	1	2	1	5
Credit period (days)	7	6	5	5	4
Export revenue / Operating revenue (%)	14,33	14,28	14,19	32,02	36,34
Current ratio (x)	0,42	0,64	0,38	0,38	0,57
Liquidity ratio (x)	0,42	0,64	0,38	0,38	0,57
Solvency ratio (Asset based) (%)	38,29	41,15	30,66	25,39	-5,66
Performance sociale					
<i>Overall</i>	66	65	66	64	58
Community	59	63	64	69	55
Employees	74	70	70	68	59
Environment	63	58	55	52	54
Governance	66	67	73	68	63

BENCHMARK ELECTRONICS INC					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	9,47	6,62	3,69	7,78	4,71
ROCE using P/L before tax (%)	9,38	6,58	3,70	7,65	4,69
ROA using P/L before tax (%)	7,01	5,02	2,74	5,89	3,51
ROE using Net income (%)	9,06	4,97	4,66	7,13	4,89
ROCE using Net income (%)	8,98	4,97	4,64	7,03	4,86
ROA using Net income (%)	6,71	3,77	3,46	5,40	3,64
Profit margin (%)	4,64	3,06	1,83	3,62	2,46
Gross margin (%)	8,88	8,61	7,74	9,46	8,90
EBITDA margin (%)	4,92	4,96	3,76	5,62	4,80
EBIT margin (%)	3,37	3,52	2,18	3,96	2,90
Cash flow / Operating revenue (%)	5,98	3,74	3,88	4,98	4,46
Enterprise value / EBITDA (x)	7,39	4,47	5,97	5,71	8,05
Market cap / Cash flow from operations (x)	12,58	6,10	14,20	n.s.	9,85
Net assets turnover (x)	1,99	2,11	1,96	2,08	1,86
Interest cover (x)	43,72	54,93	37,05	69,88	43,29
Stock turnover (x)	6,32	7,62	5,75	6,64	6,62
Collection period (days)	80	67	68	68	72
Credit period (days)	46	38	46	39	48
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	3,37	3,67	3,41	3,77	3,53
Liquidity ratio (x)	2,38	2,69	2,30	2,64	2,60
Solvency ratio (Asset based) (%)	74,04	75,89	74,38	75,77	74,43
Performance sociale					
<i>Overall</i>	62	50	51	44	57
Community	58	54	49	39	39
Employees	61	45	41	41	56
Environment	67	43	56	46	67
Governance	63	59	56	51	66

TOSHIBA CORPORATION					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	15,04	17,57	22,53	3,13	-62,42
ROCE using P/L before tax (%)	5,60	6,00	7,91	2,05	-10,29
ROA using P/L before tax (%)	2,55	2,66	3,64	0,46	-5,12
ROE using Net income (%)	9,25	8,50	15,88	-2,48	-76,80
ROCE using Net income (%)	3,82	3,44	5,91	0,54	-12,99
ROA using Net income (%)	1,57	1,29	2,56	-0,36	-6,30
Profit margin (%)	2,68	2,50	3,06	0,39	-4,20
Gross margin (%)	28,16	28,09	27,52	27,55	24,62
EBITDA margin (%)	7,10	7,44	7,81	6,52	1,50
EBIT margin (%)	3,35	3,39	3,76	1,84	-3,76
Cash flow / Operating revenue (%)	5,41	5,26	6,21	4,38	0,09
Enterprise value / EBITDA (x)	7,96	5,63	5,08	7,24	23,49
Market cap / Cash flow from operations (x)	15,25	4,58	4,59	4,53	n.s.
Net assets turnover (x)	1,73	1,99	2,22	2,15	2,79
Interest cover (x)	5,94	6,50	7,43	3,28	-7,43
Stock turnover (x)	5,78	6,90	7,40	8,02	8,78
Collection period (days)	83	75	61	64	55
Credit period (days)	74	76	67	66	52
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,15	1,13	1,12	1,11	0,89
Liquidity ratio (x)	0,79	0,80	0,78	0,79	0,64
Solvency ratio (Asset based) (%)	16,94	15,13	16,14	14,63	8,20
Performance sociale					
<i>Overall</i>	63	62	62	69	59
Community	60	60	60	70	62
Employees	69	60	59	68	59
Environment	67	70	72	79	72
Governance	54	56	55	59	42

