

Dedicato alla clientela di un lussuoso hotel di Varsavia che, dopo essersi accomodati sul "trono" in copertina per una seduta di lucidatura delle calzature, hanno partecipato al programma di beneficenza "obbligatorio" riservato ai clienti dell'Hotel (addebito automatico di 1 Euro al giorno, se non diversamente disposto in portineria, in favore dell'Unicef) senza avvertire il minimo disagio.

Indice

Introduzione	Pag. 5
Fare CSR e comunicarla: il percorso, i modelli e i protagonisti	9
Breve storia ed evoluzione del bilancio sociale in Italia e in Europa	10
Principali modelli di reportistica sociale	13
Le altre iniziative in ambito di responsabilità sociale	20
I bilanci sociali delle imprese visti dai consumatori	27
Il progetto Sa&Co. di Adiconsum	29
La ricerca	30
Chi sono le aziende italiane che pubblicano un bilancio socio-ambientale o di sostenibilità?	35
Come lo fanno? Una lettura consumerista dei bilanci sociali	37
Come lo usano? I risultati del questionario alle imprese	64
Il Tavolo di Lavoro con le imprese e gli esperti di CSR	74
I Focus Group con i consumatori: la ricerca sul campo	77
Suggerimenti spot dal mondo accademico	90
Conclusioni	93

Introduzione





Questo lavoro non è un saggio, non è un rapporto di ricerca in senso stretto e neanche un'inchiesta. E' il racconto di un'esperienza di confronto vero, faticoso e sofferto, scaturita dall'incontro di due mondi e due modi diversi di concepire la responsabilità sociale delle imprese: quello di un'associazione di consumatori che da anni si impegna per la valorizzazione di uno stakeholder fondamentale, eppure troppo spesso trascurato nei fatti, e quella di un ampio gruppo di imprese, associazioni professionali, organismi intermediari della CSR, che quotidianamente combattono la diffidenza e lo scetticismo verso l'impegno sociale del mondo economico.

C'è un fermento crescente che genera pagine a migliaia, incontri e scontri, aspettative e proclami intorno alla CSR come guida di un agire imprenditoriale eticamente orientato: impone attenzione e ascolto. In nome e per conto della "Signora Maria", icona del consumatore che tutto non sa ma tutto verrebbe ascoltare e capire, se possibile, Adiconsum ha letto, domandato, discusso. Cosa sono bilanci sociali delle imprese? Di cosa parlano, a chi parlano, e perché? Chi sono le imprese che si misurano con un bilancio sociale? Di chi sono le mani che lo scrivono? Si può pensarlo più "a misura" del bisogno informativo dei consumatori?

Un progetto europeo, denominato "SA & Co.: Social Accountability and Consumers", realizzato grazie al contributo della DG Lavoro e Affari Sociali della Commissione UE, ha creato l'occasione per un'analisi serena dello stato dell'arte in materia di comunicazione sulla CSR e alimentato un dibattito pacato. Il parallelo svolgimento del programma di attività in Spagna e Polonia ha conosciuto dinamiche diversificate, illustrate nel relativo Report.

I primi passi dell'indagine hanno suscitato comprensibile preoccupazione fra le imprese interessate: lo spettro della gogna mediatica, pronta ad accanirsi sui pochi coraggiosi che si sono misurati e raccontati in pubblico con un bilancio sociale, esponendosi non poco, faceva paura. La tentazione di una facile critica improntata allo scandalismo consumerista (purtroppo abbastanza diffuso) doveva essere scongiurata. Adiconsum ha dimostrato senso di responsabilità (sociale) a sua volta, coinvolgendo attivamente le imprese nella fase di raccolta dei dati, analisi e discussione delle problematiche emerse dalla lettura dei bilanci, ma soprattutto costruendo un percorso di concertazione dei contenuti e delle modalità di comunicazione sulla CSR, tale da consentirne nel medio periodo una fruizione semplificata ai consumatori. L'ottica è stata rigorosamente quella di una critica costruttiva e lungimirante.

Se è vero che ad uno sguardo attento la reportistica sociale rivela limiti di non completa maturità, insufficiente trasparenza, in qualche caso demagogia, è pur vero che va riconosciuto senza riserve il valore intrinseco di un così notevole impegno: fare un bilancio sociale costa fatica organizzativa, risorse economiche, risorse umane. Chi lo fa, sia pure in modo imperfetto, va incoraggiato e sostenuto. I consumatori intendono dare un contributo in questo senso, favorendo la diffusione e la comprensione di questo strumento comunicativo presso più ampie fasce della popolazione, in modo da trarne elementi di orientamento dei consumi, che possano premiare sul mercato questo sforzo ed aiutare i cittadini a capire la differenza tra chi fa seriamente politiche di responsabilità sociale e chi le fa meno seriamente o non le fa affatto, limitandosi solo a proclami privi di contenuto.

Fare CSR e comunicarla:
il percorso, i modelli, e i protagonisti



Breve storia ed evoluzione del bilancio sociale in Italia e in Europa

La definizione...

Prima di tutto la denominazione: bilancio sociale. E' un nome convenzionale, che in genere si preferisce ad altri per rendere subito ben chiara la vicinanza, almeno formale, di questo documento con il più noto bilancio economico. Il principio di fondo è lo stesso: fornire informazioni sull'andamento dell'impresa, tali da renderne pubbliche le performance positive e negative. La differenza vera è nei contenuti.

Nel bilancio sociale vengono sintetizzati i principi, i valori e le strategie che guidano l'attività d'impresa; le modalità con le quali vengono distribuite nella comunità di riferimento le risorse economiche prodotte; gli effetti stimati della propria attività sugli stakeholder esterni. Il bilancio sociale è pertanto il mezzo attraverso il quale si realizzano forme di trasparenza verso gli stakeholder di riferimento dell'azienda, diventando, di conseguenza, anche passaggio obbligato per ottenerne la legittimazione una volta riconosciuta la buona performance sociale dell'impresa. Esso in genere contiene anche le linee programmatiche per il futuro, garantendo in questo modo una portata dinamica al lavoro di valutazione e offrendo all'alta direzione aziendale una visione globale e lungimirante della propria attività.

Quella appena formulata è "una" definizione sintetica di bilancio sociale. Sintetica nel senso che cerca di condensarne in poche righe gli aspetti più rilevanti; "una" nel senso che potrebbero essercene numerose altre, ma che al momento non esiste ancora quella, per così dire, "istituzionale".

Non solo il bilancio sociale manca di una definizione ufficiale, ma si tratta anche di un documento per il quale la decisione di redigerlo è lasciata alla libera iniziativa delle imprese. Come tutto ciò che attiene alla responsabilità sociale anche sul fronte della rendicontazione la spinta è puramente volontaria, mentre per i contenuti e la struttura una prassi diffusa e consolidata ha in qualche modo fissato regole minime da considerarsi soglie di accesso per poter definire "bilancio sociale" il documento realizzato. Il paragrafo successivo compirà una breve ricognizione panoramica proprio sui più diffusi modelli di rendicontazione sociale.

Per ora è importante sottolineare un altro aspetto terminologico che in realtà solo terminologico non è. Negli ultimi anni il bilancio sociale ha subito un'evoluzione verso una forma più ampia e articolata, chiamata bilancio di sostenibilità. Per semplificare, può dirsi che quest'ultimo è ispirato ad un concetto più esteso, quale è quello di sviluppo sostenibile. Dal Rapporto Brundtland del 1987 leggiamo che "lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Da qui si ricavano le tre dimensioni della sostenibilità: quella di natura economica ("riguarda l'impatto di un'organizzazione sulle condizioni economiche dei propri stakeholder e sul sistema economico a livello locale, nazionale e globale"), quella di natura sociale ("concerne l'impatto di un'organizzazione sul sistema sociale all'interno del quale essa opera") e quella di natura ambientale ("riguarda l'impatto dell'organizzazione sui sistemi naturali viventi e non-viventi, inclusi gli ecosistemi, l'aria, il terreno e l'acqua"¹). In sostanza, il bilancio di sostenibilità integra le informazioni su questi tre aspetti in un unico modello di rendicontazione, mantenendo però separata la descrizione delle performance nelle tre diverse dimensioni.

¹GRI - Linee guida sul reporting di sostenibilità 2002

Qualche cenno storico

Il bilancio sociale diventa argomento di discussione in Italia a partire dagli anni '70, continuando per i due decenni successivi ad essere tema di interesse crescente, senza però dar vita ad applicazioni pratiche.

Per tutti gli anni '80 la comunicazione aziendale procede infatti in un'unica direzione: soci e azionisti sono gli unici interlocutori e destinatari di una rendicontazione esclusivamente legata agli aspetti economico-finanziari. Il cambiamento del contesto socio-economico, la pressioni esercitate dal movimento sindacale e dagli altri soggetti organizzati, l'accentuarsi del degrado ambientale, la graduale presa di coscienza da parte delle imprese dell'esistenza di un più ampio numero di interlocutori, capaci di pressioni anche molto forti e bisognosi di trasparenza, la necessità di ottenere una legittimazione sociale, la consapevolezza che l'attività d'impresa genera anche costi e benefici extramercato per la società civile, spesso non quantificabili e certamente non contabilizzati nel bilancio d'esercizio... sono solo alcuni degli aspetti che, con rilievo più o meno ampio, inducono le imprese, in breve tempo, ad imboccare la strada della rendicontazione sociale.

In Italia, bisogna comunque attendere la fine degli anni '80 e l'inizio dei '90 per assistere alle prime elaborazioni dottrinali e vederne realizzati alcuni concreti esemplari. In questo senso, è stato fondamentale il ruolo giocato delle cooperative sociali più giovani, da subito sensibili e interessate all'argomento. Un po' meno attive quelle di antica tradizione, fra le quali soltanto quelle di consumo si sono distinte per impegno e qualità dei risultati.

Paradossalmente invece proprio da parte delle imprese capitalistiche, private o a partecipazione pubblica, di medie e grandi dimensioni, si è registrato un consistente interesse verso la rendicontazione socio-ambientale, tanto è vero che il primo bilancio sociale pubblicato in Italia è quello della Merloni e risale al 1978. Il fenomeno si è poi progressivamente esteso negli ultimi anni, fino a coinvolgere anche le aziende non profit e gli enti pubblici territoriali. Ancora oggi sono le aziende for profit a guidare la classifica delle più prolifiche in tema di bilanci sociali: sono loro infatti a pubblicare il 51% dei bilanci sociali redatti nel nostro paese, seguono le imprese cooperative con il 36% e le imprese non profit con il 13%.

Uscendo dai confini nazionali per cercare una sorta di primo prototipo di bilancio sociale occorre andare in Germania e risalire al 1938. In quell'anno la società AEG inserisce per la prima volta informazioni sociali all'interno del tradizionale bilancio economico; in sostanza venivano sinteticamente descritte le prestazioni a favore del personale e le spese sostenute per la collettività, realizzando una innovativa commistione tra risultati economici e implicazioni sociali dell'attività d'impresa.

A livello europeo, sono però Francia e Inghilterra le prime a favorire una diffusione anche sul fronte governativo della cultura del bilancio sociale. In Francia, sin dal 1977 esiste una legislazione che rende obbligatoria la redazione del bilancio sociale per le imprese con più di 750 dipendenti, ridotti a 300 nel 1982; inoltre per le imprese con più di uno stabilimento, è obbligatorio redigere anche

un bilancio sociale di stabilimento qualora nella singola unità produttiva operino abitualmente più di 300 dipendenti. Il "modello francese" però si distingue da subito da quello che verrà preferito in Italia - e che è prevalente nel resto del mondo - per due ragioni fondamentali: la prima, come detto, è il vincolo legislativo, non presente nel nostro paese, ove la decisione di redigere un bilancio sociale rimane al momento totalmente volontaria; la seconda consiste nel fatto che la Francia limita i contenuti del rendiconto sociale al solo rapporto di lavoro, non prendendo in considerazione dunque tutti gli ulteriori effetti sociali dell'attività imprenditoriale.

Oggi in Francia più di 6000 imprese o stabilimenti redigono un bilancio sociale; tuttavia, dopo essere stato confinato per molto tempo a mero adempimento burocratico, solo negli ultimi anni questo documento sembra essere tornato al centro dell'attenzione del mondo politico, accademico e imprenditoriale francese.

La consapevolezza dei cambiamenti intervenuti, tanto a livello economico quanto a livello sociale, dall'epoca dell'emanazione della legge del 1977 ha aperto la strada a rinnovate riflessioni sul ruolo dell'impresa e ad innovative proposte per ampliare il contenuto della legge. Il passaggio da bilancio sociale (bilan social) a "bilancio societale" (bilan sociétal), dove l'uno attiene ai soli effetti sull'ambiente interno dell'agire imprenditoriale, mentre l'altro considera anche i riflessi sull'ambiente esterno, sembra pertanto essere un obiettivo molto vicino².

La rendicontazione sociale, unita e alimentata da una crescente cultura della responsabilità sociale d'impresa, è oggi particolarmente diffusa anche in Germania, Regno Unito, Svezia e Finlandia.



Principali modelli di reportistica sociale

Nel paragrafo precedente si è visto che la responsabilità sociale nel suo complesso e il bilancio sociale, quale principale strumento di rendicontazione dell'impegno dell'impresa su questo fronte, hanno base volontaria. Ciò significa che, al momento, nel nostro paese non esiste alcuna normativa che obblighi alla redazione del documento, né alcuna legge che ne fissi in maniera cogente i contenuti. Esistono tuttavia dei modelli, alcuni fissati a livello nazionale, altri di estensione internazionale, che aiutano le imprese che lo vogliano a cimentarsi nella redazione di un documento che, ottemperando ad alcuni requisiti minimali, possa correttamente definirsi "bilancio sociale".

Peraltro, abbiamo notato che spesso le aziende preferiscono prendere a riferimento una pluralità di modelli, anziché adottarne uno soltanto e seguirlo pedissequamente; purché lo scopo non sia quello di poter scegliere solo gli indicatori preferiti, in molti casi il risultato è la realizzazione di un documento più ricco, ampio e articolato.

Elenchiamo e descriviamo i più importanti modelli, considerando che alcuni sono più estesi e si occupano tanto di gestione quanto di rendicontazione sociale, mentre altri attengono principalmente alla rendicontazione. Tra i primi citiamo:

- AA1000
- Q-Res
- Copenaghen Charter
- CSR-SC

Più incentrati sulla rendicontazione:

- IBS - Istituto Europeo per il Bilancio Sociale
- GRI - Global Reporting Iniziative
- GBS - Gruppo di studio per il bilancio sociale
- Modello di Comunità e Impresa
- Bilancio Sociale Cooperativo

Passiamo ad una sintetica descrizione di questi ultimi.

IBS - Istituto Europeo per il Bilancio Sociale

L'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale ha rappresentato un punto di riferimento importantissimo per quelle imprese che, prime in Italia, decisero di accostarsi alla responsabilità sociale d'impresa e redigere un bilancio sociale. Fondato alla fine degli anni '80, l'Istituto ha dato vita ad un modello

di redazione del reporting sociale strettamente legato alla realizzazione di un processo di gestione responsabile, inteso come scambio sociale tra l'impresa e i suoi interlocutori. Alla metodologia del modello IBS si attiene SEAN (Social & Ethical Auditing and Accounting Network), un network fondato da KPMG e da Strategie d'Immagine con l'obiettivo di realizzare sistemi di analisi e rilevazione degli scambi sociali dell'impresa.

L'approccio adottato è duale: da un lato l'adozione di un modello avanzato di gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile (PROGRESS), dall'altro la redazione del Bilancio Sociale, che ne è strumento di monitoraggio, rendicontazione e comunicazione. La struttura di bilancio sociale proposta prevede sette punti:

1. Introduzione metodologica
2. Identità (una sorta di biografia dell'impresa, nel senso più ampio del termine, non solo la sua storia, ma anche i valori, la mission, il disegno strategico...)
3. Rendiconto di valore (viene riportato il prospetto con la determinazione del contributo sociale dell'impresa agli stakeholder)
4. Relazione sociale (risorse umane, soci/azionisti, clienti, fornitori, Stato, autonomie locali, collettività sono i principali interlocutori rispetto ai quali deve rendicontarsi come vengono sviluppati i rapporti, valorizzati e gestiti).
5. Sistema di rilevazione (tramite il contatto diretto e il confronto con gli stakeholder viene verificato il comportamento dell'impresa nei loro confronti).
6. Proposta di miglioramento (l'azienda indica i propri obiettivi di miglioramento per il futuro e, sempre dialogando con gli stakeholder, verifica il raggiungimento di quelli passati).
7. Attestazione di conformità procedurale (una società di revisione terza all'impresa certifica il bilancio sociale dal punto di vista procedurale).

In questo modello è pertanto evidente la centralità degli stakeholder e del loro ruolo rispetto ad un approccio corretto e partecipato alla CSR.

Resta da ricordare il fatto che l'ABI, con la consulenza di IBS, SEAN e KPMG, ha sviluppato nel 2001 lo standard di processo unificato ABI/IBS dando vita ad un modello di redazione del bilancio sociale unico e specifico per il settore del credito. Quasi tutti i più importanti gruppi bancari italiani impiegano oggi questo modello per redigere il proprio bilancio sociale, restano escluse le banche di credito cooperativo che ne possiedono uno specifico di cui parleremo più avanti.

GRI Global Reporting Initiative

La Global Reporting Initiative è nata nel 1997 su iniziativa dell'organizzazione governativa statunitense CERES (Coalizione per le Energie Ambientalmente Responsabili) e del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente, poi supportate da rappresentanti del mondo economico, gruppi non-profit, investitori, sindacati ed altre categorie. Lo scopo era quello di migliorare la qualità, il rigore e l'utilità dei report di sostenibilità, costruendo un set, universalmente accettato e condiviso, di linee guida per il reporting. Nel giugno del 2000 è stata pubblicata la prima versione delle linee guida, poi revisionate e ripubblicate nel 2002.

Per darne la migliore definizione possibile, meglio citare il documento stesso. Pertanto:

Cosa sono le linee guida? "Le linee guida costituiscono un quadro di riferimento per il reporting sulle performance economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione". "Le Linee guida non sono: - un codice di condotta; - uno standard di performance; - un sistema di gestione".

Quale ruolo per gli stakeholder? "Uno dei principali obiettivi è contribuire ad un dialogo continuo con gli stakeholder. I report da soli hanno poco valore se non riescono ad informare gli stakeholder o a supportare il dialogo con loro. (...) Nel contesto più vasto del coinvolgimento degli stakeholder, la missione della GRI è di elevare la qualità del reporting verso un maggior livello di comparabilità, consistenza ed utilità". Chi dovrebbe utilizzare le linee guida? L'utilizzo delle linee guida GRI è volontario. Sono intese per essere applicabili ad organizzazioni di tutti i tipi e dimensioni, operanti in ogni luogo. Sono state pubblicate avendo in mente principalmente i bisogni delle aziende, ma anche altri tipi di organizzazioni, come le agenzie governative e le organizzazioni non-profit.

Per finire, le linee guida contengono due categorie di indicatori di performance: indicatori chiave e indicatori addizionali. I primi sono rilevanti per la maggior parte delle organizzazioni e interessano la maggior parte degli stakeholder; i secondi rappresentano un passo ulteriore verso il miglioramento della rendicontazione e la conoscenza dell'organizzazione. La loro particolare strutturazione permette una certa flessibilità nella scelta delle modalità con cui le organizzazioni possono utilizzarle.

GBS - Gruppo di studio per il bilancio sociale

Nato ufficialmente nel 1998 su iniziativa di un gruppo di studio interdisciplinare composto da ricercatori e consulenti che da anni si occupavano di reportistica sociale, ha dato vita nel 2001 ad uno dei modelli di redazione del bilancio sociale più adottati oggi nel nostro paese.

Tramite l'individuazione di alcuni principi per la redazione di questo documento, si è voluto quindi dar vita ad "uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consenta alle aziende di realizzare una strategia comunicativa diffusa e trasparente(...)", come si legge nella prefazione al documento. Sono stati pertanto individuati alcuni principi di fondo a garan-

zia della qualità del processo di formazione del bilancio sociale: responsabilità, identificazione, trasparenza, inclusione, coerenza, neutralità, competenza del periodo, prudenza, comparabilità, comprensibilità, chiarezza e intellegibilità, periodicità e ricorrenza, omogeneità, utilità, significatività e rilevanza, verificabilità dell'informazione, attendibilità e fedele rappresentazione, autonomia delle parti terze. La citazione di tutti e 17 i principi ci sembra importante, perché il loro rispetto, certamente non facile da realizzare contemporaneamente, rappresenta la chiave di volta dell'intero documento. Dal punto di vista sistematico, è previsto che il bilancio sia diviso in tre sezioni:

- identità aziendale;
- produzione e distribuzione del valore aggiunto;
- relazione sociale

Quest'ultima è la sezione nella quale si procede all'individuazione degli stakeholder a cui il bilancio è indirizzato e a loro si riportano gli impegni e gli obiettivi assunti dall'azienda, la completa esposizione di quali siano stati conseguiti e di tutte le informazioni rilevanti per i destinatari, le opinioni e i giudizi degli stakeholder, oltre agli obiettivi futuri di miglioramento.

E' utile ricordare che il modello sviluppato dal GBS si presta ad essere adottato da tutte le aziende (di consumo, di produzione per il mercato, di erogazione), ed è applicabile tanto in ambito profit che non profit. Si tratta infine di un documento che fornisce indicazioni da considerarsi "di minima", e pertanto vincolanti, per coloro che decideranno di adottarlo, tanto che qualunque scostamento dovrà essere opportunamente motivato.

Modello Comunità e Impresa

Questo modello di bilancio sociale, come rivela il nome stesso, pone al centro della propria attenzione l'interazione e lo scambio bilaterale che si realizza tra l'impresa e una molteplicità di soggetti con i quali, a seguito della propria attività, si rapporta continuamente.

Anche in questo caso dunque il tema della legittimazione sociale dell'impresa ricorre quale elemento portante per la stessa crescita e sopravvivenza dell'organizzazione. Un occhio di riguardo viene poi prestato alle problematiche che possono intervenire a compromettere il rapporto tra l'impresa e la comunità nella quale essa ha sede e concretamente opera. Il bilancio sociale, secondo questo modello, è composto di cinque sezioni:

- la prima, appunto, dedicata all'analisi del contesto territoriale, economico e sociale di riferimento per l'attività d'impresa, oltre che all'individuazione dei valori di fondo che ne ispirano l'operare.

- La seconda, a costituire punto di raccordo tra bilancio sociale e bilancio civilistico, comprende il prospetto di determinazione e distribuzione del valore aggiunto rispetto ai vari stakeholder.
- La terza, quella principale, individua e analizza tutti gli stakeholder in base alle loro peculiarità e rilevanza rispetto al settore in cui opera l'azienda.
- La quarta, riporta il cd. budget sociale, un documento di previsione nel quale l'impresa indica i propri impegni per il futuro in ambito sociale. E' strettamente collegata alla sezione precedente, dal momento che gli interventi previsionali vengono fissati sulla base delle esigenze degli stakeholder, così come individuate nella terza sezione. Consente peraltro agli stakeholder stessi di effettuare una sorta di verifica dell'ottemperanza alle previsioni dell'anno precedente.
- La quinta e ultima contiene una sorta di autoanalisi e valutazione della propria performance sociale, realizzata anche tramite il confronto con altre strutture analoghe per dimensioni e settore di appartenenza.

Bilancio Sociale Cooperativo

Le prime formulazioni di questo modello risalgono all'inizio degli anni '90. Sulla scia dell'esperienza precedente realizzata sempre nel mondo cooperativo con il BRS (Bilancio di Responsabilità Sociale), la Lega delle Cooperative comincia a lavorare all'elaborazione di un nuovo modello, incentrato sull'individuazione di una serie di valori di riferimento (cd. Valori Guida) a guida e indirizzo dell'attività d'impresa. Si tratta di un modello fortemente incentrato proprio sulla rendicontazione e solo marginalmente sugli aspetti gestionali e strategici.

Due sono le fasi nelle quali si articola la metodologia di stesura e diffusione del bilancio: una prima fase di redazione del documento, con l'individuazione dello sfondo valoriale, la definizione di un piano dei conti e la definizione della procedura per la raccolta delle informazioni relative al piano dei conti; una seconda fase che prevede la comunicazione del bilancio sociale e la formulazione del preventivo sociale con gli obiettivi che l'organizzazione si propone per l'anno successivo.

Si caratterizza come strumento di controllo dell'attività imprenditoriale rispetto a determinate tematiche di carattere socio-ambientali sulle quali l'organizzazione deve esprimere la propria posizione.

AccountAbility 1000

Lo standard AA 1000 è stato elaborato nel 1999 dall' Institute of Social and Ethical Accountability, un organismo riconosciuto a livello internazionale, formato da imprese, ONG, università e società di

consulenza. Lo standard, di adesione volontaria, si propone il miglioramento della responsabilità e delle performance dell'organizzazione adottanti, tramite l'accrescimento della qualità nell'accounting, auditing e nel reporting etico e sociale.

