



*Associazione nazionale
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

IL BILANCIO SOCIALE

DOCUMENTI DI RICERCA N° 5

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE
NELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE



GIUFFRÈ EDITORE



*Associazione nazionale
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

IL BILANCIO SOCIALE

DOCUMENTI DI RICERCA N° 5

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE
NELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE



GIUFFRÈ EDITORE

DOCUMENTI DI RICERCA

DOCUMENTO N. 5

**GLI INDICATORI DI PERFORMANCE
NELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE**

INDICE

INTRODUZIONE

	<i>pag.</i>
1. Gruppo di lavoro	5
2. Finalità del documento	5
3. Struttura del documento e approccio metodologico	8

Parte I

SINTESI DELLE RICERCHE EMPIRICHE SVOLTE

1. Gli indicatori di performance proposti dagli Standard Setter.	13
2. Gli indicatori di performance nella prassi di rendicontazione italiana e internazionale.	23

Parte II

UNA PROPOSTA DI INDICATORI DI *PERFORMANCE* PER LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

1. La logica di fondo che guida l'identificazione degli indicatori	31
2. Gli indicatori relativi al personale.	36
3. Gli indicatori relativi ai soci/azionisti	42
4. Gli indicatori relativi ai finanziatori	45
5. Gli indicatori relativi ai clienti/utenti	46
6. Gli indicatori relativi ai fornitori	50
7. Gli indicatori relativi alla collettività	52
8. Gli indicatori relativi alla Pubblica Amministrazione	56
9. Gli indicatori relativi al sistema azienda	58

APPENDICE

Tabelle di raffronto degli indicatori proposti con standard e prassi	61
--	----

INTRODUZIONE

1. GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di ricerca è così composto:

Coordinatore:

Prof.ssa Bettina Campedelli, *Università di Verona*

Componenti:

Prof. Andrea Beretta Zanoni, *Università di Verona*

Dott.ssa Vanessa Bobbo, *ENEL S.p.A.*

Dott.ssa Elisa Bonollo, *Università di Genova*

Dott.ssa Silvia Cantele, *Università di Verona*

Dott. Carlo Luison, *Segreteria GBS*

Dott.ssa Lucina Mercadante, *INAIL Roma*

Dott.ssa Valeria Squarzoni, *GlaxoSmithKline S.p.A.*

Dott.ssa Silvia Vernizzi, *Università di Verona*

Dott. Roberto Zangrandi, *ENEL S.p.A.*

Prof.ssa Mara Zuccardi Merli, *Università di Genova*

2. FINALITÀ DEL DOCUMENTO

La rendicontazione sociale ha suscitato nell'ultimo decennio una rinnovata attenzione da parte di una molteplicità di soggetti ed istituzioni, appartenenti al mondo delle imprese, al mondo accademico, al mondo professionale e delle istituzioni pubbliche.

Il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale ha svolto un ruolo di primo piano nella realtà italiana, contribuendo a diffondere la cultura della responsabilità sociale, stimolando ri-

cerche sul campo e indirizzando le aziende nel cammino che porta alla redazione del bilancio sociale.

In merito a quest'ultimo, si è da più parti ribadito come la corretta comprensione del fenomeno della rendicontazione sociale parta dalla considerazione dello strumento di *reporting* non come fine a se stesso ma piuttosto come processo che prevede un graduale ma costante coinvolgimento di tutta l'organizzazione aziendale verso la concretizzazione di una politica ispirata ai principi di responsabilità, trasparenza e inclusione⁽¹⁾.

Le motivazioni portanti che spingono le aziende verso la rendicontazione sociale sono principalmente riconducibili alle esigenze di:

— rispondere ad istanze provenienti dall'ambiente di riferimento che chiede una sempre maggiore trasparenza nello svolgimento dell'attività aziendale, trasparenza che implica il preventivo e costante coinvolgimento degli *stakeholder*, quanto meno in termini di comunicazione dei fatti di interesse della gestione aziendale;

— porre in essere, posta la strategicità della relazione tra l'azienda e i suoi *stakeholder*, un monitoraggio continuo della *performance* aziendale, non più solo nei tradizionali termini economico-finanziari, ma anche in termini di obiettivi e risultati di carattere sociale ed ambientale.

Entrambe queste esigenze spingono verso un approfondimento delle tecniche di rendicontazione sociale.

Come si è già avuto modo di ribadire, dopo aver stimolato l'interesse verso la responsabilità sociale d'impresa ed aver fornito un approccio metodologico finalizzato alla redazione del bilancio sociale, si è avvertita l'esigenza di affinare tale approccio, in modo tale da:

⁽¹⁾ Tali principi sono tra quelli comunemente ribaditi dai principali *standard* sulla rendicontazione sociale, quali, oltre a GBS, GRI e AA1000.

— aumentare la chiarezza e la trasparenza della rendicontazione sociale, rendendo possibile un maggior grado di comparabilità spaziale e temporale tra i bilanci rivolti agli *stakeholder*;

— stimolare la creazione a monte di un sistema informativo in grado di guidare la gestione delle aziende attraverso la loro specifica visione di responsabilità sociale.

I principi ispiratori di fondo e le fondamentali tematiche da trattare nel bilancio sociale sono già stati oggetto di suggerimenti da parte del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale; l'approfondimento di cui si è detto sopra ha pertanto preso il via dal lavoro precedentemente svolto, andando ad indagare le seguenti problematiche:

— la misurazione delle *performance* sociali attraverso l'utilizzo di indicatori; ciò allo scopo di rendere più effettivo il monitoraggio delle variabili di sostenibilità, sia a fini gestionali interni che, soprattutto, ai fini di maggiore trasparenza e utilità delle informazioni contenute nei *report* sociali;

— la logica di fondo che ispira l'azienda nella costruzione di un siffatto sistema di misurazione della *performance*; l'idea è quella di suggerire, come precedentemente fatto con i Principi di Redazione del Bilancio Sociale, un approccio metodologico che stimoli le aziende alla ricerca dell'efficacia nella rendicontazione sociale, senza tuttavia sacrificare la specificità della realtà aziendale e la spontaneità della comunicazione.

Pertanto, l'intento essenziale del Gruppo di Ricerca sugli indicatori di *performance* è stato quello di proporre un livello minimo di standardizzazione nella misurazione delle *performance* sociali, ritenuto necessario per adempiere al principio di trasparenza e chiarezza, senza tuttavia voler racchiudere in una proposta l'inevitabile complessità ed ampiezza delle problematiche sociali della gestione aziendale.

La proposta del Gruppo di Ricerca si inquadra pertanto in un più ampio processo di revisione e ampliamento dei

Principi di Redazione del Bilancio Sociale precedentemente proposti dal GBS.

In merito a ciò, si precisa che l'attuale lavoro del Gruppo di Ricerca prosegue il processo iniziato con il Documento di Ricerca n. 2 «Indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità», proponendo un'analisi comparativa che abbraccia le proposte dei principali Standard Setter — tra cui quella aggiornata al 2006 del GRI (le linee guida G3 emanate ad ottobre 2006) e quella del Ministero del Welfare (Social Statement contenuto nel progetto CSR-SC) — oltre ad interessanti spunti desumibili dalla prassi di rendicontazione sociale delle aziende in Italia e nel panorama internazionale.

Non sono invece oggetto del presente lavoro, fatta eccezione per alcuni brevissimi cenni, gli indicatori di performance ambientale e i prospetti relativi al valore aggiunto, che sono argomento di approfondimento del Documento di Ricerca «Reporting ambientale e valore aggiunto» già approvato ed in corso di pubblicazione.

3. STRUTTURA DEL DOCUMENTO E APPROCCIO METODOLOGICO

Una volta definiti gli obiettivi del Gruppo di Ricerca, si è ritenuto che la proposta di possibili indicatori di *performance* sociale dovesse scaturire da una preliminare osservazione dello stato dell'arte.

A tal fine sono state svolte alcune indagini empiriche relative alla prassi di rendicontazione sociale e di sostenibilità in Italia e all'Estero e all'emanazione di standard di contenuto o di processo da parte di organismi italiani ed internazionali.

Le ricerche svolte, attraverso pubblicazioni specifiche o l'analisi di documenti reperibili su *internet*, hanno permesso di delineare, preliminarmente alla specifica proposta del Gruppo di Ricerca:

— l'utilizzo di indicatori di performance all'interno di un campione di bilanci sociali di società quotate italiane ed estere;

— la presenza, nei contenuti dei principali *standard* di riferimento nazionali e internazionali sulla responsabilità sociale d'impresa, di proposte in merito a possibili indicatori sociali ⁽²⁾.

Le ricerche empiriche, in sostanza, hanno avuto come scopo fondamentale la raccolta del maggior numero possibile di indicatori di performance sociale, dal quale poter poi procedere con la sistematizzazione, l'analisi critica e la sintesi dei dati più significativi.

Successivamente il gruppo ha avuto modo di discutere i risultati della ricerca, giungendo a formulare una propria proposta di indicatori sociali, scaturente tuttavia non solo e non tanto dalla sintesi dell'indagine svolta, quanto piuttosto dalla esplicitazione di una comune chiave di lettura, che sottende alla costruzione di un sistema integrato di misurazione della performance sociale.

Alla luce di ciò, il presente documento riporta nel seguito una sintesi dell'analisi critica effettuata sui risultati delle ricerche empiriche disponibili e, nel dettaglio, la proposta formulata dal Gruppo di Ricerca, articolando tali contenuti in due parti distinte:

Parte Prima: Sintesi delle ricerche empiriche svolte

1. Gli indicatori di performance proposti dagli Standard Setter

⁽²⁾ Si precisa che l'intento del Gruppo di Ricerca è stato quello di delineare lo stato dell'arte della «misurazione» della RSI, per cui sono stati considerati indicatori, come verrà meglio precisato in seguito, solo i dati di carattere quantitativo, escludendo pertanto informazioni qualitative come politiche, procedure, descrizioni di attività, presenti peraltro nella sezione dell'identità.

2. Gli indicatori di performance nella prassi di rendicontazione italiana ed internazionale

Parte Seconda: Una proposta di indicatori di performance per la rendicontazione sociale

1. La logica di fondo che guida l'identificazione degli indicatori

2. Gli indicatori relativi al personale

3. Gli indicatori relativi ai soci/azionisti

4. Gli indicatori relativi ai finanziatori

5. Gli indicatori relativi ai clienti/utenti

6. Gli indicatori relativi ai fornitori

7. Gli indicatori relativi alla collettività

8. Gli indicatori relativi alla Pubblica Amministrazione

9. Gli indicatori relativi al sistema azienda

Inoltre, il documento comprende un'appendice nella quale le tabelle contenenti gli indicatori proposti dal Gruppo di Ricerca vengono confrontati con quelli previsti dal GRI (Linee guida G3) e dal Ministero del Welfare Italiano (Social Statement del Progetto CSR-SC), evidenziando, per differenza, tutti quelli che il Gruppo ha ritenuto di integrare o dettagliare maggiormente alla luce della prassi di rendicontazione e della più generale analisi critica sullo stato dell'arte.

Parte I

SINTESI DELLE RICERCHE
EMPIRICHE SVOLTE

1. *Gli indicatori di performance proposti dagli Standard Setter*

La ricerca relativa agli indicatori proposti dagli *Standard Setter* ha avuto l'obiettivo di indagare come i vari organismi, che a livello nazionale ed internazionale si occupano di rendicontazione sociale, suggeriscano l'applicazione di indicatori di *performance* allo scopo misurare l'impatto che le attività e le scelte operate dalle aziende hanno sui diversi *stakeholder* di riferimento.

In merito a ciò occorre precisare preliminarmente che nonostante negli ultimi anni diversi organismi si siano occupati di responsabilità sociale d'impresa e di rendicontazione sociale, non tutti i documenti da essi emanati contengono proposte dettagliate in merito ad indicatori di performance, così come sono stati intesi in questo lavoro.

L'analisi si è pertanto focalizzata proprio su quei documenti di *Standard Setter* contenenti indicatori quantitativi, atti a misurare l'approccio di responsabilità sociale delle imprese⁽¹⁾.

Ai fini dell'indagine gli indicatori riscontrati sono stati classificati in relazione ai principali *stakeholder* di riferimento⁽²⁾, arrivando così a definire le seguenti categorie:

- risorse umane;
- azionisti/soci;
- finanziatori;

⁽¹⁾ Gli *Standard Setter* considerati nel corso dell'indagine sono costituiti da: ABI-Istituto Europeo per il Bilancio Sociale, *Amnesty International*, *Business Impact Task Force-Business in the Community*, *Caux Round Tabel*, *Center of Ethics Law and Economics*, *Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale*, *Coalition for Environmentally Responsible Economies*, *Confédération Française de la Coopération Agricole*, *Corporate Citizenship Company*, *Deutch Accounting Standard Board*, Francia, *Global reporting initiative*, Gruppo di studio sul bilancio sociale, *International Finance Corporation*, *Investors in People*, Istituto europeo per il bilancio sociale, *London Benchmarking Group*, Ministero del *Welfare*, Ministero dell'Ambiente della Svezia, OCSE, ONU, *Social Accountability International*, *Social Performance Indicators for the Finance Industry*, *Stakeholder Alliance* e *World Business Council for Sustainable Development*.

⁽²⁾ Tale classificazione, utilizzata anche nella ricerca relativa alla prassi, è coerente con l'impostazione della relazione sociale GBS.

- fornitori;
- clienti;
- collettività;
- amministrazioni pubbliche;
- altri *stakeholder*.

Gli indicatori riscontrati si caratterizzano per l'elevata dispersione (molti indicatori si presentano nei vari documenti analizzati con una bassa frequenza) e per il fatto di essere rivolti soprattutto agli *stakeholder* «risorse umane» e «collettività», a sottolineare la grande rilevanza che gli *Standard Setter* attribuiscono a questi due interlocutori.

In particolare, con riferimento allo *stakeholder* «risorse umane» gli indicatori rilevati con maggior frequenza sono relativi alle politiche di pari opportunità, alla salute e sicurezza e ai rapporti sindacali mentre con riferimento alla collettività gli indicatori più frequenti sono rivolti alle tematiche ambientali e alle erogazioni liberali, alle sponsorizzazioni e alle iniziative sociali.

