

## **1. Premessa**

Sebbene la responsabilità sociale non sia un *res nova* di questo secolo, tuttavia è cresciuto, o almeno mutato, negli ultimi tempi l'interesse per questo fenomeno, al punto da coinvolgere nel dibattito anche gli organismi nazionali e comunitari, non senza creare confusione e rischiare di compromettere la solidità delle riflessioni filosofiche ed economiche che ne stanno alla base e ne giustificano la teoria.

È stato efficacemente osservato (Rotaw, 1973) che il concetto di “*responsabilità sociale*” non ha un significato omogeneo: “per alcuni richiama l'idea della responsabilità o dell'obbligo giuridico; per altri significa un comportamento sociale in senso etico; per altri ancora il senso recepito è quello di *responsabile di* in termini causali; molti lo equiparano ai contributi di beneficenza; certi altri ne accolgono l'accezione di socialmente consapevole o conscio; molti di coloro che ne sono i sostenitori più accesi lo considerano solo un sinonimo di legittimità nel contesto della pertinenza; meno numerosi sono coloro che lo considerano una specie di dovere basato sulla fiducia, che impone agli operatori economici criteri di comportamento più rigorosi di quelli che devono osservare in genere i cittadini. Anche i termini di socialmente irresponsabile o non responsabile sono quindi soggetti ad una varietà molteplice di interpretazioni”.

Di recente, con l'ampliarsi del dibattito, questa diversità di vedute è cresciuta esponenzialmente, e ad essa è riconducibile la mancanza di uniformità, e quindi di comparabilità, nei mezzi di comunicazione sociale utilizzati dalle imprese. Una recente analisi, avvallabile con una semplice ricerca su Internet, ha messo in luce che esistono più di 150 nozioni di responsabilità sociale riconducibili a standard, codici di condotta, certificazioni, denominazioni di bilanci/documenti redatti!!!

Pare opportuno, quindi, fare innanzitutto qualche considerazione di carattere generale sul concetto di responsabilità sociale, al fine di mettere in evidenza il nesso esistente fra responsabilità e rendicontazione sociale, e quindi individuare gli indicatori più significativi alla misurazione del fenomeno.

## 2. *Le ragioni del dibattito*

Ne *“La ricchezza delle nazioni”*, Adam Smith analizzava il rapporto esistente tra economia e società, individuando nel profitto lo scopo unico dell’attività d’impresa.

Nondimeno, secondo l’economista inglese, essendo la redditività dell’attività economica subordinata al tempestivo ed efficiente soddisfacimento dei bisogni dei consumatori, anche questi ultimi beneficerebbero dell’impegno degli attori economici, indipendentemente dal fine egoistico che ne caratterizza l’iniziativa (è il concetto espresso dalla cosiddetta *“mano invisibile”* che interviene a distribuire, tra tutti i protagonisti dello scambio economico, il bene sociale prodotto).

Duecento anni dopo, agli inizi degli anni '70, Milton Friedman, cofondatore della Scuola di Chicago e Premio Nobel per l’economia, può ancora scrivere: *“E’ già abbastanza difficile per un’impresa fare un buon lavoro come azienda. Essa tradisce le proprie responsabilità sociali se si occupa di qualsiasi altra cosa che non sia produrre merci e servizi e generare i profitti necessari a formare il capitale per i rischi e lo sviluppo futuri”* (n.d.a.: ovviamente tutto questo in un mercato aperto, corretto e competitivo). Secondo Friedman, il rispetto delle regole del gioco costituisce legittimazione sufficiente ad operare sul mercato alla ricerca della massimizzazione del profitto. Il bene sociale, qui identificato non solo in termini di efficienza produttiva, ma altresì di generazione di posti di lavoro, non è più strumentale al perseguimento di tale fine, ma piuttosto una sua diretta conseguenza.

Tuttavia, malgrado il ribaltamento dei ruoli, l’assunto fondamentale resta il medesimo: valore economico e valore sociale coincidono. Quindi, massimizzando la resa per gli azionisti, l’impresa massimizza il benessere complessivo e contribuisce alla sua equa distribuzione, assolvendo alla funzione sociale di cui la si voglia ritenere investita. Oggi, questo tipo di approccio deve essere riveduto e corretto: non tanto nel suo dato essenziale, vale a dire la interdipendenza tra risultato economico e benessere sociale diffuso, quanto nella definizione dei contenuti e degli strumenti a

disposizione degli attori economici per raggiungere entrambi gli obiettivi, o meglio, l'obiettivo comune nel quale gli stessi si fondono.

Se già rispetto a Friedman il contesto economico e sociale è oggi profondamente diverso, con riferimento a Smith possiamo affermare che non esiste quasi più nulla di quei tempi. Basti dire che alla fine del XVII secolo, in Inghilterra, nel Caffè di Edward Lloyd, le transazioni commerciali tra mercanti, banchieri o armatori si concludevano con un accordo verbale sigillato da una stretta di mano. Ai fini della legge inglese, infatti, il principio *“il mio impegno è la mia parola”*, era giuridicamente cogente, cioè valido a tutti gli effetti di legge, e il contratto scritto fungeva solamente da promemoria a quanto i contraenti avevano concordato. In un contesto economico simile, in cui la forza degli Stati nazionali era assoluta e riconosciuta a livello generale, tutti sapevano su che basi stavano agendo: l'incertezza era ridotta al minor livello possibile.

Nel contesto attuale, viceversa, è proprio la mancanza di un equilibrio generale, l'incertezza crescente e la disparità nella conoscenza e nella diffusione delle informazioni, che alimentano, in parte, il dibattito odierno sulla responsabilità sociale d'impresa. Poiché, come abbiamo anticipato, quello della responsabilità sociale non è un tema nuovo, le variabili principali che alimentano il rinnovarsi di questo dialogo sono le seguenti:

- ❖ Disequilibrio crescente tra la “forza” degli stati e quella delle imprese;
- ❖ Surplus dell'offerta rispetto alla domanda;
- ❖ Finanziarizzazione dell'economia;
- ❖ Mancata contrapposizione fra modelli di sviluppo;
- ❖ Recenti scandali aziendali;
- ❖ Nuovi canali di comunicazione;
- ❖ Crescita della sensibilità ambientale;
- ❖ Diffusione del consumo responsabile e boicottaggi verso marchi ed aziende;
- ❖ Centralità del capitale umano e degli *asset* intangibili nelle strategie aziendali.