VOLKSWAGEN AG					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	14,17	32,89	32,89	19,56	3,57
ROCE using P/L before tax (%)	7,05	13,37	13,27	8,50	2,61
ROA using P/L before tax (%)	3,83	8,23	7,46	4,51	0,71
ROE using Net income (%)	9,58	28,02	26,78	14,87	2,72
ROCE using Net income (%)	5,10	11,52	10,97	6,74	2,34
ROA using Net income (%)	2,59	7,01	6,08	3,43	0,54
Profit margin (%)	6,12	12,81	11,47	6,86	1,15
Gross margin (%)	29,52	29,11	28,44	29,04	25,68
EBITDA margin (%)	10,82	11,10	11,50	11,20	7,12
EBIT margin (%)	5,66	6,29	6,82	5,24	1,05
Cash flow / Operating revenue (%)	9,30	15,72	14,02	11,17	6,95
Enterprise value / EBITDA (x)	5,98	5,79	4,67	5,01	7,80
Market cap / Cash flow from operations (x)	2,76	4,07	2,31	1,81	0,54
Net assets turnover (x)	0,99	0,98	1,08	1,07	1,01
Interest cover (x)	5,53	6,99	8,49	4,84	0,74
Stock turnover (x)	7,09	6,94	5,99	7,44	7,73
Collection period (days)	20	18	23	19	19
Credit period (days)	32	31	36	34	34
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,03	1,07	1,05	1,12	1,12
Liquidity ratio (x)	0,79	0,80	0,77	0,89	0,92
Solvency ratio (Asset based) (%)	27,05	25,03	22,69	23,06	19,91
Performance sociale					
<i>Overall</i>	61	62	62	63	57
Community	63	63	60	61	58
Employees	70	65	64	63	50
Environment	58	64	65	71	64
Governance	51	57	58	58	55

ALASKA AIR GROUP, INC					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
ROE using P/L before tax (%)	40,22	36,17	33,54	36,72	23,27
ROCE using P/L before tax (%)	19,99	13,99	12,81	14,14	8,04
ROA using P/L before tax (%)	13,98	9,34	7,62	8,09	4,06
ROE using Net income (%)	25,04	22,24	20,83	22,72	13,94
ROCE using Net income (%)	12,75	9,04	8,73	9,83	5,86
ROA using Net income (%)	8,70	5,74	4,73	5,01	2,43
Profit margin (%)	15,83	11,04	9,12	10,59	5,97
Gross margin (%)	35,55	31,74	30,88	33,94	32,55
EBITDA margin (%)	22,46	18,42	17,02	18,67	15,62
EBIT margin (%)	17,22	12,76	11,30	12,65	9,18
Cash flow / Operating revenue (%)	15,09	12,45	11,38	12,57	10,02
Enterprise value / EBITDA (x)	4,01	3,28	3,86	3,37	3,54
Market cap / Cash flow from operations (x)	5,20	4,02	3,83	3,78	4,17
Net assets turnover (x)	1,21	1,16	1,18	1,07	0,91
Interest cover (x)	25,37	12,91	6,52	4,75	3,23
Stock turnover (x)	85,93	80,29	98,13	84,97	74,23
Collection period (days)	11	10	11	11	12
Credit period (days)	4	5	9	6	7
Export revenue / Operating revenue (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Current ratio (x)	1,12	1,16	1,06	1,17	1,29
Liquidity ratio (x)	1,08	1,12	1,03	1,14	1,25
Solvency ratio (Asset based) (%)	34,76	25,81	22,72	22,04	17,46
Performance sociale					
<i>Overall</i>	63	58	65	76	56
Community	55	53	61	67	61
Employees	62	55	79	85	61
Environment	74	57	58	82	43
Governance	62	68	63	68	57