La numerosità e le caratteristiche degli indicatori relativi alle risorse umane e alla collettività evidenziano come alla qualità delle relazioni esistenti tra l'azienda e questi *stakeholder* sia riconosciuto dagli *Standard Setter* un ruolo di primaria importanza nel raggiungimento di una *performance* sociale giudicata adeguata alle attese dell'impresa e dei diversi interlocutori.

Gli indicatori rivolti alle altre categorie di interlocutori (azionisti/soci, finanziatori, fornitori, clienti, amministrazioni pubbliche, altri) non sono molto numerosi. Ciò si spiega in parte con il fatto che le informazioni di primario interesse per alcuni di questi *stakeholder*, si pensi ad esempio agli azionisti o ai finanziatori, si ritrovano nei documenti di natura più propriamente economico-finanziaria, primo fra tutti nel bilancio di esercizio e, in parte, con il fatto che talune categorie di *stakeholder* non sono considerate dagli *Standard Setter* analizzati di particolare rilievo.

Nel seguito sono riportate alcune tabelle di confronto di due rilevanti documenti emanati da Standard Setter e conte-

nenti un elenco dettagliato di indicatori: si tratta delle linee guida per il bilancio di sostenibilità G3 emanate a ottobre 2006 dal GRI (Global Reporting Initiative) e degli indicatori proposti dal precedente Ministero del Welfare nell'ambito del progetto CSR-SC.

Data l'autorevolezza del GRI nel contesto internazionale, il confronto parte proprio da tale proposta; le tabelle sono così suddivise ⁽³⁾:

— la tabella 1 contiene alcune informazioni che non sono catalogate dal GRI come *performance indicator*, ma che esprimono comunque dati numerici relativi al profilo dell'azienda, alla sua governance e al coinvolgimento degli stakeholder (trattasi di informazioni codificate nelle prime sezioni del modello di bilancio di sostenibilità contenuto nelle linee guida G3);

— la tabella 2 contiene gli indicatori di performance economica G3;

— le tabelle successive contengono gli indicatori di performance sociale, suddivisi nelle categorie «pratiche di lavoro», «diritti umani», «società» e «responsabilità di prodotto».

La suddivisione degli indicatori prevista nel G3 non rispecchia quindi l'approccio «per categoria di stakeholder»: per questo, nel confronto con il documento CSR-SC alcuni indicatori sono stati aggiunti di seguito alle categorie previste, ogni qualvolta non è stato possibile riscontrare una coincidenza di indicatori ⁽⁴⁾.

Si rinvia invece all'appendice del Documento di Ricerca per il confronto degli indicatori proposti dal Gruppo di Ricerca con quelli proposti dal G3 e dal progetto CSR-SC, ovvero riscontrati nella prassi di rendicontazione delle aziende.

⁽³⁾ Si noti che, come ribadito nel paragrafo 2, non sono oggetto del presente lavoro gli indicatori ambientali, che sono stati pertanto omessi dalle tabelle.

⁽⁴⁾ Ad esempio, nella tabella 1, in coda all'indicatore 2.7 «mercati serviti» sono stati aggiunti alcuni indicatori previsti dal CSR-SC ma non dal G3, relativi allo stesso argomento, quale la composizione e lo sviluppo del mercato.

Tabella 1 - *Confronto informazioni quantitative G3 e indicatori CSR-SC del Ministero del Welfare*

CONTENUTI	RIF	GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3	RIF	MIN WELFARE CSR-SC
<i>Organizational Profile</i>				
	2.5	Number of countries where the organization operates and names of countries with either major operations or that are specifically relevant to the sustainability issues covered in the report		
	2.7	Market served (including geographic breakdown, sectors served, types of customers/beneficiaries)	3.1.1	Ripartizione dei clienti per categorie
			3.1.2	Ripartizioni dei clienti per tipologia di offerta
				<i>Sviluppo del mercato</i>
			3.2.1	Nuovi clienti
			3.2.2	Nuovi prodotti/servizi
	2.8	Total capitalization broken down in terms of debt and equity (for private sector organization)		
	2.8	Total assets		
	2.8	Breakdowns by countries/regions of sales/revenues that make up 5 percent or more of total revenues		
	2.8	Breakdowns by country/region of costs that make up 5 percent or more of total revenues		
<i>Governance</i>				
			2.5.3	Frequenza riunioni CdA
	4.3	For organization that have a unitary board structure, state the number of members of the highest governance body that are independent and/or non-executive members. ("State how the organization defines "independent" and "non-executive")	2.5.1	Presenza di consiglieri indipendenti nel CdA
	4.4	Mechanisms for shareholders and employees to provide recommendations or direction to the highest governance body	2.5.2	Presenza di soci di minoranza nel CdA
	4.8	Internally developed statements of mission or values, codes of conduct, and principles relevant to economic, environmental and social performance and the status of their implementation	2.5.4	Altro (adesioni codici autoregolamentazione)
<i>Stakeholder Engagement</i>				
	4.16	Approaches to stakeholder engagement, including frequency of engagement by type and by stakeholder group	7.3	Comunicazione e coinvolgimento della comunità (stakeholder engagement)
				<i>Investor Relations</i>
			2.7.1	Attività di comunicazione e rendicontazione
			2.7.2	Presentazioni e documenti istituzionali
			2.7.3	Roadshow
			2.7.4	Incontri one to one
			2.7.5	Sviluppo comunicazione via Internet
			2.7.6	Altro (ad esempio, giornate aperte)
				<i>Rapporto con i Partner Finanziari</i>
			5.1	Rapporti con le banche
			5.2	Rapporti con le compagnie assicurative
			5.3	Rapporti con società di servizi finanziari (ad esempio società di leasing)

Tabella 2 - Confronto indicatori economici G3 e CSR-SC

ECONOMIC PERFORMANCE INDICATORS	RIF	GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3	RIF	MIN WELFARE CSR-SC
Aspect: Economic Performance				
	EC1	Direct economic value generated and distributed, including revenues, operating costs, employee compensation, donations and other community investments, retained earnings, and payments to capital providers and to governments (core).		
	EC2	Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change (core)		
	EC3	Coverage of the organisation's defined benefit plan obligations (core)		
	EC4	Significant financial assistance received from government (core)	6.4	Contributi, agevolazioni, finanziamenti agevolati
			6.1	Imposte, tributi e tasse
			6.2	Rapporti con Enti locali
Aspect: Market Presence				
	EC5	Range of ratios of standard entry level wage compared to local minimum wage at significant locations of operation.		
	EC6	Policies, practises and proportion of spending on locally based suppliers at significant locations of operation (core)	4.1.2	Selezione fornitori
			4.1	Politica di gestione dei fornitori
			4.1.1	Ripartizione dei fornitori per categoria
			4.1.3	Comunicazione, sensibilizzazione e informazione
			4.2	Condizioni negoziali
	EC7	Procedures for local hiring, and proportion of senior management hired from the local community at locations of significant operation (core)		
Aspect: Indirect Economic Impacts				
	EC8	Development and impact of infrastructure investments and services provided primarily for public benefit through commercial, in-kind, or pro bono engagement	7.1	Corporate giving
			7.2.1	Apporti per istruzione e formazione
			7.2.2	Apporti per cultura
			7.2.3	Apporti per sport
			7.2.4	Apporti per ricerca ed innovazione
			7.2.5	Apporti per solidarietà sociale (anche internazionale)
			7.2.6	Apporti per altro (ad esempio volontariato, posti asilo per la comunità)
	EC9	Understanding and describing significant indirect economic impacts, including the extent of impacts		
				Soci/Azionisti
			2.1.1	Numero azionisti per tipologia di azioni
			2.1.2	Segmentazione soci per categoria
			2.2.1	Utile per azione
			2.2.2	Dividendi
			2.2.3	Prezzo/utile per azione
			2.2.4	Altro (ad esempio, ristorno, contributi obbligatori per fondi mutualistici)
			2.3	Andamento quotazioni
			2.4	Rating
			2.6	Agevolazioni e servizi per i soci

Tabella 3 - *Confronto indicatori sociali G3 (pratiche di lavoro) e CSR-SC*

SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS	RIF	GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3	RIF	MIN WELFARE CSR-SC
SOCIAL PERFORMANCE: LABOR PRACTISES & DECENT WORK PERFORMANCE INDICATORS				
Aspect: Employment				
LA1	LA1	Total workforce by employment type, employment contract, and region (core)	1.1.1	Composizione del personale per categorie
			1.1.4	Composizione del personale per provenienza territoriale
			1.1.5	Composizione del personale per nazionalità
			1.1.6	Composizione del personale per tipologia contrattuale
			1.1.2	Composizione del personale per età
			1.1.3	Composizione del personale per anzianità
			1.1.7	Composizione del personale per titolo di studio
	LA2	Total number and rate of employee turnover by age group, gender, and region (core)	1.2.3	Cessazioni per tipologia
			1.2.1	Politiche occupazionali
			1.2.2	Dipendenti e non dipendenti
	LA3	Benefits provided to full-time employees, that are not provided to temporary or part-time employees, by major operations (additional)	1.8	Agevolazioni per i dipendenti
			1.6.1	Retribuzioni medie lorde
			1.5	Orari di lavoro per categoria
			1.6.3	Sistemi di incentivazione
Aspect: Labor/Management Relations				
	LA4	Percentage of employees covered by collective bargaining agreements (core)	1.9.2	Percentuale di dipendenti iscritti al sindacato
	LA5	Minimum notice period(s) regarding operational changes, included whether it is specified in collective agreements (core)	1.10	Comunicazione interna
			1.9.3	Altro (ore di sciopero, partecipazione lavoratori al governo aziendale, ecc)
Aspect: Occupational Health and Safety				
	LA6	Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs (additional)		

	LA7	Rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism and number of work-related fatalities, by region (core)	1.7.1	Giornate di assenza
			1.7.2	Causale
			1.11.1	Infortuni e malattie
			1.11.2	Progetti
	LA8	Education, training, counseling, prevention and risk-control programs in place to assist workforce members, their families or community members regarding serious diseases (core).		
	LA9	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions (additional)		
Aspect: Training and Education				
	LA10	Average hours of training per year per employee by employee category (core)	1.4.2	Ore di formazione per categoria (al netto della formazione obbligatoria per legge o per contratto)
	LA11	Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career endings (additional)	1.4.1	Progetti di formazione
			1.4.3	Stage
			1.6.2	Percorsi di carriera
	LA12	Percentage of employees receiving regular performance and career development review (additional)		
			1.12.1	Ricerche di customer satisfaction rivolte all'interno (per personale)
			1.12.2	Progetti (soddisfazione personale)
Aspect: Diversity and Equal Opportunity				
	LA13	Composition of governance bodies' and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity (core)	1.3.1	Personale maschile e femminile (a livello di quadri e dirigenti)
			1.3.3	Politica v/ le persone con disabilità e le minoranze in genere
	LA14	Ratio of basic salary of men to women by employee category (core)	1.3.2	Relazione tra salario maschile e femminile (per categoria ed anzianità)

Tabella 4 - Confronto indicatori sociali G3 (diritti umani) e CSR-SC

SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS	RIF	GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3	RIF	MIN WELFARE CSR-SC
SOCIAL PERFORMANCE:HUMAN RIGHTS PERFORMANCE INDICATORS				
Aspect: Investment and Procurement Practices				
	HR1	Percentage and total number of significant investment agreements that include human rights clauses or that have undergone human rights screening (core)		
	HR2	Percentage of significant suppliers and contractors that have undergone screening on human rights and actions taken (core)		
	HR3	Total hours of employee training on policies and procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations, including the percentage of employees trained (additional)		
Aspect: Non - Discrimination				
	HR4	Total number of Incidents of discrimination and actions taken (core)		
Aspect: Freedom of Association and Collective Bargaining				
	HR5	Operations identifies in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be at significant risk, and actions taken to support these rights (core).	1.9.1	Rispetto dei diritti di associazione e contrattazione collettiva
Aspect: Child Labor				
	HR6	Operations identified as having significant risk for incidents of child labor, and measures taken to contribute to the elimination of child labor (core).	1.13.1	Lavoro minorile
Aspect: Forced and Compulsory Labor				
	HR7	Operations identified as having significant risk for incidents of forced or compulsory labor, and measures to contribute to the elimination of forced or compulsory labor (core).	1.13.2	Lavoro forzato
Aspect: Security Practices				
	HR8	Percentage of security personnel trained in organization's policies or procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations (additional)		
Aspect: Indigenous Rights				
	HR9	Total number of incidents of violations involving rights of indigenous people and actions taken (additional)		

Tabella 5 - Confronto indicatori sociali G3 (società) e CSR-SC

SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS	RIF	GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3	RIF	MIN WELFARE CSR-SC
SOCIAL PERFORMANCE: SOCIETY PERFORMANCE INDICATORS				
Aspect: Community				
	S01	Nature, scope and effectiveness of any programs and practices that assess and manage the impacts of operations on communities, including entering, operating ed exiting (core)		
Aspect: Corruption				
	S02	Percentage and total number of business units analyzed for risk related to corruption (core)	7.6	Prevenzione alla corruzione
	S03	Percentage of employees trained in organization's anti-corruption policies and procedures (core)		
	S04	Actions taken in response to incidents of corruption (core)		
			6.3.1	Norme e codici per il rispetto della legge e sistemi di auditing interno
			6.3.2	Verifiche di conformità e controlli ispettivi
Aspect: Public Policy				
	S05	Public policy positions and participation in public policy development and lobbying (core)		
	S06	Total value of financial and in-kind contributions to political parties, politicians and related institutions by country (additional)		
Aspect: Anti-competitive Behavior				
	S07	Total number of legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices and their outcomes (additional)		
Aspect: Compliance				
	S08	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with laws and regulations (core)		

Tabella 6 - *Confronto indicatori sociali G3 (responsabilità di prodotto) e CSR-SC*

SOCIAL PERFORMANCE INDICATORS	RIF	GLOBAL REPORTING INITIATIVE G3	RIF	MIN WELFARE CSR-SC
SOCIAL PERFORMANCE: PRODUCT RESPONSIBILITY PERFORMANCE INDICATORS				
<i>Aspect: Customer Health and Safety</i>				
	PR1	Life cycle stages in which health and safety impacts of products and services are assessed for improvements, and percentage of significant products and services categories subject to such procedures		
	PR2	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concernings health and safety impacts of products and services during their life cycle, by type of outcomes (additional)		
<i>Aspect: Product and Services Labeling</i>				
	PR3	Type of product and service information required by procedures and percentage of significant products and services subject to such information requirements (core)	3.4	Informazioni ed etichettatura di prodotto/servizio (sicurezza, LCA, iniziative volontarie)
	PR4	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning product and service information and labeling by type of outcomes (additional)		
	PR5	Practices related to customer satisfaction, including results of surveys measuring customer satisfaction (additional)	3.3.1	Iniziative di customer satisfaction
			3.3.2	Iniziative di customer loyalty
			3.5	Prodotti / servizi a connotazione etico-ambientale
<i>Aspect: Marketing Communications</i>				
	PR6	Programs for adherence to laws, standards, and voluntary codes related to marketing communications, including advertising, promotion and sponsorship (core)	3.6	Politiche promozionali (rispetto codici autodisciplina)
	PR7	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning marketing communication including advertising, promotion, and sponsorship by type of outcomes (additional).		
			7.4	Relazioni con i mezzi di comunicazione
			7.5.1	Comunità virtuale: Contatti
			7.5.2	Comunità virtuale: Security
			7.5.3	Comunità virtuale: Strumenti di gestione delle relazioni
<i>Aspect: Customer Privacy</i>				
	PR8	Total number of substantiated complaints regarding breaches of customer privacy and losses of customer data (additional)	3.7	Tutela della privacy
<i>Aspect: Compliance</i>				
	PR9	Monetary value of significant fines for non-compliance with laws and regulations concerning the provision and use of products and services (core).		