Sullo scenario internazionale, si discute ormai da anni la nozione di “sviluppo sostenibile”, intesa come capacità di soddisfare le attuali esigenze economiche, ambientali e sociali in modo da non compromettere la possibilità delle generazioni future di far fronte alle proprie necessità. Tra i numerosi motivi di conflitto dialettico che un tema simile può far sorgere tra i soggetti partecipanti al dibattito, un elemento risulta, nondimeno, unanimemente condiviso: senza il sostegno degli attori economici, i governi abbandonati a loro stessi non hanno più la forza e l’autorità per imporre le proprie strategie d’indirizzo. La ragione può essere compresa facilmente se si incrociano i fatturati dello scorso anno delle imprese appartenenti alla classifica Fortune 500, con i PIL realizzati nel 2003 dagli stati nazionali: un terzo delle 60 economie più potenti del mondo è rappresentato da imprese, e questa percentuale cresce esponenzialmente man mano che si va avanti nella classifica (*tabella 1*).

Tabella 1

<b>1. United States 10.065,3</b>	<b>19. Switzerland 247,1</b>	<b>39. Finlandia 120,9</b>
<b>2. Japan 4.141,4</b>	<b>20. Belgium 229,6</b>	<b>40. Toyota Motor 120,8</b>
<b>3. Germany 1.846,1</b>	<b>21. Wal-Mart Stores 219,8</b>	.....
<b>4. United Kingdom 1424,1</b>	<b>22. Sweden 209,8</b>	<b>44. South Africa 113,3</b>
<b>5. France 1.309,8</b>	<b>23. Exxon Mobil 191,6</b>	<b>45. Citigroup 112,0</b>
<b>6. China 1.159,0</b>	<b>24. Austria 188,5</b>	.....
<b>7. Italy 1.088,8</b>	<b>25. Saudi Arabia 186,5</b>	<b>48. Mitsubishi 105,8</b>
<b>8. Canada 694,5</b>	<b>26. General Motors 177,3</b>	<b>49. Mitsui 101,2</b>
<b>9. Mexico 617,8</b>	<b>27. Poland 176,3</b>	<b>50. Chevron Texaco 99,7</b>
<b>10. Spain 581,8</b>	<b>28. BP 174,2</b>	<b>51. Egitto 98,5</b>
<b>11. Brazil 502,5</b>	<b>29. Norway 166,1</b>	<b>52. Total Fina Elf 94,3</b>
<b>12. India 477,3</b>	<b>30. Ford Motor 162,4</b>	<b>53. Nippon Telegraph 93,4</b>
<b>13. South Korea 422,2</b>	<b>31. Hong Kong 161,9</b>	<b>54. Itochu 91,2</b>
<b>14. Netherlands 380,1</b>	.....	<b>55. Malesia 88,0</b>
<b>15. Australia 368,7</b>	<b>35. Daimler Chrysler 136,9</b>	<b>56. Allianz 86,0</b>
<b>16. Russia 310,0</b>	<b>36. Shell 135,2</b>	<b>57. IBM 85,9</b>
<b>17. Taiwan 282,3</b>	<b>37. General Electric 126,0</b>	<b>58. Singapore 85,6</b>
<b>18. Argentina 268,6</b>	<b>38. Venezuela 124,9</b>	<b>59. Ing Group 84,0</b>

Ricchezza annua prodotta, in miliardi di dollari (rielaborazione interna Centro Studi A.D.D.; fonte dati: Economist 2003)

Se la forza degli stati nazionali è pari o inferiore a quella delle imprese, non è più chiaro chi impone le regole del gioco e incertezza e asimmetrie informative prendono il sopravvento.

Se a questo scenario aggiungiamo il clima di sfiducia generato dai recenti scandali finanziari che hanno coinvolto migliaia di risparmiatori, l'utilizzo delle borse come un fine per "fare soldi" velocemente, piuttosto che come un mezzo per creare valore, la competizione agguerrita di nuovi paesi, ci rendiamo conto che sono numerosi i fattori che minano l'esistenza e la sopravvivenza stessa del sistema economico attuale, che per sua natura si fonda su un bene intangibile quale è la fiducia.

Inoltre, l'immagine del consumatore come ricettore passivo delle offerte che provengono dal lato della produzione, va cedendo il passo ad un soggetto che consuma in modo critico (*figura 1 e 2*).

**Figura 1**



Fonte: CSR Forum CE

Ciò significa che con le proprie decisioni di acquisto il consumatore contribuisce a costruire l'offerta di beni e servizi. La tendenza in atto sembra confermare l'intuizione di J.S. Mill che, intorno alla metà dell'Ottocento, aveva formulato il principio della sovranità del consumatore. Secondo Mill, il consumatore è sovrano quando, disponendo liberamente del proprio potere d'acquisto, è in grado di orientare, secondo il proprio sistema di valori, i soggetti di offerta e i processi produttivi. Se allora i

tempi non erano ancora maturi perché questa sovranità potesse essere esercitata concretamente, oggi la situazione sta rapidamente mutando sotto i nostri occhi: si è ormai completato il passaggio dalla figura del consumatore-cliente a quella del consumatore-critico. Basare la propria offerta su strategie di rapporto qualità-prezzo non è più sufficiente: il consumatore-critico vuole sapere come sono prodotti i beni che acquista e se nel corso della sua produzione l'impresa ha violato i diritti fondamentali della persona piuttosto che quelli degli animali, o dell'ambiente. Alcune delle domande cui vuole dare una risposta sono le seguenti: la tecnologia impiegata è ad alto o basso consumo energetico? Quanti e quali veleni sono stati rilasciati durante la fabbricazione? Quanti ne produrrà l'utilizzo e la fase di smaltimento? E' stato ottenuto da materie prime riciclate oppure di primo impiego? Sono state utilizzate risorse provenienti da foreste tropicali? In quali condizioni di lavoro sono stati realizzati i beni che stiamo per consumare? Il salario che è stato corrisposto può ritenersi equo?