THE BANK OF NOVA SCOTIA					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
Profit margin (%)	39,53	40,64	38,79	n.a.	33,16
ROCE using P/L before tax (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Total Capital Ratio (%)	13,50	16,70	13,90	13,80	12,90
Net Interest Margin (%)	1,74	1,71	1,67	n.a.	1,78
Equity / Total assets (%)	6,26	6,19	5,42	5,00	4,99
Equity / Net Loans (%)	11,58	11,74	9,84	8,84	9,30
Equity / Liabilities (%)	6,74	6,73	5,83	5,36	5,32
Return on Avg Assets (ROAA) (%)	0,95	1,02	0,94	n.a.	0,73
Return on Avg Equity (ROAE) (%)	15,23	17,57	17,93	n.a.	15,78
ROE using P/L before tax (%)	18,17	19,45	20,95	n.a.	19,35
ROA using P/L before tax (%)	1,14	1,20	1,14	n.a.	0,97
ROE using Net income (%)	14,39	15,63	16,53	n.a.	14,78
ROA using Net income (%)	0,90	0,97	0,90	n.a.	0,74
Net Loans / Total assets (%)	54,07	52,76	55,11	56,63	53,63
Solvency ratio (Asset based) (%)	6,26	6,19	5,42	5,00	4,99
Performance sociale					
<i>Overall</i>	67	67	67	58	58
Community	71	70	70	60	61
Employees	78	72	70	61	55
Environment	55	58	59	47	50
Governance	63	69	68	62	67

TRUSTMARK CORPORATION					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
Profit margin (%)	30,29	30,88	29,21	27,57	26,23
Total Capital Ratio (%)	14,18	17,22	16,67	15,77	14,58
Equity / Total assets (%)	11,49	13,10	12,49	12,03	11,65
Equity / Net Loans (%)	20,30	21,82	20,05	18,78	17,23
Equity / Liabilities (%)	13,13	15,27	14,46	13,86	13,38
Net Interest Margin (%)	4,17	3,96	4,09	4,19	4,15
ROE using P/L before tax (%)	11,37	12,38	12,23	12,42	12,34
ROA using P/L before tax (%)	1,31	1,62	1,53	1,50	1,44
ROE using Net income (%)	8,64	9,11	8,79	8,75	8,38
ROA using Net income (%)	0,99	1,19	1,10	1,05	0,98
Net Loans / Total assets (%)	56,62	60,02	62,31	64,06	67,63
Solvency ratio (Asset based) (%)	11,49	13,10	12,49	12,03	11,65
Return on Avg Assets (ROAA) (%)	1,08	1,20	1,11	1,05	0,96
Return on Avg Equity (ROAE) (%)	8,86	9,38	9,03	8,90	8,13
ROCE using P/L before tax (%)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Performance sociale					
<i>Overall</i>	66	51	70	69	40
Community	62	60	70	73	75
Employees	62	45	60	59	0
Environment	68	30	70	70	0
Governance	71	70	78	73	83