2. *Gli indicatori di performance nella prassi di rendicontazione italiana ed internazionale*

Le ricerche sulla diffusione della rendicontazione sociale hanno permesso di evidenziare una scarsa omogeneità di informazioni: nella maggior parte dei casi i bilanci sociali e di sostenibilità appaiono redatti con un'articolazione dei contenuti molto personalizzata.

Inoltre, tali contenuti sono prevalentemente discorsivi, benché talvolta accompagnati da tabelle e grafici di sintesi.

Tutto ciò comporta una scarsa confrontabilità dei report sociali nel tempo e nello spazio, e la conseguente difficoltà del lettore di esprimere un giudizio preciso sulla qualità informativa dei diversi documenti, cosa che costituisce il principale limite della prassi delle aziende in fatto di rendicontazione sociale.

Con riferimento al peso relativo dei vari argomenti trattati nei bilanci sociali, è stato possibile comunque osservare come la categoria di *stakeholder* alla quale viene data maggiore rilevanza sia quella delle risorse umane.

Ciò si spiega da un lato con l'importanza che sembra assumere la comunicazione d'azienda in tema di rapporti con il personale, dall'altro con il fatto che le informazioni relative a questa categoria di *stakeholder* sono relativamente semplici da reperire all'interno del sistema amministrativo e informativo dell'azienda.

Le altre due categorie di *stakeholder* maggiormente rappresentate sono quella degli azionisti e quella della collettività.

Gli azionisti/soci sono i primari destinatari delle informazioni di carattere più propriamente economico-finanziario ma, a quanto pare, questa loro rilevanza nella comunicazione aziendale finisce con lo sconfinare anche verso le tematiche di carattere sociale.

Le informazioni relative alla collettività sottolineano invece l'importanza per l'impresa di dialogare con il proprio contesto sociale, ambientale ed economico di riferimento.

Scendendo maggiormente negli aspetti che riguardano più da vicino il lavoro del Gruppo, ovvero passando a trattare degli indicatori di *performance* nella rendicontazione sociale, si può notare innanzitutto come l'utilizzo di tali indicatori non sia così diffuso come ci si potrebbe aspettare; questo perché, come già ribadito sopra, prevale finora un'idea di bilancio sociale di tipo prevalentemente qualitativo e descrittivo.

In sostanza, non è ancora così diffusa tra le aziende l'idea di dover misurare, innanzitutto per opportunità, il proprio approccio alla responsabilità sociale attraverso appositi indici.

Analizzando gli indicatori desunti dalle indagini empiriche, tuttavia emerge come, nonostante il peso delle informazioni di *performance* rispetto alle parti più discorsive dei bilanci sia limitato, gli indicatori utilizzati nella prassi e dagli *Standard Setter* appaiano molto diversi tra loro, ovvero presentino un elevato grado di dispersione.

In altre parole, con riferimento ad uno stesso contenuto (ad esempio la formazione del personale) risultano numerosissimi i possibili indicatori utilizzabili per misurarlo, e nella prassi delle aziende e degli *Standard Setter* non è visibile il ricorso ad alcuni indici predominanti.

Ciò si spiega da un lato con l'ampia varietà degli aspetti analizzati dai singoli indicatori (le sfumature sullo stesso contenuto possono essere svariate), e dall'altro con l'assenza di denominazioni *standard*, universalmente riconosciute. Questo fa sì che, talvolta, gli indicatori differiscano l'un l'altro solo apparentemente, poiché le differenze di significato sono così sottili da rendere il contenuto dell'informazione comunicata pressoché identico.

Un altro limite emerso è la quasi totale assenza di indicazioni relative alle modalità di calcolo degli indicatori. Ciò limita il contenuto informativo degli stessi, perché la mancata indicazione delle modalità di calcolo impedisce la reale comprensione del contenuto informativo dell'indicatore e ne rende difficile la comparazione.

Inoltre, è emerso come le imprese tendano a comunicare informazioni poco critiche mentre viceversa le informazioni più sensibili e significative siano pubblicate con una frequenza minore.

Lo stato dell'arte emerso dall'analisi critica delle diverse ricerche è complesso e di non facile comprensione, ma ciò che senza dubbio si evidenzia è la necessità di incrementare il contenuto informativo dei documenti e la chiarezza degli indicatori, agevolando così la comparazione delle informazioni nel tempo e tra le diverse aziende.

Parte II

UNA PROPOSTA DI INDICATORI
DI *PERFORMANCE*
PER LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

Nonostante gli aspetti critici e la varietà di approcci desumibile dalle ricerche empiriche analizzate, si possono sottolineare alcuni elementi comuni degli indicatori di *performance* contenuti negli *standard* di riferimento e nella prassi di rendicontazione:

— in molti casi la trattazione delle problematiche sociali segue un approccio di tipo «soggettivo», ovvero impostato sulle categorie di *stakeholder* di riferimento, piuttosto che un approccio «oggettivo» ovvero legato alla natura delle specifiche problematiche;

— la descrizione e la misurazione delle problematiche sociali avviene con il ricorso agli indicatori più svariati, esprimibili sia in termini numerici non monetari che in termini monetari, ovvero di valori economico-finanziari; in alcuni casi si è assistito ad una netta separazione tra aspetti economico finanziari e aspetti più prettamente sociali.

In merito al primo punto, appare rilevante segnalare che l'approccio per *stakeholder* è quello utilizzato nei Principi di Redazione del Bilancio Sociale GBS.

Tale approccio, comune ad altri standard e piuttosto diffuso nella prassi — soprattutto italiana — è coerente con un'idea di fondo di responsabilità sociale intesa come «gestione responsabile delle relazioni con gli *stakeholder*»; l'identificazione dei soggetti verso i quali l'azienda si ritiene socialmente responsabile concorre a rendere meno vago il concetto stesso di responsabilità sociale e apporta indubbi benefici in termini di chiarezza ed efficacia della comunicazione.

Dall'approccio «*stakeholder*», già adottato dal GBS, è scaturita la tassonomia di problematiche sociali contenuta nelle tabelle seguenti, pur nella consapevolezza che qualunque tentativo di classificazione si scontra con la difficoltà stessa di classificare taluni aspetti che sfuggono al criterio generale.

In merito agli indicatori di *performance*, si è osservato come alcune informazioni e misurazioni appaiano riferirsi

all'azienda nel suo complesso ed essere di interesse di diverse categorie di *stakeholder*, per cui l'inclusione di tali informazioni in sezioni del bilancio sociale appositamente dedicate all'una piuttosto che all'altra di tali categorie potrebbe ridurre la completezza informativa del documento; pertanto, si è ritenuto opportuno affiancare alle categorie di informazioni costituite dagli *stakeholder* di riferimento una categoria, tutt'altro che residuale, dedicata al «sistema azienda».

Per quanto riguarda il secondo punto indicato all'inizio del presente paragrafo, si è osservato come nonostante la rendicontazione sociale per definizione abbia ad oggetto informazioni di carattere sociale, queste possono talvolta essere racchiuse in espressioni monetarie, ovvero in indicatori di natura economico-finanziaria (si pensi ai costi per la ricerca e sviluppo, per la qualità ecc.).

Alcune espressioni economico-finanziarie possono assumere valenza generale, racchiudendo la sintesi dell'andamento economico-finanziario dell'azienda ed essere pertanto di interesse di tutte le categorie di *stakeholder*, che legano proprie risorse, rischi ed interessi alla sorte dell'impresa; altri indicatori sono invece esplicitamente riferibili ad una o all'altra categoria (si pensi ai costi di formazione del personale).

In conseguenza di ciò, anche gli indicatori economico-finanziari sono stati, ove possibile, correlati allo *stakeholder* di riferimento o, in alternativa, riferiti al complesso del «sistema azienda».

Gli indicatori economico-finanziari del sistema azienda vengono pertanto ad integrare la dimensione economica con quella sociale e ambientale, coerentemente con la logica *Triple Bottom Line* suggerita da *standard* di riferimento quali il GRI e lo stesso GBS (con riferimento alla separazione tra valore aggiunto e relazione sociale) ed utilizzata nella prassi di molte aziende.

1. La logica di fondo che guida l'identificazione degli indicatori

L'impostazione descritta nel paragrafo precedente — ovvero la suddivisione delle informazioni di *performance* per categoria di *stakeholder*, con l'aggiunta della categoria « sistema azienda » e l'inserimento di indicatori economici in ciascuna di queste categorie, non risolve completamente il problema di definire un approccio logico all'articolazione dei contenuti della rendicontazione sociale.

Una volta identificati gli *stakeholder* ai quali rivolgere il *report*, all'azienda si presenta la scelta di quali contenuti devono essere oggetto di rendicontazione in quanto di interesse degli *stakeholder*.

Indubbiamente è possibile (ed è ciò che spesso si riscontra nella prassi) un approccio alle problematiche sociali che non preveda un ordine logico di esposizione, né tantomeno uno schema di riferimento applicabile alle diverse categorie di *stakeholder*.

Tuttavia, poiché il Gruppo si è posto nell'ottica di fornire uno strumento flessibile più che un prodotto in tutto e per tutto definito e standardizzato, si è resa necessaria una riflessione di più ampio respiro.

L'oggetto della rendicontazione sociale, come si è più volte ribadito, è la descrizione delle relazioni con gli *stakeholder* e di tutti gli aspetti dell'operatività aziendale che le riguardano; pertanto, una possibile chiave di lettura, trasversale rispetto alle diverse categorie di *stakeholder*, può essere la definizione dei tipici aspetti che riguardano le relazioni azienda-*stakeholder*.

È stato così identificato, oltre ad una chiave di lettura circa la logica di costruzione del sistema di misurazione delle *performance*, un ulteriore livello di articolazione dello stesso, rinvenibile in ciascuna delle tabelle esposte nel seguito.

La chiave di lettura trasversale si basa sull'identificazione di alcuni elementi « *core* » nella relazione azienda-*stakeholder*;

tali elementi, così come individuati dal gruppo di ricerca, sono i seguenti:

- fondamento;
- composizione e caratteristiche;
- consolidamento;
- apertura a nuove relazioni;
- soddisfazione;
- condivisione di valori.

Con il termine «fondamento» si è voluto intendere quell'ambito del sistema di misurazione della *performance* volto ad inquadrare l'oggetto tipico delle transazioni tra impresa e *stakeholder*.

Tali transazioni sono talvolta basate su scambi visibili e tangibili (si pensi alla remunerazione del personale per la risorsa lavoro apportata in azienda), talvolta più difficilmente definibili e misurabili (si pensi al concetto di benessere sociale ed economico che l'impresa porta alla società, o ancor più di «legittimazione» ad agire che la collettività attribuisce all'impresa).

Il fondamento può anche individuare i requisiti minimi della relazione impresa-*stakeholder*, ovvero la soglia minima di attese che lo *stakeholder* in quanto tale esige dall'azienda (si pensi alla salute e sicurezza sul lavoro o ai sistemi aziendali volti a garantire il rispetto delle normative vigenti).

L'aspetto «composizione e caratteristiche» concorre a descrivere le peculiarità rilevanti della specifica categoria di *stakeholder* e, pertanto, aiuta l'azienda ad identificare in maniera più precisa i propri interlocutori. La misurazione di tale aspetto della relazione pare pertanto propedeutica agli altri, con una funzione prevalentemente descrittiva che, tuttavia, in taluni casi, lascia intravedere anche informazioni di carattere più gestionale (si pensi alla composizione del personale per sesso e categoria, che oltre a descrivere lo *status quo* può essere utilizzata per individuare eventuali politiche discriminatorie).

Il «consolidamento» racchiude ciò che l'impresa pone in atto per mantenere e sviluppare la relazione con gli attuali *stakeholder*, oltre a quanto è da ritenere fondamento della relazione. Tale concetto da solo racchiude l'ambito più vasto dell'area della responsabilità sociale, andando a rappresentare quel qualcosa in più che qualifica la relazione o, utilizzando i termini del Libro Verde, quell'«andare al di là»⁽¹⁾.

L'«apertura a nuove relazioni» costituisce invece l'altra forma di sviluppo della relazione con gli *stakeholder*, lo sviluppo inteso come ampliamento della platea di soggetti interessati e ai quali l'azienda deve saper rispondere.