Figura 2

## Il passaparola

### - CONFRONTO TRA PAESI -

	ITALIA 	FRANCIA 	GERMANIA 	U.K. 	OLANDA 	SPAGNA 	CANADA 	U.S.A. 	GIAPPONE 
MOLTE VOLTE	18	16	27	19	27	16	26	28	34
ALCUNE VOLTE	41	41	49	45	43	34	43	45	19
ALMENO UNA VOLTA	11	18	16	18	19	21	15	12	17
MAI	29	24	9	18	10	23	16	16	23

Fonte: CSR Forum CE

### 3. *Definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa*

Nella storia dell'economia, dalle bolle dei tulipani alla crisi del '29, per arrivare fino ai giorni nostri con gli scandali più recenti di Enron e Parmalat, quando domina un clima di sfiducia generale si ricorre all'etica quale antidoto per stabilizzare il sistema e trovare nuovi equilibri. Ecco, allora, che da più parti si invoca la Responsabilità Sociale d'impresa come soluzione per la crisi economica, se ne fa un gran parlare, rischiando di travisarne gli aspetti peculiari e sminuendo la portata del fenomeno.

Al riguardo, abbiamo già sottolineato come sia necessario fare chiarezza per distinguere ciò che può definirsi a pieno titolo responsabilità sociale dalle altre iniziative che si sono diffuse negli ultimi tempi, ma che poco o nulla hanno da condividere con questo concetto: mi riferisco, ad esempio, alla filantropia o al marketing sociale e alle interpretazioni della responsabilità sociale che si rifanno a questi comportamenti.

Definire sin dal principio cosa debba intendersi con l'espressione "*responsabilità sociale d'impresa*" è tanto più importante quanto più si desidera individuare un panel di indicatori idoneo a misurare il fenomeno: infatti, se non si condivide il concetto che ne sta alla base, difficilmente si riuscirà a identificare una linea comune per la misurazione oggettiva degli effetti conseguenti all'adozione di questa strategia aziendale.

A nostro avviso, la filantropia non deve intendersi come un'espressione di responsabilità sociale, bensì come una forma di beneficenza. Il caso dell'industriale americano John D. Rockefeller è esemplare al riguardo. Tuttavia, questo comportamento, e quello delle grandi imprese che devolvono parte dei profitti per finanziare scuole, università, musei, fondazioni e istituzioni culturali e sociali che attraverso le proprie attività hanno una ripercussione sulla comunità, è dettato spesso dalla consapevolezza che occorre porre un argine al sentimento di insoddisfazione generale che si va diffondendo nei confronti delle multinazionali, le quali rafforzano sempre più il proprio potere creando situazioni di rilevante disparità economica. La

filantropia è un sentimento condivisibile, ma tuttavia non coincide con la nostra definizione di responsabilità sociale.

Lo stesso può dirsi per le iniziative di marketing sociale che si sono diffuse negli ultimi anni: è il caso di tutte quelle imprese che comunicano che una percentuale dei propri introiti verrà destinata alla causa dei popoli senza terra, piuttosto che alla costruzione di un ospedale pediatrico o, ancora, alla riduzione della fame nel mondo, in breve, tutte le emergenze sociali vicine o lontane cui le imprese ritengono opportuno contribuire sulla scorta della propria identità di valori. Lungi da noi affermare che queste azioni non siano apprezzabili, tuttavia la beneficenza non costituisce da sola un segnale che l'impresa opera con una strategia improntata sulla responsabilità sociale. Anzi, alcune delle società dove sono state commesse le frodi più conosciute erano impegnate in progetti di solidarietà giudicati eccellenti e pubblicizzati con un impiego di risorse finanziarie al limite della ragionevolezza.

La Responsabilità sociale, nella nostra visione, assume una curvatura precisa: significa adoperarsi in modo *volontario* e *sistematico* (quindi non occasionale) verso il miglioramento progressivo dell'impatto sociale dell'attività economica, concentrando l'attenzione sui processi di creazione della ricchezza, piuttosto che sulle modalità attraverso le quali questa viene successivamente distribuita.

Se non si compie questo salto di qualità, si corre il rischio di avere una visione distorta della Responsabilità sociale e di qualificare come meritevoli comportamenti che tali non sono. Su questo, alcuni protagonisti del dibattito dimostrano, purtroppo, di non avere ancora le idee chiare: le voci "*non pagare tangenti*" e "*non utilizzare lavoro minorile*", incluse con orgoglio in molti codici etici, non dimostrano l'adozione di pratiche socialmente responsabili, bensì la coerenza con le norme giuridiche del sistema, il cui mancato rispetto è perseguibile secondo la legge. Imprese non coinvolte in simili attività criminali non sono, per questo semplice fatto, socialmente responsabili: la responsabilità sociale è un insieme di comportamenti volontari che vanno al di là dei requisiti, degli standard e delle norme imposte dalla legge. Limitarsi a rispettare i summenzionati standard sociali di matrice giuridica, si

pensi alla legislazione ambientale o alle disposizioni poste a tutela dei lavoratori, non legittima quindi un'impresa a fregiarsi della qualifica di “*socialmente responsabile*”. La distanza che separa il concetto di “*responsabilità sociale*” intesa come modalità di distribuzione della ricchezza, da quello di processo di creazione della medesima, è la stessa che divide la nozione di “immagine” da quella di “reputazione”. L'immagine può essere creata anche nel breve periodo, risorse economiche permettendo: basta organizzare una buona campagna di comunicazione e investire fortemente sul marketing e la pubblicità; la reputazione, al contrario, si costruisce giorno dopo giorno con i fatti, dimostrando di perseguire processi coerenti con la strategia e di adottare politiche di *governance* solide e trasparenti.

Investire nell'immagine può sicuramente procurare un vantaggio economico a breve, ma è con lo sguardo rivolto al medio e lungo periodo che le aziende sopravvivono: l'esperienza insegna che questa visione è coerente solamente con il concetto di reputazione. In altri termini, l'impresa socialmente responsabile è quella che rivede e corregge la propria strategia gestionale, attraverso l'adozione volontaria di standard sociali più elevati rispetto ai vincoli di legge, nella convinzione che un migliore impatto sociale della propria attività economica possa tradursi a lungo termine in un incremento della redditività, nella valorizzazione del marchio e nel rapporto con i portatori d'interessi (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, sindacati, pubblica amministrazione, ONG, ambiente, comunità locale, etc.).

#### **4. *Le dimensioni della Responsabilità Sociale e il sistema degli indicatori***

Come anticipato, la valutazione del contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile è una delle istanze fondamentali promossa dagli stakeholder, in particolare il cliente finale. Tale preoccupazione ha dato luogo ad una forte richiesta di trasparenza, *accountability*, nelle attività di impresa, e di conseguenza le società hanno risposto con l'adozione di nuovi strumenti di contabilità e comunicazione integrata d'impresa, tra i quali il più diffuso è sicuramente il bilancio sociale o di sostenibilità.