Si tratta di un modello dinamico, fondato sul un processo di miglioramento continuo e strettamente collegato ad altri standard quali SA 8000, GRI e ISO 14001. Si articola in cinque fasi, così denominate:

- 1) planning (in cui si definiscono valori e obiettivi sociale dell'organizzazione e si identificano gli stakeholder)
- 2) accounting (si definisce lo scopo del processo, si raccolgono le informazioni, si individuano gli indicatori e si sviluppa il piano di miglioramento)
- 3) auditing e reporting (si realizza una comunicazione, che può essere sia scritta che verbale e si sottopone agli stakeholder per l'approvazione)
- 4) embedding (si creano sistemi per rafforzare e migliorare il processo)
- 5) stakeholder engagement (il processo si realizza con il costante contatto con i portatori di interessi)

La centralità del dialogo con gli stakeholder è evidente anche in questo caso; il loro coinvolgimento viene considerato indispensabile per costruire il consenso e la fiducia, per prevenire i conflitti, per migliorare la gestione stessa dell'organizzazione.

Nel marzo 2003 AccountAbility 1000 si è arricchita con l'emissione dello standard AA 1000AS per la verifica esterna. Il suo scopo è di "valutare e rafforzare la credibilità dei report che comunicano le performance sociali, etiche, economiche, ambientali e, nell'insieme, di sostenibilità delle aziende".

Citiamo inoltre il **Modello Q-Res**, che non è esattamente un modello di bilancio sociale ma comprende un programma più ampio e articolato. Creato e sviluppato dal CELE (Centre for Ethics, Law and Economics - centro di ricerca dell'Università di Castellanza) dopo un lungo lavoro partito a metà degli anni'90, il modello parte da una riflessione sui concetti di contratto sociale e reputazione per arrivare ad elaborare una serie di parametri ed indicatori utili a valutare la qualità dei processi e degli strumenti che l'impresa adotta per realizzare e valorizzare il proprio operare in senso socialmente responsabile.

Ricordiamo infine il **Copenhagen Charter**, il quale è finalizzato alla creazione e al mantenimento di relazioni strutturate con gli stakeholder da integrare con la missione e con la strategia aziendale. Infine il Ministero del Welfare nell'ambito del progetto **CSR-SC** ha fornito alle imprese un set di indicatori che permette loro di valutare le proprie performance in ambito di CSR.

Il modello di Social Statement predisposto dal Ministero guida infatti le imprese, che volontariamente decidano di adottarlo, nell'attività di rendicontazione delle proprie prestazioni sociali e si compone di due parti fondamentali: la scheda anagrafica e il set di indicatori, concepiti per un'applicazione generale, qualunque sia la dimensione dell'impresa.

Quasi tutti questi modelli, in misura più o meno ricorrente, sono stati adottati dalle imprese oggetto della nostra ricerca. Non è comunque mancato chi ha dichiarato di aver adottato modelli diversi, (rifacendosi ai principi del Global Compact, ai parametri del DJSI o del FTSE4Good...) o chi ha coraggiosamente rivendicato l'originalità del proprio documento, seppur realizzato in totale coerenza con gli schemi di riferimento nazionali e internazionali.

...sul coinvolgimento degli stakeholder

Nell'appendice 4 del GRI alla voce Credibilità e revisione si legge:

"le aspettative degli stakeholder circa i report e la loro credibilità sono influenzati da una varietà di fattori, inclusi:

-i processi che l'organizzazione usa per riconoscere gli interessi degli stakeholder coinvolti nelle proprie iniziative, come vengono consultati, per tenere in conto i loro interessi nel compilare il report e per selezionare, raccogliere e verificare le informazioni che sono alla base del report(...)

Più sotto:

"la GRI raccomanda la consultazione con gli stakeholder come migliore via per comprendere le loro percezioni e le loro aspettative relativamente alla credibilità".

Nel GBS, alla voce "Giudizi e opinioni degli stakeholder" si legge:

"Uno dei punti qualificanti dei bilanci sociali intesi come strumento di dialogo deve essere il coinvolgimento degli stakeholder. L'azienda deve esplicitare tale coinvolgimento sin dal primo impianto del Bilancio Sociale (...)"

...sui destinatari del bilancio sociale

Nella presentazione del GBS, alla voce caratteri generali, si legge:

"il bilancio sociale è un documento pubblico rivolto agli interlocutori sociali che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'esercizio dell'attività: da un lato coloro che impiegano risorse in azienda sotto forma di mezzi patrimoniali, prestazioni di lavoro, forniture di merci e servizi..., dall'altro coloro che utilizzano i risultati dell'attività aziendali e sui quali si riflette anche indirettamente tale attività".

Le altre iniziative in ambito di responsabilità sociale

Responsabilità sociale d'impresa non significa solo redigere un bilancio sociale: anzi, la redazione del bilancio può considerarsi il passo conclusivo del percorso, quello utile a dargli compiutezza portandolo a conoscenza e disposizione degli interlocutori interni ed esterni dell'impresa. Il cammino della responsabilità sociale è un cammino lungo, che vede all'origine la volontà di darsi ed esplicitare una mission coerente con certi valori e poi, nei fatti, tenere comportamenti rispettosi di queste premesse.

Poter arrivare a dire che un'impresa è socialmente responsabile non è quindi un compito facile. In questo un aiuto importante ci viene dall'adozione di strumenti e pratiche che, per quanto non vincolanti ed esaustivi, fungono da buoni indicatori del grado di impegno dell'impresa su questo fronte. In questa sede ci limiteremo ad elencare i principali e a descriverli brevemente.

- il codice etico
- il comitato etico e l'ethics officer;
- lo standard SA8000;
- l'adesione al Global Compact
- le donazioni progetti di utilità sociale e cause related marketing
- l'adesione a iniziative concordate in un contesto multistakeholder (es.: Patti Chiari ed Eurosif)

Il codice etico

Sè soliti definire il codice etico come la carta costituzionale dell'impresa ed infatti, come la costituzione definisce i diritti, i doveri, le responsabilità e i principi che governano una nazione, così il codice etico fornisce analoghi dettami all'impresa. Insomma, detta delle norme di comportamento tra dipendenti, tra dipendenti e impresa e tra l'impresa e gli stakeholder esterni. Rappresenta anche il mezzo per ottenere legittimazione da parte degli stakeholder e per sostenere la reputazione dell'azienda, rafforzando il rapporto fiduciario stakeholder-impresa.

Il Codice Etico è divenuto uno strumento utile a garantire la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane che intercorrono all'interno dell'azienda. Sta lentamente diffon-

dendosi anche nel nostro paese, pur senza raggiungere il consenso quasi unanime incontrato negli USA e nel Regno Unito.

I principi contenuti nel codice etico trovano generalmente attuazione tramite il Comitato Etico (laddove presente con il supporto dell'ethics officer) il quale ne verifica la realizzazione, riceve le segnalazioni in merito ad eventuali violazioni e commina le sanzioni.

Il comitato etico e l'ethics officer

Il comitato etico è, appunto, l'organismo preposto a diffondere all'interno dell'azienda la conoscenza del codice etico e dei principi in esso contenuti; esprime il proprio parere in ordine alle segnalazioni ricevute su presunte violazioni del codice e dà pareri vincolanti su questioni etiche di particolare rilevanza che coinvolgono anche scelte strategiche dell'impresa. Le sue funzioni non sono pertanto solo consultive e propositive, ma assumono in certi casi anche valore inderogabile.

Può essere composto tanto da rappresentanti interni all'impresa, quanto da soggetti esterni, in genere esponenti del mondo accademico e scientifico, oltre che da rappresentanti degli stakeholder. La presenza di soggetti esterni è utile per garantire il giusto distacco dalle dinamiche prettamente economiche dell'attività aziendale; per fondere la salvaguardia dei valori e della cultura organizzativa con l'esigenza di imparzialità e coinvolgimento degli stakeholder; per assicurare all'azienda stessa il fondamentale punto di vista di un osservatore esterno e generalmente più preparato sui temi dell'etica degli affari.

Nel caso di azienda bancaria che offra prodotti rientranti fra gli investimenti socialmente responsabili, il comitato etico è anche preposto a fornire parere (a seconda dei casi, più o meno vincolante) circa l'ammissione di un titolo nel portafogli, oltre a definire/suggerire i principi e i valori cui si ispira il fondo di investimento.

Figura complementare e di supporto al comitato etico ma, almeno per quanto riguarda l'Italia, ancora scarsamente diffusa, è quella dell'ethics officer. Tuttavia, un incentivo alla sua diffusione potrebbe derivare dal d.lgs 231/2001, che nello stabilire la responsabilità amministrativa dell'ente per il compimento di illeciti amministrativi dipendenti da reato, all'art 6 ne prevede anche l'esonero da responsabilità qualora "a) provi che "l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, oltre che di curare il loro aggiornamento, e' stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione; d) non vi e' stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)").

La SA 8000

Il 15 ottobre 1997 il CEPAA - Ente di accreditamento del consiglio per le priorità economiche - ha pubblicato ufficialmente la prima versione della SA 8000, poi rivista nel 2001. Si tratta del primo standard diffuso su scala internazionale circa la responsabilità sociale delle imprese: SA significa "Social Accountability", appunto. La norma è focalizzata sul rispetto di alcuni requisiti minimi in materia di diritti umani e diritti fondamentali dei lavoratori da parte delle Organizzazioni. Il rispetto di questi requisiti consente di ottenere la certificazione di parte terza, rilasciata da un organismo indipendente accreditato. Il meccanismo, a seguito del quale viene rilasciata questa certificazione, è in tutto analogo a quello utilizzato nei sistemi di gestione per la qualità ISO 9000 e per l'ambiente ISO 14000.

Si tratta di una certificazione su base volontaria, che consente al management di familiarizzare con leggi e regolamenti, facendo in modo che l'impresa prenda coscienza dei propri obblighi. Essa rappresenta inoltre uno strumento attraverso cui controllare la propria catena di fornitura, soprattutto per coloro che impiegano fornitori stranieri; allo stesso modo compratori e altre parti interessate possono compiere questa valutazione sui fornitori.

Non è inoltre specificamente legata ad alcuna tipologia o settore produttivo, consentendone dunque un'interpretazione variabile a seconda delle molteplici situazioni che si presentano: società di servizi o di produzione, pubbliche o private, profit o non profit.

Grazie ad una certificazione di questo tipo è possibile, non tanto - o non solo - apparire corretti agli occhi della società civile, ma soprattutto controllare la catena dei fornitori, migliorare le condizioni di lavoro all'interno dell'azienda, garantire che i prodotti o i servizi siano realizzati nel rispetto di alcuni requisiti fondanti in materia di:

- 1) Lavoro infantile
- 2) Lavoro obbligato
- 3) Salute e sicurezza
- 4) Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva
- 5) Discriminazione
- 6) Procedure disciplinari
- 7) Orario di lavoro

8) Retribuzione

9) Sistema di Gestione (politica, riesame della direzione, rappresentanti dell'azienda, pianificazione e implementazione, controllo dei fornitori, problematiche e azioni correttive, comunicazione esterna, accesso alle verifiche, registrazioni)

Per ottenere la certificazione, d'altra parte, non è sufficiente il rispetto dei requisiti indicati, ma preliminare è, oltre all'ottemperanza alla legislazione nazionale in materia, anche il rispetto di alcune convenzioni ILO in tema di lavoro, della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dell'infanzia.

Il Global Compact

Nel luglio 2000 il segretario generale dell'ONU, Kofi Annan, invitava i leader dell'economia mondiale ad aderire ad un'iniziativa internazionale di supporto a nove principi universali (derivati dalla Dichiarazione Universale sui diritti dell'Uomo, dalla Dichiarazione dell'ILO sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro, dalla Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo e dalla Convenzione delle Nazioni unite contro la corruzione) che avrebbe unito imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e società civile. L'obiettivo, proclamato dallo stesso Kofi Annan, era quello di contribuire a generare un'economia globale più inclusiva e sostenibile.

L'adesione al Global Compact rappresenta una decisione nel segno della volontarietà e della condivisione di determinati principi; non è infatti uno strumento che detta regole di condotta, verifica comportamenti ed eroga sanzioni, ma piuttosto uno strumento propulsivo che l'impresa decide di sottoscrivere solo se condivide questi valori e decide di garantirne il rispetto e la promozione. I 10 principi, divisi per settore di appartenenza, riguardano:

- i diritti umani (promozione e rispetto dei diritti umani e garanzia di non coinvolgimento in violazioni);
- il lavoro (riconoscimento della libertà di associazione e del diritto alla contrattazione collettiva; eliminazione di forme di lavoro forzato, obbligatorio o minorile; eliminazione di ogni forma di discriminazione);
- l'ambiente (prevenzione di minacce e diffusione di tecnologie ecocompatibili; promozione di una più ampia responsabilità e sensibilità in campo ambientale)
- la lotta alla corruzione (impegno a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti).

Donazioni, progetti di utilità sociale e cause related marketing

Resta un'ultima definizione da dare, quella relativa al termine Cause Related Marketing che, letteralmente, sta per marketing legato ad una causa di valenza sociale. Che da tempo le imprese siano attive nel campo delle donazioni a favore di enti o attività meritevoli, è ormai sotto gli occhi di tutti. Il legame tra impresa e realtà non profit è sempre stato segnato dal contributo economico dell'una a favore dell'altra ricambiato da una buona e doverosa fetta di visibilità. Abbiamo più volte ribadito la nostra convinzione che un'impresa per essere socialmente responsabile non possa fermarsi alla sola beneficenza, ma debba andare oltre e dimostrare un coinvolgimento più profondo nelle strategie e nelle pratiche della CSR. In ogni caso il sostegno ad attività aventi una ricaduta sociale rappresenta un primo passo verso una presa di coscienza dell'impatto esterno dell'attività d'impresa; purché non diventi solo un modo di "lavar-si faccia e coscienza" deve considerarsi un valido e prezioso scambio tra impresa e società. Nell'ultimo ventennio sono subentrate nuove modalità di realizzazione di questo scambio: il cause related marketing è una di queste. In sostanza viene realizzata una partnership tra imprese, organizzazioni non profit e cause di utilità sociale che consente alla prima di realizzare i propri obiettivi di marketing legati ad un prodotto (ma, soprattutto, di incrementare la propria reputazione e di associare una connotazione etica alla propria marca) e alle altre di ottenere le risorse e i finanziamenti utili a perseguire istanze di valenza sociale, oltre che ad ottenere una maggiore visibilità da parte dei media. Diverse sono le tipologie di cause related marketing: dall'utilizzo del prodotto come mezzo per trasmettere il messaggio o la causa sostenuta, all'erogazione alla non profit di risorse finanziarie legate ad un progetto sociale, all'intermediazione dell'azienda tra i propri clienti e gli enti non profit. Insomma un'attività che, se affiancata da comportamenti coerenti nel complesso dell'attività d'impresa, può contribuire a consolidare il legame e le sinergie esistenti tra profit e non profit.

L'adesione a iniziative concordate in un contesto multistakeholder. Due esempi:

Il progetto Patti Chiari

Il progetto è nato nel 2003 su iniziativa dell'ABI - l'Associazione Bancaria Italiana - allo scopo di rivedere e migliorare i rapporti fiduciari tra le banche e la società, in parte minati dagli scandali finanziari degli ultimi anni. All'insegna della concretezza e animati dalla volontà di fornire alla clientela strumenti informativi semplici, tali da favorire la consapevolezza delle proprie scelte di investimento, di coglierne le implicazioni e di consentire un'agevole comparazione tra banche, il progetto ha individuato otto iniziative di cambiamento dei comportamenti allo sportello, con riferimento alle seguenti aree: risparmio, reddito e servizi. Le iniziative sono state accompagnate da un piano di informazione e formazione sia per gli operatori bancari che per i clienti. L'attività informativa per i clienti è stata svolta con il supporto di alcune associazioni di

consumatori, tramite call center, desk informativi nelle banche e un tour itinerante attraverso le più importanti città italiane.

All'iniziativa partecipano le banche che fanno parte del cd. consorzio Patti Chiari, sostanzialmente le più importanti realtà bancarie del nostro paese. Un apposito logo (il cd. Marchio Patti Chiari) è stato scelto per dare attuazione e piena visibilità alle iniziative del progetto, mentre dei terzi indipendenti verificano la corretta realizzazione delle iniziative, garantendo l'imparzialità di una certificazione esterna.

Le linee guida Eurosif sulla trasparenza nei fondi d'investimento socialmente responsabili

Eurosif (acronimo di European Sustainable and Responsible Investment Forum) è un network multistakeholder europeo costituito nel 2001 allo scopo di promuovere e sviluppare l'investimento socialmente responsabile. Si tratta di un'iniziativa nata dai forum nazionali di Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi e Regno Unito con il sostegno della Commissione Europea - DG Occupazione e Affari Sociali. Il gruppo dei membri di Eurosif attualmente include fondi pensione, istituzioni finanziarie, università, enti di ricerca e organizzazioni non governative. Le linee guida sono rivolte al settore dei fondi d'investimento socialmente responsabili retail e si propongono di migliorare la rendicontazione nei confronti dei clienti, ma anche di aiutare gestori e fornitori di servizi di ricerca a fare chiarezza sull'argomento. Le categorie considerate dalle linee guida sono:

- informazioni di base (su nome e dimensione del fondo, modalità di informazione sulle performance...)
- criteri di investimento socialmente responsabile (indicazione di scopo e criteri di investimento)
- processo di ricerca (metodologia di ricerca e processo di SRI)
- valutazione e implementazione (descrizione di come la ricerca viene utilizzata per costruire e mantenere i portafogli)
- azionariato attivo (informazioni sull'approccio in fatto di azionariato attivo)
- politiche di voto (informazioni sull'approccio in fatto di esercizio del diritto di voto)
- attività periodiche (informazioni, a cadenza annuale, sulle attività)

I gestori decidono volontariamente di adottare le linee guida, ma se lo fanno devono impegnarsi a spiegare in quale misura si sono conformate ai requisiti in esse contenuti. Ciò che si richiede è la

loro lealtà e disponibilità a fornire informazioni accurate, adeguate e tempestive, utili a far comprendere alle parti interessate le politiche e i processi di investimento adottati.

Naturalmente aderire alle linee guida significa avere preliminarmente scelto di offrire fondi d'investimento socialmente responsabili, il che comunque è già una decisione indicativa della volontà di dare un'impronta sociale anche al settore bancario-finanziario.

UNA ISO PER LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA?

Ormai da alcuni mesi un gruppo di lavoro ISO sta lavorando allo sviluppo di una norma internazionale sulla responsabilità sociale, la ISO 26000. Non si tratterà tuttavia di una norma utilizzabile a scopi certificativi, bensì di una linea guida armonizzata e riconosciuta a livello internazionale in materia di CSR. Rappresenterà, in sostanza, un importante e autorevole strumento di supporto per le imprese che decideranno di intraprendere questo percorso.

Alla prima riunione, tenutasi a marzo 2005 a Salvador de Bahia, ha partecipato una ricca rappresentanza di stakeholder, allo scopo di rendere quanto più partecipato e condiviso possibile il processo di formazione della norma. Sei le categorie di stakeholder rappresentate: imprese, governi, lavoratori, consumatori, organizzazioni non governative e altri stakeholder. Per l'Italia anche l'UNI ha preso parte ai lavori con una delegazione di cinque esperti. La prima riunione, di carattere organizzativo, ha messo a punto le procedure di lavoro, la composizione dei gruppi e il loro coordinamento, tramite la formulazione di ben 32 risoluzioni. Il secondo incontro, tenutosi a Bangkok lo scorso 26-30 settembre, è entrato nel vivo della questione, accordandosi sull'organizzazione dei contenuti della futura norma. Nell'occasione, particolarmente forte è stata la voce dei consumatori che, tramite *Consumers International* (la federazione delle organizzazioni dei consumatori che protegge e promuove l'interesse dei consumatori di tutto il mondo), ha manifestato l'interesse sempre più vivo dei consumatori verso l'adozione di pratiche socialmente responsabili da parte delle imprese di tutto il mondo.

Si tratta in ogni caso di un iter piuttosto lungo e complesso che dovrebbe approdare alla pubblicazione di una norma solo nel 2008. (v. www.iso.org e www.uni.com).

Quelli presentati sono solo alcuni degli strumenti legati al concetto di responsabilità sociale d'impresa. Ci siamo soffermati su quelli più significativi o comunque più diffusi, consapevoli del fatto che anche la somma di tutti quanti non potrebbe bastare a dire con fermezza che un'impresa è davvero socialmente responsabile. I parametri più importanti sono purtroppo non rilevabili in modo certo, tendenzialmente non misurabili e difficili da quantificare: la serietà del top management nell'intraprendere questo cammino, la consapevolezza che intraprenderlo significa assumersi oneri ed oneri, la volontà di compierlo a fianco di coloro (dai dipendenti ai clienti, dagli azionisti alle comunità locali...) che soli possono supportare l'impresa ad intraprendere iniziative utili, rilevanti, coerenti e condivise.

I bilanci sociali delle imprese visti dai consumatori



Il progetto SA. & Co. di Adiconsum

Il progetto "SA & Co." è la naturale continuazione di un percorso avviato anni fa con il progetto "La scelta etica", dedicato al consumo socialmente responsabile, e proseguito con il progetto "Etica senza Retorica" dedicato alla finanza sostenibile ed ai fondi di investimento etici. Fra i tre, una serie di aperture e scambi con il mondo imprenditoriale, istituzionale e sindacale, che hanno dato luogo ad eventi, pubblicazioni, posizioni, partecipazione ad iniziative e tavoli. Un lavoro a tratti frenetico, talvolta "impantanato" nell'impasse di posizioni cristallizzate e incomprensioni, talvolta quasi una partita a scacchi per costringere le controparti a palesare obiettivi non detti, o per rimuovere gli ostacoli che lobby pressanti hanno posto, celati, ad arginare pretese.

Adiconsum sta progressivamente consolidando il riconoscimento dei consumatori come interlocutori qualificati delle parti sociali in tema di CSR e mostrando quanta spinta innovativa, costruttiva e pubblica siano in grado di dare alla CSR come fattore culturale, modello di sviluppo e stile di governance. "SA & Co." è dunque l'affermazione di presenza, coscienza e capacità propositiva dei consumatori nell'ambito della comunicazione di CSR.

E' evidente come il riferimento a questo particolare stakeholder rappresenti una costante nella reportistica sociale, sia pure declinato nei modi più diversi, dall'affermazione di principio che "il cliente è il centro dell'attenzione ed il motore di tutto" alla palese strumentalizzazione di chi gli dedica ampio spazio nel bilancio sociale, ma solamente per dire ad altri come egli sia stato studiato, classificato, approcciato... per vendergli meglio e di più.

I consumatori devono passare da oggetto a soggetto di questa attività relazionale, non tanto e non solo per ragioni di equità, ma semplicemente perché, solo grazie a questa evoluzione culturale del nostro sistema produttivo, il paese potrà sostenere e difendere una posizione degna nel mercato mondiale. La parola che racchiude in sé tutti i concetti legati alla CSR sul versante dell'opportunità strategica (trascurando per un momento quello dei valori e dell'etica) è "lungimiranza": siamo così sicuri che il consumatore resti a portata di mano e non ci costringa nel medio-lungo periodo a guardare più lontano?

SA & Co. è partito da una premessa semplice: se si fa CSR a beneficio della collettività e dunque dei cittadini-consumatori-lavoratori, è ad essa che in ultima istanza, senza mediazione, deve rimettersi, per un giudizio, l'impresa: con onestà e trasparenza. Pertanto la reportistica sociale deve qualificarsi come strumento di rendicontazione dell'impegno di CSR anche e soprattutto a questi soggetti, rendendosi diffusa, fruibile, rilevante e coerente, allineata per quanto possibile ad aspettative che faremmo bene a conoscere di più.

Per questo, il programma iniziale del progetto, improntato ad una analisi "consumeristica" dei bilanci sociali ed alla conduzione di un tavolo di lavoro multistakeholder per la definizione di appropriate linee guida in questa direzione, ha visto svilupparsi parallelamente un filone di attività teso a delineare in dettaglio il bisogno informativo dei consumatori ed a sviluppare metodi e strumenti di comunicazione idonei; una campagna di sensibilizzazione dei consumatori per

promuoverne l'attenzione alla comunicazione di CSR in ogni forma è partita contestualmente. Tale ridefinizione dei contenuti e del programma progettuale risponde all'interesse delle imprese e degli altri partner del progetto, emerso nel corso dei primi tre incontri del tavolo di lavoro, a testimonianza del valore e della fattibilità di iniziative congiunte, sinergiche e policentriche. Un'occasione colta, dunque, di cui Adiconsum è fiera: un segno di gratitudine va, doverosamente, a tutti i soggetti che con costanza e capacità di mediazione hanno saputo contribuire a questo lavoro.