Le categorie di *stakeholder* rispondono ad un'esigenza di classificazione, di descrizione della realtà, funzionale al quotidiano operare dell'azienda, ma non devono mai essere intese in senso statico. Oltre alla necessaria individuazione di specifiche categorie da parte di talune imprese che svolgono particolari attività, occorre sempre considerare che la categoria nel suo complesso non esaurisce la descrizione dell'insieme di differenti *stakeholder* che ne fanno parte e che, anche solo da un punto di vista prettamente numerico, l'insieme viene comunque modificato da nuovi ingressi e/o cessazioni della relazione.

La «soddisfazione» degli *stakeholder* è in tale contesto intesa proprio come misurazione della percezione qualitativa che gli stessi hanno della relazione con l'azienda; tale percezione può essere diretta (espressione di giudizi da parte degli *stakeholder*) o indiretta, misurata attraverso lamentele, reclami e contenziosi.

⁽¹⁾ «Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo «di più» nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate». Commissione delle Comunità Europee, COM (2001) 366, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

Infine, la «condivisione dei valori» racchiude un insieme di informazioni sulla responsabilità sociale, relative ad azioni ed iniziative congiunte o di interesse comune tra gli *stakeholder* e l'impresa. In pratica si tratta di un derivato della responsabilità sociale: nel momento in cui impresa e *stakeholder* condividono gli stessi valori, allora lo *stakeholder* può dimostrare interesse verso azioni non direttamente tese alla soddisfazione dei suoi interessi, quanto piuttosto di altre categorie di *stakeholder* (si pensi all'adesione a programmi di volontariato da parte del personale o alla condivisione di *standard* di responsabilità sociale lungo tutta la catena di fornitura).

Prima di passare alla presentazione della struttura e dei contenuti delle tabelle contenenti la proposta di indicatori di *performance*, occorre fare un accenno alla categoria del «sistema azienda».

Il «sistema azienda» individua l'istituto cui fanno capo tutte le relazioni con le differenti categorie di *stakeholder*; nell'impostazione della *stakeholder theory* esso è graficamente rappresentato dal centro unitario a cui si connettono tutte le entità identificative degli *stakeholder*. Lo *stakeholder* «sistema azienda» è peraltro presente tra gli *stakeholder* interni del Valore Aggiunto.

In questo contesto tale idea è stata mantenuta, inserendo in tale categoria le informazioni di *performance* che riguardano l'andamento economico-finanziario dell'azienda nel suo complesso, che costituiscono al contempo vincolo e funzione obiettivo della gestione aziendale.

Il sistema azienda ha tuttavia anche un'accezione più ampia: racchiude tutti quegli aspetti dell'attività che interessano più di una categoria di *stakeholder*, perché funzionali alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa.

Il Gruppo di Ricerca ha ritenuto di individuare tali ambiti nei seguenti aspetti:

— la ricerca e sviluppo e l'innovazione; spesso tali aspetti vengono considerati di prevalente interesse dei clienti

ma ciò può essere vero limitatamente agli aspetti di innovazione incorporati in specifici attributi dei prodotti/servizi. In realtà lo sviluppo e l'innovazione danno continuità all'impresa, prospettive di remunerazione agli azionisti, creano opportunità di dialogo con i fornitori, possono creare orgoglio e senso di appartenenza nelle risorse umane;

— la *corporate governance*; tale aspetto è di primario interesse dei soci/azionisti, direttamente coinvolti nelle problematiche di direzione e di controllo aziendale, ma interessa anche gli altri *stakeholder* nel momento in cui costituisce una via attraverso la quale le loro istanze vengono tenute in considerazione nelle decisioni aziendali; d'altro canto si è spesso sentito assimilare il concetto di responsabilità sociale all'idea di sistema di governo aperto e di allargamento del soggetto economico aziendale;

— la qualità, intesa non tanto come qualità dei prodotti/servizi, quanto come filosofia aziendale che pervade tutti i processi aziendali, coinvolgendo i diversi canali di relazione tra l'impresa e gli *stakeholder*.

L'articolazione della categoria «sistema azienda» risulta pertanto correlata a tali aspetti, anziché a quelli individuati per tutte le categorie di *stakeholder*.

Coerentemente con quanto esposto sopra, le tabelle sono 8, essendo riferite alle più rilevanti categorie di *stakeholder* individuate nella prassi, oltre che citate nei principi di redazione del bilancio sociale GBS, ed alla categoria del sistema azienda:

- personale;
- soci/azionisti;
- finanziatori;
- clienti/utenti;
- fornitori;
- collettività;
- pubblica amministrazione;
- sistema azienda.

Ciascuna tabella presenta un'articolazione su tre livelli: dapprima vengono individuati gli aspetti della relazione, descritti sopra e ritenuti trasversalmente applicabili alle diverse categorie di *stakeholder*.

Ciascun aspetto della relazione assume tuttavia connotazioni peculiari con riferimento ad ognuna delle categorie di *stakeholder*; pertanto, si è resa necessaria l'esplicitazione di un secondo livello di aggregazione, relativo ai contenuti informativi, ovvero alla specifica declinazione dei generici aspetti della relazione; tale passaggio scaturisce in risposta a domande che il gruppo di ricerca si è posto, quali ad esempio: qual è il fondamento della relazione con il personale? Quali elementi concorrono a descrivere la categoria? Come è possibile misurare il consolidamento della relazione con il personale, l'acquisizione di nuove relazioni, la soddisfazione dello stesso, la condivisione di valori?

Infine, l'ultimo livello di articolazione delle tabelle riguarda proprio l'esplicitazione degli indicatori di *performance*, che appare pertanto l'esito di un processo logico che dovrebbe portare l'azienda a riflettere sulle informazioni veramente rilevanti nella gestione delle relazioni con gli *stakeholder*, informazioni che concorrono a qualificare il suo specifico approccio alla responsabilità sociale e che vengono qui suggerite con intento propositivo ed esplicativo, oltre che per garantire un livello minimo di standardizzazione nell'intento dichiarato di aumentare la trasparenza e la comparabilità della rendicontazione sociale.

2. *Gli indicatori relativi al personale*

Nell'ambito delle relazioni con il personale si è ritenuto di dover identificare due principali contenuti informativi in merito all'aspetto definito come «fondamento».

Innanzitutto costituiscono fondamento le remunerazioni e i *benefit* che il personale riceve dall'azienda come corri-

spettivo della risorsa lavoro che vi apporta; questo primo concetto di fondamento è quello che fa riferimento all'oggetto proprio della relazione *impresa-stakeholder* personale.

Nel fondamento sono state inoltre fatte rientrare le tematiche della salute e sicurezza dei lavoratori, in questo caso con l'intento di evidenziare il loro carattere di requisiti minimi che non possono essere derogati.

In merito a ciò si osserva come la salute e sicurezza siano trattate a livello normativo, per cui il loro rispetto non sia oggetto di volontarie iniziative di responsabilità, se non nei limiti di quanto eccede i vincoli normativi; ciò nonostante può essere di interesse degli *stakeholder* comunicare nel bilancio sociale i dati relativi alle politiche e ai risultati di salute e sicurezza, dati che altrimenti non troverebbero diffusione tra il pubblico all'esterno dell'azienda.

La «composizione» del personale può riguardare molteplici variabili, tra le quali si sono individuate principalmente: categoria (qualifica professionale), sesso, età anagrafica, anzianità aziendale, tipologia contrattuale, area geografica di lavoro e titolo di studio.

Gli indicatori rappresentativi di tali caratteristiche possono essere molto numerosi; le proposte indicate in tabella, ovviamente non esaustive, sono state guidate dal principio della significatività dell'informazione rispetto al concetto proprio di responsabilità sociale prescelto dall'impresa. L'idea è quella di costruire indicatori che siano, per quanto possibile, non meramente descrittivi, ma che diano delle informazioni utili alla gestione (ad esempio, incrociando titolo di studio e categoria professionale si possono individuare casi di risorse qualificate destinate a mansioni di livello inferiore).

Pertanto, può essere significativo, ad esempio, costruire indici che incrocino più variabili e che siano espressi anche in percentuale, permettendo una maggiore confrontabilità nel tempo e nello spazio rispetto al valore assoluto.

Il «consolidamento» della relazione può attuarsi attraverso diverse vie: con la formazione (da intendersi come tutto ciò che eccede il mettere a disposizione delle informazioni di routine necessarie allo svolgimento del lavoro), con la valorizzazione dei talenti, con il rispetto delle pari opportunità⁽²⁾, con un'organizzazione del lavoro che tiene conto delle esigenze di flessibilità del lavoratore, con un positivo clima di dialogo e comunicazione con i lavoratori (direttamente e attraverso gli organismi sindacali) e infine con l'organizzazione di attività sociali che creano legami al di fuori del contesto prettamente lavorativo.

Il consolidamento della relazione può essere favorito da specifiche iniziative negli ambiti appena descritti e può essere misurato attraverso la quantificazione del turnover del personale.

L'«apertura a nuove relazioni» di lavoro viene misurata attraverso l'analisi dei dati sulle assunzioni di personale; tra questi si è ritenuto di dover sottolineare il ricorso ad assunzioni a tempo indeterminato e l'utilizzo dello stage come possibile via per la creazione di nuovi posti di lavoro.

La «soddisfazione» dello *stakeholder* personale, così come per gli altri *stakeholder* nel seguito, può essere misurata direttamente con ricorso a indagini sul clima aziendale, o indirettamente attraverso l'analisi di provvedimenti disciplinari e contenziosi in essere.

Infine, si ritiene che l'aspetto della «condivisione di valori» possa comprendere quelle casistiche nelle quali i valori di responsabilità sociale dell'impresa accomunano anche i dipendenti, tanto da poter organizzare iniziative congiunte

(2) Il gruppo di ricerca si è interrogato in merito alla possibilità di considerare le pari opportunità come fondamento della relazione; in merito a ciò, pur considerando concettualmente l'equità di trattamento nei confronti di tutto il personale un requisito indispensabile, poiché spesso le evidenze empiriche dimostrano il contrario, si è ritenuto di non «dare per scontata» la considerazione delle pari opportunità nell'ambito dei requisiti minimi della relazione.

quali raccolte di fondi o attribuzione di ore di lavoro per attività di volontariato.

Tabella 7 - Indicatori relativi al personale

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	Note
Fondamento	remunerazione e benefici	costo del personale	eventuale dettaglio per natura (stipendi, oneri sociali, TFR) o per funzione (personale amministrativo, commerciale ecc.), area geografica ecc.
		% costo del personale sul valore aggiunto	
		retribuzione media pro-capite per categoria	cfr con media settore/area geografica di attività
		retribuzione neo-assunti/salario minimo area geografica	
		% incremento medio retribuzioni	cfr con inflazione
		% dipendenti con aumento retributivo	
		valore medio incentivazioni/benefit pro-capite	
		% dipendenti con incentivazioni	
		valore complessivo benefit aziendali	(es. fondi pensione, polizze sanitarie, alloggi, auto ecc.)
		% dipendenti che usufruiscono dei benefit	
	salute e sicurezza	n infortuni	eventuale dettaglio per causa (agente materiale, mansione, reparto, settore produttivo, voce di tariffa) in itinere o sul lavoro ecc.
		indice di frequenza infortuni (1)	(n infortuni/ore lavorate)*1.000.000 possibile cfr con media settore
		indice di frequenza infortuni (2)	(n infortuni/n dipendenti)*1.000 possibile cfr con media settore
		indice di gravità infortuni (1)	(n giorni infortunio/ore lavorate)*1.000.000 possibile cfr con media settore
		indice di gravità infortuni (2)	(n giorni infortunio/n dipendenti)*1.000 possibile cfr con media settore
		rapporto tra infortuni in itinere ed infortuni totali	
		durata media assenze per infortuni	n giorni infortunio/n infortuni possibile cfr con media settore
		% controlli di conformità sicurezza con esito positivo	precisare se controlli fatti da soggetti interni o da enti esterni preposti alla sicurezza
		% costi salute e sicurezza sul reddito operativo	
		% dipendenti con formazione sulla sicurezza	
		% ore aula rispetto ore formazione totali sulla sicurezza	distinzione delle modalità di erogazione della formazione (in aula o a distanza)

Composizione e caratteristiche	categoria sesso età anzianità tipologia contrattuale area geografica titolo di studio	personale complessivo	evidenza di contratti diversi dal
		% personale dipendente e non dipendente	lavoro dipendente (es. agenti, collaboratori, lavoratori interinali ecc.)
		% dipendenti per categoria e sesso	per categoria si intende la qualifica professionale (operai, impiegati, quadri e dirigenti)
		% dipendenti per tipologia contratto e sesso	per tipologia di contratto si intende a tempo determinato, a tempo indeterminato, lavoro a progetto ecc.
		% dipendenti per area geografica	per area geografica si intende il luogo di lavoro, supponendo che l'impresa operi su più unità locali
		% dipendenti per titolo di studio e categoria	
		età media per categoria	
Consolidamento	formazione	anzianità media per categoria	
		costi di formazione	
		% costi di formazione su costo del personale	
		n medio ore formazione per categoria	
		% ore formazione su ore lavoro	
		% ore formazione per area tematica	per area tematica si intende l'oggetto del corso (es. lingue, formazione tecnica ecc.)
		% dipendenti formati per categoria	
	valorizzazione	% ore aula rispetto ore formazione totali	distinzione delle modalità di erogazione della formazione (in aula o a distanza)
		n stage offerti	
		% promozioni per categoria	
		% dipendenti sottoposti a valutazione performance o programmi sviluppo	es. programmi per neo-assunti, per "talenti"
	pari opportunità	% contratti a tempo determinato trasformati in contratti a tempo indeterminato	
		% dipendenti per sesso e categoria	calcolato sul n totale dipendenti
		% dirigenti o quadri donne	calcolato sul n totale dirigenti/quadri
		% ore formazione per sesso e categoria	
		% promozioni per sesso e categoria	
		retribuzione media per sesso e categoria	
	organizzazione lavoro	n disabili o appartenenti a categorie protette	al netto obblighi di legge
		n postazioni di lavoro attrezzate per disabili	
		% dipendenti part-time	
		% dipendenti a tempo determinato	
		% lavoratori con contratti lavoro interinale	
		% ore straordinarie su totali lavorate per categoria	
		% dipendenti che usufruiscono orario flessibile	
		n dipendenti in aspettativa	