Rispetto al bilancio d'esercizio, che rappresenta il rendiconto della gestione economica e finanziaria, il bilancio sociale indica e descrive l'impatto complessivo

dell'impresa verso le politiche di Responsabilità sociale che si sono volute perseguire. L'acquisizione di dati e di informazioni, organizzati in un sistema organico di contabilità che preveda un set di indicatori appositamente definiti, costituisce pertanto un passo importante per la valutazione del comportamento dell'impresa da parte non solo del management, ma anche di tutti gli stakeholder. Data una scala valoriale di partenza, infatti, il sistema degli indicatori misura il livello di coerenza perseguito attraverso le azioni rispetto ai medesimi principi espressi come fondamento dell'agire imprenditoriale: occorre precisare che non sono i valori cui l'impresa si ispira ad essere oggetto di valutazione, ma piuttosto i risultati concreti delle azioni di cui la stessa si è fatta carico.

Se le aspettative dei mercati confluiscono nella cosiddetta *triple bottom line* (definizione coniata dal britannico J. Elkington per esprimere la necessità di valutare la performance complessiva di un'impresa sulla base del suo contributo combinato a prosperità economica, ambiente e società), per misurare l'impatto positivo o negativo dell'agire imprenditoriale, è necessario considerare tutte le dimensioni della responsabilità sociale:

1. la *responsabilità economica*, intesa come capacità di generare reddito, profitti e lavoro;
2. la *responsabilità sociale*, intesa come capacità di garantire condizioni di benessere e opportunità di crescita equamente distribuite e come capacità di rispettare i diritti umani e del lavoro;
3. la *responsabilità ambientale*, intesa come capacità di salvaguardare le risorse naturali e la possibilità dell'ecosistema di assorbire e tollerare gli impatti.

Non deve affatto stupire che la fra le dimensioni della responsabilità sociale da soddisfare, compaia anche la variabile economica: sebbene socialmente impegnate, infatti, le imprese restano pur sempre preposte alla produzione di fatturato, ovvero non si trasformano per questo motivo in enti assistenziali dediti alla distribuzione di ricchezza a fondo perduto. Nessuno ha mai avuto l'ardire di asserire che sia socialmente responsabile l'impresa integralista che si abbandona ad un impegno

sociale sconsiderato e insensato, al punto tale da mettere in pericolo la propria stessa esistenza. Ogni impresa deve sentirsi libera di essere socialmente responsabile secondo le proprie possibilità: la ricerca del sensazionalismo, così come il lancio di iniziative sproporzionate rispetto ai propri mezzi, devono essere bandite. Limitarsi a progetti di raggio ridotto, in linea con un budget contenuto e con la realtà del quotidiano, deve essere interpretato come segno di maturità e non di incapacità. Non si può pensare di raccogliere la sfida lanciata dallo sviluppo sostenibile, se non si è in grado, in primo luogo, di sostenere se stessi. Il paradosso dell'impresa che va in fallimento per avere devoluto risorse ad iniziative sociali sconclusionate – o per essersi rifiutata di adottare scelte, a prima vista, incongruenti con gli ideali di partenza – non corrisponde certo all'essenza della Responsabilità sociale.

Se si accetta l'approccio integrato della *triple bottom line*, gli indicatori individuati dall'impresa per la misurazione delle ricadute positive e/o negative delle proprie strategie imprenditoriali (si badi bene, non dei valori che ne hanno originato le scelte, perché i principi attengono alla sfera personale di ognuno di noi e come tali non possono essere misurati oggettivamente dall'esterno) devono quindi esprimere in forma schematica ed intuitiva fenomeni complessi, comparabili attraverso il trend storico o il contributo ad un andamento globale. Gli indicatori, come vedremo di seguito, forniscono prevalentemente un'informazione di tipo quantitativo; tuttavia non è da rigettarsi l'idea di ricorrere ad indicatori qualitativi nei casi in cui non è possibile sintetizzare l'informazione in un dato numerico o qualora l'informazione desiderata abbia una natura esclusivamente descrittiva (si pensi ad esempio a concetti quali la leadership, l'integrità e la coerenza, la consapevolezza della propria identità etc.).

Non esistono limiti all'individuazione degli indicatori, se non la possibilità di reperire i dati per alimentare il medesimo.

Gli indicatori individuati devono, tra l'altro, consentire all'impresa di:

- ❖ descrivere il proprio impegno verso la responsabilità sociale attraverso misure specifiche della tipologia di business;

- ❖ identificare le correlazioni (positive e/o negative) dell'agire industriale fra fenomeni locali e globali, interni ed esterni;
- ❖ monitorare le scelte imprenditoriali sui temi della responsabilità sociale attraverso la comparazione delle performance nel tempo;
- ❖ verificare la congruenza dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di miglioramento predefiniti;
- ❖ confrontare le performance dell'impresa rispetto ai concorrenti e al settore di appartenenza;
- ❖ valorizzare la contabilizzazione integrata degli aspetti ambientali, sociali ed economici.

## 5. *Le peculiarità di un sistema di indicatori*

Pur essendo diversi gli indicatori proposti, a seconda dello standard o delle linee guida di supporto alla stesura del reporting di sostenibilità, tuttavia vi è concordanza nel suggerire i criteri generali del dato oggetto di misurazione:

- ❖ *Consistenza*: l'informazione deve essere specifica della sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell'impresa e del dominio di consolidamento tematico, spaziale e temporale considerato;
- ❖ *Accuratezza*: gli indicatori devono essere il risultato di un processo di reperimento e contabilizzazione che consenta di acquisire un dato affidabile o con un margine di errore minimo e quantificabile;
- ❖ *Chiarezza*: gli indicatori devono essere facilmente comprensibili e ricollegabili al relativo metodo di calcolo;
- ❖ *Completezza*: la comunicazione deve comprendere sia gli aspetti positivi sia le criticità concernenti la sostenibilità d'impresa;

- ❖ *Trasparenza*: le metodologie di calcolo devono essere evidenti oppure esplicitate;
- ❖ *Tempestività*: il continuo aggiornamento dei dati conferisce un maggiore significato alla comunicazione;
- ❖ *Verificabilità*: il sistema di gestione dei dati ambientali e sociali deve essere verificabile da un soggetto terzo ed indipendente;
- ❖ *Comparabilità*: le performance devono essere fornite in modo da essere confrontabili con quelle del settore di riferimento o di altre imprese.