La ricerca

Doverosa premessa di ogni rapporto di ricerca è quella di non avere l'ambizione di esaurire il campo di indagine: si delimitano i confini dell'oggetto e si precisano metodi e finalità. La nostra ricerca costituisce un modesto tassello del progetto SA & Co. e ad esso funzionalmente serve per rilevare possibili aree di miglioramento nella reportistica sociale, con esclusivo riferimento alla prospettiva consumerista, in modo da aprire un dibattito costruttivo e finalizzato in seno al tavolo di lavoro multistakeholder.

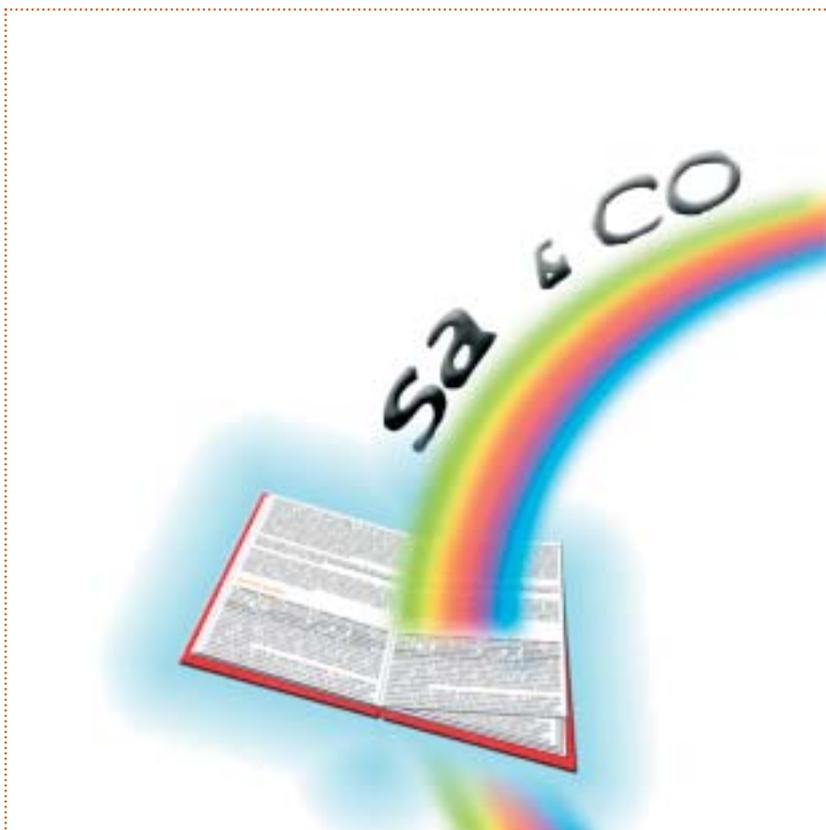
Nella consapevolezza che in tema di bilanci sociali delle imprese sono numerosi e qualificati i lavori che ogni anno si pubblicano e che una raccolta di dati ed informazioni completa non era alla portata del nostro studio così come lo avevamo progettato, ci siamo limitati:

- ad un elementare censimento dei bilanci sociali e assimilati delle imprese italiane, basato sulle notizie reperibili online e presso le organizzazioni intermediarie della CSR che hanno aderito al progetto.
- ad un campionamento che ha dapprima escluso il settore business to business, poi i bilanci prettamente ambientali, poi attraverso una selezione arbitraria con criterio di rappresentatività per settore, dimensioni e collocazione territoriali ha ridotto a trenta le imprese campionate
- ad una lettura dei bilanci selezionati squisitamente soggettiva, non analitica e non sistematica, incentrata sul punto di vista consumerista

Oggetto della ricerca, dunque, sono stati esclusivamente i documenti appartenenti ad una di queste tre tipologie:

- **bilancio sociale³**
- **bilancio socio-ambientale**
- **bilancio di sostenibilità**

³D'ora in avanti, per semplificare, useremo il termine bilancio sociale per designare indifferentemente anche il bilancio di sostenibilità e il bilancio socio - ambientale. La distinzione verrà mantenuta solo nei casi in cui sia necessario sottolineare le differenze fra i tre strumenti.



L'esclusione dei report ambientali, per quanto Adiconsum abbia nella sua mission associativa anche la tutela dell'ambiente e da sempre conduca campagne e studi in questo settore, corrisponde alla volontà di applicare il "filtro consumerista" alla lettura dei report di CSR e di lasciare fuori, nei limiti del possibile, ogni valutazione di merito sui contenuti. Peraltro ai bilanci ambientali sarebbe stato estremamente difficoltoso applicare un comune metro di valutazione. Va precisato che le imprese incluse nel campione non necessariamente operano in via esclusiva nel settore *business to consumer*: quello che abbiamo ritenuto fondamentale era l'esistenza di un rapporto più o meno diretto con il consumatore, tale da consentire la sua ammissione nel novero degli stakeholders rilevanti dell'azienda. I settori rappresentati nel nostro campione sono dunque: bancario, assicurativo,

erogazione di servizi pubblici, produzione e distribuzione di beni di consumo.

Altri settori avrebbero potuto essere presi in considerazione, ma non ci risultava che le aziende pubblicassero bilanci sociali. Per ciascun settore abbiamo, come dicevamo, operato una selezione per ridurre il numero delle imprese (il settore bancario, in particolare, è estremamente prolifico in fatto di reportistica sociale ed una cernita era assolutamente necessaria).

Le trenta imprese risultate al termine del processo di campionamento sono state tutte contattate per ottenere una copia del bilancio sociale e per un'intervista di supporto all'esame documentale. La difficoltà di ottenere la collaborazione di tutte queste imprese, anche solo per la compilazione del questionario, ha ridimensionato il numero finale di aziende coinvolte nel progetto a 21.

Purtroppo, essendo la nostra ricerca caduta in un periodo dell'anno a cavallo tra vecchio e nuovo bilancio, non è stato possibile avere a disposizione per tutti l'ultima edizione del documento. Per tutte le aziende che ce lo hanno fornito in tempo abbiamo dunque lavorato sull'edizione 2004, per le altre su quella precedente.

A questo punto elenchiamo le aziende selezionate con la tipologia di bilancio pubblicata:

Azienda	Tipo di documento
Acea	Bilancio di sostenibilità 2003
Agac	Bilancio di sostenibilità 2003
Autostrade	Bilancio sociale-ambientale 2003
Banca Nazionale del Lavoro	Bilancio sociale-ambientale 2003
Banca Popolare Etica	Bilancio della responsabilità sociale 2003
Banca Popolare di Milano	Bilancio sociale 2004
Carrefour	Sustainability Report 2004
Coop nord-est	Relazione sulla gestione sociale 2003
Edison	Rapporto di sostenibilità 2004
Enel*	Bilancio di sostenibilità 2003
Granarolo	Bilancio di sostenibilità 2004
Hera	Bilancio di sostenibilità 2004
Met.ro	Bilancio sociale 2003
Monte dei Paschi di Siena	Bilancio socio-ambientale 2003
Ras assicurazioni	Bilancio sociale 2003
San Paolo IMI	Bilancio sociale 2003
Telecom Italia	Sezione sostenibilità estratta dal bilancio 2003
Unicredit Banca	Bilancio sociale-ambientale 2004
Unipol	Bilancio sociale 2004
Vodafone	Bilancio sociale 2003/2004
Wind	Bilancio sociale 2003

* Ha partecipato agli incontri, ma non ha compilato il questionario.

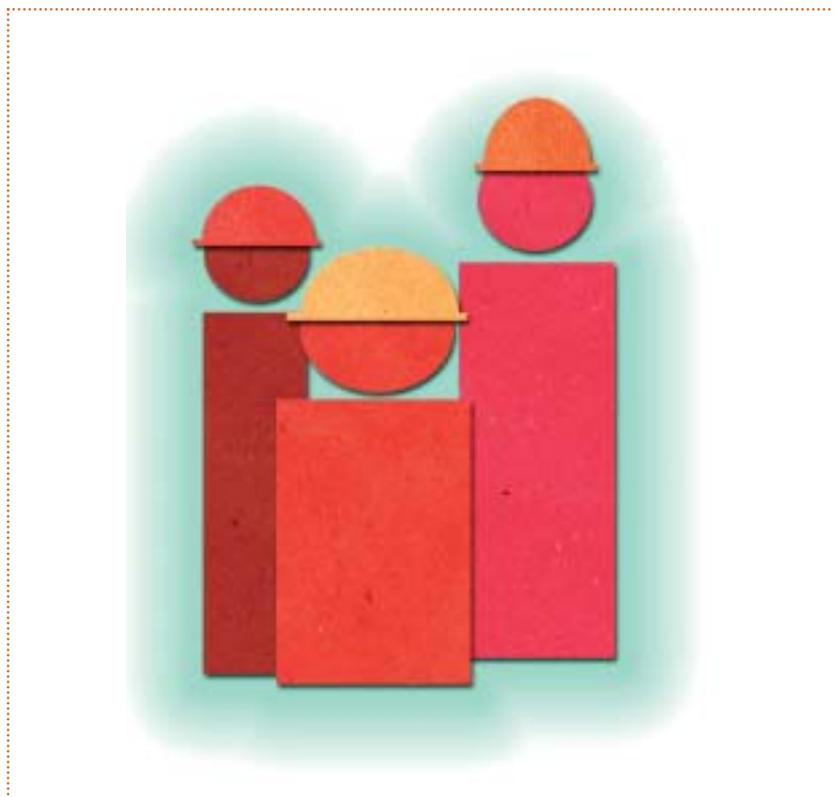
Attraverso gli incontri, di cui riferiremo nel paragrafo dedicato al Tavolo di Lavoro, alle imprese sono state illustrate le finalità dell'indagine, la metodologia di lavoro, le occasioni di partecipazione attiva e propositiva ad una lettura critica condivisa in seno al tavolo multistakeholder dei bilanci sociali, nonché esplicitate le richieste di documentazione ed illustrato il questionario.

E' stato necessario chiarire e ribadire con forza che la ricerca non sarebbe entrata nel merito dei contenuti, valutando la qualità e la sostanza dell'impegno di CSR delle imprese: non si trattava di stilare la classifica dei "buoni" e dei "cattivi" indicando tipologie di attività o di impegno a noi più gradite o ritenute più valide rispetto ad altre nella prospettiva di soddisfare i bisogni dello stakeholder consumatore. Che si fosse fatta beneficenza ai paesi in via di sviluppo piuttosto che sostegno al recupero del patrimonio artistico o una campagna di informazione dei consumatori, in questa sede non sarebbe stato rilevante. Questo approccio ha in parte rasserenato gli animi, mostrando come la ricerca rappresentasse un'occasione di miglioramento della capacità di comunicare ai consumatori l'impegno di CSR dell'azienda, quale che fosse, e non il luogo della promozione o bocciatura dei percorsi fatti.

La cosa che ha suscitato più dibattito fra i partecipanti alla ricerca e al tavolo di lavoro è risultato poi essere il cuore del problema: cosa interessa sapere e capire al consumatore del comportamento dell'impresa e del suo impegno di responsabilità sociale? E' giusto che il consumatore valuti l'impresa non soltanto in base all'impegno diretto specificamente a lui, ad esempio in termini di qualità e sicurezza dei prodotti/servizi, di assistenza e gestione dei reclami, ma anche in base al comportamento verso altri stakeholder (lavoratori, ambiente, collettività, istituzioni, fornitori ecc.?).

Ecco il punto: il consumatore deve stare "al posto suo": ma quale è il suo posto? Quale è la misura di trasparenza verso il consumatore e quale il luogo dove essa si deve realizzare, quale la forma?

La lettura che Adiconsum ha fatto dei bilanci sociali è stata appunto mirata a capire chi e come avesse scelto di concretizzare nel bilancio sociale questa occasione di trasparenza verso il consumatore, scegliendo di comunicare anche a quest'ultimo l'im-



pegno di CSR dell'impresa nella sua globalità. Certamente abbiamo riservato particolare attenzione ai contenuti delle sezioni "dichiaratamente" dedicate allo stakeholder consumatore, cercando di evincerne la qualità, la completezza e la rilevanza delle informazioni fornite.

E' una lettura che riposa, in fin dei conti, sui tre basilari profili di tutela del consumatore che sostengono la nostra azione: il diritto e la conseguente tutela giuridica, la protezione dell'interesse economico e l'educazione alla consapevolezza, al consumo critico e alla responsabilità. Siamo andati, in definitiva, alla ricerca di elementi di fatto che, all'interno di ciascun documento, qualificassero l'impresa che lo redige in termini di responsabilità e volontà di dialogare.

Ne sono emersi elementi di grande interesse per stimolare una ulteriore lettura critica (possibilmente condivisa) e orientare azioni di approfondimento delle aspettative, dei bisogni e degli interessi concreti dei consumatori in tema di CSR, che costituiscono da oggi patrimonio comune della nostra associazione e dei soggetti che vi hanno contribuito, nonché valore aggiunto di un progetto che altrimenti avrebbe rischiato, come altri, di realizzare l'ennesimo saggio sulle priorità del soggetto consumatore nel dialogo sociale, da proporre ancora una volta unilateralmente agli altri attori, inascoltato e sterile monologo.

Chi sono le aziende italiane che pubblicano un bilancio socio ambientale o di sostenibilità?

La nostra ricognizione del panorama italiano delle imprese che pubblicano un bilancio sociale, di sostenibilità o ambientale ha mostrato una situazione piuttosto evoluta del nostro paese, fluida e vivacemente in evoluzione. Sembra infatti che si stia innestando un meccanismo virtuoso di contagio che, se questo strumento raggiungesse il livello di maturità da più parti auspicato, porterebbe ad un sostanzioso passo in avanti in fatto di CSR.

I dati dell'Osservatorio Bilanci CSR di Avanzi⁴ ci dicono che, per quanto riguarda le società quotate, nel 2004 sono state in 51 a pubblicare un Bilancio di questo tipo, poco meno del 20% del totale delle società; la previsione per il 2005 prevede una crescita. Prevalde la pubblicazione dei Bilanci Sociali (quasi il 50%), seguiti da quelli di Sostenibilità (34%) e, fanalino di coda, dai Bilanci Ambientali: fino a pochi anni fa quest'ultima categoria aveva ben altre dimensioni, ma gradualmente sta cedendo il passo ad una concezione più ampia e comprensiva della Responsabilità Sociale e dunque assiste ad una conversione del documento ad esclusivo contenuto ambientale nelle forme del bilancio Socio-ambientale e di Sostenibilità.

E' possibile tracciare un identikit dell'impresa che si cimenta con un bilancio diverso da quello di natura civilistica e imperniato sulla CSR? Indulgendo a qualche generalizzazione, soprattutto basata sulla casistica per settore, dimensione ed altre variabili rilevanti, potremmo dire che si tratta di un profilo ben individuato:

- azienda di medie o grandi dimensioni,
- guidata da un management evoluto e lungimirante,
- da anni orientata a forti campagne di branding (forse preferendo per vari motivi giocare sul mercato la carta della reputazione e della qualità più che quella della competitività sui prezzi),
- con vocazione "naturale" alla CSR perché si occupa di servizi pubblici di interesse generale (come energia, acqua, telecomunicazioni, trasporti ecc.),
- oppure con vocazione "sollecitata" dal bisogno di mantenere una buona immagine anche in condizioni avverse, come le ricorrenti crisi reputazionali di settore (è il caso di banche che negli ultimi anni hanno attraversato scandali e contestazioni),
- gestisce il rapporto con numerosi stakeholders e sente il bisogno di avviarlo entro canali più definiti e sistematici del passato,
- affronta una mole non indifferente di contenzioso e cerca di contenerne gli effetti pubblici,
- spesso si vede chiamata in causa nell'arena dei mass-media.

⁴AVANZI Osservatorio Bilanci CSR - Focus società quotate (Satia Marchese Daelli e Marco Bartolomeo, aprile 2005)

Di fatto è un'impresa particolarmente "esposta", con un quadro complesso di relazionalità e con il bisogno di articolare le politiche e le scelte imprenditoriali su più livelli. In presenza di così tante sollecitazioni e aspettative, la risposta più autorevole appare senz'altro quella di costruire un sistema di CSR e consolidarlo attraverso il riconoscimento pubblico, chiedendo agli stakeholder di validarlo o contribuire ad emendarlo, ma sempre partendo da premesse, percorsi e schemi fissati a priori dall'azienda. Come dire che "chi mena per primo mena due volte"...



Come lo fanno? Una lettura consumerista dei bilanci sociali

Il bilancio sociale è generalmente un documento monumentale ed attraente. Elegante nella presentazione, voluminoso, dalla grafica curata, praticamente sempre rilegato, stampato sulla migliore carta anche quando è riciclata, preceduto da introduzione e presentazione dei vertici aziendali e spesso seguito da certificazione di enti autorevoli nonché accreditati. E' l'incarnazione del prestigio aziendale, il biglietto da visita dei salotti buoni, lo "spauracchio" della concorrenza meno attrezzata. E' peraltro il documento che meglio esprime la capacità dell'impresa di autoanalizzarsi, misurarsi su obiettivi e risultati, presentarsi con cura e con orgoglio per la strada fatta.

Come associazione di consumatori, investita della rappresentanza di uno stakeholder emergente nelle sedi più qualificate del dialogo sociale e della cultura di CSR, non possiamo che guardare a questo strumento con interesse ed apprezzamento sinceri, per il valore che già oggi riveste come occasione di trasparenza e indice di responsabilità, ma soprattutto per le sue potenzialità enormi. La lettura dei bilanci è però, ad un primo impatto, abbastanza sconcertante. Anche senza bisogno di entrare nei panni della Signora Maria, che probabilmente non andrebbe oltre le prime dieci righe, si incontrano difficoltà non irrilevanti di tipo linguistico, contenutistico, consultativo. In parole povere, senza una specifica cultura di CSR, economia d'impresa e varie altre competenze integrate (non comuni da trovare contestualmente nel consumatore medio, di cui con forza ci proponiamo come portavoce) è arduo capirne appieno anche solo i principali argomenti, reperire elementi di informazione rilevanti e limpidi. Ancora più arduo, dunque, coglierne i significati ed i risvolti meno immediati, nonché ricostruire le politiche e le scelte aziendali nel loro complesso, in modo da trarne un giudizio strutturato e documentato che possa orientare le scelte di consumo.

Il bilancio sociale è insomma per il consumatore un oggetto misterioso, un contenitore di numeri, parole e immagini spesso impenetrabili: vediamo perché.

- Il linguaggio è prevalentemente tecnico, la terminologia inglese prevale anche laddove il termine italiano esiste ed è consueto, persino gli slogan sono talvolta poco immediati da interpretare;
- La mole di testo è nella quasi totalità dei casi esaminati tale da scoraggiare la lettura e rendere frammentaria la consultazione
- Il carattere tipografico impiegato è spesso troppo minuto per una lettura agevole
- La presenza di tabelle dati e grafici non sufficientemente supportati da didascalie semplici, che ne favoriscano l'immediata comprensione, invece di rendere l'informazione più strutturata e credibile la rende meno fruibile
- Il tono un po' autocelebrativo che predomina in molti di questi documenti rischia di farli

percepire più come strumenti di marketing pubblicitario che di comunicazione finalizzata al dialogo da parte dell'impresa

- L'uso delle immagini, prevalentemente disgiunto dai contenuti, in molti casi monotematico, dettato chiaramente più dal bisogno di indurre suggestioni a scopo genericamente persuasivo e di supporto al brand che dal bisogno di "illustrare" appunto il testo, finisce per mancare l'opportunità di favorire la lettura e la comprensione da parte dei soggetti meno motivati e preparati (cioè i consumatori)
- Molta informazione specifica, ancorché presentata in modo chiaro e semplice, come di fatto generalmente accade, presuppone una buona conoscenza del settore di attività dell'impresa, delle sue dinamiche e problematiche peculiari, della legislazione e del contesto di mercato in cui opera.

Si tratta, sostanzialmente, di caratteristiche che non si possono definire negative in senso assoluto, anzi: il tecnicismo e la presenza di molti dati sono indice di un buon livello di approfondimento dei contenuti e di un sostanzioso supporto documentale di affermazioni che, altrimenti, resterebbero vuote indicazioni di massima o pretestuosi asseriti privi di dimostrazione.

Tuttavia, la possibilità stessa di "tradurre" l'informazione tecnica in forme più largamente accessibili è a nostro avviso un discrimine che ne definisce da una parte la concretezza, in generale, dall'altra la rilevanza per la collettività degli stakeholders, consumatori inclusi. E' questo l'argomento che proponiamo con decisione all'attenzione delle imprese, per superare l'impasse in cui ci pone l'obiezione tipica che "il bilancio sociale non è fatto per i consumatori".

E' vero, è un dato di fatto: da una lettura superficiale, quale immaginiamo possa essere quella di un consumatore medio che si imbatte oggi in un bilancio sociale nella sua versione integrale, si ricava poco o niente. Un peccato, però.

L'esame di un professionista (immaginiamo l'occhio clinico di un'agenzia di rating, ad esempio) estrapola da un bilancio sociale tutti i dati qualificanti delle politiche aziendali, le scelte di governance, gli elementi di forza e debolezza, le prospettive, la solidità sul mercato, la sostenibilità nel medio-lungo periodo, il livello di conflittualità interna ed esterna, la capacità di comunicazione e promozione...insomma tutti (o quasi) gli aspetti importanti di natura pubblica. Attraverso il bilancio sociale si costruisce reputazione, spendibile primariamente nell'ambito degli addetti ai lavori (il mondo della finanza e della consulenza aziendale, gli organismi intermediari della CSR, chi fa ricerca e cultura d'impresa) e della concorrenza: praticamente gli unici che lo leggono.

Questo è, come noto, lo scopo per cui oggi si redige e si pubblica un bilancio sociale: almeno fino a quando sistemi di incentivazione nazionali o europei non ne aggiungeranno un altro e

fino a quando...i consumatori non impareranno a prestare attenzione e ascolto alla comunicazione di CSR, per concorrere alla motivazione più potente, per un'impresa, il gradimento del mercato. Perché questo si realizzi, devono verificarsi naturalmente due circostanze: la prima è che un rinnovato sforzo delle imprese renda più fruibile il bilancio sociale per i consumatori (magari in forma diversa, semplificata, divulgativa, di ampia diffusione e facile reperibilità, con una selezione di contenuti appropriata); la seconda è che una paziente azione di educazione e sensibilizzazione del pubblico ne susciti l'interesse e crei la cultura minima di base per rendere possibile e utile la fruizione di questo strumento.

Alcune imprese già oggi pubblicano una sintesi del bilancio sociale o una brochure a carattere divulgativo dai contenuti assimilabili ad esso: una pratica interessante, da incoraggiare e sostenere per la sua valenza anche culturale e di sensibilizzazione dell'opinione pubblica.

Superando ora la questione dell'accessibilità diretta ai consumatori, entriamo nel merito delle altre osservazioni che la nostra lettura "consumerista" dei bilanci sociali ha suscitato.

Segnaliamo innanzitutto che in numerosi casi la presentazione dei prodotti e servizi offerti dall'impresa occupa uno spazio tendenzialmente eccessivo. E' ragionevole che si voglia approfittare di questa "vetrina", ma il concetto stesso di responsabilità (della quale primariamente si riferisce) dovrebbe arginare le tentazioni e imporre una misura.

Un dato curioso: si parla insistentemente di sostenibilità ma si dimentica spesso di fare i conti con il futuro. Non tutti i bilanci, infatti, fanno propositi circostanziati e mirati al perseguimento di effetti correttivi delle criticità esistenti o al miglioramento del dialogo con gli stakeholders, ma ciò che è più sorprendente è che talvolta ci si dimentica persino di fissare obiettivi più ambiziosi di quelli già raggiunti, per gli esercizi successivi, cosa che certamente non accade con il rendiconto economico... Per inciso ci permettiamo di suggerire l'opportunità di far corrispondere sempre i fatti alle affermazioni di principio (sia in termini di produzione dei dati dimostrativi di quanto asserito che in termini di coerenza e rigorosa consecutio tra propositi e obiettivi azioni mirate risultati): è curioso notare come a volte i passaggi logici siano arbitrari e condotti con disinvolta nonchalance, o come alla dovizia di particolari spesa nel ricordare ad esempio le azioni benemerite di filantropia non corrisponda una disamina dei problemi irrisolti o dei dati negativi. In particolare la conflittualità è una dimensione che sparisce, per appiattare le relazioni su un canale di unilaterale che cala la benevola condiscendenza dell'impresa sugli stakeholder.

Ai consumatori generalmente è riservata una apposita sezione del bilancio: il dato che emerge primariamente è l'impressione generale che si parli dei consumatori ma non ai consumatori. Ricorre l'ampia descrizione delle attività di customer retention, delle indagini svolte per stratificare e conoscere meglio la clientela (spesso per esplicita ammissione mirata al marketing di prodotti e servizi), si vantano efficienti servizi di accoglienza dei reclami. Questi elementi sono spesso presentati insieme alle campagne pubblicitarie, declinandoli di fatto nei termini di

una rinnovata capacità di stare solidamente sul mercato, quasi a rassicurare azionisti e osservatori sulla redditività dell'impresa.