INTERNATIONAL BANCSHARES CORPORATION					
	2013	2012	2011	2010	2009
Performance economico-finanziaria					
Profit margin (%)	36,65	31,57	36,40	35,67	37,50
Total Capital Ratio (%)	20,36	20,60	23,99	20,72	18,99
Equity / Total assets (%)	11,79	12,08	13,63	12,22	11,97
Equity / Net Loans (%)	27,77	30,44	32,20	27,40	25,26
Equity / Liabilities (%)	13,61	14,00	16,08	14,19	13,86
Net Interest Margin (%)	2,88	2,85	3,04	3,23	3,66
ROE using P/L before tax (%)	12,82	11,03	11,95	13,78	15,68
ROA using P/L before tax (%)	1,51	1,33	1,63	1,68	1,88
ROE using Net income (%)	8,87	7,51	7,94	8,91	10,14
ROA using Net income (%)	1,05	0,91	1,08	1,09	1,21
Net Loans / Total assets (%)	42,46	39,69	42,33	44,59	47,37
Solvency ratio (Asset based) (%)	11,79	12,08	13,63	12,22	11,97
Return on Avg Assets (ROAA) (%)	1,05	0,91	1,07	1,10	1,21
Return on Avg Equity (ROAE) (%)	8,84	7,10	8,31	9,07	10,14
ROCE using P/L before tax (%)	n.a.	n.a.	n.a.		n.a.
Performance sociale					
<i>Overall</i>	66	58	68	67	55
Community	73	68	73	72	82
Employees	64	55	58	58	71
Environment	70	50	74	73	0
Governance	56	60	68	65	65

LE FONTI DI DATI

LE FONTI DI AGGREGAZIONE					
1	100 Low Carbon Pioneers	21	Black Collegian 2009 (Universum)	41	Carbon Disclosure Project 2008
2	2020 Women on Boards	22	Black Collegian 2012 (Universum)	42	Carbon Disclosure Project 2009 Full Data
3	AA1000 Assurance Standard 2008	23	BlackEngineer Most Admired Companies 2009	43	Carbon Disclosure Project 2010 Full Data
4	AccountAbility	24	BlackEngineer Most Admired Companies 2011	44	Carbon Disclosure Project 2011 Full Data
5	AEI IranTracker	25	Bloomberg Coal	45	Carbon Disclosure Project 2012 Full Data
6	Alex's Guide to Compassionate Shopping	26	Bloomberg New Energy Finance Index (CREX)	46	Carbon Disclosure Project 2013 Full Data
7	Alliance for Board Diversity	27	Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)	47	Carbon Market Data
8	AMEE	28	Brand Finance 2008-09	48	Carbonfund Partners
9	American Anti-Vivisection Society	29	Brand Finance 2009-10	49	Caring Consumer
10	American Coal Council Member Companies	30	Brand Finance 2010-11	50	CDP Water Data 2010
11	Aquaculture Stewardship Council (ASC) Suppliers	31	Brand Finance 2011-12	51	CDP Water Data 2011
12	Asset4	32	Brand Finance 2012-13	52	CDP Water Data 2012
13	B Corporation GIIRS Ratings	33	Brand Finance Brand Value Report 2013	53	CECP (Committee Encouraging Corporate Philanthropy)
14	Baltic Institute of Corporate Governance	34	BSR Member	54	CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) ITSC Index
15	Best Workplace for Commuters 2009	35	Burma Campaign	55	Ceres
16	Best Workplace for Commuters 2010	36	California Iran Contracting Act	56	Ceres Climate & Energy Resolutions 2011
17	Best Workplace for Commuters 2011	37	CalPERS Proxy Voting 2012	57	Ceres Climate & Energy Resolutions 2012
18	Best Workplace for Commuters 2012	38	Calvert Social Index	58	Chicago Climate Exchange Members
19	Best Workplace for Commuters 2013	39	Canadian Business for Social Responsibility	59	Clean Clothes Accord
20	Better World Companies	40	Carbon Disclosure Project 2006 and 2007	60	Climate Counts 2010