Consolidamento	relazioni industriali	tasso di sindacalizzazione	
		n accordi siglati	
		% incremento stipendi a seguito accordi sindacali	
		n posti di lavoro salvati per effetto accordi sindacali	
		% ore sciopero su ore totali di lavoro	
		% ore assemblea o permessi sindacali su ore lavoro	
	Comunicazione	n incontri comunicazione interna	
		% dipendenti con intranet	
		% dipendenti a cui è distribuita rivista/newsletter	
		n segnalazioni o suggerimenti ricevuti da dipendenti	
	attività sociali	contributo aziendale per circoli ricreativi	
		n iniziative sociali organizzate	
		% dipendenti iscritti a circoli ricreativi ecc.	
		% dipendenti partecipanti alle iniziative	
	turnover	n cessazioni per tipologia e per categoria	per tipologia di cessazioni si intende: dimissioni, licenziamento, procedure collettive di licenziamento ecc.
		% turnover	n cessazioni/personale medio
			(n cessazioni-assunzioni)/personale medio
Apertura a nuove relazioni	assunzioni	n assunzioni totale	
		tasso di assunzione	n assunzioni/personale medio cfr con media settore
		tasso di assunzione per categoria, sesso, tipologia contrattuale	
		tasso assunzioni a tempo determinato	n assunzioni t.d./n assunzioni t.i.
		% assunzioni a seguito stage	n stagisti assunti/n stagisti
Soddisfazione	clima aziendale	% dipendenti a cui è stato somministrato questionario	
		% adesione al questionario	
		punteggio medio soddisfazione dipendenti	
	assenteismo	% ore assenza su ore totali lavorate	dettaglio per causa assenza
	provvedimenti disciplinari e contenzioso	n contenziosi per tipologia	precisare se contenziosi attivi o passivi e possibile suddivisione per causale (es. licenziamento, retribuzioni, discriminazioni ecc.)
		n provvedimenti disciplinari per tipologia	
Condivisione di valori	volontariato	n ricorsi contro provvedim. disciplinari	
		n ore volontariato messe a disposizione dai dipendenti	

3. *Gli indicatori relativi ai soci/azionisti*

Dopo il personale, l'altra categoria di *stakeholder* cui viene solitamente dedicato ampio spazio all'interno dei bilanci sociali è quella dei soci/azionisti.

Dall'analisi dello stato dell'arte si è tuttavia evidenziato come spesso la relazione con i soci venga osservata e descritta soprattutto dal punto di vista economico-finanziario.

Ciò non stupisce, trattandosi della categoria di soggetti che sostiene l'attività aziendale attraverso l'apporto di risorse finanziarie sotto forma di capitale di rischio; tuttavia si è ritenuto significativo in tale sede evidenziare anche altri aspetti rilevanti, che emergono soprattutto laddove il rapporto impresa-soci è più stretto (imprese di minori dimensioni o con soci persone fisiche che partecipano attivamente all'attività aziendale).

Il «fondamento» della relazione appare pertanto legato da un lato ad aspetti di remunerazione periodica del capitale e di accrescimento di valore dello stesso nel tempo, dall'altro alla normale ingerenza dei soci nelle decisioni aziendali, esercitata attraverso il diritto di voto ed il controllo sull'amministrazione dell'azienda.

In merito a «composizione e caratteristiche», si è avuto modo di notare come i caratteri dei soci siano più significativi nei casi di compagine sociale costituita da soci persone fisiche (per cui assumono valenza informativa anche dati quali l'età anagrafica e la presenza di soci che siano anche dipendenti o clienti della società). In tutti i casi, appare significativo segnalare l'assetto proprietario di massima, evidenziando eventuali fenomeni di concentrazione del capitale e distinguendo inoltre i soci sulla base dello stile di investimento (investitori istituzionali, *retail*), della natura giuridica (privati, imprese, amministrazioni pubbliche) e dell'area geografica di provenienza.

Nel «consolidamento» sono state fatte rientrare da un lato le eventuali agevolazioni ai soci, specifiche con riferimento all'attività svolta dall'impresa (si pensi alla possibilità di accedere a prodotti/servizi dell'azienda a condizioni economicamente vantaggiose) e dall'altro le iniziative di comunicazione ai soci, più tipiche di aziende di maggiori dimensioni.

L'«apertura a nuove relazioni» evidenzia l'ingresso di nuovi soci nella compagine sociale, in conseguenza di aumenti di capitale o di cessioni da parte dei vecchi soci.

La «soddisfazione» dei soci appare misurabile con ricorso ad indicatori indiretti, quali l'incidenza di eventuali contenziosi, il supporto dato alle decisioni degli organi di governo o, viceversa, la presenza di dissensi e impugnative; indiretto è anche l'indicatore dell'anzianità dei soci, che da semplice indicatore di composizione può, in taluni casi, assumere questa più ampia valenza informativa.

L'aspetto della «condivisione dei valori» evidenzia da un lato la presenza nell'assetto societario di soci interessati alle tematiche di responsabilità sociale, tanto da renderle elemento influente sulle decisioni di investimento (si pensi alla presenza nel capitale sociale di fondi di investimento etici), dall'altro l'esistenza di un riconoscimento dell'approccio di sostenibilità dell'azienda da parte del mercato finanziario (*rating* e indici di sostenibilità).

Tabella 8 - *Indicatori relativi ai soci/azionisti*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	Note
Fondamento	remunerazione	dividendo per azione utile per azione	
	valore dell'investimento	prezzo/utile per azione andamento quotazione del titolo valore del patrimonio netto capitalizzazione di borsa	
		n soci o % capitale partecipante assemblea	possibile dettaglio: in proprio e per delega e per tipologia soci
		% capitale in patti parasociali	
	esercizio del diritto di voto		
Composizione e caratteristiche	compagine societaria	n soci	I dati sulla composizione e sulle caratteristiche dovrebbero essere espressi in una grandezza (n soci, % soci, % capitale) significativa per la realtà d'impresa.
		composizione % del capitale sociale	assetto proprietario nominativo (per lo meno indicazione dei principali nominativi)
	tipologia soci	composizione % del capitale sociale per tipologia socio	per tipologia soci si intende privati, investitori istituzionali, imprese ecc.
	area geografica	% capitale sociale o % soci per provenienza geografica	
	soci dipendenti e soci clienti	% capitale sociale o % soci e n soci dipendenti / clienti	
	concentrazione del capitale	% capitale sociale o % soci dei/dei principali (n) azionisti	
	caratteri di soci persone fisiche	% capitale sociale o % soci e n soci per fascia di età	se significativi
	Consolidamento	investor relations, comunicazione	n incontri con investitori
n roadshow per area geografica			
n partecipanti agli incontri			
agevolazioni ai soci		n programmi di agevolazioni ai soci	es. accesso a particolari servizi a condizioni di favore (indicatori variabili a seconda del tipo di attività dell'azienda)
		% adesione ai programmi di agevolazione	
		n prodotti a condizioni di favore per soci vantaggio economico da prodotti a soci	es. riduzione percentuale prezzo acquisto
Apertura a nuove relazioni	nuovi soci	n nuovi soci % capitale nuovi soci	
Soddisfazione	anzianità dei soci	anzianità media rapporto sociale	
	supporto alle decisioni del Cda	% maggioranza dell'assemblea che ha approvato le proposte del cda n. soci di minoranza nel CDA	
		contenzioso	n contenziosi n soci o % capitale che ha impugnato delibere
	Condivisione di valori	finanza etica	% capitale detenuto da fondi etici
indici di borsa di sostenibilità		n indici di borsa etici in cui è inserito il titolo	
rating etici		rating assegnato	

4. *Gli indicatori relativi ai finanziatori*

La categoria dei finanziatori si caratterizza ancor più di quella dei soci/azionisti per i contenuti informativi quasi esclusivamente di carattere economico-finanziario.

Il «fondamento» della relazione, desumibile essenzialmente dall'oggetto proprio dei flussi che intervengono tra i finanziatori e l'azienda, si riferisce alla remunerazione periodica del capitale di debito ed alla prospettiva di un puntuale e completo rimborso secondo quanto pattuito.

In merito alle «caratteristiche» salienti della categoria dei finanziatori, ad informazioni di carattere soggettivo riferite alla natura dei soggetti creditori, si aggiungono informazioni sulla composizione del debito per forma tecnica o sul grado di rischio correlato alla maggiore o minore concentrazione dell'indebitamento verso pochi o molti soggetti.

Nell'ambito del «consolidamento» vengono riepilogate informazioni relative alle politiche di comunicazione con i finanziatori e misurazioni relative alla continuità delle linee di fido attribuite da questi all'azienda; in merito a queste ultime si segnala la possibilità di misurare la vitalità della relazione evidenziando la continuità e l'ampiezza dei flussi finanziari intercorrenti con i vari finanziatori.

L'«apertura a nuove relazioni» si evidenzia attraverso l'ottenimento di finanziamenti da nuovi soggetti.

La «soddisfazione» può, anche in questo caso, essere misurata con ricorso ad indicatori indiretti, talvolta con significato negativo (si pensi al contenzioso), talvolta con significato positivo (la costante disponibilità di linee di fido, anche oltre l'utilizzo dello specifico momento).

Nella «condivisione di valori» rientrano, analogamente a quanto visto per i soci/azionisti, indicatori che evidenziano la rilevanza di requisiti sociali e ambientali nella gestione dei rapporti con i finanziatori.

Tabella 9 - *Indicatori relativi ai finanziatori*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	Note
Fondamento	remunerazione	ammontare totale interessi del periodo	
		costo medio del capitale di debito	
		% indebitamento finanziario per tipologia di tasso	dettaglio tasso fisso, variabile, coperto
	rimborso	% rimborsi a scadenza	indicatore del rispetto dei tempi di rimborso
Composizione e caratteristiche	tipologia finanziatori	ammontare o % del debito per natura del soggetto creditore	per tipologia finanziatori si intende banche, obbligazionisti, leasing ecc. Leasing finanziari da considerare tra i debiti
	tipologia di finanziamento	ammontare o % del debito per tipologia	Per tipologia di finanziamento si intende la forma tecnica (es. prestito obbligazionario, mutuo, ...), la durata, le garanzie Leasing finanziari da considerare tra i debiti
	concentrazione dell'indebitamento	% debito verso i primi n creditori	
	continuità del finanziamento, della linea di credito	suddivisione percentuale del valore delle movimentazioni dei c/c bancari in relazione ai diversi istituti di credito	
Consolidamento	comunicazione	n incontri con finanziatori	suddivisi per tipologia di creditore
	nuovi finanziatori	ammontare del debito da nuovi finanziatori	
Apertura a nuove relazioni	ammontare linee di credito disponibili	ammontare linee di credito disponibili	
Soddisfazione	contenzioso	n contenziosi	
		valore contenziosi	
Condivisione di valori	accesso a finanziamenti tramite requisiti sociali e ambientali	% finanziamenti (prestiti obbligazionari) "eticici" sul totale finanziamenti	

5. *Gli indicatori relativi ai clienti/utenti*

Il «fondamento» della relazione che si instaura tra l'impresa e i suoi clienti è rappresentato dalla dimensione economica, intesa nel senso della valorizzazione monetaria dello scambio oggetto della relazione, e dagli attributi dei prodotti/servizi offerti.

Se appare evidente l'importanza che la quantificazione economica della relazione assume per l'impresa, merita qual-

che chiarimento l'inserimento nella sezione «fondamento» degli attributi dei prodotti/servizi offerti dall'impresa intesi nel senso della qualità, dell'innovazione, della personalizzazione e della sicurezza. Questa scelta è stata guidata dalla constatazione che la presenza di determinate caratteristiche guida la decisione di acquisto delle persone e, di conseguenza, determina la possibilità che un soggetto inizialmente estraneo all'azienda si configuri come suo cliente, dando così vita alla relazione.

La sezione denominata «composizione e caratteristiche» ha come obiettivo l'identificazione dei soggetti che costituiscono la categoria dei clienti.

L'identificazione suggerita dal Gruppo di Ricerca si è basata sulla considerazione di alcune caratteristiche ritenute rilevanti quali, ad esempio, l'area geografica di provenienza dei clienti, la loro tipologia (intesa nel senso della distinzione fra persone fisiche, imprese, amministrazioni pubbliche, ecc.), il tipo di prodotto o servizio acquistato e così via.

Questi sono solo alcuni esempi di possibili categorie sulla base delle quali attuare l'identificazione; esse, infatti, possono variare in funzione della specifica attività svolta dall'impresa o del prodotto offerto. Tuttavia, ciò che è importante sottolineare è come una chiara identificazione dello *stakeholder* clienti sia di fondamentale importanza per l'attività dell'impresa, per le sue decisioni di offerta, per l'attuazione di campagne pubblicitarie e promozionali mirate ed efficaci e come, di conseguenza, la chiara identificazione dei soggetti a cui l'impresa si rivolge diventi preliminare a qualsiasi altra considerazione.

Nella sezione dedicata al «consolidamento» sono state inserite le informazioni relative alla capacità dell'impresa di mantenere la relazione con i suoi clienti e alle attività che l'azienda pone in atto per rafforzare e consolidare tale relazione. In questa sezione si ritrovano, quindi, informazioni

riguardanti le condizioni negoziali proposte dall'impresa, gli indicatori del livello di comunicazione tra azienda e clienti, le informazioni relative alla conoscenza del marchio o all'anzianità del rapporto con lo specifico *stakeholder*.

Per quanto riguarda l'«apertura a nuove relazioni» è chiaro come, nella relazione tra impresa e clienti, essa possa essere rappresentata dall'acquisizione di nuovi clienti e come questa acquisizione possa essere identificata sia sotto forma di numero di nuovi clienti che sotto forma di valorizzazione economica delle nuove relazioni, intesa cioè come percentuale di fatturato derivante dai nuovi clienti.