Sono peraltro tutte forme di elementare rispetto della clientela, che apprezziamo ma abbiamo il dovere di ritenere come requisito minimo di responsabilità dell'impresa, non come punto di arrivo di un percorso di adozione della CSR. Lo sforzo per quanto ragionevolmente graduale, deve essere quello di andare ben oltre gli obblighi di legge o le buone prassi ormai ampiamente acquisite, per andare decisamente in direzione di una attuazione della CSR scevra da elementi di demagogia, paternalismo, ipocrisia e pretestuosità, fatta cioè di trasparenza reale e spazio adeguato per la voce degli stakeholder, ispirata solidamente a principi di coerenza, onestà e rigore e sostenuta da strumenti, procedure e professionalità, capaci di metterli in atto in forme non occasionali o frammentarie.

Sarebbe ingeneroso sostenere che oggi la CSR sia attuata in questi termini: il percorso avviato dalla maggior parte delle imprese è attento e guidato con saggezza, tuttavia, i rischi in agguato sono sempre molti e discutere insieme forme opportune di prevenzione dei fenomeni "devianti", nonché di valorizzazione delle esperienze positive, è certamente auspicabile. Così si premia chi affronta seriamente il problema, assumendo oneri non indifferenti, a scapito di chi pensa di "potersela cavare con poco".

Sosteniamo dunque la necessità di un approccio non teorico ma pratico, che parta dalle criticità, ovvero proprio dalla gestione dei nodi cruciali e degli scogli più difficili nel percorso di adeguamento dell'azienda: sistema di gestione delle informazioni, trasparenza vera sugli obiettivi, i metodi, le responsabilità, i risultati, le risorse impegnate, decisioni condivise e sottoposte a tutte le parti interessate. Ci preme sottolineare che il fatto veramente qualificante ai fini di un serio processo di assunzione della CSR, è che per stakeholder si intenda la rappresentanza organizzata dei lavoratori e dei consumatori, elemento imprescindibile nell'affermazione della più totale estraneità a qualsiasi atteggiamento di paternalismo e opportunismo aziendale. Non è nei con i focus groups né con i call center o con le inchieste che si riconoscono i diritti e gli interessi dei vari soggetti. La considerazione o meno delle associazioni dei consumatori come stakeholder, con specifiche attività di dialogo e collaborazione messe in atto dall'azienda, è un elemento a nostro avviso fortemente qualificante.

A titolo di contributo al dibattito, Adiconsum intende inoltre segnalare l'assenza nei bilanci sociali di alcuni elementi informativi pertinenti e rilevanti dal punto di vista dei consumatori: non sarà facile applicare i medesimi criteri di completezza a settori di attività diversi e imprese di diversa natura e dimensioni, ma almeno ciascuno avrà la possibilità di riflettere sul proprio caso e possibilmente arrivare ad apportare miglioramenti. Parliamo naturalmente della incidenza e della gestione del contenzioso, delle sanzioni comminate da Autorità Garanti, dell'adeguamento precoce alle direttive europee, dell'applicazione del principio di precauzione nei casi di sospetto rischio per la salute e sicurezza dei consumatori...gli argomenti sono tanti

e vanno declinati specificamente: il compito del Tavolo di Lavoro avviato con il progetto SA & co. è proprio questo.

Non daremo conto in dettaglio, in questa sede, di tutte le nostre osservazioni sui singoli bilanci sociali esaminati: potrebbe risultare fuorviante per il lettore e produrre effetti ingiustamente lesivi dell'immagine delle imprese interessate, considerato che purtroppo gli elementi di critica finiscono per avere più risonanza delle valutazioni lusinghiere. Peraltro in generale erano documenti ben fatti, curati e prevalentemente completi.

Vi proponiamo invece una brevissima recensione "individuale", poco più che una suggestione. Evitando di entrare nel merito degli argomenti, si limita a restituire la nostra impressione generale per stimolare il dibattito. Consapevoli del fatto che provocherà reazioni, prevalentemente fondate, per la poca sistematicità, pensiamo tuttavia che sostenga il nostro ruolo di coscienza critica delle imprese. A promuoversi, infatti, pensano da sé, con fatica e costi notevoli. A "rimandarle a settembre" pensiamo noi, gratuitamente, perché è il nostro mestiere.

Una nota di colore: al solo scopo di far riflettere sul bisogno costante di miglioramento e "sdrammatizzare" la solennità che spesso caratterizza i bilanci sociali, nonché alleggerire la lettura di questo rapporto, abbiamo dedicato un piccolo spazio alla satira, alla critica ironica di un dettaglio, di un'affermazione non pienamente coerente o contraddetta dai fatti. Chiediamo venia alle imprese coinvolte, certi della benevola comprensione che questo spazio raccoglierà.

Acea

Siamo di fronte ad un bilancio molto ricco di dati, numeri e informazioni, con una parte finale dove è pubblicato il Bilancio Ambientale e sono raccolti i cd. "Documenti etici di Acea", compresi la carte dei valori e il codice etico.

Sempre a proposito di numeri e dati, ci è stato un po' faticoso districarci nel paragrafo "La qualità erogata". Se nelle tabelle di sintesi dei livelli specifici e generali di qualità commerciale fosse stata aggiunta una colonna con i livelli di qualità imposti dall'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas il confronto sarebbe stato semplice e immediato. Si è preferito invece lasciare questi dati in appendice: il risultato è che il continuo andirivieni con la parte finale del documento sconforterebbe anche il lettore più motivato e volenteroso.

Una nota di colore: cari clienti, che fatica starvi a sentire!

Ben lieti di leggere, dichiarato con fermezza, che i clienti rappresentano lo stakeholder principale di Acea; peccato poi gettare lo sguardo sui dati relativi alla qualità dei servizi pubblici percepita dai clienti:

Illuminazione pubblica: tra i dati riportati non raggiunge la sufficienza la "facilità di contattare ACEA per segnalare un guasto"; mentre il 68% di chi ce l'ha fatta non ha ritenuto pienamente sufficienti i "tempi di intervento" per ripararlo. In compenso l'illuminazione artistico monumentale ha ricevuto un notevole apprezzamento...

Elettrico: punti critici per la clientela business sono la capacità di risolvere problemi e pratiche per telefono e la difficoltà di entrare in contatto con ACEA per problemi o informazioni; Idrico: anche in questo caso risultano positivi i dati sugli aspetti "infrastrutturali" del servizio, mentre carenti risultano: rimborsi solleciti; avviso tempestivo per consumi anomali; capacità di risolvere problemi e pratiche per telefono; facilità a contattare l'azienda per problemi o informazioni.

Insomma, apprezziamo la trasparenza e il rigore nel citare anche le criticità, comprendiamo anche che il processo della loro risoluzione possa essere graduale, ma perlomeno ci si attrezzi per ascoltarlo, magari solo al telefono, lo stakeholder principale!

Agac (ora Enia)

Un'azienda multiservizi che opera su un territorio circoscritto (peraltro da poco ampliatosi grazie alle recenti fusioni con altre utilities emiliane): redige un bilancio sobrio e abbastanza completo nei contenuti. Manca del parere della società di revisione, ma questa è una carenza ancora abbastanza diffusa, tanto da non suonare particolarmente grave. Ben dettagliate le parti che riportano i dati sulla performance ambientale; quasi sempre presente la comparazione con gli ultimi due/tre anni, che aiuta a capire i cambiamenti intervenuti, in positivo e in negativo.

Stampata, come (quasi) tutti questi documenti, su carta ecologica, questa pubblicazione presenta il "valore aggiunto" di essere stata realizzata da una cooperativa sociale nata per favorire l'inserimento di persone disabili nel mondo del lavoro. Ci piace, ci sembra una bella prova di coerenza con i principi di responsabilità sociale: la dimostrazione che è sempre possibile fare qualcosa in più del "dovuto".

42

Una nota di colore: un aiuto per i lettori

Il capitolo relazione sociale si apre con i dati di due sondaggi svolti fra i clienti su l'immagine di AGAC e i servizi di igiene ambientale. Nulla da dire sui contenuti (che comunque, per sfinimento del nervo ottico, abbiamo letto per intero a fatica), qualche perplessità sulla forma con cui sono riportati: qualche grafico o tabella di sintesi (presenti e ben fatte in altre parti del documento) avrebbe forse agevolato la lettura di due pagine fitte fitte di numeri, percentuali e indicatori...

Autostrade

Il dialogo con gli stakeholder è considerato centrale, fattore che lascia sperare nella possibilità di gestione congiunta delle persistenti criticità che questo importante servizio pubblico ancora soffre. Le indagini di customer satisfaction, che si dicono riferite in dettaglio nel Quality Report (pubblico?) rivelano aree di miglioramento nella soddisfazione della clientela, ma purtroppo anche aree di evidente problematicità. Prima fra tutte la gestione delle code per traffico e incidenti: apprezzabile che se ne riferisca. In generale un buon bilancio sociale, sobrio, accurato, abbastanza rigoroso.

Una nota di colore: un po' di mistificazione non guasta

Nell'introduzione al capitolo "La dimensione sociale" si legge:

La responsabilità sociale di Autostrade si estrinseca nel rilevante ruolo propositivo e realizzativo che svolge:

- per potenziare la dotazione infrastrutturale del Paese;
- per risolvere le principali criticità e innovare la rete di trasporto;
- per garantire adeguati livelli di sicurezza della circolazione

Se questo è il modo in cui si declina la CSR nell'azienda saremmo curiosi di sapere come un gestore autostradale possa definire il proprio core business...

Il paragrafo dedicato alla Comunità ha come sottotitolo "esprime le proprie istanze attraverso associazioni di consumatori, gruppi ambientalisti..." : è vero, anche noi ci facciamo sentire ma...il testo prosegue descrivendo in dettaglio le iniziative culturali e di liberalità, progetti di sviluppo e valorizzazione territoriale (su questo no, non ci siamo espressi e non abbiamo partecipato). Attenzione a fare riferimenti generici e strumentali, perché a volte gli stakeholder sono permalosì!

Banca Nazionale del Lavoro

Una necessaria premessa: l'edizione di bilancio oggetto della nostra lettura è stata quella del 2003, poiché solo dopo la chiusura del lavoro è arrivata la nuova edizione. Non abbiamo analizzato anche quest'ultima, tuttavia per l'anno 2004 vogliamo sottolineare l'originalità del doppio formato, tradizionale e "tascabile", e la brochure informativa sull'impegno di responsabilità sociale di BNL che fa da supporto, sintetico, al bilancio. Questo va nella direzione di una maggiore accessibilità per i consumatori dell'informazione sulla CSR: bravi.

Detto questo, tornando all'edizione 2003, una delle caratteristiche, indicata dai suoi redattori sin dalla premessa metodologica, è che questo documento per linguaggio, struttura espositiva e collocazione dei dati numerici "vuole facilitare al massimo la conoscenza, la comprensione e la valutazione del lettore". Il primo grafico che si incontra nel capitolo dedicato ai clienti non è proprio esemplare per chiarezza, tanto che la comprensione della segmentazione della clientela BNL rimane per noi ancora adesso un mistero...

Ampio spazio viene dedicato alla descrizione delle iniziative di carattere sociale che, peraltro, sono davvero numerose e diversificate in vari campi.

Una nota di colore: a buon intenditor....POCHE PAROLE!

Un brevissimo paragrafo è dedicato alla "policy sul commercio di materiale d'armamento", nel quale si sottolinea il fatto che BNL opera in questo settore nel rispetto della Costituzione Italiana (che di per sé forse non basta). E poi si legge: "la Banca è impegnata a limitare le proprie attività nelle transazioni finanziarie di esportazione e importazione di materiale d'armamento unicamente verso paesi UE e NATO, nell'ambito delle rispettive politiche di difesa e sicurezza". Solo poche righe per affrontare un argomento nel quale BNL era stata chiamata in causa piuttosto pesantemente in passato.

Nel paragrafo "Ascolto e relazione col cliente" vengono riportati i risultati delle indagini di customer satisfaction: possibile che non sia emersa alcuna criticità e che meritino rilievo solo gli sforzi compiuti per migliorare gli aspetti che nella precedente rilevazione presentavano aree di miglioramento?

Banca Popolare Etica

Completo, trasparente, solidamente ancorato alla mission aziendale, che è appunto quella di sposare l'etica con la finanza. Forse a causa delle limitate risorse impiegate nella sua redazione (il che non è certamente da criticare come scelta, in generale) risulta però poco attento alla qualità della comunicazione, a tratti è addirittura poco chiaro, eccessivamente tecnico... insomma l'antitesi di un bilancio sociale pensato per la fruibilità al consumatore. Appaiono tuttavia limiti non completa maturità più che limiti strutturali, stante l'evidente cura per la relazione sociale e per gli stakeholder che si legge fra le righe. In sintesi, bocciato per la forma, ma promosso per la responsabilità, ovvero per i contenuti effettivi e quelli per cui si ravvisa un potenziale positivo, con un po' di fiducia.

Una nota di colore: quali pari opportunità?

"In tema di pari opportunità, infatti, c'è l'impegno a realizzare le scelte di assunzione e avanzamento tenendo conto dell'obiettivo della valorizzazione di professionalità femminili". Leggiamo però nella tabella che riporta la composizione dell'organico che su 38 donne, 37 sono impiegate, 1 è quadro direttivo, 0 sono dirigenti. Tra i quadri e i dirigenti ci sono invece ben 16 uomini. Curiosamente, la tabella che riferisce la percentuale di donne su totale del personale direttivo parla di un 7%. Misteri della matematica. Non sappiamo in effetti da quando l'obiettivo di valorizzare le donne sia stato posto, ma finora l'impegno profuso non ha visto certamente risultati strabilianti.

"Segnaliamo, en passant, che la sezione dedicata ai clienti è a dir poco criptica e stranamente ibrida con argomenti il cui legame con i temi della CSR verso il consumatore ci sfugge.

Banca Popolare di Milano

Un bilancio molto sobrio ed elegante per forma e contenuti come si addice ad un istituto bancario. Un aspetto ci è piaciuto, perché di contenuto piuttosto innovativo: nel capitolo dedicato ai clienti lo spazio riservato ai nuovi mercati, quello costituito dalla clientela di provenienza geografica diversa, prevalentemente Africa e Asia (per il quale BPM è stata una delle prime banche ad attivarsi) e quello rappresentato dalla cd. "economia sociale", costituita da numerosi soggetti non profit con i quali BPM ha già instaurato da tempo un intenso percorso di relazione oltre che da altri attori sociali per i quali BPM vuole diventare un punto di riferimento in futuro (organizzazioni di volontariato, ONG, Fondazioni, enti religiosi; commercio equo e solidale; cooperative sociali; energie rinnovabili; bioedilizia e architettura; agricoltura biologica; turismo sostenibile; PMI socialmente responsabili).

Nessuno spazio purtroppo per il dialogo con le associazioni di consumatori; in mezzo a tante iniziative a favore della comunità e alla crescita culturale del settore finanziario, favorita anche dall'offerta di prodotti di finanza etica, l'aspetto del dialogo con i consumatori ci sembra francamente e sorprendentemente troppo trascurato.

Una nota di colore: è colpa del default

Una perplessità: laddove viene citato l'incremento del numero di reclami nel 2004 si spiega che "è dovuto ai casi di anatocismo e di default finanziario che hanno coinvolto i risparmiatori"... detta così sembrerebbe quasi un'attenuante.

Delle indagini di customer satisfaction vengono riportati tanto gli aspetti positivi emersi quanto quelli suscettibili di miglioramento. Questi ultimi vengono così sintetizzati: "gli aspetti di minore soddisfazione hanno riguardato la percezione del rapporto "costi e

benefici" e l'area dell'innovazione". Qualche parola in più ci avrebbe forse permesso di capire appieno qual è la reale consistenza di queste problematiche.

Carrefour

Colorato, vivace, più un magazine che un bilancio di sostenibilità. Peccato che sia in inglese, perché questo ne limita ovviamente la fruibilità. Pochi numeri, essenziali, informazioni organizzate in piccole unità di testo, sormontate da titoli e slogan. Uno strumento di marketing perfetto, ma anche un bilancio diligente e relativamente completo. Il consumatore non sembra il centro del mondo (e forse si potrebbe fare di più), ma in effetti le problematiche del settore GDO sono più serie per altri stakeholder (prevalentemente i lavoratori). In generale ci è piaciuto.

Una nota di colore: opportunità e rischi in fatto di sviluppo sostenibile

Fra i quattro rischi emersi durante un incontro di consultazione con gli stakeholder, c'è la preoccupazione di perdere competitività nel breve termine, a causa del costo delle politiche di sostenibilità: questo accadrebbe con riguardo ai concorrenti che, indulgendo nel dumping sociale, sarebbero in grado di mantenere i prezzi più bassi. A parte che ci sembra ingiusto tacere tout court la concorrenza di dumping, ci chiediamo se davvero gli incontri con gli stakeholder, invece di premiare le politiche di sostenibilità, alimentano queste preoccupazioni... Se ne deduce che invece di boicottare chi fa dumping dobbiamo stare attenti a chi è troppo corretto perché costa di più? Sono dei mostri, i clienti del Carrefour?

Coop nord-est

Premettiamo che il documento che abbiamo analizzato è la cd. "Relazione sulla gestione sociale" che viene presentata ogni anno a corredo del bilancio consuntivo ed insieme danno vita ad un unico documento il Bilancio Sociale Cooperativo. Questo per precisare che letteralmente non di "Bilancio sociale" si tratta...

Fra i dieci parametri che precisano la responsabilità sociale della cooperativa trovano spazio la tutela dei consumatori e la promozione dell'educazione al consumo consapevole...come dire, un ottimo punto di partenza.

Molto ben fatti, numerosi e chiari i grafici che corredano i dati riportati. Ricche e dettagliate le informazioni: stupisce trovare in questo tipo di documento la spiegazione di cosa sia l'Ecolabel o la Certificazione FSC.

"Fruibilità", "immediatezza" e "concretezza" sembrano sintetizzare bene lo spirito di questo documento. Un esempio per tutti l'elenco dei materiali oggetto della raccolta differenziata effettuata nei supermercati e ipermercati di Coop nord-est; è un'informazione apparentemente banale ma chi di noi non si è spesso trovato in difficoltà nel conoscere le modalità di smaltimento di alcune tipologie di rifiuti?

Una nota di colore: repetita iuvant

il pieno riconoscimento delle associazioni di consumatori come stakeholder rilevanti è esplicitamente espresso nel codice di responsabilità etica e sociale che Coop nord est ci ha invitati a leggere contestualmente al bilancio sociale. L'art 33 del Codice dice infatti "Coop Consumatori Nordest riconosce il rapporto con le associazioni di consumatori come momento rilevante di confronto e dialogo per l'organizzazione della propria attività". La nostra esperienza ci dice che questo dialogo è sempre stato intenso e proficuo; e allora perché non inserire anche nella relazione sociale qualche cenno alle attività compiute in collaborazione con le associazioni di consumatori in questi anni?

Edison

Siamo di fronte al primo "Rapporto" di sostenibilità dell'azienda... rapporto, non bilancio, quindi una partenza cauta, dopo anni di rendicontazione ambientale.

Immagini belle e suggestive introducono le sezioni dedicate ai vari stakeholder, con uno slogan che continua tra l'uno e l'altro, senza enfasi o toni propagandistici. Quello principale: "dare vita alla missione" ci sembra efficace nella sua semplicità.

Poco spazio è dedicato ai clienti (solo un paio di pagine in tutto), ancora meno ai clienti della categoria cd. "mass market", anche se la cosa è parzialmente spiegata dalla possibilità di offrire, a seguito della liberalizzazione, esclusivamente gas naturale. Si può fare di più, siamo interessati a dialogare sul come".

Apprezzabile il fatto che venga chiaramente distinta la sponsorizzazione "utile anche a veicolare un'immagine dell'azienda coerente con i suoi valori", dalle elargizioni liberali "che di norma non sono finalizzate a ritorni di immagine": una certa onestà, non proprio diffusa, oltre a una certa grazia nell'esplicitarlo, peraltro.

Una nota di colore: troppo o troppo poco

Qualche ridondanza si trova. Una per tutte: era necessario precisare che "Edison opera nel pieno rispetto di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali..."?

Qualche omissione, anche. Nessun cenno alle rappresentanze organizzate dei consumatori quali interlocutori nel dialogo sociale. A noi piacerebbe, ovviamente, essere considerati.

Enel

La scorsa edizione ha ricevuto l'Oscar per il Migliore Bilancio di Sostenibilità. In effetti è ampio e articolato, più discorsivo che basato su dati e tabelle, appena poco intuitivo come struttura: in cerca di riferimenti alle relazioni con lo stakeholder consumatore ed iniziative di CSR in suo favore abbiamo dovuto scorrerlo "in lungo e in largo". Comunque sembra potersene desumere che ENEL segue un percorso di dialogo solido (anche se talvolta faticoso) con il mondo consumerista. Interessante l'indagine qualitativa di EURISKO sul Bilancio di sostenibilità 2003: a proposito dei consumatori rileva che "hanno apprezzato il bilancio come dimostrazione di coscienza e responsabilità da parte di ENEL ma vorrebbero disporre di una versione più agile e sintetica, non per addetti ai lavori" : allora Adiconsum interpreta un bisogno diffuso, no?

Una nota di colore: "L'energia che ti ascolta"

Impegni 2003: al capitolo "responsabilità sociale" figura come prima voce "Rafforzare il coinvolgimento degli stakeholder su temi socio-ambientali": Risultati 2003: al medesimo capitolo (colonna a fianco del precedente) leggiamo "progettato con le associazioni ambientaliste l'adeguamento di una riserva ecologica per l'accesso ai disabili" (quali associazioni, quando si realizzerà?); "costituita un'associazione non profit, Enel Cuore Onlus..." con finalità di beneficenza. Se questo è un coinvolgimento "rafforzato" degli stakeholder...

Blackout del 28 settembre 2003: "pronto" intervento, informazione diffusa a mezzo stampa e sito internet enel.it "per aiutare comunque i clienti ad orientarsi sull'accaduto": A poterlo accendere, il computer...

A proposito di ascolto, il call center non è fra i più "votati" dai consumatori...

Granarolo

Grazioso nella forma, grafica gradevole, formato originale, insomma si fa leggere volentieri. Sulle prime crea confusione il fatto di parlare dei "clienti" in modo assolutamente anomalo: si scopre solo leggendo (e con un po' di buona volontà) che si tratta di clientela business, ovvero della distribuzione commerciale. Di consumatori si parla più avanti, ma purtroppo solo in termini di qualità e sicurezza del prodotto. Sia pure importanti, ci appaiono requisiti di base, non propriamente ascrivibili all'impegno in materia di CSR. Accade anche qui, dunque, di incontrare elementi di ambiguità fra il semplice marketing o le politiche di soddisfazione della clientela e la responsabilità sociale. E' vero che da una azienda del settore lattiero-caseario non si può pretendere una grande varietà di argomenti, ma qualche idea anche qui la avremmo...

Una nota di colore: Il giudizio delle associazioni dei consumatori

"I rappresentanti delle associazioni dei consumatori apprezzano in maniera particolare la chiarezza e la completezza delle informazioni riportate sulla confezione dei prodotti (94% degli intervistati (...)) Risulta molto positivo anche il giudizio sulle politiche di filiera: 87% del campione...". Trattandosi non di consumatori finali ma di rappresentanti delle associazioni, sarebbe stato veramente opportuno specificare la metodologia di indagine, i criteri di campionamento, l'ampiezza e la rappresentatività del campione: e se a rispondere si fosse trovato un rappresentante di associazione consumatori che abitualmente si occupa di questioni bancarie o condominiali e per giunta non consuma prodotti caseari?

Hera

Tante bellissime immagini, non patinate, ritratti di vita quotidiana in città. Belle, molto belle, tra le più suggestive. Questo è sicuramente l'aspetto che colpisce di più, ad un primo sguardo. Nella premessa metodologica viene descritto abbastanza dettagliatamente il processo di rendicontazione di questo documento sulla base di quanto previsto dallo standard AA 1000, indicando ad esempio quali funzioni aziendali siano state intervistate e coinvolte nella fase di pianificazione. Ci dispiace però vedere che nel capitolo dedicato al dialogo con gli stakeholder, ne vengano indicati solo tre (pubblica amministrazione, associazioni ambientaliste, dipendenti): possibile che il dialogo con i cittadini e i consumatori sia ignorato proprio nel capitolo dedicato all'ascolto delle istanze dei portatori di interessi? Bisogna però dire che la sezione dedicata ai clienti recupera un po' questo deficit iniziale, soffermandosi sui dati relativi alle indagini di customer satisfaction (svolte tramite interviste telefoniche ad un campione di 1800 clienti) mettendone in evidenza luci e ombre.