61	Climate Counts 2011	81	Corporate Knights Canada 2010	101	Div50 2009
62	Climate Counts 2012	82	Corporate Knights Global 100 - 2011	102	Div50 2010
63	Climate Counts 2013	83	Corporate Responsibility Index 2009	103	Div50 2011
64	Climate Registry	84	Corporate Responsibility Index 2009 Australia	104	Div50 2012
65	Coal Mining Engineer's List	85	Corporate Responsibility Index UK 2011	105	Div50 2013
66	Community Reinvestment Act	86	Corporate Responsibility Index UK 2012	106	Diversity MBA Magazine Top 50 2010
67	Computer World 100 Best Places to Work in IT 2008	87	Corporate Responsibility Index UK 2013	107	Diversity, Inc. Top 50 2009
68	Computer World 100 Best Places to Work in IT 2009	88	CorporateRegister.com	108	Diversity, Inc. Top 50 2010
69	Computer World 100 Best Places to Work in IT 2010	89	Covalence Ethical Quotient	109	Diversity, Inc. Top 50 2012
70	Computer World 100 Best Places to Work in IT 2012	90	CR's 100 Best Corporate Citizens 2008	110	Diversity, Inc. Top 50 2013
71	Computer World 100 Best Places to Work in IT 2013	91	CR's 100 Best Corporate Citizens 2009	111	DOD 2010 List of Top 100 Contractors
72	Conference Board CEO Succession Cases Report (2012)	92	CR's 100 Best Corporate Citizens 2010	112	DOD 2012 List of Top 100 Contractors
73	Conference Board Director Compensation-Board Practices 2013	93	CR's 100 Best Corporate Citizens 2011	113	Dow Jones Sustainability Index--Europe
74	Conference Board Proxy Analytics 2008-12	94	CR's 100 Best Corporate Citizens 2012	114	Dow Jones Sustainability Index--Global
75	Conference Board Sustainability Practices 2012	95	CR's 100 Best Corporate Citizens 2013	115	EDF Climate Corps 2011
76	Conference Board Top Executive Pay Report 2012	96	CR's Black List 2010	116	EDF Climate Corps 2012
77	Copenhagen Communique	97	CR's Black List 2011	117	EDF Climate Corps 2013
78	Corporate Knights Canada - 50 Best Corporate Citizens 2011	98	CR's Black List 2012	118	EDF Climate Corps Past Participants
79	Corporate Knights Canada - 50 Best Corporate Citizens 2012	99	CSRwire member companies	119	EIA Nuclear List
80	Corporate Knights Canada - 50 Best Corporate Citizens 2013	100	Darfur Involved by Investors Against Genocide	120	EIRIS

121	Ekobai B2B Directory	141	Fortune 100 Best Companies 2009	161	Glassdoor.com Top 50 Best Places To Work 2010
122	Electronic Industry Citizenship Coalition	142	Fortune 100 Best Companies 2010	162	Glassdoor.com Top 50 Best Places To Work 2011
123	Environmental Investment Organisation	143	Fortune 100 Best Companies 2011	163	Glassdoor.com Top 50 Best Places To Work 2012
124	EPA Climate Leaders	144	Fortune 100 Best Companies 2012	164	Glassdoor.com Top 50 Best Places To Work 2013
125	EPA e-GGRT 2010	145	Fortune 100 Best Companies 2013	165	Glassdoor.com Top 50 Best Places To Work 2014
126	EPA e-GGRT 2011	146	Fortune 1000 list of top companies--2008	166	Global 100 List 2008
127	EPEAT	147	Fortune 1000 list of top companies--2009	167	Global 100 List 2009
128	Equal Opportunity 2009	148	Fortune 1000 list of top companies--2010	168	Global 100 List 2010
129	Equal Opportunity 2010	149	Fortune 500 list of top companies--2011	169	Global 100 List 2011
130	Equal Opportunity 2011	150	Fortune 500 list of top companies--2012	170	Global 100 List 2012
131	Equal Opportunity 2014	151	Fortune 500 list of top companies--2013	171	Global 100 List 2013
132	Equator Principles	152	FracFocus	172	Global 100 List 2014
133	Ethisphere 2011	153	FracFocus.ca	173	Global Business Coalition
134	Ethisphere 2012	154	FracTracker	174	Global G.A.P. Member
135	Ethisphere 2013	155	FTSE list of 250 top UK companies	175	Global Reporting Initiative 2007 and 2008
136	Fair Labor Association	156	Glassdoor	176	Global Reporting Initiative 2009
137	Fat Profits--EIRIS Obesity Report	157	Glassdoor 50 Highest Rated CEOs 2013	177	Global Reporting Initiative 2010
138	FCPA Corporate Investigations	158	Glassdoor's Top 25 Companies for Work-Life Balance--2011	178	Global Reporting Initiative 2011
139	Forest Stewardship Council	159	Glassdoor's Top 25 Companies for Work-Life Balance--2012	179	Global Reporting Initiative 2012
140	Forestdisclosure	160	Glassdoor's Top 25 Companies for Work-Life Balance--2013	180	Global Reporting Initiative 2013