## 6. *Un quadro sinottico degli indicatori nelle linee guida più diffuse*

Prima di proporre alcune considerazioni personali sul sistema degli indicatori, pare opportuno fornire un quadro sinottico degli schemi più diffusi a disposizione delle imprese che si apprestano a redigere un bilancio sociale o di sostenibilità.

Il *benchmark* di questa analisi è costituito dal confronto delle linee guida del *Global Reporting Initiative* (GRI), del CSREurope, e del contributo italiano al dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa, il cosiddetto CSR-SC, che costituiscono gli standard più esaustivi e strutturati in materia di responsabilità sociale.

Le linee guida del GRI rappresentano sicuramente il prodotto più completo per la definizione dei criteri di comunicazione integrata della responsabilità sociale. Gli indicatori suggeriti rendicontano i risultati di quattro aree principali: *vision* e strategia, profilo della società, *governance* e struttura organizzativa, performance.

Il CSREurope suggerisce di utilizzare un approccio basato su quattro passaggi chiave: i principi, le prassi, le metodologie e i risultati.

Il CSR-SC è il frutto della collaborazione fra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e l'Università Bocconi: si delinea una griglia rigida di lettura "*definita per valutare e monitorare, in modo volontario, completo e consapevole l'impegno e le attività realizzate in tema di responsabilità sociale delle imprese*". Lo strumento è frutto dell'analisi dei principali standard e iniziative nazionali, europei ed internazionali (GRI, SA8000, AA1000, QRES, SEAN, GBS, SIGMA Project, London Benchmarking Group, The Copenhagen Centre, Wertemanagement System

ZFW, SERS, Finetica), e articola i diversi indicatori a seconda del gruppo di stakeholder coinvolto: risorse umane, soci/azionisti, clienti, fornitori, partner finanziari, stato/enti locali/pubblica amministrazione, comunità e ambiente (tabella 2, 3, 4).

Tabella 2 – Indicatori Ambientali

INDICATORI AMBIENTALI	Linea guida		
	GRI	CSREurope	CSR-SC
<b>Energia</b>			
Consumo energetico totale		●	●
Consumo di energia elettrica per fonte primaria. Consumo da produzione primaria, se applicabile (descrivere la fonte)	●		
Iniziative verso l'utilizzo di risorse rinnovabili e efficienza energetica	●		●
Utilizzo indiretto di energia (energia utilizzata per produrre prodotti energetici)	●		
<b>Materie prime</b>			
Consumo totale di risorse per tipologie (diverse rispetto a energia e acqua)	●	●	●
Consumo di materiali riciclati (with pre-versus post-consumer use distinctions)	●	●	●
<b>Acqua</b>			
Consumo idrico totale	●	●	●
Risorse idriche significativamente compromesse dal consumo idrico dell'impresa	●		
Acqua riciclata o riutilizzata	●		●
<b>Aria</b>			
Emissioni di gas serra (secondo la definizione del protocollo di Kyoto) in tonnellate di CO <sub>2</sub> equivalente (global warming potential)	●	●	●
Emissione di sostanze dannose per lo strato di ozono (secondo la definizione del protocollo di Montreal) in tonnellate di CFC-11 equivalenti (ozone depleting potential)	●		●
Emissioni in atmosfera per tipologia (es. NH <sub>3</sub> , HCl, HF, NO <sub>2</sub> , SO <sub>2</sub> e acidi solforici, VOCs, NOx, metalli sostanze organiche persistenti) e natura (puntuali o diffuse)	●		●
<b>Rifiuti</b>			
Rifiuti totali (per destinazione). Definizione, destino e metodi di stima	●	●	●
Quantità di rifiuti riciclati nel processo o all'esterno (es. attraverso il riciclo, il riuso o rifabbricazione) per tipologia come definito dalla normativa applicabile nazionale, regionale o locale	●	●	●
Modalità di gestione On- e off-site (es. riciclo, riuso, rifabbricazione)	●		
Quantità di rifiuti scaricati sul suolo per tipologia di materiale come definito dalla normativa applicabile nazionale, regionale o locale	●		●
Spills per tipologia e corpo ricettore	●		
<b>Scarichi idrici</b>			
Scarichi in acqua per tipologia (es. oli, COD, BOD, metalli e sostanze organiche persistenti) e natura (puntuale o diffusa)	●		●
<b>Fornitori</b>			
Performance dei fornitori relativamente agli aspetti ambientali dei programmi e delle procedure	●		●
% di fornitori con SGA certificato			
<b>Prodotti e servizi</b>			
Principali aspetti ambientali e impatti associati all'uso dei principali prodotti e servizi incluso la fine vita, dove applicabile. Incluso la stima qualitativa e quantitativa di questi impianti, dove applicabile	●		

<b>Utilizzo del suolo e biodiversità</b>			
Suolo occupato o gestito o influenzato dall'attività dell'impresa. Tipo di ecosistema coinvolto e stato (es. degradato). % di superficie impermeabile sul totale	●		
Cambiamenti negli habitat dovuti a operazioni. Quota di habitat protetti o ripristinati	●		
Obiettivi e programmi per la protezione e il ripristino di ecosistemi e specie originari	●		
Impatti su aree protette (es. parchi nazionali, riserve biologiche)	●		
Trasparenza circa le modalità di ricerca			
<b>Rispetto della normativa</b>			
Gravità e natura delle multe per non conformità alle norme ambientali	●	●	
Valutazioni e premi da parte di enti terzi			
Campagne di boicottaggio per gli aspetti ambientali			
<b>Formazione ambientale</b>			
Numero e tipologia di corsi ambientali / % di dipendenti coinvolti		●	
Numero di audit ambientali – interni/esterni (% di siti)		●	