Interessante la nota per il lettore con le indicazioni per consultare il bilancio on-line e per contattare eventualmente la struttura per ricevere chiarimenti o approfondimenti; la versione in CD-Rom corredata di altri documenti aziendali e materiale sulla CSR, se messa anche a disposizione del pubblico e non solo degli "addetti ai lavori", potrebbe rivelarsi utile per una opportuna integrazione del bilancio sociale.

Una nota di colore: contenzioso ai minimi termini

Nella paragrafo dedicato ai clienti, alla voce "Informazione e comunicazione", dopo avere brevemente descritto i principali strumenti di comunicazione esterna utilizzati dall'azienda, un sottoparagrafo è dedicato al "Rispetto delle privacy". Questo paragrafo si conclude così: "Esistono due contenziosi di rilievo pendenti con clienti per mancati pagamenti". STOP. Argomento contenzioso con la clientela aperto e chiuso in una sola riga. Va bene che è

stato inserito nel paragrafo sulla "privacy", ma qualche parola in più sul tema forse avrebbe giovato senza ledere la riservatezza di nessuno...

Più avanti nel paragrafo "Relazioni con i media", troviamo la voce "Cause pendenti" così sviluppata: "a fine 2004 sono pendenti diciotto vertenze aventi ad oggetto posizioni rilevanti di diversa natura. Sono inoltre pendenti 32 procedimenti penali, prevalentemente nello stadio delle indagini preliminari, che riguardano l'omissione dell'osservanza di prescrizioni in materia ambientale senza che ne siano derivati danni per l'ambiente o a terzi. Nel 2004 non vi sono state violazioni della normativa in materia di pubblicità o marketing".

Insomma, in generale, ci auguriamo che l'argomento "Contenzioso" sia trattato nelle prossime edizioni con maggiore rigore e sistematicità

Me.Tro spa:

Si ha la sensazione che l'attenzione per la qualità percepita sia spasmodica, mentre sulla qualità reale si tende ad essere generici ed evasivi. Curiosamente, l'oggetto stesso dell'attività di METRO SpA viene più volte evidenziato come contributo alla collettività (il trasporto pubblico è rapido, migliora la viabilità, favorisce il turismo, ha meno emissioni inquinanti del traffico privato...), come se il fatto di fornire un servizio pubblico implicasse automaticamente un'assunzione di CSR piena ed esauriente. Notiamo en passant che le politiche di acquisto (approvvigionamento di beni e servizi) sembrano esclusivamente improntate al rapporto qualità prezzo tramite "l'offerta economicamente più vantaggiosa": una assoluta ovvietà se interpretata come comportamento di buona amministrazione, un comportamento a rischio se interpretato dal punto di vista della responsabilità sociale estesa anche ai fornitori. Possibile, infine, che il Bilancio Ambientale sia stampato su carta riciclata e quello sociale no?

Una nota di colore: soddisfatti e sicuri

Indici di customer satisfaction: "L'indice di soddisfazione delle linee metropolitane si mostra in decisa crescita nella rilevazione del primo semestre 2003" . Peccato che nonostante questo si attesti su un modestissimo 55,4% (dati dell'azienda) e che non si dia alcun conto delle singole problematiche evidenziate: eppure parliamo del 44,6% di clienti insoddisfatti. Solo per la sicurezza e le vetture si parla genericamente di criticità e si fanno propositi di miglioramento: "al fine di migliorare la percezione di sicurezza nelle metropolitane la società ha sviluppato un programma di interventi..." Solo la percezione???! Verifichiamo nel paragrafo apposito e scopriamo che tra gli interventi c'è il controllo del titolo di viaggio (!), il miglioramento del servizio di comunicazione attraverso diffusori il grado di fornire informazioni sullo stato del servizio (chi può dimenticare comunicazioni del tipo "causa

guasto di NUMEROSI treni il servizio è temporaneamente fermo...", per non parlare del Vigilante che urla a squarciagola "Attenti alle borse! Zaini e borse davanti!!!" senza bisogno di radiodiffusori...).

Competitività: il termine ricorre più volte, ma chi sono i competitor sui principali servizi erogati?

Monte dei Paschi di Siena

Accurato, piuttosto consistente, supportato da una mole notevole di tabelle e dati che rendono il discorso più credibile e l'informazione più trasparente. Ha trovato il coraggio di parlare di "incidenti di percorso" costosi sul fronte della reputazione e mostrare come la loro gestione rigorosa consenta un buon recupero.

Apprezzabile, dal nostro punto di vista, la scheda di valutazione del bilancio che viene allegata: restituisce elementi di riflessione sull'effetto conseguito nei lettori, sia in termini di comprensibilità e rilevanza che di credibilità delle informazioni.

Particolarmente presente il tema ambientale, soprattutto nella grafica, che tra campi e colline sembra insistere troppo sulla suggestione naturalistica. Colpa delle bellezze toscane?

Una nota di colore: "La fila? No, grazie"

Si sensibilizzano i clienti all'utilizzo dei canali telematici. I vantaggi?

"Per l'operatore: più tempo a disposizione per lo sviluppo di migliori relazioni con il cliente"
Possiamo essere d'accordo, anche se sorge il dubbio che si tratti di liberare risorse per riservarle alle relazioni con scopo di vendita di ulteriori prodotti e servizi.

"Per il cliente: risparmio di tempo e meno spostamenti, con effetti positivi anche per l'ambiente".
Quest'ultimo argomento ci sembra francamente una forzatura. E i clienti che vanno in banca a piedi o in bicicletta? Per loro si profila una mancata occasione di sano esercizio fisico?

Ras

Piacevole nella presentazione grafica, stampato su carta riciclata, ben strutturato, ricco di dati, contiene una bella mappa degli stakeholder (una buona prassi da "esportare"). Dettagliata l'analisi delle potenziali criticità, così come dei reclami; riconosciute le associazioni dei consumatori, attivati strumenti di risoluzione delle controversie. Peccato soltanto che proprio la sezione dedicata ai clienti appaia da subito incentrata sul marketing, trasmettendo una sensazione negativa che solo una paziente lettura delle numerose pagine che seguono compensa, per la responsabilità verso i consumatori che in effetti viene ben argomentata. Parlando di fornitori, si precisa che i requisiti di qualità e prezzo "non devono essere ottenuti a scapito dei diritti dei lavoratori di cui il fornitore si avvale", cosa che ovviamente ci piace.

Una nota di colore: pubblicità!!!

Nella sezione dedicata ai clienti sono presenti, con uno spazio dedicato, i riferimenti alle campagne pubblicitarie (da quando la "molestia" pubblicitaria può annoverarsi tra le azioni di CSR verso i consumatori?), alle azioni in "supporto della brand awareness", alle sponsorizzazioni che "consentono di dare visibilità al marchio aziendale" o ancora offrono "opportunità di branding".

Deludente il contenuto della parte dedicata alla "conoscenza della clientela" retail, declinata unicamente in termini di analisi finalizzata alla vendita di prodotti e servizi.

L'indagine Demokopea sulla soddisfazione della clientela, di cui si riferisce con dovizia di particolari, mostra un buon livello di apprezzamento per quanto riguarda prezzi, qualità, serietà e affidabilità. Non possiamo che esserne soddisfatti. Quello che secondo gli intervistati si può migliorare è "la capacità di comprendere le esigenze del cliente e soddisfarle al meglio". Forse perché la "conoscenza della clientela" è concepita in quel modo???

San Paolo IMI

Un bilancio molto ricco, dettagliato e, nel complesso, ben fatto. Si apre con la dichiarazione degli estensori di non voler aderire ad un modello predefinito, ma di preferire la costruzione di un documento adatto il più possibile alle caratteristiche del gruppo. E' una scelta in generale condivisibile e in qualche misura coraggiosa (purché non sia utilizzata per eludere la menzione di dati o fatti "scomodi"), che rivela la volontà di lasciarsi "consigliare" da modelli ampiamente riconosciuti ma di non diventarne schiavi.

Non vengono taciuti i problemi del risparmio amministrato, sorti a seguito degli scandali Cirio, Parmalat, Argentina; certo, alcuni passaggi suonano piuttosto ottimistici o riduttivi rispetto alla gravità del problema (che peraltro è stato affrontato in solitudine, con un modesto 4% di casi avviati a conciliazione), ma è comunque apprezzabile la volontà di parlarne.

Una nota di colore: associazioni di consumatori, queste sconosciute...

Un'altra volta il nostro orgoglio consumerista esce un po' ferito dalla lettura di questo documento: il dialogo con le associazioni di consumatori non viene mai menzionato... Peccato che tra i valori che guidano l'azienda sia primario l'orientamento al cliente: una nostra svista o proprio il nostro contributo per migliorarlo non è stato preso in considerazione?

Per ogni stakeholder uno schema ben chiaro riporta gli obiettivi e i risultati. Il paragrafo "Clienti Privati" suddiviso tra "obiettivi 2004" e "Azioni e risultati raggiunti" sembra parli esclusivamente di

nuovi prodotti e servizi, strumenti informatici in dotazione al personale, formazione interna, ampliamento del mercato. Siamo sicuri che questo sia il "succo" della CSR?

Non è il solo caso per questo settore: il rapporto con il settore degli armamenti è troppo "interessante" per cessare, ma va posto in modo accettabile sotto il profilo etico. E' così che spuntano i riferimenti alla Costituzione, alle intese intergovernative, alla lotta contro il terrorismo e al mantenimento di buone relazioni con gli altri paesi (anche quelli eventualmente bombardati?). I fondi del Sistema Etico, però, escludono obbligazioni del Regno Unito, degli Stati Uniti e dell'Australia a causa dell'intervento in Iraq.

Telecom Italia

Tra le 15 "aree di interesse" che saranno monitorate in termini di impatto positivo o negativo, sono considerati "Focus Point del 2004 la soddisfazione del cliente e la qualità del servizio". Tra le righe e nel mare di dati che supportano il bilancio di un gruppo così complesso, troviamo tanti strumenti (800 numeri verdi: ma non saranno troppi?) ma pochi dati sulla loro effettiva operatività, ovvero solamente un generico indice di gradimento della clientela, rilevato da imprecise "indagini svolte periodicamente da società esterne". In fatto di controversie con i consumatori, che ci risultano numerose, una asettica tabella riporta il numero complessivo dei casi trattati e risolti per le varie società e per il gruppo, senza entrare nel merito delle aree di criticità del servizio. Eppure si parla di una mappatura "completa". Curiosamente, poi, il numero di pagine dedicato ai clienti è lo stesso dedicato ai concorrenti. Altro che focus point...

Una nota di colore: tutti soddisfatti!

Interventi di manutenzione: "tempo medio sulla rete telefonica generale + ISDN residenziali = 13 ore". Adiconsum ha invano segnalato casi di guasto ripetuto e malfunzionamento continuo lamentati dai consumatori, tra i quali un caso che dopo 8 mesi, 11 segnalazioni al 187 e numerose lettere non ha trovato soluzione. Si potrebbe indicare nel bilancio anche il "TEMPO MASSIMO"????

Customer Relationship Management: "...approccio multi-channel... 1000 centri di assistenza tecnica, quasi 800 numeri verdi..."; Telecom Italia Wireline vanta inoltre un gradimento del Customer Care pari all'84%. Noi abbiamo chiamato il 187 più volte, con risultati non esattamente "in linea": si resta a lungo in attesa che il disco finisca di comunicare offerte promozionali, prima di poter selezionare il servizio richiesto, poi ci si sente dire "abbiamo motivo di ritenere che il primo operatore libero risponderà": ma allora c'è il rischio che non risponda? Infatti, a volte cade la linea, a volte si resta in attesa così tanto da rinunciare. Abbiamo chiamato una volta anche di Domenica e prima di essere informati che il servizio non è attivo abbiamo dovuto ascoltare tutta la solita pubblicità!

Unicredit

E' fra i migliori che abbiamo analizzato. Anche se ci spiace che Unicredit abbia sostanzialmente ignorato le iniziative del progetto SA & Co. di Adiconsum (ma speriamo che presto scelga di partecipare al tavolo di lavoro e alla campagna per i consumatori), dobbiamo doverosamente riferire una certa soddisfazione per la qualità del Bilancio Sociale. La sezione dedicata ai clienti potrebbe ampliarsi ed arricchirsi di contenuti e dati rilevanti dal nostro punto di vista. Considerato che Unicredit sembra riconoscere il valore delle associazioni dei consumatori, rimaniamo aperti al dialogo.

Una nota di colore: viva la sincerità!

Un paragrafo per ogni "crisi" che ha investito il settore: utile, anche se utilizzato per ribadire posizioni come quella sull'anatocismo: "rimaniamo convinti della correttezza dell'operato delle banche italiane sino al 1999".

Iniziative di ascolto della clientela: ben 242.000 interviste ai clienti nel 2004 (219.000 clienti UCB, che totalizzano un campione 219 volte superiore a quello statistico ritenuto rappresentativo a livello nazionale) per riferire in tutto nel bilancio sociale un numero, uno solo, come indice di soddisfazione, peraltro in assenza di nota metodologica, indicatori, aree di contenuto e relativa ponderazione: questo sì che è un dato aggregato. Ma a chi serve?

Unipol

Senza dubbio il bilancio con la migliore relazione sul panel multistakeholder, a dimostrazione dell'impegno profuso per rendere reale la partecipazione e il dialogo.

Difficile "fare le pulci" ad un documento così completo, ricco e lungimirante nei contenuti. Del resto la decennale esperienza di redazione c'è e si vede. Forse la mole potrebbe essere alleggerita con qualche opportuno taglio o sfruttando maggiormente tutta l'ampiezza del formato... Per tutta risposta potrebbero dirci di consultare la versione di sintesi, piccola e maneggevole... Nulla da dire.

Una nota di colore: i primi della classe

Si nota, almeno nelle enunciazioni (finora non contraddette dalle pratiche di dialogo messe in atto), una certa maturità nella concezione della CSR. Meritano di essere citati alcuni passaggi, piuttosto innovativi:

- "sono stati identificati come stakeholder non gli esperti, ma i rappresentanti di categoria di attori sociali che interagiscono a diverso titolo con l'azienda;

- la definizione di Responsabilità Sociale si è ulteriormente focalizzata sulla correttezza dei comportamenti da parte delle imprese nelle attività caratteristiche, superando il concetto di "carità benevola" e di marketing sociale;
- è evoluto il concetto di inclusione, passando dalla semplice introduzione del punto di vista degli altri, per ridurre il rischio di autoreferenzialità nel rendiconto, al coinvolgimento degli stakeholder nei processi di pianificazione e gestione".

Ci aspettiamo pertanto, da consumatori, una clientela supersoddisfatta: stiamo a vedere.

A titolo esemplificativo, riportiamo ora la scheda integrale da noi realizzata durante la lettura del Bilancio Sociale Unipol. E' l'unica che pubblichiamo perché "promuove" in toto il documento, avendo il bilancio Unipol ricevuto valutazioni positive. Un lavoro analogo è stato comunque compiuto per il bilancio sociale di ciascuna azienda, al fine di avere di ogni documento una sintetica visione d'insieme.



Unipol

Bilancio sociale 2004

Il bilancio è diviso in 6 sezioni (tra parentesi i titoli dei paragrafi che li compongono):

Introduzione (Presentazione; nota metodologica; testimonianze)

L'identità (I valori e la missione sociale; la mappa degli stakeholder; la voce degli stakeholder; Unipol: la storia e le strategie economiche)

Valore aggiunto (Produzione e distribuzione del valore aggiunto)

Relazione sociale (I consumatori e i clienti; gli azionisti; investor relation; l'amministrazione statale; gli agenti e il personale; la collettività)

Società del gruppo (Le società del gruppo Unipol)

Appendice

Nella sezione "**L'IDENTITÀ**" al paragrafo introduttivo "I valori e la missione sociale" viene indicato, tra gli altri, come valore-guida dell'azienda: "privilegiare la soddisfazione del cliente riguardo al prezzo, alla qualità delle prestazioni, alla qualità del servizio".

Nel successivo paragrafo "La voce degli stakeholder", sono fondamentali alcuni passaggi che segnano lo sbocco verso un riconoscimento pratico e concreto (e non più solo formale) del ruolo degli stakeholder nella definizione della RSI di un'impresa e dei suoi strumenti. Questo è quanto si legge in merito alla presa d'atto del mutamento di ruolo assunto dagli stakeholder nel corso degli anni:

" - sono stati identificati come stakeholder non gli esperti, ma i rappresentanti di categoria di attori sociali che interagiscono a diverso titolo con l'azienda;

- la definizione di Responsabilità Sociale si è ulteriormente focalizzata sulla correttezza dei comportamenti da parte delle imprese nelle attività caratteristiche, superando il concetto di "carità benevola" e di marketing sociale;

- è evoluto il concetto di inclusione, passando dalla semplice introduzione del punto di vista degli altri, per ridurre il rischio di autoreferenzialità nel rendiconto, al coinvolgimento degli stakeholder nei processi di pianificazione e gestione".

Viene poi espressa soddisfazione per il rapporto sempre più intenso e costruttivo instaurato con le Associazioni di Consumatori in merito alle problematiche assicurative; dialogo non più occasionale e legato a momenti di conflitto, bensì continuativo nel tempo.

A seguire vengono riportate le risultanze dei diversi panel svoltisi nel corso dell'anno passato, così articolati: - workshop multistakeholder; - panel agenti unipol; - panel dipendenti. A chiudere vengono riportate le valutazioni dei lettori in base all'esito dei questionari allegati al bilancio sociale dello scorso anno; il questionario non si limita a chiedere un giudizio sul bilancio sociale, bensì anche sull'impresa e i suoi sforzi in tema di RSI.

A conclusione di questo paragrafo viene evidenziato il bisogno di trasparenza nell'informazione "per ridurre il differenziale informativo tra assicuratore e assicurato". Inoltre, quale tema emerso dalla consultazione, viene altresì individuata "l'opportunità che Unipol assuma un ruolo nel processo di diffusione di pratiche di responsabilità sociale"

Nella sezione "**RELAZIONE SOCIALE**" prendiamo in considerazione il capitolo "I consumatori e i clienti".

L'offerta ai clienti. Vengono innanzitutto sintetizzate le diverse tipologie di prodotti offerti alla clientela; si specifica la volontà di corredare i prodotti con una documentazione informativa chiara ed aggiornata sia nelle coperture offerte che nelle procedure liquidative. Si sottolinea poi l'attenzione riservata da Unipol alle utenze deboli o socialmente caratterizzate da una scarsa disponibilità di risorse economiche, per le quali sono stati approntati specifici prodotti.

Le convenzioni

I riferimenti normativi della RCA

Il servizio di liquidazione (ampio spazio è dedicato alle questioni più dibattute del processo di liquidazione, dalla velocità e dai tempi di svolgimento, sino al danno alla persona e al contenzioso. Due box, ben evidenziati, spiegano l'evoluzione della CID e le ultime novità relative alla sua applicazione anche in caso di danno alla persona).

Il servizio di liquidazione Sertel (ne viene illustrato il funzionamento e in una tabella vengono riportati i risultati Sertel 2003 e gli obiettivi per il 2004).

I fornitori di servizi (viene spiegata la rete di gruppo di fornitori di servizi comprendente periti, carrozzieri e medici)

Le frodi assicurative (alle Associazioni di Consumatori viene riconosciuto un ruolo primario nella lotta alle frodi assicurative, soprattutto sul versante della condanna di certe pratiche e dell'informazione sulla sua diffusione. Unipol è dotata di un'Unità Antifrode; alcune tabelle mostrano i dati relativi alle segnalazioni a questa Unità, le politiche presentate, le politiche ed azioni del 2004)

La tariffa RC auto (vengono presentate le principali azioni realizzate da unipol sul versante tariffario, su quello della semplificazione dei rapporti con gli assicurati e l'avvio della procedura di conciliazione di concerto con le Associazioni di Consumatori)

Unibox strada sicura (una breve descrizione del congegno e delle sue potenzialità future per aumentare il grado di personalizzazione della polizza RC auto ed ottenere effetti sulla riduzione dei premi).

Unipol risponde (i dati riportati sono relativi al numero dei reclami pervenuti a unipol nel corso dell'anno, confrontati con quelli degli anni precedenti)

I rimborsi RC e il contenzioso (in modo piuttosto preciso viene riportato lo stato del contenzioso nel quale è coinvolta Unipol)

Diritto all'informazione (Unipol ritiene fondamentale riuscire a sviluppare una comunicazione più articolata, di tipo divulgativo, al cliente, per facilitare un percorso di conoscenza a favorire una scelta consapevole. Oltre agli strumenti informativi occasionali per specifiche esigenze vengono elencati quali sono gli strumenti informativi specifici tradizionalmente utilizzati da Unipol:

-Il *Bilancio Sociale* rivolto agli stakeholder con l'obiettivo di diffondere le caratteristiche istituzionali di Unipol ed i suoi valori-guida; è stampato in forma integrale, in versione sintetica, in cd-Rom, tradotto in inglese e francese e diffuso on-line.

-Il Report Annuale dell'ufficio reclami, "Unipol Risponde", presentato e distribuito alle Associazioni di Consumatori;

-Le Newsletter "Informa CRU" e "Cesarinforma", rivolte ai CRU e alla società civile, tra cui le Associazioni di Consumatori.

Vengono poi sommariamente descritti i contenuti dei siti internet della compagnia attualmente presenti (www.unipolonline.it; www.unipolonline.com; www.agenziaunipol.com)

Le sponsorizzazioni di Unipol (descrizione di due progetti di sponsorizzazione che hanno coinvolto Unipol nel 2003: l'uno denominato "Libera - Associazioni, nomi e numeri contro le mafie"; l'altro di rilievo prettamente culturale ha riguardato la realizzazione dell'iniziativa Duccio, Alle origini della cultura senese).

Innovare la comunicazione (vengono riferiti i dati di un'indagine svolta tra la propria clientela in merito all'opportunità di utilizzare nuove modalità di comunicazione. Dall'indagine è emersa una marcata preferenza per gli strumenti di comunicazione tradizionale, pur senza escludere, ad interazione di questi, il ricorso alla posta elettronica)

Il rapporto con le Associazioni di consumatori (dopo una nota introduttiva sul rapporto sempre più stretto con le Associazioni di Consumatori, anche nel processo di elaborazione del Bilancio Sociale, viene brevemente descritto il contenuto dell'attuazione del protocollo d'intesa Governo-Ania-Associazioni di Consumatori del maggio 2003. Di seguito una tabella riporta puntualmente i contenuti del protocollo, a confronto con le posizioni assunte da Unipol nel 2003 e nel 2004 sui temi dell'autodisciplina tariffaria e della disciplina contrattuale più favorevole per gli assicurati in talune specifiche situazioni. In questo schema vengono ben evidenziati gli obiettivi raggiunti, quelli in corso di attuazione e quelli attualmente allo studio di Ania e Ministero).

La nuova conciliazione Consumatori-Ania (un box descrive sinteticamente i vantaggi, il funzionamento e i requisiti di accesso alla conciliazione. Vengono poi elencate le Associazioni di Consumatori che aderiscono alla procedura di conciliazione).

Insomma, ci sembra che tutti i principali argomenti che possono interessare i consumatori siano stati trattati con dovizia di particolari.

L'altro capitolo che prendiamo in considerazione è quello dedicato alla "Collettività". Specifici paragrafi sono dedicati a:

I consigli regionali Unipol

La Fondazione Cesar (Centro Europeo di Ricerca dell'Economia Sociale dell'Assicurazione) fondato su iniziativa di Unipol;

Unipol e il mondo della scuola

L'impegno per l'ambiente e la sostenibilità (qui viene dato spazio ad alcuni aspetti della gestione sostenibile dell'impresa, in particolare per quanto riguarda: i materiali impiegati, in particolare l'utilizzo di carta e il contenimento del suo consumo; i consumi energetici; i consumi di acqua; la mobilità sostenibile; la gestione dei rifiuti; l'impatto ambientale dei fornitori)

Unipol e al responsabilità sociale d'impresa (viene qui sottolineata l'evoluzione nella redazione del Bilancio Sociale nel corso degli undici anni dalla sua nascita, la creazione di una specifica struttura organizzativa dedicata all'elaborazione del B.S. e della RSI, il passaggio da mero strumento di comunicazione a strumento di confronto e dialogo continuo, di inclusione e partecipazione graduale degli stakeholder su specifici progetti aziendali). A seguire le schede di alcuni dei principali progetti a cui Unipol partecipa ed organismi con cui collabora (Q-RES; Impronta Etica; Cittadinanzattiva e Gruppo di Frascati per la RSI; Forum per la Finanza Sostenibile; UIL Democrazia Economica; Adiconsum).

A seguire, la sezione "**Le società del gruppo**" realizza per ogni società (Linear assicurazioni, UniSalute, Meieaurora, gruppo Winterthur Italia, Aurora Assicurazioni, Navale Assicurazioni, Unipol Banca, Unipol Merchant, Unipol Fondi Ltd., Finec Holding s.p.a., BNL Vita s.p.a., Quadrifoglio Vita, Noricum Vita) una breve scheda contenente identità, rendiconto, relazione sociale e valore aggiunto.