Un aspetto chiave della relazione tra impresa e cliente è costituito dalla «soddisfazione» dello *stakeholder*, poiché essa rappresenta il requisito di base dell'esistenza della relazione stessa e del mantenimento del rapporto.

La soddisfazione dei clienti può essere misurata attraverso una serie di indicatori relativi alla *customer satisfaction* in senso proprio, basati cioè su un giudizio diretto fornito dai clienti (attraverso interviste o questionari), oppure attraverso una valutazione indiretta della qualità della relazione basata sostanzialmente sul numero o sul tasso di incidenza di reclami o contenziosi.

La sezione «condivisione di valori» è relativa alle iniziative ed alle attività volte alla condivisione, tra impresa e *stakeholder*, dell'idea di responsabilità sociale. Per quanto riguarda la relazione tra impresa e clienti questa condivisione di valori è rappresentata, ad esempio, dalla vendita di prodotti con valenze sociali o ambientali.

Tabella 10 - Indicatori relativi ai clienti/utenti

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	Note
Fondamento	dimensione economica della relazione	Fatturato	
		quota di mercato	
	attributi dei prodotti/servizi: qualità innovazione personalizzazione sicurezza	% riduzione difettosità prodotti	
		% resi da clienti per difetti	
		n nuovi prodotti	
		n varianti a prodotti	
		% prodotti personalizzati	
		% componenti atossici/antiallergici nei prodotti	
		n test sicurezza prodotti	
Composizione e caratteristiche	area geografica tipologia cliente tipologia prodotti/servizi dimensione concentrazione	% fatturato per area geografica, settore attività, segmento di mercato, linea di prodotti ecc.	dettaglio prescelto dall'azienda in base alla significatività dell'informazione
		% clienti per area geografica	
		% clienti per tipologia	per tipologia di clienti si intende se trattasi di persone fisiche, imprese, amministrazioni pubbliche ecc.
		% clienti per tipo offerta	suddivisione dell'offerta per linee di prodotti, tipologia servizi ecc.
		% clienti per fasce di fatturato	
		% fatturato primi n clienti	
Consolidamento	customer retention	% clienti con rapporto esistente da più di x anni	
		% clienti persi sul totale	
	comunicazione e informazione	n chiamate ricevute dal call center	
		% risposta call center	
		tempo medio risposta call center	
	condizioni negoziali	tempo medio consegna prodotti	
		dilazione media pagamento	
		% sconti per raggiungimento volumi	
Apertura a nuove relazioni	customer acquisition	brand awareness	conoscenza marchio misurata da sondaggi o focus group
		costi per promozioni, pubblicità, sponsorizzazioni	
		% nuovi clienti	
		% fatturato da nuovi clienti	
Soddisfazione	customer satisfaction	giudizio medio customer satisfaction	
		n clienti intervistati	
		tasso incidenza reclami	n reclami/n clienti
	reclami e contenzioso	% reclami risolti entro x tempo	
		n contenziosi	dettaglio contenziosi passivi e attivi e per causale
Condivisione di valori	attributi sociali e ambientali dei prodotti	valore dei contenziosi in essere	
		n prodotti eco-compatibili	prodotti con componenti atossici, prodotti interamente riciclabili, che risparmiano energia ecc.
		n prodotti con valenza sociale	prodotti destinati a categorie svantaggiate (es. disabili)
		% vendite da campagne cause-related marketing	

6. *Gli indicatori relativi ai fornitori*

Il «fondamento» della relazione esistente tra impresa e fornitori è rappresentato, come per i clienti, dalla dimensione economica della relazione e dagli attributi delle risorse o dei servizi acquisiti.

Se la dimensione economica rappresenta la valorizzazione in termini monetari della relazione, gli attributi delle risorse acquisite rappresentano le caratteristiche minime, in assenza delle quali la relazione non esisterebbe. Dimensione economica e attributi costituiscono, quindi, il punto di incontro tra ciò che l'impresa cerca, e ciò che il fornitore è in grado di offrire, in sintesi sono il punto di incontro tra domanda e offerta.

La sezione denominata «composizione e caratteristiche» è volta ad identificare chi sono i fornitori e quali sono le loro caratteristiche. Per quanto riguarda i fornitori, così come per i clienti, l'identificazione non è tassativa o predefinita ma può variare al variare dell'attività dell'impresa e del settore specifico in cui opera. Tendenzialmente, è possibile identificare i fornitori in funzione di determinate caratteristiche quali, ad esempio, l'area geografica, la tipologia di risorsa o servizio acquisito, il livello di concentrazione degli acquisti.

La sezione «consolidamento» ha l'obiettivo di fornire le informazioni volte ad identificare l'insieme di attività attuate dall'impresa per consolidare nel tempo la relazione con lo specifico *stakeholder*.

Oltre al dato relativo alle condizioni negoziali e alla *retention* dei fornitori, dalla tabella emergono informazioni relative all'adeguamento a determinati *standard* di qualità e al trasferimento di conoscenze tecnologiche e di co-progettazione, attività queste ultime di particolare impatto e significatività nel consolidamento della relazione stessa.

Le informazioni relative all'«apertura a nuove relazioni» si sostanziano, essenzialmente, nel numero di nuovi fornitori e nella percentuale di acquisto dai nuovi fornitori e, talvolta,

in relazione a questo aspetto, possono consentire l'acquisizione di informazioni relative alle modalità di selezione dei potenziali nuovi fornitori.

Tabella 11 - *Indicatori relativi ai fornitori*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	Note
Fondamento	dimensione economica della relazione	costo per acquisti e servizi	
		% costi acquisti e servizi sul fatturato	
	attributi della risorsa acquisita/servizio, qualità	% resi per non conformità qualitativa	
Composizione e caratteristiche	area geografica tipologia acquisto/servizio dimensione concentrazione	% acquisti per area geografica, tipo acquisto, fasce acquisto, ecc.	dettagli in base alla significatività dell'informazione per l'azienda
		% fornitori per area geografica	
		% fornitori per tipo acquisto/servizio	
		% fornitori per fasce acquisto	
		% acquisti dai primi n fornitori	
Consolidamento	condizioni negoziali	dilazione media ottenuta da fornitori	
		% pagamenti fatti entro i termini pattuiti	
	retention	n fornitori abituali	per fornitori abituali si intende quelli con cui si è in relazione da almeno tot anni
		% acquisto da fornitori abituali	
	trasferimento conoscenze tecnologiche / co-progettazione	n suggerimenti a fornitori per miglioramento di prodotti n prodotti co-progettati con i fornitori	
	adeguamento a standard qualità	n fornitori certificati	
		n fornitori sottoposti ad audit da parte dell'azienda	
Apertura a nuove relazioni	nuovi contatti con fornitori	% non conformità fornitori	rispetto a standard stabilito dall'azienda
	modalità di selezione dei fornitori	n nuovi fornitori	
		% acquisto da nuovi fornitori	
Soddisfazione	reclami e contenzioso	% acquisti tramite aste, gare d'appalto	
		tasso incidenza reclami	numero reclami / numero fornitori
		n contenziosi	dettaglio contenziosi attivi e passivi e per causale
Condivisione di valori	adesione a standard comuni etici e ambientali	valore dei contenziosi	
		n fornitori conformi SA 8000	
		n fornitori con certificazione ambientale	
		% acquisti da imprese sociali, enti non profit	
		% acquisti prodotti riciclati (es, carta)	

Il livello della «soddisfazione» della relazione tra impresa e fornitore è rappresentato in via indiretta, attraverso le informazioni relative ai reclami e contenziosi.

Le iniziative volte alla condivisione dell'idea di responsabilità sociale tra impresa e fornitore possono essere rappresentate, seguendo quanto è stato evidenziato dal Gruppo di Ricerca, dalle informazioni relative all'adesione comune a *standard* etici o ambientali, che si sostanzia per l'impresa nell'acquisto di prodotti riciclati o provenienti da imprese sociali o enti non *profit*, e per il fornitore nell'adesione a *standard* di conformità richiesti dall'impresa.

7. *Gli indicatori relativi alla collettività*

Il «fondamento» della relazione esistente tra l'impresa e la collettività, intesa nel senso di contesto nel quale l'impresa è inserita, si basa essenzialmente sulla capacità dell'impresa di creare benessere sociale ed economico per la comunità, oltre che sul rispetto dei diritti umani⁽³⁾.

L'impresa, infatti, si trova inserita in un contesto dal quale non può prescindere e dal quale cerca inoltre una sorta di legittimazione della sua attività. La creazione di benessere economico e sociale diventa così il requisito minimo necessario per l'esistenza di una relazione positiva tra l'impresa e il suo contesto di riferimento. La creazione di benessere può avvenire in svariati modi che vanno, come evidenziato dalla tabella 12, dalla creazione di posti di lavoro allo sviluppo di un indotto legato all'attività dell'impresa, alle iniziative svolte a favore della comunità.

Anche il rispetto dei diritti umani è stato inserito nel fondamento della relazione, poiché rappresenta una condizione imprescindibile affinché l'impresa riceva dalla collettività di riferimento la legittimazione di cui ha bisogno per

⁽³⁾ A queste due categorie di indicatori, si potrebbe aggiungere il rispetto dell'ambiente, che tuttavia non è oggetto di trattazione di questo Documento di Ricerca. In merito all'ambiente si rinvia infatti al Documento «Reporting ambientale e valore aggiunto».

svolgere la propria attività. Gli indicatori relativi al rispetto dei diritti umani sono molteplici, ma spesso non hanno natura quantitativa; nella tabella 12 sono stati inseriti solo quelli, desunti principalmente dallo standard GRI, che non riguardano aspetti generali quali politiche, valori, procedure.

La tematica dei diritti umani pervade le relazioni con la collettività (e in generale con tutti gli stakeholder), pur assumendo particolare rilevanza con riferimento alle risorse umane; tuttavia, si è ritenuto che fosse prevalente l'interesse generale, per cui gli indicatori sono stati inseriti tutti nella collettività.

La collettività rappresenta uno *stakeholder* di difficile identificazione poiché al suo interno sono racchiusi soggetti di diversa natura che direttamente, indirettamente e a vario titolo, influenzano e sono influenzati dall'attività aziendale.

A causa della vastità e della disomogeneità dello *stakeholder* in oggetto, nell'identificazione della composizione e delle caratteristiche si è pensato di limitare l'analisi a quei soggetti ai quali l'impresa si rivolge direttamente e in modo esplicito, identificando così le diverse tipologie di soggetti beneficiari delle erogazioni e delle iniziative dell'azienda.

Nella sezione «composizione e caratteristiche» si ritrovano quindi informazioni relative sia alle erogazioni e alle sponsorizzazioni effettuate dall'impresa, suddivise per tipologie di soggetti destinatari e per ambito di azione, sia al numero dei soggetti beneficiari delle stesse iniziative. Sono indicatori questi puramente esemplificativi che variano fortemente in relazione alle iniziative che l'impresa decide di svolgere a favore della collettività di riferimento.

La varietà e la dinamicità dei soggetti che appartengono alla categoria di *stakeholder* «collettività» rendono poco significativa l'identificazione della sezione relativa all'«apertura a nuove relazioni» ed è per questo che nella tabella 12 questo aspetto non è stato inserito.

Tabella 12 - *Indicatori relativi alla collettività*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	Note
Fondamento	benessere economico e sociale -posti di lavoro creati -indotto -iniziative a favore della comunità	n personale dipendente appartenente alla regione o provincia o comune di riferimento/totale personale dipendente	
		n assunzioni/n persone in cerca di lavoro nel territorio di riferimento	
		n assunzioni/totale assunzioni nella regione o provincia o comune di riferimento	
		andamento storico addetti aziende dell'indotto	
		% fornitori appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale fornitori	
		% acquisti da aziende appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale costi d'acquisto sostenuti	
		% fatturato vs aziende appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale fatturato	
		esborsi sostenuti per lo sviluppo di infrastrutture (scuole, strade, ospedali, ecc.)	
	rispetto dei diritti umani	ammontare risorse (finanziarie e non) attratte per effetto degli investimenti dell'azienda nella comunità	
		% e n. contratti di investimento che prevedono clausole per diritti umani	
		n. violazioni dei diritti delle comunità locali	
		n. programmi di gestione degli impatti sulla comunità locale	
		n. ore formazione a dipendenti per rispetto diritti umani e contro corruzione	
		% dipendenti istruiti contro la corruzione	
Composizione e caratteristiche	tipologia di soggetti beneficiari delle erogazioni ed iniziative dell'azienda	n. iniziative per evitare lavoro minorile e forzato	
		% erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore	Per "soggetti" s'intendono singoli individui, ong, associazioni di volontariato, eventi di beneficenza
		% sponsorizzazioni per tipologia soggetti di destinatari o settore	Per "settore" s'intendono ambiti quali sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc
		n soggetti (e loro composizione percentuale) beneficiari di iniziative promozionali con impatto sociale	
		ammontare contributi erogati in favore di candidati, partiti politici ed istituzioni ad essi collegate	Per "istituzioni ad essi collegate" s'intendono soggetti volti a finanziare, direttamente o indirettamente, l'attività e/o le campagne elettorali di singoli candidati o partiti politici.

Consolidamento e condivisione di valori	Liberalità	importi liberalità	Per "soggetti" s'intendono singoli individui, ong, associazioni di volontariato, eventi di beneficenza, ecc. Per "settore" s'intendono ambiti quali sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc
		erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore	
		% erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore	
		liberalità/fatturato o EBT	
	sponsorizzazioni	Importi sponsorizzazioni	Per "soggetti" s'intendono singoli individui, ong, associazioni di volontariato, eventi di beneficenza, ecc. Per "settore" s'intendono ambiti quali sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc.
		sponsorizzazioni per soggetti destinatari o settore	
		% per tipologia di soggetti destinatari o settore	
	iniziative promozionali con impatto sociale (cause-related marketing)	esborsi per iniziative promozionali con impatto sociale	Per "soggetti" s'intendono singoli individui, ong, associazioni di volontariato, eventi di beneficenza, ecc. Per "settori" s'intendono ambiti quali sport, cultura, istruzione, assistenza, ricerca, ecc.
		n (e composizione percentuale) soggetti o settori beneficiari di iniziative promozionali con impatto sociale	
	comunicazione esterna	n. incontri pubblici	es. azienda aperta
n. visitatori sito internet n. articoli, comunicati stampa			
rapporti con scuole ed università	n ed importo borse di studio		
	n ed importo stage		
Soddisfazione	contenzioso	n vertenze e procedimenti civili e penali in capo alla società n condanne ed assoluzioni relative a vertenze e procedimenti	

Per quanto riguarda il «consolidamento» della relazione instaurata con la collettività di riferimento, è possibile evidenziare come ogni attività che l'impresa attua esplicitamente a favore della collettività rappresenti una forma di consolidamento. Per questo motivo in questa sezione sono state inserite le liberalità, le sponsorizzazioni, le iniziative promozionali con impatto sociale e i rapporti con scuole ed università; si noti, inoltre, che tali attività presuppongono una «condivisione di valori» tra l'impresa e la collettività, per cui tale aspetto non è stato separatamente evidenziato in tabella in

quanto sostanzialmente sovrapposto a quello del consolidamento.