Tabella 3 – Indicatori Economici

INDICATORI ECONOMICI	Linea guida		
	GRI	CSREurope	CSR-SC
<b>Profitti</b>			
Profitto netto / utile / reddito	●		●
Market share per paese	●		
Vendite nette	●		
Distribuzione del capitale	●		
Sussidi ricevuti per paese	●		
Turnover			
Distribuzione del turnover tra gli investimenti, salari, quota allo stato, risultati dell'attività			
Impatti indiretti derivanti dall'attività	●		
<b>Investimenti</b>			
Investimenti ambientali	●		●
Altri investimenti di capitale		●	
Livello di debito			
<b>Salari e benefits</b>			
Spese totali per salari, per paese	●		●
Spese totali per benefits, per paese	●		
<b>Tasse</b>			
Tasse totali pagate	●		●
<b>Fornitori</b>			
Performance dei fornitori relative agli aspetti economici dei programmi e procedure		●	
Natura e localizzazione delle operazioni in outsourcing	●		
Valore dei beni e servizi in outsourcing	●		
Performance dell'organizzazione nel rispetto dei contratti con i	●		

fornitori			
<b><i>Imprenditorialità e occupazione</i></b>			
Occupazione creata		●	
Numero di avviamenti di attività		●	
Numero di piccole e medie imprese supportate o coinvolte in progetti		●	
Numero di persone coinvolte in progetti economici e educativi		●	
Numero di persone che trovano impiego (o una migliore posizione) dopo aver partecipato alla formazione aziendale		●	

Tabella 4 – Indicatori Sociali

INDICATORI SOCIALI	Linea guide		
	GRI	CSREurope	CSR-SC
<b><i>Sviluppo della comunità</i></b>			●
Lavoro per tipologia e paese	●		●
Donazioni	●	●	●
Area delle azioni di donazione		●	
Numero e tipologia di organizzazioni caritatevoli supportate		●	
Numero di persone coinvolte in attività per la comunità / eventi organizzati dall'impresa		●	●
Numero e tipologia di organizzazioni comunitarie in partnership con l'organizzazione		●	
<b><i>Luogo di lavoro – Qualità del Management</i></b>			
Rappresentazione della forza lavoro per sesso / razza / età / infermità		●	●
Rappresentazione della forza lavoro per funzione, full/part time, lavoro temporaneo		●	●
Livello di turnover dei dipendenti	●	●	●
Livello di soddisfazione dei dipendenti	●		●
<b><i>Luogo di lavoro – Salute e Sicurezza</i></b>			●
Casi riportati (incluso contrattisti)	●	●	
Standard di gravità, giorni lavorativi persi e grado di assenteismo (incluso contrattisti)	●	●	●
Investimenti per lavorare in prevenzione di incidenti e malattie	●		●
<b><i>Luogo di lavoro – Salari e Benefits</i></b>			●
Livello del salario più basso rispetto al minimo imposto dalla legislazione nazionale		●	
Benefits ai dipendenti	●		
<b><i>Luogo di lavoro – Non discriminazione</i></b>			
% di donne a livello senior executive e senior and middle management		●	●
% di minoranze a livello senior executive e senior and middle management			
Proporzione di dipendenti disabili rispetto al totale			
<b><i>Luogo di lavoro – Formazione / Educazione</i></b>			●
Ammontare del budget per la formazione rispetto ai costi operativi	●	●	●
Numero di dipendenti che seguono i corsi come % del numero totale dei dipendenti		●	●

Numero di ore di formazione per dipendente	●	●	●
<b><i>Luogo di lavoro – Lavoro minorile</i></b>			●
Accertati incidenti di non conformità alla legislazione sul lavoro minorile			
Riconoscimento di una terza parte per le politiche sul lavoro minorile	●		
<b><i>Luogo di lavoro – Forza lavoro</i></b>			●
Numero di esuberi per tipologia e locazione		●	
Numero di giorni di sciopero		●	
<b><i>Diritti umani</i></b>			
Dimostrazione di sistemi di monitoraggio delle pratiche organizzative	●		
Numero e tipologia di dichiarazioni di violazione e posizione dell'organizzazione	●	●	
<b><i>Fornitori</i></b>			
Frequenza di monitoraggio delle condizioni di lavoro dei fornitori	●	●	
Consultazione dei fornitori (numero di fornitori intervistati e risultati)		●	
<b><i>Prodotti e Servizi</i></b>			
Principali aspetti sociali e impatti associati all'utilizzo dei principali prodotti e servizi. Inclusi, dove possibile, valutazioni qualitative e quantitative di tali impatti	●		
Numero e tipologia di nuovi prodotti e servizi		●	
Fornitura a clienti con speciali esigenze		●	
Consultazione dei clienti		●	
Numero di reclami		●	
<b><i>Etica</i></b>			
Numero e tipologia di casi di corruzione (offerte e/o pagate)		●	
Numero di contratti annullati per non conformità alla politica etica della società (ragione del conflitto)		●	
Numero di comunicazioni all'unità della politica etica		●	

## 7. *Alcune considerazioni*

Dal confronto emerge che per quanto riguarda le performance economiche il GRI propone un'articolazione che si avvicina molto alla reportistica finanziaria, trascurando del tutto le ricadute economiche sul territorio circostante. Viceversa, il CSREurope e l'approccio italiano fanno un timido tentativo per cercare di evidenziare l'impatto economico sul territorio attivato dallo svolgimento dell'attività imprenditoriale, calando il velo sugli indicatori di salute caratteristici dell'organizzazione (risultato economico, fatturato, equilibrio finanziario, liquidità aziendale, etc.), che tuttavia potrebbero essere facilmente rilevati anche da un osservatore esterno.

Tutti gli approcci, tuttavia, cadono nell'errore di considerare la responsabilità sociale come una modalità di distribuzione della ricchezza: infatti, laddove si descrive l'indicatore "*Distribuzione del capitale*", intesa come "descrizione degli enti beneficiati e delle iniziative correlate supportate", dimostra di fraintendere completamente il significato reale della responsabilità sociale.

In secondo luogo, quando si misura il "*Totale delle tasse pagate*" si travisa il reale significato della responsabilità sociale, intesa come adozione volontaria di comportamenti che vanno al di là degli obblighi o degli standard imposti dalla normativa vigente: è imbarazzante ricordare che pagare le tasse non è affatto un comportamento virtuoso, bensì un obbligo civile, prima ancora che morale, di ogni cittadino, società incluse!!!

Dal punto di vista ambientale le linee guida del GRI e del CSR-SC risultano le più esaustive, mentre lo standard formulato a livello europeo è più attento all'analisi dei consumi energetici, delle materie prime, alle emissioni atmosferiche e alla produzione di rifiuti, forse anche a seguito dei dibattiti e degli accordi stabiliti negli ultimi anni.