In **Appendice** troviamo l'elenco degli indicatori contenuti nel bilancio sociale 2004, messi a confronto con quelli richiesti dal GRI e dal progetto del Ministero del Welfare CSR-SC.

Nell'ultimo capitolo dedicato a "**Il processo della Responsabilità sociale d'impresa**", oltre al riferimento alla AA 1000, vengono formulate previsioni per il futuro con una particolare attenzione al processo di inclusione degli stakeholder, che vuole essere portato "ad una fase di co-progettazione". Per questo vengono indicate le seguenti linee da seguire per il futuro:

- "assicurare tranquillità e sviluppo ai progetti di collaborazione congiunta con i diversi stakeholder ed estendere la diffusione e la partecipazione;
- raccogliere, valorizzare e trasferire alle diverse istanze dell'impresa il feedback che tali collaborazioni sviluppano."

In allegato il questionario per raccogliere le opinioni dei lettori

Stampato su carta prodotta con fibre primarie provenienti da foreste permanenti. Prodotto ai sensi delle leggi e delle normative in materia ambientale.

Del bilancio sociale viene pubblicata anche un'edizione di sintesi ed un CD-Rom.

Vodafone

Elegante e curato, riporta belle illustrazioni fatte da bambini ed ha un formato originale. La sezione dedicata ai clienti, contiene un paragrafo sul rapporto con le associazioni dei consumatori, una certa attenzione al consumerismo organizzato. Ci sorprende però che sia riservata solo una riga e mezza al tema del contenzioso con i clienti. Non perché abbiamo notizia di una particolare situazione di litigiosità con questa azienda, ma perché leggere in un *report* di CSR che *"Permangono numericamente e qualitativamente trascurabili le contestazioni e le controversie giudiziali avviate da parte dei clienti"* lascia dubbi sull'attenzione dedicata alla trasparenza e alla rendicontazione su questo delicato tema: può ben darsi che si facciano rilevazioni e analisi interne, ma sarebbe opportuno riportare almeno qualche dato sintetico sulle aree critiche, sugli strumenti adottati per risolverle, sulla casistica in fatto di tempi e reclami accolti...

Una nota di colore: tutto intorno a te

tra gli interventi tecnologici che qualificano il *customer care*, vi è la *"possibilità data all'operatore durante la chiamata di accedere alle informazioni contenute nella banca dati relativa al profilo del cliente, per identificare eventuali proposte di servizi utili per soddisfare bisogni latenti"*. Siamo sicuri che il cliente gradisca ricevere queste proposte quando chiama per un problema?

Si riferisce di una indagine finalizzata a comprendere la posizione di Vodafone sui temi legati alla responsabilità sociale: *"Per il Gruppo è stata l'occasione per confrontare le performance delle proprie Operating Company (...) valutando anche il loro posizionamento in tema di CSR sia rispetto ai concorrenti locali sia rispetto alle aziende multinazionali leader nello sviluppare programmi di responsabilità sociale"* ed ancora *"Vodafone ha sempre ottenuto punteggi elevati, sia rispetto ai concorrenti sia rispetto ad altre aziende considerate leader nella CSR"*. Insomma, non basta essere buoni, bisogna anche piazzarsi bene in classifica!

Wind

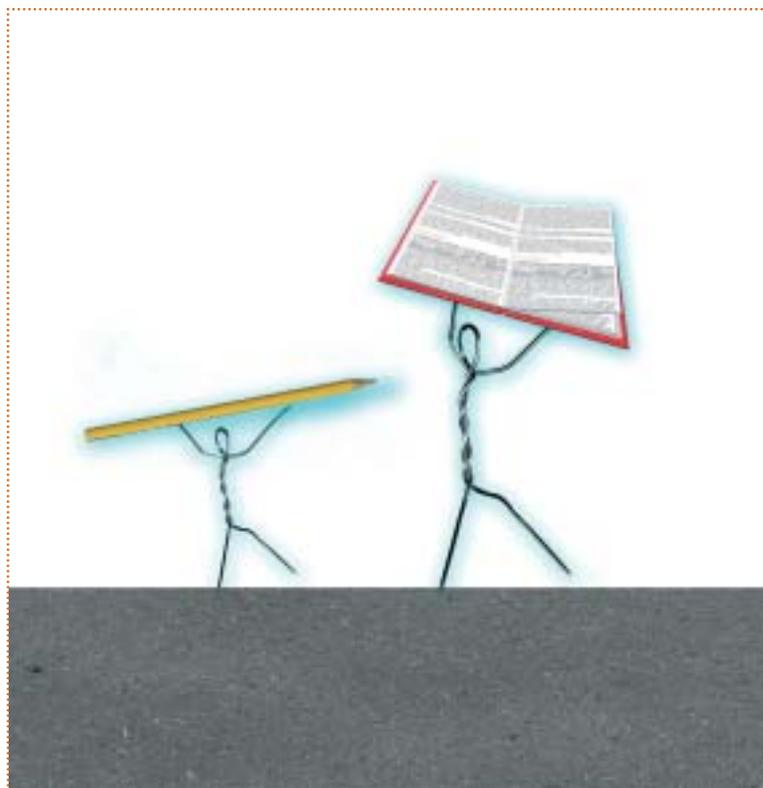
Un formato originale per questo documento che si sfoglia come un album di fotografie. La sensazione è che sia un bilancio piuttosto sobrio e improntato alla schiettezza. Senza giri di parole ci dicono che strumenti come il codice etico e la carta dei valori costituiscono le basi per la buona reputazione aziendale "che all'esterno favorisce l'investimento degli azionisti, la fedeltà dei clienti, l'attrazione delle migliori risorse umane...". Non è certo un mistero, d'altra parte, che la CSR conviene.

Nell'attestazione di coerenza della società di revisione non viene solo dichiarata la coerenza con linee guida e principi di riferimento, ma vengono evidenziati anche gli aspetti da migliorare ed integrare per il futuro.

Una nota di colore: era scritto nel vento

Improntato alla schiettezza, appunto. Nel riferire dello stakeholder comunità Wind ammette di non essere attiva in maniera consistente nella filantropia, "alla luce della sua situazione di bilancio in continuo miglioramento ma non ancora tale da consentirgli questo tipo di interventi". Viva la sincerità, ma che un'azienda di telefonia abbia budget così limitati ci sembra francamente incredibile.

Curioso che per quanto riguarda i reclami relativi all'attivazione di telefonia fissa non richiesta, si indichi una riduzione del fenomeno, constatando che "il numero dei reclami è oggi allineato alla media delle aziende di telecomunicazioni". Come dire che "mal comune..."



Come lo usano? I risultati del questionario alle imprese

Le tabelle che seguono riportano le risposte al questionario che abbiamo chiesto alle imprese partecipanti di compilare in fase di avvio del progetto. Lo scopo delle domande era di fornirci un quadro generale del loro impegno in materia di CSR e degli strumenti che esse hanno adottato per concretizzarlo. In merito al bilancio sociale, specificamente, il questionario indagava forme di utilizzo e diffusione, occasioni di discussione con gli stakeholder, modalità e soggetti coinvolti nella redazione, risorse impegnate (qui abbiamo ricevuto prevalentemente risposte evasive). Conoscere questi aspetti è stato fondamentale per avere un quadro completo dell'impegno dell'azienda, evitando di circoscriverlo alle sole informazioni riportate nel bilancio sociale. Non meno indicativa è stata la disponibilità prestata alla sua compilazione: scegliere di rispondere e farlo con onestà è stato di per sé un segnale importante di come si possano tradurre nei fatti due termini tanto cari e centrali nel dibattito sulla CSR, quali trasparenza e dialogo con gli stakeholder.

		Acea	Agac	Autostrade	BNL	Banca Pop. Etica	Banca Pop. Milano	Carrefour	Coop nord-est	Edison	Granarolo	Hera	Met.ro	Monte dei Paschi di Siena	Ras	San Paolo IMI	Telecom Italia	Unicredit	Unipol	Vodafone	Wind	
1) Quale altra rendicontazione redige oltre al bilancio tradizionale?	a) bilancio sociale																					
	b) bilancio ambientale																					
	c) bilancio di sostenibilità																					
	d) altro																					
2) Da quando l'azienda redige il bilancio sociale?		1998	1998	1997	2001	2000	2003	2001	1992	2002	1999	2002	2004	2000	2003	2002	1997	2000	1993	2002	2004	

		Aceab	Agac	Autostrade	BNL	Banca Pop. Etica	Banca Pop. Milano	Carrefour	Coop nord-est	Edison	Granarolo	Hera	MeLro	Monte dei Paschi di Siena	Ras	San Paolo IMI	Telecom Italia	Unicredit	Unipol	Vodafone	Wind			
3) Quale standard di rendicontazione sociale l'azienda ha impiegato per il proprio bilancio?	a) GBS	☞	☞			☞	☞			☞	☞	☞	☞	☞	☞				☞	☞				
	b) AA 1000					☞						☞	☞		☞					☞				
	c) GRI	☞	☞	☞				☞			☞	☞		☞	☞	☞	☞			☞	☞	☞		
	d) altri (specificare)	per le aut. ambiente GRI e LCA			reol. AdnkA	GBS + reol. ABI			Sistema CSR-SC nazionale* DUB + COOP FTSA4 Good					ABI		ABI	Global compact, ring studenti, spauldi							
	e) nessuno								OCDE															Nessuno, ma correlati con GRI, ABI + CSR-SC
4) A quali modelli di implementazione si ispira l'azienda?	a) Q-RES			☞			CSR come governance alternativa		☞		☞												☞	
	b) CSR-SC			☞									☞										☞	☞
	c) altri (specificare)	ha sviluppato un proprio modello					ABI																	
	d) nessuno	☞					ispirati dal movimento Finanza etica e economia solidale							☞	☞	☞			☞					

		Acea	Agac	Autostrade	BNL	Banca Pop. Etica	Banca Pop. Milano	Carrefour	Coop nord-est	Edison	Granarolo	Hera	Met.ro	Monte dei Paschi di Siena	Ras	San Paolo IMI	Telecom Italia	Unicredit	Unipol	Vodafone	Wind	
5) Quali altri strumenti di responsabilità sociale l'azienda adotta?	a) codice di condotta	☞		☞	☞				☞	☞			☞	☞	☞		☞	☞	☞	☞	☞	☞
	b) carta dei valori	☞						☞	☞		☞		☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞
	c) comitato etico	☞		☞		☞		☞	☞		☞	☞		☞	☞	☞		☞		☞	☞	☞
	d) adesione Patti Chiari				☞		☞							☞	☞	☞		☞				☞
	e) linee guida Euresif					☞	☞															
	f) consultazione associaz. consumatori			☞										☞	☞		☞	☞	☞	☞	☞	☞
	g) altro	★	in fase codice etico					codice etica luglio 2011						★	Adesione Global Compact				☞			
6) L'azienda possiede qualcuna tra queste certificazioni o registrazioni?	a) SA 8000						in corso processo certificaz.		☞		☞											☞
	b) ISO 9001	☞	☞	☞	☞					☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞
	c) ISO 14001	☞	☞		☞					☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞	☞
	d) EMAS									☞	☞	☞	☞					☞	☞	☞	☞	☞
	e) OHSAS 18001 (sicurezza)				☞					☞								☞				☞
	f) altro (specificare)																DSG 7794 norma informatica					☞

☞ ACEA: codice etico appalti, evento stakeholder (sempre) e sito di sensibiliz. (sempre) ecc. di sensibiliz. (sempre)
 ☞ GRANAROLO: workshop multistakeholder ogni 2 anni; indagine annuale sugli stakeholder; indagine clima interno; modello cittadinanza sociale (progetti di solidarietà coi dipendenti)
 ☞ TELECOMITALIA: carta servizi; codice anti-discriminazione; codice di insider trading (modello ex legge 231); progetto ambiente; siti self-assessment

		Acea	Agac	Autostrade	BNL	Banca Pop. Etica	Banca Pop. Milano	Carrefour	Coop nord-est	Edison	Granarolo	Hera	Met.ro	Monte dei Paschi di Siena	Ras	San Paolo IMI	Telecom Italia	Unicredit	Unipol	Vodafone	Wind
7) In ordine di priorità, con quali stakeholder vuole comunicare il vostro bilancio sociale?	azionisti e finanziatori	4	3	1	1	1 reali azioni sono est	2	1	1	-	4	4	-	4	5	2	1	3	4	5	2
	clienti/consumatori	2	2	2	2	2	1	1	1	-	3	3	1	2	4	4	1	1	1	1	3
	fornitori	5	3	5	3	5	5	1	1	-	5	4	1	5	3	5	1	5	5	4	5
	dipendenti	3	2	3	2	3	3	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	4
	collettività	1	1	4	2	4	4	1	1	-	2	2	1	3	2	3	1	4	2	3	1
8) In ordine di priorità, a quali stakeholder viene dedicato più spazio nel vostro bilancio sociale?	azionisti e finanziatori	4	3	3	2	1	4	1	1	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5
	clienti/consumatori	2	2	1	2	1	2	1		4	2	3	1	2	1	1	3	1	1	3	2
	fornitori	5	3	5	3	3	5	1		5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
	dipendenti	1	2	2	1	1	3	1		1	1	1	3	1	2	2	1	2	3	2	1
	collettività	3	1	4	1	2	1	1		2	3	2	2	3	4	3	2	4	2	1	3

		Acea	Agac	Autostrade	BNL	Banca Pop. Etica	Banca Pop. Milano	Carrefour	Coop nord-est	Edison	Granarolo	Hera	Met.ro	Monte dei Paschi di Siena	Ras	San Paolo IMI	Telecom Italia	Unicredit	Unipol	Vodafone	Wind		
11) Il vostro bilancio sociale è accessibile al pubblico?	a) No																						
	b) Sì, solo in abstract																						
	c) Sì, per intero																						
	Se sì, tramite quali canali?	internet, sito web, database	site internet	site internet	site internet	presso il sito internet	internet, sito web, database	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet				
	d) Quali altri canali utilizza per comunicare la CSR	posteri, social media, siti web, database		site internet										brochure, sito web, database			site internet			site internet	site internet	site internet	site internet
12) Il bilancio sociale è reso accessibile in qualche modo ai dipendenti?	a) No																						
	b) Sì, solo in abstract																						
	c) Sì, per intero																						
	Se sì, in quale modo?	internet, sito web, database	internet, sito web, database	site internet	internet, sito web, database	presso il sito internet	internet, sito web, database	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet	site internet				

		Acea	Agac	Autostrade	BNL	Banca Pop. Elisa	Banca Pop. Milano	Carrefour	Coop nord-est	Edison	Granarolo	Hera	MeLro	Monte dei Paschi di Siena	Ras	San Paolo IMI	Telecom Italia	Unicredit	Unipol	Vodafone	Wind	
13) L'azienda presenta e discute il bilancio sociale con i suoi stakeholder?	a) No								☺				☺									
	b) Sì	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺		☺	☺	☺		☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Se sì, in quali occasioni?	a) invio per posta			☺				☺		☺		☺		☺	☺			☺	☺	☺		
	b) convegno			☺						☺				☺		☺		☺	☺	☺		
	c) riunioni	☺			☺		☺			☺	☺	☺			☺		☺	☺	☺	☺		
	d) questionario valutaz. bilancio sociale	☺			☺	☺						☺		☺	☺				☺	☺	☺	☺
Se sì, con quali stakeholder prevalentemente?	a) azionisti	☺	☺	☺		☺	☺			☺		☺					☺					
	b) dipendenti e sindacati	☺	☺	☺	☺		☺			☺		☺			☺			☺	☺	☺	☺	☺
	c) associazioni di consumatori	☺	☺	☺							☺									☺		☺
	d) altro		organizzazioni civiche, associazioni giovanili, associazioni								•			tutti gli stakeholder (incluse le banche)		associazioni di consumatori					tutti e tutti le associazioni (incluse del CIVIC)	

(*) GRANAROLO: clienti; comunità finanziarie; istituzioni pubbliche; unioni; fornitori; ambiente

		Acea	Agac	Autostrade	BNL	Banca popolare Milano	Carrefour	Coop nord-est	Edison	Granarolo	Hera	Met.ro	Monte dei Paschi di Siena	Ras	San Paolo IMI	Telecom Italia	Unicredit	Unipol	Vodafone	Wind
14) Nella redazione del bilancio sociale l'azienda ha elaborato autonomamente i contenuti o è intervenuto un organismo esterno?	a) elaborazione interna	<input checked="" type="checkbox"/>	gli anni successivi alla	<input checked="" type="checkbox"/>	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1	1	<input checked="" type="checkbox"/>	1				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
	b) collaborazione con organismo esterno	solo il primo anno	il primo anno	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		2	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	2	<input checked="" type="checkbox"/>	per primo e secondo esercizio	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
In caso di risposta (b), quale tra questi?	- società di consulenza e marketing	<input checked="" type="checkbox"/>												<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>
	- società specializzata in RSI			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
	- altro (specificare)				altro ufficio aperto in CSR									ufficio presso azienda in corso	1 e 2 ed altri dipendenti e per un'attività di gestione della					
15) E' prevista la revisione del bilancio sociale/sostenibilità da parte di un ente esterno?	a) Si	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
	b) No		per ora no			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>										

Tra i bilanci sociali che abbiamo considerato nella nostra ricerca quello pubblicato da più tempo risale al 1992.

- # 12 su 20 delle aziende che hanno risposto al nostro questionario pubblicano anche un codice di condotta;
- # 10 hanno nella propria struttura un comitato etico;
- # Solo 6 consultano regolarmente le associazioni di consumatori

Denominazioni

Su 20 bilanci analizzati:

- # 9 sono bilanci sociali
- # 9 sono bilanci di sostenibilità
- # 1 solo è un bilancio socio-ambientale
- # 1 sola azienda pubblica separatamente il bilancio sociale dal bilancio ambientale (Metro)
- # un'altra pubblica un Rapporto di sostenibilità separatamente da un rendiconto ambientale (Edison)

Lo standard più seguito per la redazione del bilancio è il GRI (13 su 20)

3 aziende possiedono già la certificazione SA 8000; una ha avviato il processo per ottenerla

Quanti hanno una sezione CSR sul sito?

Quasi tutte le aziende hanno sul proprio sito una sezione dedicata alla responsabilità sociale o alla sostenibilità, in cui pubblicano il bilancio, tuttavia per i visitatori è spesso difficile trovarlo:

- Acea ("Ambiente e società")
- Autostrade ("Sostenibilità Sociale e ambientale");
- Banca Etica ("Dimensione etico-sociale")
- Bnl ("Etica e Sociale")
- Bpm ("Economia e Società" + "Faresolidale" in cui si trova il bilancio sociale)
- Carrefour ("Responsible Commerce")
- Edison ("Sostenibilità e Ambiente")
- Granarolo ("Valori")
- Hera ("Qualità sostenibile")
- Ras ("Sostenibilità")
- SanPaolo IMI ("Responsabilità Sociale")
- Telecom ("Sostenibilità")
- Unicredit ("Le responsabilità")
- Vodafone ("Corporate Responsibility")
- Wind ("Consumatori")
- Coop Nord-est ("Responsabilità Etica e Sociale")

- 1) Agac pubblica il bilancio sociale esclusivamente nella sezione "Bilanci", insieme a quello economico.
- 2) Unipol presenta il link al bilancio sociale direttamente in home page e lo riporta anche nella sezione Investor Relation
- 3) Nel sito di Met.Ro il bilancio sociale lo troviamo alla sezione "Pubblicazioni"
- 4) Nel sito MPS è piuttosto difficile trovare il bilancio socio-ambientale

Quanti presentano il link al bilancio sociale nell'home page?

Sono 9 i siti delle aziende selezionate che nell'home page mostrano il link al bilancio sociale/sostenibilità. Sono: Autostrade, Bnl, Banca Etica, Carrefour, Coop nord-est, Edison, Granarolo, Unicredit e Unipol.

Il Tavolo di Lavoro con le imprese e gli esperti di CSR

Come abbiamo avuto modo più volte di ripetere nelle pagine precedenti, uno degli aspetti che volevamo caratterizzasse questo progetto era il fatto di compiere un lavoro, per così dire, "di squadra"; tutto questo naturalmente a nostro rischio e pericolo, nel senso che rischiamo tanto un rifiuto per disinteresse, quanto la sonora bocciatura dell'iniziativa. Quello che in fase di pianificazione infatti non ci era dato sapere era come (e se) si sarebbe evoluto questo lavoro di squadra e, soprattutto, quale riscontro avrebbe avuto da parte degli interessati.

L'obiettivo del progetto era quindi leggere un certo numero di bilanci sociali con occhio consumérista, valutarne l'immediatezza e la comprensibilità per la sig.ra Maria, verificare la completezza e la trasparenza di questi documenti per il lettore medio, tracciare una bozza di linee guida per la realizzazione di un bilancio sociale consumer oriented.

Quello che ci ha positivamente stupito, non per mancanza di fiducia a priori ma per la coscienza dell'impegno e della disponibilità a mettersi in gioco che chiedevamo, è stato proprio lo spirito di collaborazione dimostrato dalle imprese: il riscontro alle nostre comunicazioni e convocazioni è sempre stato pronto e garbato, la partecipazione ai tavoli di lavoro nutrita, il dibattito serio, vivace, a volte animato, ma privo di tensione e irrigidimenti, i feedback e le critiche costruttive e puntuali.

Proprio nell'ambito di questi incontri tuttavia si è profilata, sempre più centrale, la necessità di non limitarsi agli obiettivi iniziali del progetto, ma di sfruttare l'occasione del confronto diretto impresa-rappresentanza dei consumatori, per arricchire il lavoro di ulteriori contenuti e gettare le basi per futuri approfondimenti ed iniziative.

Insomma, può dirsi a tutti gli effetti un esperimento riuscito e convincente. Proprio da questa soddisfazione nasce la volontà di raccontare l'esperienza maturata in seno al tavolo di lavoro, renderla conoscenza condivisa con chi non ha potuto partecipare, valorizzare il contributo di chi vi ha preso parte, fissare idee che possano diventare punti di partenza per le prossime tappe.

In primo luogo, e brevemente, una precisazione. E' opportuno ricordare che il progetto prevedeva inizialmente due livelli di partecipazione paralleli: le imprese oggetto della ricerca da un lato, i partner "scientifici" dall'altro.

Il primo incontro si è dunque svolto rispettando questa ripartizione; in quelli successivi è invece prevalsa l'opportunità di mettere a confronto più voci possibile e di favorire l'integrazione reciproca dei diversi punti di vista, per ottenere questo le ulteriori sessioni sono state comuni a tutti.

Il primo incontro con i partner, la cui eterogeneità è stata un prezioso punto di forza, ha suggerito alcune idee e posto all'attenzione del tavolo numerose questioni. Riportiamo solo gli aspetti salienti. Comune a tutti si è dimostrata la convinzione che il bilancio sociale sia uno strumento che attualmente si rivolge a pochi esperti. Per questo motivo è stata subito evidenziata la necessità di rendere questo strumento più accessibile al pubblico e più caratterizzato, nella sua fase di progettazione e redazione, da un'attività di vero dialogo sociale e scambio di informazioni, aspettative, prospettive. E' emerso a questo proposito un importante aspetto collegato: il grande pubblico, quello dei

consumatori, in realtà non ha una cultura della comunicazione sociale e non ha sviluppato ancora l'interesse e l'abitudine a pratiche di consultazione e partecipazione che, secondo alcuni dei presenti, sono indispensabili nella fase di "ascolto" che l'impresa deve far precedere alla redazione del bilancio sociale. Per questo si è insistito sulla necessità di "educare" e sensibilizzare innanzitutto i consumatori al tema della CSR e di sviluppare appositi metodi di rilevazione delle opinioni e dei bisogni, affinché l'azienda possa cogliere gli aspetti chiave su cui relazionare in bilancio.

Qualche perplessità è stata tuttavia in un primo tempo manifestata circa la possibilità di dar vita ad una sola versione delle nostre linee guida, valida per tutti i differenti settori aziendali oggi interessati dalla redazione di un bilancio sociale. La proposta formulata è stata di concentrarsi meno sulla individuazione delle linee guida e di distinguere gli aspetti di processo dagli indicatori: concentrarsi di più sul processo avrebbe potenzialmente permesso di individuare quali strumenti, azioni e iniziative le aziende possono intraprendere per realizzare un proficuo stakeholder engagement e rispondere e appieno alle aspettative dei consumatori.

Adiconsum ha sottolineato il fatto che la rappresentanza organizzata dei consumatori ha negli anni messo a punto efficaci sistemi di ascolto, monitoraggio e rilevazione delle problematiche più sentite e dei bisogni già identificati dai consumatori, in base alla quale già oggi si evidenziano aree di interesse trascurate e spazi di miglioramento possibile nella reportistica sociale. Come associazione abbiamo comunque manifestato piena disponibilità ed interesse ad intraprendere/proseguire una riflessione congiunta con le imprese in fatto di rilevazione dei bisogni e delle lamentele del cliente e di dar vita ad iniziative di "ascolto" appositamente studiate.