241	Newsweek Top 500 Green Companies 2010	261	SA 8000	281	Thomson ESG Index International (ESGIN)
242	Newsweek Top 500 Green Companies 2011	262	SASB Industry Group Members	282	Thomson ESG Index US (ESGUS)
243	Newsweek Top 500 Green Companies 2012	263	SEC Options Backdating list	283	Top 100 Diversity Supplier Programs for Hispanics
244	Oceana's Red and Green List	264	SIPRI--Stockhold International Peace Research Institute	284	Top 100 Military Friendly Employers 2010
245	Ohio Government Department of Natural Resources (ODNR)	265	Source Watch Carbon	285	Top 100 Military Friendly Employers 2012
246	OMX GES Index	266	Sudan Involved - Jewish World Watch	286	Top 100 Military Friendly Employers 2013
247	Pakistan Institute of Corporate Governance	267	SustainabilityServices	287	Top 50 Socially Responsible 2010
248	Pennsylvania DOEP	268	SustainabilityServices 2011	288	Top 50 Socially Responsible 2012
249	PERI	269	SustainabilityServices 2012	289	Top 50 Socially Responsible 2013
250	Power Shares Global Coal ETF	270	SustainabilityServices 2013	290	Top Diversity Employers for Hispanics 2010
251	PRNews CSR Awards 2010	271	Sustainable Packaging Coalition	291	Training Magazine Top 125 for Employee Development--2010
252	PRNews CSR Awards 2012	272	Target Rock Advisors	292	Training Magazine Top 125 for Employee Development--2011
253	Protecting Florida's Investments Act (PFIA)	273	Target Rock Advisors Company Report	293	Training Magazine Top 125 for Employee Development--2012
254	Raporty Społeczne 2009	274	Tea Party Patriots Boycott List	294	Training Magazine Top 125 for Employee Development--2013
255	Raporty Społeczne 2010	275	The Center for Political Accountability 2011	295	Transparency International
256	Raporty Społeczne 2011	276	The CSRI 50--2008	296	Trucost
257	Raporty Społeczne 2012	277	The CSRI 50--2009	297	Trucost Benchmark Report
258	ReportWatch	278	The CSRI 50--2010	298	Trucost Company Briefing
259	RepRisk ESG Business Intelligence	279	The CSRI 50--2011	299	U.S. Energy Information Administration Coal Producers
260	RepRisk ESG Business Intelligence Company Report	280	The Sustainability Consortium member	300	UN Global Compact 2009

301	UN Global Compact 2010	313	Western Australia Hydraulic Fracture Stimulation
302	UN Global Compact 2011	314	WikiPositive.org Companies
303	UN Global Compact 2012	315	Working Mother List 2008
304	UN Global Compact 2013	316	Working Mother List 2009
305	UN Office on Drugs and Crime Anti-Corruption Measures	317	Working Mother List 2010
306	Understanding Animal Research	318	Working Mother List 2011
307	United Against Nuclear Iran	319	Working Multicultural Women 2009
308	United States Climate Action Partnership	320	Working Multicultural Women 2010
309	Van Eck Global Coal	321	Working Multicultural Women 2011
310	Vigeo	322	World Business Council for Sustainable Development
311	Vigeo Thematic Reports	323	World Coal Association Members
312	WeGreen	324	World Economic Forum Members
		325	Yahoo Coal