Tuttavia, ancora una volta, laddove si misura l'indicatore "*Rispetto della normativa*", si cade nell'errore di considerare come socialmente responsabile un comportamento che tale non può definirsi: infatti, giova ricordare nuovamente che mentre la responsabilità sociale è volontaria, altrettanto non si può dire per il rispetto della legge...

Per quanto attiene agli aspetti sociali, le linee guida del CSREurope e del CSR-SC risultano le più articolate, mentre il GRI propone sia un set di indicatori significativo sia una riflessione metodologica sugli effetti diretti ed indiretti connessi all'agire imprenditoriale. Nonostante lo sforzo, il concetto di responsabilità sociale mostra ancora una volta il fianco laddove si attira l'attenzione sul livello di donazioni elargite, piuttosto che sul numero di organizzazioni caritatevoli supportate, quasi

fosse la beneficenza a misurare il livello di sostenibilità di un'impresa. Si potrebbe fare una lunga elencazione di imprese che dietro ad apparenti manifestazioni di carità celavano sistemi di gestione del personale scellerati, piuttosto che politiche ambientali discutibili. Infine, nella sezione “*Etica*”, si chiede all'impresa di indicare il numero e la tipologia di casi di corruzione offerte e/o pagate. Al di là della trasparenza e del desiderio di avviare un dialogo con gli stakeholder, dubitiamo fortemente che la coscienza dell'imprenditore o dell'amministratore delegato lo convincano ad alimentare questo indicatore...

## 8. *La nostra proposta*

Alla luce delle considerazioni formulate, riteniamo che al di là degli sforzi compiuti a livello internazionale per “ingabbiare” la responsabilità sociale all'interno di una griglia rigida, sia condivisibile la posizione di coloro che ritengono che:

- ❖ il concetto di comportamenti socialmente responsabili retribuiti con incentivi fiscali e finanziari (così come è nata la proposta italiana) è una concezione perversa, che innesca meccanismi pericolosi e destabilizza il sistema;
- ❖ il concetto di “*impresa etica*” è indefinibile a priori e in maniera oggettiva, al contrario di ciò che tentano di fare le linee guida proposte, in quanto dipende dalle possibilità, dai valori e dai principi che si dà ogni azienda;
- ❖ il concetto di “*soggetti che si dichiarano socialmente responsabili*” (così come previsto nella linea guida italiana, ad esempio) è grottesco, in quanto sono gli stakeholder che devono giudicare il comportamento dell'impresa, e non la medesima con un atteggiamento autoreferenziale;
- ❖ il riferimento a indicatori prefissati è una manifestazione grave di centralismo: chi ha l'autorità per stabilire cosa è socialmente utile e apprezzabile e ciò che non lo è?;

- ❖ il riferimento a una procedura di autovalutazione, controllata da un soggetto terzo, è una contraddizione in termini.

Il sistema da noi proposto, pertanto, suggerisce delle aree tematiche distinte per categorie e adattabili alle diverse esigenze e caratteristiche dell'organizzazione.

Infatti, non è possibile stabilire a priori una griglia di indicatori, in quanto l'adozione, ad esempio, può essere diversa a seconda della natura dell'organizzazione (impresa profit, no profit o pubblica amministrazione) o delle sue dimensioni.

Per questo motivo appare opportuno che ogni organizzazione che si appresta alla redazione del bilancio sociale o di sostenibilità individui i propri indicatori più significativi e caratteristici, all'unica condizione che i medesimi rispettino tutte le dimensioni della responsabilità sociale (economica, sociale, ambientale).

Gli “*indicatori economici*” descrivono le performance dirette, la salute fisica di un'organizzazione. Possibili indicatori di questa prima specie potrebbero essere (senza voler fornire un elenco esaustivo):

1. il risultato economico;
2. il livello del fatturato e la sua evoluzione nel tempo;
3. l'equilibrio finanziario;
4. la liquidità aziendale;
5. la dimensione del mercato potenziale;
6. la qualità dei prodotti;
7. il grado di innovazione;
8. il grado di soddisfazione dei clienti;
9. l'adeguatezza della struttura organizzativa.

Se è vero che per quanto riguarda i primi quattro indicatori proposti l'informazione la si può ottenere facilmente, è anche vero che pur non rappresentando elementi

determinanti o predittivi del benessere, gli indicatori economico-finanziari, ed in particolare la profittabilità, sono un sintomo del benessere dell'impresa, in quanto misurano il flusso monetario fra l'impresa e i suoi portatori d'interesse, e possono fornire un'informazione importante sul livello di influenza dell'organizzazione sul sistema economico circostante. Di estremo interesse risulterebbe la valorizzazione di un insieme di indicatori che misurino l'impatto indiretto dell'agire imprenditoriale sulla comunità e il territorio circostanti, attraverso l'identificazione delle principali esternalità negative e positive (ad esempio, il calcolo dell'indotto, e gli effetti di una strategia di localizzazione-delocalizzazione degli impianti).

Per quanto attiene agli indicatori di natura ambientale, finalizzati nella nostra accezione a misurare non solo l'impatto ambientale dell'attività imprenditoriale, ma anche i risultati ottenuti attraverso i programmi di miglioramento messi in atto, bisogna riconoscere che i sistemi di contabilità ambientale, sebbene non ancora ampiamente diffusi, rappresentano uno strumento valido e sufficiente per rilevare le seguenti informazioni: sicurezza (infortuni, incidenti e spese), salute (sorveglianza sanitaria e indagini ambientali), consumi di acqua e scarichi idrici, produzione di rifiuti e relative modalità di trattamento, consumi di sostanze inquinanti e produzione di energia, emissioni in atmosfera, trasporti pericolosi, investimenti in prevenzione, etc.

L'area che ad oggi appare più carente è quella degli "*indicatori sociali*", per la quale al di là degli sforzi realizzati, si riscontra la diffusa consuetudine di ricadere nell'errore di considerare la responsabilità sociale come l'insieme dei processi finalizzati a distribuire la ricchezza prodotta. In realtà, se la responsabilità sociale è intesa come modalità di creazione del valore, è necessario mettere in luce e quantificare i processi che hanno contribuito a generare la ricchezza, focalizzando l'attenzione sugli aspetti interni che riguardano, ad esempio, la distribuzione del personale (per nazionalità, categoria, sesso, età, titolo di studio), le vertenze sindacali,

le assenze, il turnover, l'organizzazione del lavoro (per tipologia di contratto, funzione, etc.), l'area salute e sicurezza, la formazione, etc.