Sin dal primo incontro con i partner "scientifici" sono stati dunque emersi almeno due nuovi obiettivi:

- orientare sul piano metodologico il lavoro di riflessione e redazione delle linee guida, non limitandosi agli aspetti contenutistici ma prestando maggiore attenzione ai processi e alle buone prassi che l'azienda può seguire nelle fasi di ascolto e autovalutazione;
- sviluppare campagne informative e di sensibilizzazione capaci di creare le premesse culturali e sociali per un'attiva partecipazione dei cittadini allo sviluppo delle prassi di CSR da parte delle imprese e al rafforzamento della domanda stessa di CSR, principale elemento di motivazione dell'impegno aziendale.

Appena più animato il tavolo con le imprese, le quali hanno subito sostenuto la posizione, pressoché unanime, di considerare il bilancio sociale uno strumento inevitabilmente riservato ai tecnici/addetti ai lavori e dunque difficilmente rimodellabile ad uso e...consumo dello stakeholder consumatore.

I consumatori, intesi singolarmente, non sarebbero e non dovrebbero considerarsi i destinatari del bilancio sociale, ma lo sarebbero le associazioni che li rappresentano. Ne deriverebbe che se si

volesse parlare di CSR direttamente al consumatore si dovrebbe creare ex novo un altro strumento, più immediato nei contenuti e più agevole nella consultazione.

Il tema della comunicazione della CSR si è poi in parte sovrapposto a quello più generale della comunicazione "di servizio" con lo stakeholder consumatore, realizzata mediante altri strumenti, quali il sito internet, la carta dei servizi...

Questo incontro ha in parte consolidato la nostra sensazione che ci siano almeno due approcci differenti alla CSR da parte delle imprese: da un lato chi tende ad identificare la responsabilità sociale verso i consumatori con la semplice customer satisfaction; dall'altro l'approccio più maturo di chi vuole parlare al consumatore, non solo dei consueti temi consumeristici della qualità, sicurezza, costo dei beni/servizi, ma vuole affrontare con lui il discorso responsabilità sociale d'impresa nel suo significato più ampio e comprensivo.

Suona poco rispettoso verso il consumatore considerarlo aprioristicamente disinteressato agli altri aspetti della CSR; peraltro, se già è difficile districarsi in un bilancio sociale per un soggetto sufficientemente preparato sull'argomento, ancor più difficile è far nascere il bisogno nel soggetto che ne è totalmente digiuno. Occorre porlo nelle condizioni di percepire che ci sono (e quali sono) gli altri aspetti in base ai quali è opportuno cominciare a valutare il comportamento dell'impresa

Insomma, la CSR implica anche un'evoluzione culturale sui due fronti, quello dell'azienda e quello dei suoi interlocutori: se questi due livelli si alimentano l'uno l'altro, ci si può aspettare, o almeno auspicare, una crescita comune e parallela

L'ultimo incontro, si è svolto in plenaria con le imprese e i partner scientifici riuniti. E' stato soprattutto l'occasione per ripresentare la riformulazione definitiva del piano di lavoro, integrata con i suggerimenti emersi nelle precedenti riunioni.

La discussione sullo strumento bilancio sociale è continuata vivace e propositiva nei confronti del progetto, tanto che proprio a chiusura dell'incontro è stata unanimemente condivisa l'ipotesi di elaborare una sintesi brevissima del bilancio sociale da parte delle aziende partecipanti, da sottoporre ad un focus group di consumatori come test, utile a verificare l'interesse e la comprensione che può suscitare una rendicontazione di carattere sociale semplificata (nella sua estensione, nel linguaggio e nei contenuti), le aspettative suscitate e il grado di soddisfazione percepito.

Da questo input ha preso il via l'attività preparatoria del focus group, per il cui resoconto vi rimandiamo al paragrafo successivo.

Questo e molto altro ha caratterizzato questi mesi di lavoro. Lo scambio di informazioni, pareri, critiche e impressioni non è avvenuto solo durante gli incontri, ma è continuato regolarmente nel tempo grazie ad una fitta corrispondenza elettronica.

Qualche errore di valutazione o qualche ingenuità da parte nostra nell'organizzare e gestire il tavolo temiamo fosse abbastanza inevitabile. Speriamo comunque ne sia stata colta la buona fede e sia stato apprezzato l'impegno sinceramente profuso per lavorare e collaborare nel modo migliore possibile.

I Focus Group con i consumatori: la ricerca sul campo

I Focus Group è una metodologia di indagine psicologico-sociale di tipo qualitativo, tesa cioè ad enucleare elementi di riflessione utili alla formulazione di ipotesi, che una successiva indagine di tipo quantitativo potrà poi confermare e misurare su un campione rappresentativo del target individuato. Lo scopo del Focus Group è quindi di orientare i ricercatori alla comprensione di massima degli aspetti più rilevanti delle problematiche da indagare: non si tratta di un metodo esaustivo né completamente affidabile al fine di formulare affermazioni in merito ad opinioni, comportamenti e grado di conoscenza o interesse rispetto al problema in oggetto. La sua validità è tuttavia ampiamente riconosciuta presso la comunità scientifica e lungamente sperimentata in diversi campi di applicazione, grazie alla sua versatilità in termini di contenuti, modalità di svolgimento, adattabilità al target.

È fondamentale, per la sua corretta implementazione, affidarne la conduzione a persona esperta e qualificata, che abbia buona conoscenza della materia e spiccate doti di comunicatività. La qualità del "clima" che instaura durante il Focus Group è infine legata al numero ed alla tipologia dei partecipanti, all'informalità assoluta della situazione ed all'assenza di qualsivoglia atteggiamento critico o di valutazione di quanto espresso dai partecipanti.

Quest'ultimo aspetto ci ha portato a riflettere lungamente sull'opportunità di consentire la presenza durante il Focus Group di rappresentanti delle imprese. Con opportuni accorgimenti essa è stata comunque ritenuta utile a consentire una condivisione del metodo e dei risultati del lavoro, ma anche a favorire l'incontro/scontro di due approcci culturali diversi, quello degli operatori economici ed esperti di CSR e quello dei consumatori, uno dei principali destinatari del bilancio sociale, sollecitando un dibattito vivace, ma sereno.

L'incontro ha avuto lo scopo di sollecitare i consumatori ad una lettura e discussione di gruppo dei bilanci sociali, con conseguente compilazione di un questionario individuale e un dibattito finale nel quale consumatori e imprese si sono confrontati sul grado di comprensione e interesse dei documenti. Al centro del discorso le aspettative e priorità di conoscenza dell'impegno sociale delle imprese e le opinioni dei presenti sulla possibilità di tradurre queste informazioni in elementi di scelta e preferenza nel consumo.

Al fine di verificare la possibile migliore fruibilità del bilancio sociale in forma appositamente studiate per incontrare il bisogno informativo dei consumatori, le imprese hanno redatto un documento di sintesi (di 2-3 pagine circa) che riduceva le informazioni attualmente contenute nel bilancio sociale a quelle strettamente utili e interessanti per il target, sulla base dello schema seguente:

- descrizione in estrema sintesi dell'impegno di CSR dell'azienda
- illustrazione al consumatore delle attività di CSR compiute, rispettivamente, a favore:
 - dei consumatori stessi⁵
 - della collettività
 - dell'ambiente

⁵per **attività di CSR a favore del consumatore** non si intendono le normali iniziative di customer retention (da considerarsi parte integrante e doverosa dell'organizzazione aziendale), ma la descrizione di iniziative che rappresentino un quid pluris rispetto quanto la legge o le esigenze di adeguamento al mercato richiedano (es: prevedere le tradizionali procedure per la gestione dei reclami è sostanzialmente un dovere dell'impresa, mentre aprirsi al dialogo con le associazioni di consumatori per l'avvio di procedure di conciliazione può considerarsi un'attività di CSR a favore del consumatore).

- dei dipendenti
- dei fornitori
- degli azionisti
- di Stato e istituzioni

E' stato così possibile sottoporre ai partecipanti sia il bilancio sociale nella sua versione integrale che in forma di abstract divulgativo.

Obiettivi generali

1. Tracciare un profilo della conoscenza spontanea e dell'atteggiamento dei partecipanti verso le tematiche della CSR e i bilanci sociali, individuando elementi di interesse e modalità di approccio che favoriscono comprensione e attenzione da parte dei consumatori.



2. Studiare la percezione del messaggio veicolato con il bilancio sociale e la comprensione dei contenuti, delle finalità del soggetto emittente e del significato sociale.



3. Osservare la reazione emotiva suscitata a livello di approvazione/disapprovazione del messaggio, con riferimento ai contenuti in generale, ma anche alla forma visiva e al linguaggio utilizzato: l'osservazione comparativa riferita al bilancio sociale in forma integrale e al suo abstract consentiranno di tracciare un percorso di comunicazione sociale appropriato ai bisogni e alle aspettative dei consumatori



4. Avere una valutazione da parte dei consumatori sulla fruibilità del bilancio sociale e stimolare suggerimenti di carattere contenutistico: (contenuti mancanti, contenuti poco chiari, contenuti considerati inutili).



5. Stimolare una discussione sull'utilità della rendicontazione sociale e sulle sue forme più opportune/fruibili.



6. Identificare e sviluppare i messaggi-chiave che possono aiutare il pubblico dei consumato-

ri a servirsi del bilancio sociale come di uno strumento di indirizzo e sostegno nel compiere le scelte di consumo.



7. Comprendere le modalità di fruizione ed utilizzo delle informazioni fornite ai consumatori per entrambi gli strumenti (abstract e bilancio in forma integrale), nonché l'utilità percepita rispetto alle proprie necessità informative.



8. Utilizzare i risultati del Focus Group per una riflessione congiunta fra stakeholder, ma soprattutto fra rappresentanti dei consumatori ed imprese, che consenta di formulare un modello di comunicazione opportuno, capace di incontrare bisogni e aspettative dei consumatori.

Svolgimento dell'incontro

I consumatori convocati sono stati in parte persone che in passato hanno ricevuto assistenza da Adiconsum, in parte membri dell'associazione dei pensionati, casalinghe, studenti, liberi professionisti, lavoratori dipendenti. La predominante presenza femminile è stata considerata utile a rispecchiare il ruolo primario della donna nell'orientamento delle scelte di consumo della famiglia e tendeva a privilegiare un pubblico generalmente più sensibile alle tematiche dell'etica, della solidarietà, dei diritti umani e della cooperazione allo sviluppo, tutti elementi rilevanti in tema di RSI.

All'incontro hanno partecipato 11 consumatori, oltre a cinque rappresentanti Adiconsum e ai rappresentanti di Unipol, San Paolo IMI, Bnl, Met.Ro, Ras, Abi e Sodalitas.

Ha moderato e condotto il focus group il prof. Oreste Calliano (docente della facoltà di Economia all'Università di Torino).

In apertura il prof. Calliano ha introdotto l'argomento responsabilità sociale delle imprese, per permettere anche ai consumatori digiuni sul tema di conoscerne almeno gli aspetti fondamentali.

Una discussione ha coinvolto inizialmente le imprese sul concetto stesso di Corporate Social Responsibility, secondo le diverse accezioni - di matrice europea e americana - e sul ruolo oggi attribuito al bilancio sociale. Ci si è soffermati anche sugli aspetti legati alla comunicazione e al linguaggio, la cui scelta è essenziale per veicolare correttamente un messaggio.

La prima parte del dibattito si è concentrata proprio sui temi del linguaggio e della comunicazione. Si è sottolineata la necessità per l'impresa, nel redigere un bilancio sociale, di tenere sempre

ben presente il pubblico cui si rivolge e di considerare il fatto che, se in una fase iniziale di dialogo vengono necessariamente coinvolte solo le rappresentanze organizzate, il bilancio arriverà, prima o poi, anche nelle mani del consumatore. Da qui la conclusione che linguaggio e grafica devono essere chiari e, perché no, accattivanti. La chiarezza consente di "istruire", in un certo senso, il consumatore e di "inserire pillole di trasparenza".

Non viene trascurato il fatto che spesso i bilanci siano molto voluminosi e ricchi di informazioni, fino al punto di diventare prolissi. In ogni caso è stato sottolineato come atteggiamenti positivi e innovativi posti in essere dalle imprese per rendere più fruibili e diffusi almeno gli indicatori principali del bilancio sociale, magari pubblicandoli su Internet, creino sempre un effetto di imitazione e di sensibilizzazione. Il prof. Calliano ha evidenziato due aspetti emergenti da queste prime battute: competizione e coevoluzione. "Competizione" significa che entrare in un mercato di questo tipo crea un vantaggio competitivo, dando vita ad un meccanismo per cui attraverso la competizione si migliora ("coevoluzione"). Questa competizione "al meglio" non può che essere ben vista dalle associazioni di consumatori.

Le rappresentanze aziendali, a questo punto, hanno domandato verso chi deve essere declinato questo "meglio". Avendo le aziende numerosi interlocutori, tra loro anche molto differenti per ruolo, preparazione e sensibilità, diventa piuttosto difficile stabilire verso quale interlocutore deve declinarsi questo "meglio". In questo caso è stata sottolineata la necessità di parlare anche un linguaggio finanziario, per rendere il bilancio sociale e i suoi contenuti interessanti anche per gli analisti dei mercati classici. La sfida tuttavia deve essere quella di trovare un linguaggio che rappresenti una mediazione e che possa andar bene in qualche modo per tutti, tanto per il cliente/consumatore quanto per l'analista finanziario. Occorrerà quindi cercare un massimo comune denominatore.

Il moderatore ha quindi rilevato un ulteriore aspetto emergente: l'azienda dovrebbe scegliere il/i proprio/i destinatario/i e nei suoi confronti dovrebbe essere trasparente. Quindi se l'interlocutore fosse l'analista finanziario e venisse usato un linguaggio adeguato, sarebbe poi sbagliato sottoporre lo stesso strumento al consumatore dicendo che è fatto per lui. Il prof. Calliano ha dunque posto due interrogativi: esiste/è possibile trovare un linguaggio intermedio che valga per Standard&Poor e per la sig.ra Maria? E' possibile pensare a due impostazioni del bilancio sociale una per Standard&Poor più tecnica e una per la sig. ra Maria più colloquiale?

Su questo punto le imprese hanno rilevato la difficoltà di adottare una duplice impostazione del bilancio, in quanto non esiste, al momento, una domanda consistente in questa direzione. Sondaggi recenti dicono che i cittadini non leggono i bilanci sociali; perché dunque un'azienda dovrebbe porsi il problema di redigere più versioni del documento?

E' stato poi introdotto l'argomento "certificazioni", domandandosi in particolare se la certificazione sociale sia in grado di garantire il consumatore e ponendosi l'annosa questione del "chi controlla il controllore?" La risposta dell'impresa è stata che la vera certificazione viene fatta dai consumatori, attraverso la scelta dell'impresa. Qui Adiconsum pone il problema di una compiuta realizzazione del Mercato Unico Europeo e di una sana, reale competizione fra le imprese. Spesso,

soprattutto in alcuni settori (ad esempio i servizi) la concorrenza è praticamente inesistente, quindi la scelta del consumatore diventa per forza di cose obbligata.

Tuttavia, quando le società di revisione certificano il processo seguito per la redazione del bilancio e la congruità dei dati inseriti con quelli del bilancio economico, si realizza un elemento di trasparenza e affidabilità che viene riconosciuto anche da parte dei consumatori. D'altra parte l'argomento "certificazione" genera ancora un po' di confusione, tanto che spesso il consumatore confonde la certificazione del processo con quella del prodotto. E', senza dubbio, un problema di comunicazione, che pian piano, il mercato sta cercando di chiarire.

Un aspetto importante è stato poi nuovamente ribadito: è fondamentale che alle spalle del bilancio sociale sussista una strategia di responsabilità sociale. Il bilancio sociale dovrebbe perciò essere visto come uno strumento di rendicontazione della strategia di responsabilità sociale adottata dall'impresa. Il moderatore ha successivamente spostato l'attenzione su un'altra questione: quella del consumatore non rappresentato, colui che ha difficoltà ad esprimersi e a valutare, ma che probabilmente è il futuro cliente. La discussione sembrerebbe portare alla conclusione che il consumatore marginale (il cd. "ghetto consumer") non è oggetto del bilancio sociale, bensì di altre attività diverse dal bilancio sociale.

A questo punto tre sono sembrate le alternative possibili, tra le quali tuttavia è difficile districarsi:

- a) realizzare un bilancio unico indirizzato a tutti gli stakeholder
- b) realizzare più bilanci, uno per ogni stakeholder,
- c) realizzare un solo bilancio unito ad altri strumenti più adatti a ciascun interlocutore

La terza soluzione è stata la più largamente condivisa in seno al dibattito.

Si è poi inserita la voce di un consumatore, membro della federazione nazionale pensionati, che ha sottolineato il fatto che forse quello che interessa davvero al consumatore è la mission, non tanto il bilancio tecnico: ai consumatori interessa sapere se quella mission è compatibile con una scelta etica. Mettendo in evidenza i principi ai quali è ispirata la condotta aziendale si eviterebbe un tecnicismo inutile che non interessa la massa dei consumatori.

La discussione ha dunque aperto numerose domande, queste le principali:

- 1) La valutazione della mission deve essere interna all'impresa o può esserci qualcuno all'esterno che fornisce indicazioni e indirizza l'impresa verso una direzione piuttosto che un'altra?
- 2) quale il confine tra bilancio sociale e applicazione della carta dei servizi?

- 3) E' forse meglio immaginare (per capire cosa e come comunicare) di rivolgersi ad una fascia di consumatori più evoluti e più critici, più sensibili a questo tema?
- 4) Il ruolo delle associazioni di consumatori è quello di educare ed avvicinare i consumatori ad un consumo più attento e critico anche verso il comportamento delle imprese?
- 5) Le associazioni esponenti hanno un ruolo/possono avere un ruolo per valutare a nome del consumatore e quindi dare dei messaggi?
- 6) Bilancio Sociale e brochure divulgativa devono utilizzare uno stesso linguaggio o linguaggi diversi?

Adiconsum, naturalmente, sostiene che la competenza e l'esperienza delle associazioni le rende idonee a svolgere questo ruolo di interfaccia tra la certificazione e comunicazione di responsabilità sociale e i consumatori, in modo da garantire e assicurare anche coloro che non hanno gli strumenti culturali o semplicemente il tempo per procedere ad una valutazione propria del comportamento di ciascuna azienda cui si rivolgono.

L'ultimo intervento da parte delle imprese è stato di carattere propositivo nei confronti del progetto SA & Co. di Adiconsum. Viene sottolineato che, più che l'analisi di come i bilanci sono fatti (se sono tutti uguali e a chi sono rivolti) per le imprese sarebbe utile capire come "utilizzare" le associazioni di consumatori o come le associazioni di consumatori possono sostenere l'impresa. Le imprese oggi per riposizionarsi hanno bisogno del confronto con gli stakeholder, ma non potendosi confrontare con la sig.ra Maria, hanno bisogno di avere degli interlocutori qualificati ed investiti di rappresentatività, che le aiutano ad interpretare il pensiero di quel consumatore critico/attivo di cui prima si è detto; per questo il ruolo delle associazioni di consumatori, dei sindacati, delle ONG che operano sul territorio è importantissimo in questa fase. E' però altrettanto importante che questi stakeholder collettivi percepiscano la delicatezza del loro ruolo in un mercato produttivo. L'impresa che decide di essere socialmente responsabile decide di essere più trasparente; tuttavia, in un mercato in cui i suoi competitori possono anche decidere di non esserlo, rischia di diventare più vulnerabile. Allora il rapporto che si instaura tra questa impresa e gli stakeholder collettivi è un rapporto in cui questa cognizione di causa deve essere colta. Quando l'impresa decide il processo di responsabilità sociale deve utilizzare gli stakeholder collettivi, perché sono loro che gli permettono di avere la giusta coscienza critica. Il prodotto della rendicontazione (il bilancio sociale) può anche arrivare alla sig.ra Maria, ma il processo deve vedere necessariamente la partecipazione delle associazioni di consumatori, dei sindacati, delle parti sociali che sono in grado di essere rappresentative, di avere capacità di analisi, preparazione professionale e capacità di interagire con le imprese, sia per stimolarle e convincerle ad innovarsi, sia eventualmente per cogliere in flagrante chi ne approfitta e non dice la verità.

Alcune conclusioni emerse dalla discussione:

- Occorre utilizzare un linguaggio appropriato al soggetto cui ci si rivolge
- Le parole chiave sembrano essere: intelligibilità, trasparenza e esplicitazione della mission
- Il bilancio sociale non può trattare di tutti i temi, tuttavia è fondamentale ascoltare gli stakeholder per capire da loro a cosa sono interessati
- L'impresa socialmente responsabile non può essere più vulnerabile dell'impresa che non lo è.
- Il rapporto con le associazioni deve essere percepito come fatto positivo e non come fattore di rischio.

Si è poi proceduto al lavoro di gruppo, sottoponendo ai consumatori sia l'abstract che il testo integrale del bilancio sociale. Al termine della lettura dei documenti, i consumatori hanno compilato due questionari (uno relativo al bilancio integrale, l'altro all'abstract) ed è stato fatto un giro di tavolo per raccogliere le loro impressione sulla lettura dei testi e, più in generale, sul tema responsabilità sociale d'impresa.

Cosa hanno detto i consumatori

1° consumatore (Elvio - 57 anni - pensionato) "il consumatore attivo è un soggetto che può ricevere i messaggi e che se non è in grado di valutarli ha dei soggetti collettivi, es. le associazioni di consumatori, che lo possono aiutare. Al di là del bilancio per gli addetti ai lavori, il linguaggio deve essere universale; oggi c'è la possibilità di raggiungere con il messaggio qualsiasi tipo di pubblico".

2° consumatore (Gennaro - 48 anni - insegnante) "nella mia qualità di insegnante ciò che mi preme è di formare il consumatore critico, il quale si forma nella scuola. Per questo credo che l'interesse dell'impresa sia anche di formare il consumatore critico. Quindi anche avviare una campagna nelle scuole, utilizzando un linguaggio più universale e semplificato credo sia un passo fondamentale da parte delle imprese anche per "vendersi meglio". Un campagna informativa svolta nelle scuole e nelle università può dunque essere utile e favorevole anche all'impresa stessa. Il consumatore adulto lo formi da piccolo"

3° consumatore (Flavia - 25 anni - studentessa) "io invece penso che il bilancio sociale non debba essere uno strumento che si rivolga al consumatore, deve essere uno strumento dettagliato che dia informazioni e non solo buone intenzioni. Non è questione di consumatore attento o non attento. Il bilancio sociale è un documento molto ricco e anche il consumatore attento non è che potrebbe andare a leggersi ogni bilancio sociale delle aziende che incontra. Anche il consumatore attento pensa faccia riferimento più ad un'associazione nel momento in cui vuole sapere il comportamento di un'azienda e non al bilancio sociale. Il bilancio sociale deve invece essere uno strumento che un esperto può valutare realmente per arrivare a conclusioni che non siano solo "non finanziamo il commercio delle armi" ma debba vere degli indicatori e rispettare una realtà che effettivamente è complessa. Per questo forse il linguaggio semplice non deve essere un compito dell'impresa ma deve essere compito delle associazioni. Anche un consumatore attento non è che va a cercare dall'impresa eventuali ammissioni di colpa. Cerca sicuramente informazioni più semplici, visto che anche per un consumatore attento può essere troppo complessa o comunque troppo vasta e quindi inaccessibile. Il linguaggio semplice può anche essere più facilmente manipolato rispetto a uno più complesso che tiene conto di determinati indicatori."

4° consumatore (Luisa - 33 anni - impiegata) "guardando alcune delle brochure che ci avete mostrato, mi sono sorte delle riflessioni. Per quanto l'intento sia certamente lodevole, però in tutta onestà mi sembra un'operazione propagandistica, perché non voglio pensare che tutti siano bravi e onesti e non pensino alla logica del guadagno e si pensi soprattutto ad impegnarsi nell'interesse anche della collettività. A mio parere una buona operazione di marketing da parte delle imprese deve essere di portare a conoscenza grazie all'intermediazione delle associazioni di consumatori dell'attività nel campo della responsabilità sociale delle varie imprese, utilizzando un linguaggio molto semplice. Però bisogna anche mettere in evidenza in questi abstract anche i punti deboli di questo sistema e fare proposte per porre rimedio a questi punti deboli. Non credo ci siano solo lati positivi, ma che ci siano anche punti deboli che debbano essere portati a conoscenza del consumatore e che credo rendano questi abstract anche più credibili perché, oltre a vedere le cose positive, vedo anche che l'impresa è consapevole del fatto che l'impresa ha anche settore in cui si deve impegnare di più. E quindi ritengo più credibile l'informazione che mi dà. Quindi una sorta di processo di miglioramento reso trasparente".