La «soddisfazione» della relazione, invece, può essere espressa attraverso i contenziosi in essere, vale a dire il numero di vertenze, procedimenti civili e penali in capo alla società, o il numero di condanne o assoluzioni relative a tali procedimenti.

8. *Gli indicatori relativi alla Pubblica Amministrazione*

Il rapporto che l'impresa instaura con la Pubblica Amministrazione si configura come un rapporto molto specifico, che ha come fondamento essenzialmente l'imposizione fiscale, i contributi, le agevolazioni o i finanziamenti che l'impresa può ottenere, e l'esistenza di norme interne e sistemi di controllo volti all'osservanza di leggi e regolamenti. La specificità della relazione esistente tra impresa e amministrazioni pubbliche riduce così il margine di libertà concesso all'impresa per l'apertura a nuove relazioni e in parte l'attuazione di politiche e attività volte al consolidamento del rapporto; in merito a queste ultime, tuttavia, si è ritenuto di poter evidenziare come rilevanti gli aspetti di sostegno alle attività pubbliche e gli eventuali rapporti contrattuali con la Pubblica Amministrazione, che pur formalizzandosi spesso in relazioni impresa-fornitore o impresa-cliente, assumono connotazioni peculiari che li distinguono dai rapporti con gli altri stakeholder del settore privato.

Il Gruppo di Ricerca ha invece ritenuto possibile individuare una serie di indicatori volti a misurare il grado di soddisfazione della relazione e la condivisione di valori tra impresa e Pubblica Amministrazione. I primi sono essenzialmente costituiti da informazioni relative ai contenziosi (condanne e sanzioni comminate da autorità di vigilanza, sanzioni relative alla violazione delle normative di sicurezza) mentre i secondi si riferiscono alle informazioni relative a progetti rea-

lizzati congiuntamente tra l'impresa e le pubbliche amministrazioni.

Tabella 13 - *Indicatori relativi alla Pubblica Amministrazione*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	Note
Fondamento	imposizione fiscale	suddivisione di imposte e tasse per tipologia	
		suddivisione imposte e tasse per ente destinatario	
	contributi, agevolazioni fiscali e/o finanziamenti agevolati	importo contributi, agevolazioni e/o finanziamenti agevolati	
		% contributi, agevolazioni, finanziamenti agevolati distinti per amm.ne pubblica di provenienza	
	norme interne e sistemi di controllo volti a garantire l'osservanza della legge	n episodi (comprovati) di corruzione	Per "comprovati" s'intende l'esistenza di una sentenza di condanna passata in giudicato
		n casi (comprovati) di comportamenti anti-competitivi	
Consolidamento	sostegno alle attività pubbliche	n. donazioni/sponsorizzazioni a favore di pubbliche amministrazioni	
		valore donazioni/sponsorizzazioni a favore di pubbliche amministrazioni	
	rapporti contrattuali, attività con PA	n. presenze in albi fornitori di amministrazioni pubbliche	
		n. concessioni / autorizzazioni ottenute per svolgimento attività dell'impresa	
		n. partecipazioni azionarie in aziende servizi pubblici locali	
		valore partecipazioni azionarie in aziende servizi pubblici locali	
Soddisfazione	contenzioso	condanne e sanzioni comminate da authorities,	
		n sanzioni (suddivise per tipologia) per violazioni normativa sicurezza prodotti, etichettatura, privacy, pubblicità ingannevole	
		importo sanzioni (suddivise per tipologia) per violazioni normativa sicurezza prodotti, etichettatura, privacy, pubblicità ingannevole	
Condivisione di valori	progetti comuni con amministrazioni pubbliche	n progetti con amministrazioni pubbliche	es. progetti di ricerca con università, progetti comuni in tema di responsabilità sociale
		n valore progetti con amministrazioni pubbliche/totale fatturato	

9. *Gli indicatori relativi al sistema azienda*

In merito al sistema azienda, come precedentemente precisato, i contenuti informativi si differenziano rispetto a quelli delle altre tabelle.

Tabella 14 - *Indicatori relativi al sistema azienda*

Contenuti informativi	Indicatori	Note
performance economico-finanziaria	indici di redditività	ROE, ROI, ROS e prospetto di produzione e distribuzione del valore aggiunto
	indici di solidità finanziaria	indice di indebitamento indice di copertura immobilizzazioni indice di immobilizzo dell'attivo indice di consolidamento del passivo
	indici di liquidità	indice di liquidità generale indice di liquidità secca
corporate governance	n riunioni organo amministrativo	
	n riunioni comitati	
	% presenza media alle riunioni organo amministrativo	
	% presenza media alle riunioni comitato	
	n amministratori indipendenti dell'organo amministrativo	
	n amministratori esecutivi	
	durata media riunioni Cda/comitati	
	n altri incarichi di ciascun amministratore	
qualità	costi e investimenti per qualità	
	% costi qualità sul fatturato	
	n certificazioni qualità	
ricerca e sviluppo	costi e investimenti per ricerca e sviluppo	
	% costi ricerca e sviluppo sul fatturato	
	n brevetti	

Si è ritenuto di poter inserire in tale categoria le informazioni che riguardano:

— la *performance* economico-finanziaria dell'azienda nel suo complesso; le possibili misurazioni in tal senso riguardano gli indicatori tipici dell'andamento economico, patrimoniale e finanziario dell'impresa (indici di redditività, solidità, liquidità);

— la *corporate governance*, intesa non solo dal punto di vista dei soci/azionisti (partecipazione degli stessi al governo

dell'azienda attraverso le assemblee e i diritti di voto), ma in generale come sistema complessivo degli organi di gestione e controllo dell'impresa, il cui corretto funzionamento è a tutela del buon andamento dell'azienda e, pertanto, dell'interesse di tutti gli *stakeholder* ⁽⁴⁾;

— la qualità, intesa come ricerca dell'eccellenza nei processi aziendali;

— la ricerca e lo sviluppo, come motore di competitività sul mercato e pertanto di continuità e prosperità dell'azienda.

⁽⁴⁾ Per ulteriori approfondimenti sulla Corporate Governance si rinvia al Documento di Ricerca «Responsabilità Sociale e Corporate Governance», emanato dall'omonimo Gruppo di Ricerca GBS.

Appendice

TABELLE DI RAFFRONTO DEGLI INDICATORI PROPOSTI CON STANDARD E PRASSI

Nel seguito si propongono delle tabelle di raffronto degli indicatori proposti con i due principali *Standard Setter* a cui si è già fatto riferimento, ovvero la Global Reporting Initiative e il Ministero del Welfare Italiano.

Le ultime tre colonne delle tabelle sono infatti destinate a contenere i riferimenti degli indicatori G3 (ultima versione delle Sustainability Reporting Guidelines GRI) e del Social Statement contenuto nel progetto CSR-SC, oltre all'evidenza di quali indicatori siano provenienti dalla prassi o proposti comunque dal Gruppo di Ricerca per effetto delle analisi svolte.

Si precisa che i riferimenti ai documenti G3 e CSR-SC non derivano sempre e solo da una perfetta coincidenza tra indicatori, per due ordini di motivi.

Innanzitutto, i documenti G3 e CSR-SC considerano indicatori anche alcuni aspetti di tipo più prettamente qualitativo (si pensi alla richiesta degli stessi di evidenziare anche politiche, procedure, operazioni, conformità a codici, valori e simili).

In secondo luogo, ci si è già più volte soffermati sul fatto che gli indicatori potrebbero essere numerosissimi, poiché dall'incrocio di dati diversi, più o meno analitici, si ottengono diverse combinazioni definibili come indicatori (es. indicare la composizione del personale per sesso e categoria è diverso da indicare separatamente la composizione per sesso e la composizione per categoria, calcolare il turnover considerando al numeratore solo le cessazioni è diverso dal calcolarlo sottraendo ad esse le assunzioni ecc.); pertanto, nel raffronto si è cercato di tener conto più dell'analogia in termini di finalità informative che della precisa corrispondenza dell'indicatore.

In conseguenza di ciò, si precisa anche che l'ultima colonna potrebbe segnalare, oltre ad indicatori totalmente nuovi, ulteriori dettagli di indicatori già suggeriti a livello generale dagli *Standard Setter*, ai quali sia stato aggiunto un elemento di innovatività o di originalità riscontrato in alcune esperienze empiriche e fatto proprio o rielaborato dal Gruppo di Ricerca.

Tabella 15 - *Confronto indicatori relativi al personale*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	G3	CSR-SC	prassi/proposta
Fondamento	remunerazione e benefici	costo del personale	EC1		P
		% costo del personale sul valore aggiunto			
		retribuzione media pro-capite per categoria		1.6.1.	
		retribuzione neo-assunti/salario minimo area geografica	EC5		
		% incremento medio retribuzioni			P
		% dipendenti con aumento retributivo			P
		valore medio incentivazioni/benefit pro-capite	LA3		
		% dipendenti con incentivazioni	LA3	1.6.3.	
		valore complessivo benefit aziendali		1.6.3.	
		% dipendenti che usufruiscono dei benefit	LA3	1.8.	
	salute e sicurezza	n infortuni	LA7	1.11.1	
		indice di frequenza infortuni (1)	LA7	1.11.1	
		indice di frequenza infortuni (2)	LA7	1.11.1	
		indice di gravità infortuni (1)	LA7	1.11.1	
		indice di gravità infortuni (2)	LA7	1.11.1	
		rapporto tra infortuni in itinere ed infortuni totali			P
		durata media assenze per infortuni	LA7		
		% controlli di conformità sicurezza con esito positivo			P
		% costi salute e sicurezza sul reddito operativo			P
		% dipendenti con formazione sulla sicurezza	LA8		
		% ore aula rispetto ore formazione totali sulla sicurezza			P
Composizione e caratteristiche	categoria sesso età anzianità tipologia contrattuale area geografica titolo di studio	personale complessivo	LA1		
		% personale dipendente e non dipendente		1.1.6	
		% dipendenti per categoria e sesso		1.1.1	
		% dipendenti per tipologia contratto e sesso	LA1		
		% dipendenti per area geografica	LA1	1.1.4	
		% dipendenti per titolo di studio e categoria		1.1.7	
		età media per categoria		1.1.2	
		anzianità media per categoria		1.1.3.	

Consolidamento	formazione	costi di formazione			P
		% costi di formazione su costo del personale			P
		n medio ore formazione per categoria	LA10	1.4.2	
		% ore formazione su ore lavoro			P
		% ore formazione per area tematica			P
		% dipendenti formati per categoria			P
		% ore aula rispetto ore formazione totali			P
		n stage offerti		1.4.3	
	valorizzazione	% promozioni per categoria	LA12	1.6.2.	
		% dipendenti sottoposti a valutazione performance o programmi sviluppo	LA11	1.4.1	
		% contratti a tempo determinato trasformati in contratti a tempo indeterminato			P
	pari opportunità	% dipendenti per sesso e categoria	LA13	1.3.1	
		% dirigenti o quadri donne	LA13		
		% ore formazione per sesso e categoria			P
		% promozioni per sesso e categoria			P
		retribuzione media per sesso e categoria	LA14	1.3.2	
		n disabili o appartenenti a categorie protette	LA13	1.3.3	
		n postazioni di lavoro attrezzate per disabili			P
	organizzazione lavoro	% dipendenti part-time		1.1.6.	
		% dipendenti a tempo determinato		1.1.6	
		% lavoratori con contratti lavoro interinale		1.1.6	
		% ore straordinarie su totali lavorate per categoria		1.5	
		% dipendenti che usufruiscono orario flessibile		1.5	
		n dipendenti in aspettativa			
	relazioni industriali	tasso di sindacalizzazione	LA4	1.9.2	
		n accordi siglati			P
		% incremento stipendi a seguito accordi sindacali			P
		n posti di lavoro salvati per effetto accordi sindacali			P
		% ore sciopero su ore totali di lavoro		1.9.3	
		% ore assemblea o permessi sindacali su ore lavoro	HR5	1.9.1	

	Comunicazione	n incontri comunicazione interna	LA5	1.10	
		% dipendenti con intranet			P
		% dipendenti a cui è distribuita rivista/newsletter			P
		n segnalazioni o suggerimenti ricevuti da dipendenti			P
	attività sociali	contributo aziendale per circoli ricreativi			P
		n iniziative sociali organizzate			P
		% dipendenti iscritti a circoli ricreativi ecc.			P
		% dipendenti partecipanti alle iniziative			P
	turnover	n cessazioni per tipologia e per categoria		1.2.3.	
		% turnover	LA2		
Apertura a nuove relazioni	assunzioni	n assunzioni totale			P
		tasso di assunzione			P
		tasso di assunzione per categoria, sesso, tipologia contrattuale		1.2.1	
		tasso assunzioni a tempo determinato			P
		% assunzioni a seguito stage			P
Soddisfazione	clima aziendale	% dipendenti a cui è stato somministrato questionario	4.16		
		% adesione al questionario			P
		punteggio medio soddisfazione dipendenti		1.12.1	
	assenteismo	% ore assenza su ore totali lavorate		1.7.1.	
		provvedimenti disciplinari e contenzioso	n contenziosi per tipologia	HR4	1.14
	n provvedimenti disciplinari per tipologia			1.14	
Condivisione di valori	volontariato	n ore volontariato messe a disposizione dai dipendenti		7.2.6	
		contributi raccolti da dipendenti per erogazioni liberali			P