Verso l'esterno si tratta di rendicontare le relazioni con i clienti ed i fornitori, l'impatto sulla comunità locale in termini di occupazione creata, livello di imprenditorialità, indotto, iniziative per l'istruzione e la cultura, progetti di sensibilizzazione, adesione a protocolli d'intesa locali, etc.

Per la classificazione degli indicatori di natura economica, sociale o ambientale si suggerisce l'architettura metodologica del Sistema di Rendicontazione per la Sostenibilità DATE, messo a punto nel 2002, e successivamente aggiornato, nell'ambito di un progetto di ricerca svolto dalla Fondazione Eni Enrico Mattei.

La seguente tabella schematizza gli indicatori quantitativi in due macrocategorie: indicatori puri ed indicatori integrati.

Indicatori quantitativi						
Indicatori puri			Indicatori integrati			
Indicatore base	Indicatore specifico	Indicatore finalizzato	Indicatore sistemico		Indicatore cross cutting	
			Indicatore relativo	Indicatore assoluto	Indicatore socio/economico	Indicatore ambientale/economico

Gli **indicatori base** dovrebbero costruire le fondamenta della rendicontazione di sostenibilità di tutte le imprese, indipendentemente dal settore di appartenenza o della natura giuridica; essi forniscono una rappresentazione delle performance generali degli aspetti economici, sociali e ambientali.

Gli **indicatori specifici** sono gli indicatori tipici di un determinato settore e ne caratterizzano la sostenibilità delle specifiche attività.

Gli indicatori base e quelli specifici rendono conto della continuità delle performance nel tempo e sono dipendenti dalle variazioni del dominio di consolidamento.

Gli **indicatori finalizzati** sono utilizzati per rappresentare la variabilità della sostenibilità d'impresa in relazione ai cambiamenti dell'area di business e delle aree geografiche coinvolte, all'attivazione di nuovi progetti o all'accadimento di eventi straordinari. Questi ultimi indicatori sono messi a punto e rilevati dalla società soltanto se nell'anno di riferimento si verificano delle variazioni in tal senso. Gli indicatori finalizzati sono particolarmente utili per rendicontare le emergenze aziendali (finanziarie, occupazionali, ambientali, etc.) che, per loro natura, sono circoscritte ad un periodo. Nel caso in cui le variazioni si stabilizzino, gli indicatori finalizzati diventeranno indicatori specifici della nuova configurazione dell'impresa.

Deve rigettarsi la considerazione che le pratiche facenti capo alla Responsabilità sociale hanno un senso esclusivamente in periodi di prosperità, quasi che la società in genere fosse chiamata a partecipare del benessere di cui godono le imprese, solo quando la congiuntura economica è propizia agli affari di quest'ultime.

Infatti, è nelle fasi di crisi che lo stimolo ad adoperarsi in azioni socialmente responsabili si fa più intenso, almeno presso gli attori economici protagonisti di un approccio corretto: se l'adesione alla Responsabilità sociale corrisponde ad un esercizio filantropico, periferico rispetto alla strategia di gestione complessivamente intesa, l'opportunismo millantato come impegno sociale è il primo ad essere accantonato, minando, peraltro, la credibilità del suo riaffiorare una volta oltrepassato il momento critico.

La rendicontazione degli indicatori puri consente di misurare la performance rispetto agli elementi chiave della sostenibilità, di indirizzare e indicare gli interventi di miglioramento rispetto ai risultati conseguiti e di produrre una comunicazione esterna completa ed esaustiva, ma focalizzata sull'impresa.

Gli indicatori integrati, che possono essere di due tipi, evidenziano le correlazioni dei fenomeni analizzati rispetto al contesto esterno.

In particolare, gli **indicatori sistemici** mettono in relazione l'attività di un'organizzazione al sistema più ampio, ambientale, economico o sociale, di cui l'azienda fa parte. Questi indicatori possono essere relativi o assoluti: i primi descrivono le performance dell'organizzazione in relazione al benchmarking di settore o di altre organizzazioni a livello nazionale o internazionale (ad esempio l'indice di frequenza degli incidenti può essere messo in relazione al settore di appartenenza o al dato Inail nazionale); gli indicatori sistemici assoluti, invece, descrivono una performance aziendale in relazione al limite di un qualche aspetto del sistema di cui fa parte l'azienda. Ad esempio la comparazione del salario medio mensile dei dipendenti di un'impresa rispetto al salario medio mensile in un determinato paese.

Gli **indicatori cross cutting**, infine, mettono in correlazione una o più dimensioni di sostenibilità. Nella prassi tra gli indicatori cross cutting si distinguono gli **indicatori socio-economici** e gli **indicatori ambientali-economici**. Un esempio di indicatore del primo tipo è fornito, ad esempio, dal budget fissato dall'impresa per le spese di formazione del personale rispetto ai costi operativi totali. Un esempio di indicatore ambientale-economico è il consumo di energia sul fatturato legato alla produzione.

## **9. Conclusioni**

Da quanto sin qui esposto si può rilevare come la tematica della responsabilità sociale ed in particolare quella connessa ad un sistema di indicatori (Balance scorecard) delle performances aziendali sia, allo stato, ancora da definirsi.

Porre attenzione solo agli indicatori che esprimono i criteri e le modalità di distribuzione della ricchezza appare assolutamente insoddisfacente sia sotto il profilo della comunicazione sia sotto quello, ancora più importante, del posizionamento del marchio e dell'impresa rispetto ai concorrenti ed alla "cultura" dei propri clienti.

Occorre invece creare un sistema di indicatori che sia in grado di evidenziare i processi di creazione della ricchezza perseguiti dall'impresa nella propria attività caratteristica. Appare evidente che la creazione di un simile modello di indicatori è

una attività complessa, difficilmente standardizzabile, che richiede una analisi approfondita sui singoli processi: dalla catena della fornitura (supply chain) diretta a quella indiretta (fornitori dei propri fornitori), dal sistema di distribuzione a quello di gestione delle risorse umane (turn-over, anzianità media, ecc.).

Un sistema di indicatori che renda trasparente la politica strategica aziendale in tema di responsabilità sociale deve pertanto consentire una diretta comprensione degli standards praticati con una netta distinzione tra ciò che è previsto dalle varie normative e quanto messo in opera dall'impresa per acquisire un vantaggio competitivo permanente.