Tabella 16 - Confronto indicatori relativi ai soci/azionisti

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	G3	CSR-SC	prassi/proposta
Fondamento	remunerazione	dividendo per azione		2.2.2	
		utile per azione		2.2.1	
	valore dell'investimento	prezzo/utile per azione		2.2.3	
		andamento quotazione del titolo		2.3	
		valore del patrimonio netto			P
		capitalizzazione di borsa	2.8.		
	esercizio del diritto di voto	n soci o % capitale partecipante assemblea			P
		% capitale in patti parasociali			P
Composizione e caratteristiche	compagine societaria	n soci		2.1.1	
		composizione % del capitale sociale		2.1.1	
	tipologia soci	composizione % del capitale sociale per tipologia socio		2.1.2.	
		% capitale sociale o % soci per provenienza geografica			P
	soci dipendenti e soci clienti	% capitale sociale o % soci e n soci dipendenti / clienti			P
	concentrazione del capitale	% capitale sociale o % soci dei principali (n) azionisti			P
	caratteri di soci persone fisiche	% capitale sociale o % soci e n soci per fascia di età			P
Consolidamento	investor relations, comunicazione	n incontri con investitori		2.7.2 2.7.4. 2.7.6.	
		n roadshow per area geografica		2.7.3	
		n partecipanti agli incontri			P
	agevolazioni ai soci	n programmi di agevolazioni ai soci		2.6	
		% adesione ai programmi di agevolazione			P
		n prodotti a condizioni di favore per soci			P
		vantaggio economico da prodotti a soci		2.2.4	
Apertura a nuove relazioni	nuovi soci	n nuovi soci			P
		% capitale nuovi soci			P
Soddisfazione	anzianità dei soci	anzianità media rapporto sociale			P
		% maggioranza dell'assemblea che ha approvato le proposte del cda			P
	contenzioso	n. soci di minoranza nel CDA	4,4	2.5.2	
		n contenziosi			P
		n soci o % capitale che ha impugnato delibere			P
Condivisione di valori	finanza etica	% capitale detenuto da fondi etici			P
	indici di borsa di sostenibilità	n indici di borsa etici in cui è inserito il titolo			P
	rating etici	rating assegnato		2.4	

Tabella 17 - *Confronto indicatori relativi ai finanziatori*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	G3	CSR-SC	prassi/proposta
Fondamento	remunerazione	ammontare totale interessi del periodo	EC1		
		costo medio del capitale di debito			P
		% indebitamento finanziario per tipologia di tasso			P
	rimborso	% rimborsi a scadenza			P
Composizione e caratteristiche	tipologia finanziatori	ammontare o % del debito per natura del soggetto creditore	EC3		
	tipologia di finanziamento	ammontare o % del debito per tipologia	EC3		
	concentrazione dell'indebitamento	% debito verso i primi n creditori			P
Consolidamento	continuità del finanziamento, della linea di credito	suddivisione percentuale del valore delle movimentazioni dei c/c bancari in relazione ai diversi istituti di credito			P
	comunicazione	n incontri con finanziatori	4.16	5.1. 5.3. 2.7.6	
Apertura a nuove relazioni	nuovi finanziatori	ammontare del debito da nuovi finanziatori			P
Soddisfazione	ammontare linee di credito disponibili	ammontare linee di credito disponibili			P
	contenzioso	n contenziosi			P
		valore contenziosi			P
Condivisione di valori	accesso a finanziamenti tramite requisiti sociali e ambientali	% finanziamenti (prestiti obbligazionari) "etici" sul totale finanziamenti			P

Tabella 18 - *Confronto indicatori relativi ai clienti*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	G3	CSR-SC	prassi/proposta
Fondamento	dimensione economica della relazione	Fatturato	EC1		
		quota di mercato	2.7.		
	attributi dei prodotti/servizi: qualità innovazione personalizzazione sicurezza	% riduzione difettosità prodotti			P
		% resi da clienti per difetti			P
		n nuovi prodotti		3.2.2.	
		n varianti a prodotti			P
		% prodotti personalizzati			P
		% componenti atossici/antiallergici nei prodotti			P
Composizione e caratteristiche	area geografica tipologia cliente tipologia prodotti/servizi dimensione concentrazione	n test sicurezza prodotti	PR1		
		% fatturato per area geografica, settore attività, segmento di mercato, linea di prodotti ecc.	2.5. 2.8.		
		% clienti per area geografica	2.7.	3.1.1.	
		% clienti per tipologia	2.7.	3.1.2.	
		% clienti per tipo offerta			P
		% clienti per fasce di fatturato			P
		% fatturato primi n clienti			P
Consolidamento	customer retention	% clienti con rapporto esistente da più di x anni		3.3.2.	
		% clienti persi sul totale			P
	comunicazione e informazione	n chiamate ricevute dal call center	4.16.		
		% risposta call center			P
		tempo medio risposta call center			P
	condizioni negoziali	tempo medio consegna prodotti			P
		dilazione media pagamento			P
		% sconti per raggiungimento volumi			P
	immagine e reputazione	brand awareness			P
		costi per promozioni, pubblicità, sponsorizzazioni			P
Apertura a nuove relazioni	customer acquisition	% nuovi clienti		3.2.1.	
		% fatturato da nuovi clienti			P
Soddisfazione	customer satisfaction	giudizio medio customer satisfaction	PR5	3.3.1.	
		n clienti intervistati	4.16.		
	reclami e contenzioso	tasso incidenza reclami			P
		% reclami risolti entro x tempo			P
		n contenziosi	PR8		
		valore dei contenziosi in essere			
Condivisione di valori	attributi sociali e ambientali dei prodotti	n prodotti eco-compatibili		3.5.	
		n prodotti con valenza sociale		3.5.	
		% vendite da campagne cause-related marketing			P

Tabella 19 - *Confronto indicatori relativi ai fornitori*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	G3	CSR-SC	prassi/proposta
Fondamento	dimensione economica della relazione	costo per acquisti e servizi	EC1		
		% costi acquisti e servizi sul fatturato			P
	attributi della risorsa acquisita/servizio, qualità	% resi per non conformità qualitativa			P
Composizione e caratteristiche	area geografica tipologia acquisto/servizio dimensione concentrazione	% acquisti per area geografica, tipo acquisto, fasce acquisto, ecc.		4.1.1.	
		% fornitori per area geografica		4.1.1.	
		% fornitori per tipo acquisto/servizio		4.1.1.	
		% fornitori per fasce acquisto			P
		% acquisti dai primi n fornitori			P
Consolidamento	condizioni negoziali	dilazione media ottenuta da fornitori		4.2.	
		% pagamenti fatti entro i termini pattuiti			P
	retention	n fornitori abituali			P
		% acquisto da fornitori abituali			P
	trasferimento conoscenze tecnologiche / co-progettazione	n suggerimenti a fornitori per miglioramento di prodotti		4.1.3.	
		n prodotti co-progettati con i fornitori			P
	adeguamento a standard qualità	n fornitori certificati			P
		n fornitori sottoposti ad audit da parte dell'azienda			P
Apertura a nuove relazioni	nuovi contatti con fornitori	% non conformità fornitori			P
		n nuovi fornitori			P
	modalità di selezione dei fornitori	% acquisto da nuovi fornitori		4.1.2.	
Soddisfazione	reclami e contenzioso	% acquisti tramite aste, gare d'appalto			
		tasso incidenza reclami			P
		n contenziosi			P
Condivisione di valori	adesione a standard comuni etici e ambientali	valore dei contenziosi			P
		n fornitori conformi SA 8000	HR2	4.1.2.	
		n fornitori con certificazione ambientale		4.1.2.	
		% acquisti da imprese sociali, enti non profit			P
		% acquisti prodotti riciclati (es. carta)			P

Tabella 20 - Confronto indicatori relativi alla collettività

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	G3	CSR-SC	prassi/p proposta
Fondamento	benessere economico e sociale -posti di lavoro creati -indotto -iniziative a favore della comunità	n personale dipendente appartenente alla regione o provincia o comune di riferimento/totale personale dipendente			P
		n assunzioni/n persone in cerca di lavoro nel territorio di riferimento	EC7		
		n assunzioni/totale assunzioni nella regione o provincia o comune di riferimento	EC7		
		andamento storico addetti aziende dell'indotto			P
		% fornitori appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale fornitori	EC6		
		% acquisti da aziende appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale costi d'acquisto sostenuti	EC6		
		% fatturato vs aziende appartenenti alla regione o provincia o comune di riferimento sul totale fatturato			P
		esborsi sostenuti per lo sviluppo di infrastrutture (scuole, strade, ospedali, ecc.)	EC8	7.2.	
		ammontare risorse (finanziarie e non) attratte per effetto degli investimenti dell'azienda nella comunità			P
	rispetto dei diritti umani	% e n. contratti di investimento che prevedono clausole per diritti umani	HR1		
		n. violazioni dei diritti delle comunità locali	HR9		
		n. programmi di gestione degli impatti sulla comunità locale	SO1		
		n. ore formazione a dipendenti per rispetto diritti umani e contro corruzione	HR3 HR8		
		% dipendenti istruiti contro la corruzione	SO3		
		n. iniziative per evitare lavoro minorile e forzato	HR6 HR7	1.13. 1. 1.13. 2.	

Composizione e caratteristiche	tipologia di soggetti beneficiari delle erogazioni ed iniziative dell'azienda	% erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore			P
		% sponsorizzazioni per tipologia soggetti di destinatari o settore			P
		n soggetti (e loro composizione percentuale) beneficiari di iniziative promozionali con impatto sociale			P
		ammontare contributi erogati in favore di candidati, partiti politici ed istituzioni ad essi collegate	SO6		P
Consolidamento	Liberalità	importi liberalità	EC1 EC8	7.1. 7.2.	
		erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore			P
		% erogazioni per tipologia di soggetti destinatari o settore			P
		liberalità/fatturato o EBT			P
	sponsorizzazioni	Importi sponsorizzazioni	EC1 EC8	7.2.	
		sponsorizzazioni per soggetti destinatari o settore			P
		% per tipologia di soggetti destinatari o settore			P
	iniziative promozionali con impatto sociale (cause-related marketing)	esborsi per iniziative promozionali con impatto sociale	EC8		
		n (e composizione percentuale) soggetti o settori beneficiari di iniziative promozionali con impatto sociale			P
	comunicazione esterna	n. incontri pubblici	4.16	7.3.	
		n. visitatori sito internet		7.5.	
		n. articoli, comunicati stampa		7.4.	
	rapporti con scuole ed università	n ed importo borse di studio			P
		n ed importo stage			P
Soddisfazione	contenzioso	n vertenze e procedimenti civili e penali in capo alla società			P
		n condanne ed assoluzioni relative a vertenze e procedimenti			P

Tabella 21 - *Confronto indicatori relativi alla Pubblica Amministrazione*

Aspetti della relazione	Contenuti informativi	Indicatori	G3	CSR-SC	prassi/proposta
Fondamento	imposizione fiscale	suddivisione di imposte e tasse per tipologia	EC1	6.1.	
		suddivisione imposte e tasse per ente destinatario			
	contributi, agevolazioni fiscali e/o finanziamenti agevolati	importo contributi, agevolazioni e/o finanziamenti agevolati	EC1 EC4	6.4.	
		% contributi, agevolazioni, finanziamenti agevolati distinti per amm.ne pubblica di provenienza			P
	norme interne e sistemi di controllo volti a garantire l'osservanza della legge	n episodi (comprovati) di corruzione	SO2	6.3.2.	
		n casi (comprovati) di comportamenti anti-competitivi	SO7	6.3.2.	
		n codici di autodisciplina per prevenire corruzione e/o per garantire l'osservanza della legge	SO4 4.8.	6.3. 7.6.	
Consolidamento	sostegno alle attività pubbliche	n. donazioni/sponsorizzazioni a favore di pubbliche amministrazioni			P
		valore donazioni/sponsorizzazioni a favore di pubbliche amministrazioni			P
	rapporti contrattuali, attività con PA	n. presenze in albi fornitori di amministrazioni pubbliche			P
		n. concessioni / autorizzazioni ottenute per svolgimento attività dell'impresa			P
		n. partecipazioni azionarie in aziende servizi pubblici locali			P
		valore partecipazioni azionario in aziende servizi pubblici locali			P
Soddisfazione	contenzioso	condanne e sanzioni comminate da authorities,	SO8		
		n sanzioni (suddivise per tipologia) per violazioni normativa sicurezza prodotti, etichettatura, privacy, pubblicità ingannevole	PR2 PR3 PR6 PR7	3.4. 3.6. 3.7.	
		importo sanzioni (suddivise per tipologia) per violazioni normativa sicurezza prodotti, etichettatura, privacy, pubblicità ingannevole	SO8 PR9		
Condivisione di valori	progetti comuni con amministrazioni pubbliche	n progetti con amministrazioni pubbliche	SO5	6.2.	
		n valore progetti con amministrazioni pubbliche/totale fatturato			P

Tabella 22 - *Confronto indicatori relativi al sistema azienda*

Contenuti informativi	Indicatori	G3	CSR-SC	prassi/proposta
performance economico-finanziaria	indici di redditività			P
	indici di solidità finanziaria			P
	indici di liquidità			P
corporate governance	n riunioni organo amministrativo		2.5.3.	
	n riunioni comitati		2.5.3.	
	% presenza media alle riunioni organo amministrativo			P
	% presenza media alle riunioni comitato			P
	n amministratori indipendenti dell'organo amministrativo	4.3.	2.5.1.	
	n amministratori esecutivi	4.3.		
	durata media riunioni Cda/comitati			P
	n altri incarichi di ciascun amministratore			P
qualità	costi e investimenti per qualità			P
	% costi qualità sul fatturato			P
	n certificazioni qualità			P
ricerca e sviluppo	costi e investimenti per ricerca e sviluppo			P
	% costi ricerca e sviluppo sul fatturato			P
	n brevetti			P