5° consumatore - (Sergio - 56 anni - pensionato) "a mio parere il vero problema per l'impresa è di rendere credibile l'attività che in questo settore un'impresa effettivamente fa. Al di là delle frasi pompose la prima impressione del consumatore è che tutti dicano le stesse cose. All'inizio si parlava dell'esigenza di una certificazione, cioè chi controlla che quanto viene espresso in questo modo effettivamente si realizzi, vale a dire chi verifica la credibilità"?

6° consumatore (Tiziana - 37 anni - impiegata) "Siamo tutti concordi che vanno bene le grandi missioni, tuttavia prendiamo ad esempio la BNL e l'iniziativa Telethon, lodevolissima per impatto e sensibilità, se poi un consumatore entra in una filiale BNL e fa un'ora di coda e vede una persona anziana raffreddata e accaldata che me ne faccio di duecento pagine in cui mi si parla di tutte le buone azioni dell'azienda. Io credo che l'azienda debba puntare sulle piccole cose che poi sensibilizzano il consumatore".

Le imprese sono abbastanza concordi nel ritenere che gli strumenti della responsabilità sociale (brochure o bilanci) non debbano venire utilizzati soltanto quando l'impresa si trova in difficoltà. Vanno impiegati indipendentemente dalla situazione contingente, ma soprattutto indicando qual è la criticità del rapporto con i propri stakeholder. La soluzione potrebbe essere quella di indicare, stakeholder per stakeholder, quali sono i propri punti critici, cosa di cui molto spesso non si trova traccia nei bilanci sociali. E' un equilibrio instabile quello che si può trovare tra tutte queste esigenze, l'importante è esplicitare il processo, avere la consapevolezza delle sue criticità.

Paolo Landi (Adiconsum) ha concluso i lavori partendo da alcune considerazioni relative al rapporto fiduciario tra impresa e cliente. Ha rilevato il fatto che la perdita di fiducia incide di più sulla crisi attuale dell'Italia di quanto non faccia la perdita di potere d'acquisto. Per questo i temi e le pratiche della responsabilità sociale avranno un ruolo sempre più rilevante nelle politiche delle imprese. Questa crescita di importanza significherà anche che aumenteranno le imprese che vorranno cogliere l'opportunità, sia imprese che si pongono questa finalità in modo corretto sia quelle che se la pongono in modo strumentale. Associazioni di consumatori e imprese dovrebbero essere alleate per fare un distinguo tra quelle che fanno CSR in modo strumentale e quelle che lo fanno seriamente. Tutti, imprese serie e associazioni di consumatori, devono avere interesse a mantenere la responsabilità sociale come una pratica credibile.

La domanda che ci si è posti dunque è stata un po' la stessa emersa nel corso del dibattito: qual è il ruolo delle associazioni di consumatori per cercare di fare evolvere positivamente il bilancio sociale? L'associazione di consumatori deve individuare degli aspetti significativi: significativo ad esempio è che l'impresa non esalti solo quello che va bene, ma risponda anche delle criticità peculiari per ciascun settore di attività. Come consumatori, è evidente che si abbia l'interesse primario nella qualità del servizio che viene fornito: la beneficenza, il rispetto dell'ambiente, il risparmio energetico sono importanti e lodevoli, ma, in quanto associazione di consumatori, l'aspetto di responsabilità sociale che per primo viene verificato è il servizio che un'azienda svolge o il prodotto che realizza. L'impresa, infine, deve interloquire con il consumatore/lavoratore organizzato, non con il singolo consumatore/lavoratore: solo così può sussistere un rapporto paritario e corretto.

Cosa è emerso dai questionari

Sono state predisposte due versioni del questionario da sottoporre ai consumatori: una relativa al bilancio sociale in forma integrale, l'altra inerente agli abstract preparati appositamente dalle imprese su nostra richiesta. Ai consumatori sono stati dati circa 45' di tempo per leggere le due versioni del bilancio sociale e per rispondere ai due questionari.

Occorre innanzitutto dire che non tutti i consumatori partecipanti al focus group hanno compilato il questionario, soprattutto quello relativo al documento integrale. Alcuni hanno ritenuto che il tempo a disposizione fosse troppo poco per potersi formare un'idea chiara del contenuto di un bilancio piuttosto voluminoso, quindi hanno preferito non rispondere.

In merito al primo questionario (relativo alla versione integrale del Bilancio Sociale) le risposte possono così sintetizzarsi:

Alla prima domanda relativa all'impressione suscitata dal bilancio sociale visionato, è emerso che il bilancio sociale è considerato dalla maggioranza un documento a scopo prevalentemente pubblicitario e di sostegno alla reputazione dell'impresa. Tuttavia in misura appena poco inferiore è anche visto come un documento utile per capire cosa fa l'impresa e come lo fa, come un documento che aiuta l'impresa a comunicare meglio all'esterno e come un documento tecnico abbastanza interessante per quanto piuttosto complesso.

Insomma, forse contrariamente a quanto si potesse inizialmente pensare, soltanto un consumatore lo ha giudicato un documento incomprensibile (e con la seguente motivazione: "è al di sopra delle mie conoscenze e deve essere rivolto alle associazioni di difesa"). Interessante tuttavia è anche il commento di chi, come emerso poi nella discussione successiva al lavoro di gruppo, vede la criticità dei bilanci sociali nel fatto che "trattino di cose non verificabili".

Con la seconda domanda si chiedeva ai consumatori di esprimersi sulla veridicità o meno, a loro parere, delle informazioni contenute nel bilancio.

La risposta prevalente è stata quella che li si ritiene solo in parte veri, potendoci essere omissioni di dati negativi, dati generici o non verificabili. Con un lieve scarto, segue chi ha risposto "probabilmente veri, perché l'impresa non può esporsi al rischio di essere smentita". Una sola voce tra i partecipanti li ha considerati "in buona parte inventati o esagerati, tanto nessuno li può controllare".

Il terzo quesito, relativo all'interesse suscitato dai contenuti del bilancio, ha visto prevalere, in posizione paritaria, due risposte tra loro quasi antitetiche: da un lato esso è reputato in buona parte interessante perché dà un'idea abbastanza chiara del comportamento e dell'atteggiamento dell'impresa; sul fronte opposto è considerato astruso e irrilevante per il consumatore, più interessato a ricevere notizie certe su questioni di carattere pratico e prettamente consumeristico.

In coda alla "classifica": la risposta che li considera tutti interessanti per un consumatore che

vuole scegliere consapevolmente e la risposta aperta: "se fossero comprensibili, per quanto tecnici, mi interesserebbero".

Insomma una prima impressione, da questi risultati, è che l'approccio da parte dei consumatori all'argomento e allo strumento stesso non sia affatto negativo; non emerge chiusura, diffidenza o pregiudizio, ma soltanto la richiesta di maggiore chiarezza, trasparenza e certezza sulla veridicità dei dati riportati.

La quarta domanda era aperta e chiedeva ai consumatori di indicare quali aspetti avrebbero voluto trovare nel bilancio sociale visionato, che invece non hanno trovato.

Queste sono le risposte ricevute:

- 1) Chiarezza per soggetti non tecnicamente formati alla comprensione dei contenuti
- 2) La missione d'impresa spiegata in due parole, semplici e comprensibili
- 3) Un bilancio redatto non solo dall'azienda, ma anche con la collaborazione e il controllo di altri soggetti (es.: sindacato o consigli di fabbrica della stessa)
- 4) Non ho le competenze per sapere ciò che avrei dovuto trovare ed inoltre il tempo è stato poco per compiere una lettura più approfondita
- 5) Dati più dettagliati, cifre, indicatori, certificazioni garantite, criteri utilizzati per raggiungere determinati obiettivi. I "come" e non i "cosa". Non basta riportare gli aspetti positivi ma occorre indicare anche le carenze.
- 6) Un linguaggio più semplice; la dimostrazione che i dati/notizie riportate corrispondono al vero; la comparazione con altre società del settore
- 7) Non ho avuto il tempo per leggere con attenzione tutto. Alcune parti le ho sorvolate. Credo tuttavia in un rapporto più stretto scuola/impresa. Non mi sembra di aver trovato nulla che vada in questa direzione.

La quinta domanda, relativa alla comprensibilità del linguaggio, della struttura dei capitoli, di grafici e tabelle, ha riservato risposte non univoche, infatti in pari misura questi aspetti sono stati reputati: abbastanza comprensibili; tecnici ma in buona parte comprensibili con una lettura attenta; molto tecnici e difficili da comprendere per chi non è molto esperto di queste cose.

La sesta domanda, in parte legata a quella precedente, era tesa ad indagare l'impatto di grafica e illustrazioni. Ha prevalso l'opzione che considera questi aspetti sostanzialmente tesi a veicolare un'immagine idealizzata dell'impresa. Al secondo posto l'opinione di chi li reputa piacevoli, pertinenti o comunque utili a facilitare e incoraggiare la lettura.

La domanda numero sette era invece volta ad indagare l'impressione complessiva suscitata dal documento. In generale la maggior parte dei partecipanti ha risposto che la lettura del bilancio sociale non ha lasciato loro niente di particolare in termini di conoscenze, ma una qualche curiosità in più per il comportamento sociale delle imprese. Meno significativo, ma comunque presente, il numero di coloro che hanno manifestato un sentimento di scetticismo.

L'ottavo quesito chiedeva ai consumatori in che forma e in quali occasioni avrebbero voluto avere informazioni sulla responsabilità sociale delle imprese di cui sono clienti. Al primo posto sono state citate le associazioni di consumatori, seguite da istituzioni e organismi di controllo. Poco interessanti sono state valutate le altre opzioni (una brochure semplice e diretta, il sito internet, gli istituti di ricerca o gli enti di certificazione).

La penultima domanda voleva conoscere l'opinione dei consumatori su chi pensavano potessero effettivamente ricadere i costi che la redazione di un bilancio sociale comporta per l'impresa. La maggioranza si esprime ritenendo che questa spesa rappresenti una parte degli investimenti per il futuro, in quanto la sostenibilità porterà più clienti e più stabilità per l'impresa.

Anche in questo caso scarsissimo seguito ha avuto l'ipotesi che siano i consumatori alla fine a dover pagare.

All'ultima domanda (sareste disposti a pagare un po' di più per prodotti e servizi di imprese che lavorano controllando e rendicontando con questo bilancio il loro impatto sociale?) stupisce che la risposta prevalente sia stata no, affatto: la responsabilità sociale è un dovere dell'impresa ed è nel suo interesse, dunque non deve avere costi ulteriori per i consumatori. Questa inclinazione è palesemente in contrasto con quanto emerso da una recente ricerca condotta dall'Università Bocconi che invece indicava un 85% degli italiani disposti a pagare fino al 10% in più per prodotti realizzati nel rispetto della società e dell'ambiente. Visto il carattere squisitamente qualitativo e non quantitativo della nostra indagine tra i consumatori, ne deduciamo semplicemente il bisogno di approfondire la questione.

Complessivamente dunque può dirsi che i consumatori, almeno per il campione da noi individuato, appaiono molto più preparati e critici sull'argomento della responsabilità sociale e del bilancio sociale di quanto si tenda a credere. E' probabile che non dispongano ancora di tutti gli strumenti informativi adeguati per valutare tutto, ma certamente non appaiono né indifferenti, né superficia-

li, né portatori di un atteggiamento negativo. Emerge una forte componente di curiosità verso l'approfondimento di questi argomenti, ma anche una particolare fiducia nelle associazioni di consumatori e negli organismi di controllo come veicoli di diffusione delle informazioni sulla responsabilità sociale delle imprese. Manifestano qualche riserva sulla comprensibilità di questo documento e, soprattutto, sulle modalità di verifica dei dati in esso riportati.

Il questionario relativo agli abstract redatti dalle imprese (seguendo l'indicazione di limitare le informazioni alle sole utili per i consumatori) ha sostanzialmente confermato molte delle con-

siderazioni fatte a proposito del documento integrale. Il linguaggio anche in questo caso è considerato piuttosto tecnico, anche se in buona parte comprensibile con una lettura attenta. Viene anche qui sollecitata una maggiore chiarezza e, comunque, il documento viene per lo più visto come un documento a scopo prevalentemente pubblicitario. A differenza del testo integrale, la versione sintetica riesce a catturare meglio l'attenzione dei lettori, visto che la maggioranza ha considerato in buona parte interessanti gli argomenti trattati (la stessa domanda formulata per i bilanci integrali aveva dato risposte più controverse).

Tra i suggerimenti che i consumatori, sollecitati ad esprimere le proprie aspettative, indicano in merito ai contenuti di questo documento, emerge la necessità che l'impresa indichi, accanto al proprio impegno sociale, anche i propri punti deboli e le modalità di risoluzione che si impegna ad attuare. Emerge infine una sostanziale fiducia nella veridicità delle informazioni e dei dati contenuti nel documento.



Suggerimenti spot dal mondo accademico

Abbiamo intervistato due docenti universitari, da anni attenti al tema della responsabilità sociale e dell'etica d'impresa: in modo del tutto informale, abbiamo rivolto loro qualche domanda provocatoria, scherzosa, cercando di sollecitare risposte più intuitive che sistematiche, più dettate dalla saggezza che dalla competenza specifica. Un gioco a cui molto cortesemente e con grande spirito si sono prestati. Li ringraziamo per questo e ci scusiamo per aver estrapolato dalle loro risposte, lunghe e articolate, qualche riga appena di testo, che proponiamo in questa circostanza come contributo alla riflessione critica.

Prof. Sebastiano Maffettone, docente di filosofia dell'impresa all'Università LUISS Guido Carli di Roma.

1) Un'impresa nel Bilancio Sociale racconta davvero la sua storia o racconta storie?

*"E' facile rispondere che dipende dall'impresa e dal bilancio sociale; la serietà con cui l'impresa ci si mette dipende da chi fa, come fa e perché fa... **il bilancio sociale è la storia, la storia raccontata da un altro punto di vista; come la storia raccontata dal movimento operaio è diversa dalla storia raccontata dalla classe dirigente...** il bilancio sociale è lo stesso racconto da un'altra prospettiva.*

*(...) Io penso che in fondo se si fa con un minimo di onestà è una cosa che serve molto, perché in realtà il problema sta proprio nel capire una spesa che senso ha per l'azienda (...) Naturalmente è una cosa da fare con prudenza: tra l'anno zero e l'anno uno c'è una differenza enorme; tra l'anno n e l'anno $n+1$ c'è una differenza molto minore (...) Io consiglio sempre di non iniziare con il bilancio sociale il primo anno, ma di fare sempre un rapporto che raccoglie dati tipo bilancio sociale e dal secondo anno in poi fare il bilancio sociale... Probabilmente oggi conviene mescolare i bilanci, cioè mettere il bilancio sociale insieme al bilancio ambientale in un unico bilancio di sostenibilità, come molte imprese hanno fatto. Oppure conviene mettere il bilancio di sostenibilità insieme ai bilanci civilistici tradizionali, quelli economici, in modo che le stesse partite abbiano due poste, diciamo così. (...) Il vero problema sta nella misurazione dei ricavi degli investimenti fatti: quella è la scommessa su cui tutto questo si gioca, per dire se sono storie o se racconta storie, non è tanto l'onestà dell'intenzione, diamola per scontata... (...) **è la scommessa della misurabilità della ricaduta sociale dell'impresa sul mercato e nella società.** Questo è un compito difficile ma necessario; se "passa" la possibilità di misurare, tutta questa linea della responsabilità sociale dell'impresa e dei bilanci sociali e dei codici etici ha un senso; **se invece entro un certo numero di anni non si ha un passaggio quantitativo, onestamente credo che smetteranno di farli."***

2) Quanto costa a me consumatore un bilancio sociale? Allora mi conviene?

"L'interpretazione standard è che queste cose ricadano sui prezzi e che quindi non convenga. Ma ci possono essere dei vantaggi per i consumatori: maggiore trasparenza, maggiore consapevolezza

za... se le decisioni dei consumatori devono essere razionali, devono essere informate, sennò sono scommesse. **E' vero che il bilancio sociale per lo più non arriva al consumatore, ma dovrebbe arrivarci, lo scopo è quello di arrivarci, ma d'altronde perché farlo se poi non arriva a nessuno? Magari un po' alla volta arriverà...**

E' chiaro che bisogna bilanciare l'ottimismo e il pessimismo pregiudiziale; il vero problema è quanto costa di più ? (...) a volte anche il costo è molto complesso da valutare; se riesce a passare il messaggio, fare cose ben valutabili dal punto di vista sociale e morale conviene anche all'azienda e un grande progresso c'è. Io stesso che insegno queste cose ho inventato una materia che si chiama "Filosofia dell'impresa", in cui sostanzialmente parliamo di questo e tutti gli studenti appena arrivati fanno molta fatica a mettere insieme i due mondi, cioè non credono che sia possibile conciliare in un unico universo discorsivo, ma anche pratico, profitto e moralità, è proprio una cosa che gli riesce difficile. Invece io credo che non sia tanto strano; tutti gli imprenditori hanno una storia personale, quando hanno superato una certa soglia credono, ritengono, sperano di ottenere effetti sociali, non è poi tanto strano. Quando sei diventato importante ricco, famoso, cosa vuoi dalla vita? vuoi anche essere considerato bravo, buono e carino; questo non è detto che sia vero, però è un'aspirazione molto legittima, quindi quando le imprese si consolidano, quando la società stessa diventa meno primitiva, "aspra" e dura, quando esce da una condizione primitiva e si sviluppa, tendono a diffondere un'immagine di sé più socialmente utile. (...) E' vero che c'è la resistenza, questo è un altro problema, la resistenza non è solo quella tipica per cui "se costa di più a tutti allora non conviene", però ci sono resistenze anche psicologiche, cioè **la gente pensa che ci sia incompatibilità tra profitto e moralità**, invece non è vero, sono tutte imprese in cui al fondo c'è qualcosa di durevole, di stabile, di dignitoso, di responsabile. Il problema è che prima lo era senza dirlo, adesso si dice e a volte non lo è, questa è la vera differenza. **Un grande patron d'industria del passato faceva sostanzialmente responsabilità sociale d'impresa.** Pensiamo a Marzotto in particolar modo per una storia locale specifica, ma anche Ferrero, hanno sempre badato molto alla qualità congiunta con le persone; è una vecchia storia, l'imprenditore "figo" ci tiene a queste cose e le ha sempre fatte. Ora, rendendole comunicazione, marketing e integrandole nel prodotto, effettivamente qualcosa cambia in meglio e in peggio; in meglio perché lo fanno tutti, in peggio perché è più superficiale sostanzialmente, meno sentito. Però è una vecchia qualità dell'impresa che viene sfruttata in maniera nuova, questo anche va ribadito sempre, perché non è una scoperta... l'imprenditore era etico, **solo che non lo diceva: adesso bisogna pure dirlo, quindi bisogna metterlo in rete, bisogna comunicarlo, se non lo comunichi non vale** (...) L'altra cosa è che non bisogna essere contenti delle aziende che fanno le cose facili; sono cose impegnative: gli amministratori delegati, i presidenti e anche i sindacati lo sanno... (...) Insomma, le aziende sane lo hanno sempre fatto quando stavano bene, lo faranno nel futuro, lo sanno che è difficile e cercano di mediare... "

Prof. Franco Belli, Preside della Facoltà di Economia dell'Università di Siena

1) Multinazionali e grandi imprese hanno iniziato a scrivere Bilanci Sociali quando è diventato chiaro a tutti che si comportavano male. Quando anche le piccole lo faranno, potranno iniziare a comportarsi male?

*"Io spero di no. (...) Prendiamo le banche di credito cooperativo, che sono un modello, anche molto nazionale; tutte le banche di credito cooperativo fanno beneficenza. Per questo leggendo un bilancio sociale di una bcc, leggo "benefici a favore della comunità locale, nel campo sportivo, alla parrocchia..." e poi ad un certo punto leggo la voce **"elargizioni a favore della comunità nazionale": il pagamento delle tasse. Non si chiede alla gente di essere santa, ma perlomeno...** ecco, il bilancio sociale è visto in questo modo (...) **La strada non è semplice**".*

2) Questo è il concetto di "CONOSCENZA DELLA CLIENTELA" di un'importante compagnia assicurativa:

"In particolare, nel 2003 i clienti retail sono stati profilati in base alla loro potenzialità patrimoniale. Inoltre è stato loro assegnato un rating specifico di propensione all'acquisto di prodotti finanziari, bancari, Vita, pensione, Malattia e casa.(...)" Segue poi questa distinzione della clientela retail:

1. Affluenti e Vip
2. Medi e benestanti
3. Mass market

Cosa ne pensa?

*"Ora io sono sempre esagerato, però **questo è Il Grande Fratello**, se non estremamente razzista (...) Cioè: benissimo, io sono un mercante, io devo vendere. (...) però, voglio dire, in un bilancio sociale una cosa del genere... ma anche il linguaggio "sono stati profilati in base alla loro potenzialità patrimoniale. Inoltre è stato loro assegnato un rating specifico di propensione all'acquisto ..."**Ok, anche il mio amico marocchino mi ha profilato e sa che mi deve portare certe cose perché altre io non glielo compro e quindi è giusto che sia così, perché è un mercante, è sempre stato così, però non si scrivono queste cose...** e poi non ha senso, che vuol dire?"*

"Affluenti e Vip"

"Medi e benestanti"

"Mass Market" ...gente da macello.

*Vuol dire che si trattano in un altro modo? Che i contratti sono diversi? E l'art. 3 della costituzione dove va? Questo non lo dice ma poi è così! **Cioè, io vengo, mi metto a sedere davanti al tavolo del gatto e la volpe e mi guardano se sono medio o benestante(...)** ma non è così..."*

Conclusioni



Queste pagine probabilmente non rendono giustizia alla complessità del lavoro svolto in questi mesi, fatto di documentazione attenta, incontri, scambi di idee, bilanci sfogliati, letti e soppesati, passi avanti e retromarce, soprattutto perché non porta il lettore ad un elementare punto di arrivo: la morale della favola. Quali sono le conclusioni tratte da tanto scrupolosa analisi e riflessione? Non ci sono, preferiremmo non trarle, come abbiamo preferito non pubblicare la "pagella" dettagliata di ogni singolo bilancio, non solo per senso di responsabilità e spirito di collaborazione verso le imprese coraggiosamente partecipi al lavoro del progetto SA & Co., ma anche perché ogni considerazione tranchant, ogni ricetta anche genuinamente consumerista, ammesso che si possa definirne una generale applicabile all'attività di redazione del bilancio sociale tout court, avrebbe il disastroso esito di chiudere la discussione, cristallizzarla su posizioni definite. Il che è appunto ciò che abbiamo cercato di evitare con ogni mezzo.

Se il progetto SA & Co. è un luogo virtuale dove si realizza la trasparenza delle intenzioni e degli strumenti, dove si mette a nudo il processo di concepimento e redazione del bilancio sociale e più in generale della comunicazione di CSR, attraverso la riflessione di gruppo su opportunità e rischi, sfide e risultati attesi, punti di forza e debolezza delle risorse e dei metodi messi in campo, allora perché farvi il vuoto con un proclama che manda tutti a casa?

Abbiamo avuto occasione di esprimere (eccome!) aspettative e bisogni, auspici, indicazioni di metodo, critica e apprezzamento. Abbiamo fatto proposte ed esplicite richieste, abbiamo fatto finanche provocazioni (ve ne è traccia in questo lavoro). Siamo stati ascoltati con attenzione e rispetto. Ci aspettiamo pertanto che possano sortire, almeno nel medio periodo, risultati di graduale avvicinamento, o almeno di sensibilizzazione.

Parlare di responsabilità sociale oggi significa entrare in un campo in cui è la volontà dei soggetti interessati a guidare ogni azione e in cui tutto è inevitabilmente e giustamente soggettivo e declinato in base alle caratteristiche, alle risorse e alla "buona volontà" dei singoli attori. Soggettivo l'approccio, soggettiva la valutazione del risultato. Per questo basta cambiare prospettiva, aspettative, modello di riferimento, per avere un'impressione radicalmente diversa del medesimo documento. La consapevolezza di ciò ci ha guidato dai primi passi della ricerca.

Certamente oggi l'impresa è attenta a conseguire risultati favorevoli nella valutazione dei destinatari prioritari del bilancio sociale, gli osservatori economici, ed è per questo che lo redige con cura meticolosa. Vorremmo (e lavoriamo per questo) il riconoscimento dei consumatori, che si parli di rappresentanza organizzata o di singoli clienti, come destinatari a tutti gli effetti di una comunicazione di CSR onesta, corretta e scrupolosa, trasparente, attenta ai bisogni informativi che il rapporto consumatore-impresa intrinsecamente genera. Ci impegniamo, a questo fine, per rendere qualificato e comprensivo lo sguardo inevitabilmente parziale del consumatore, gettato oltre la siepe dei propri tradizionali interessi, in direzione di una crescente assunzione di responsabilità propria e di una crescente attenzione per quella dell'impresa. Come abbiamo avuto modo di dire, questo

passa attraverso una catarsi di contenuti e forme della comunicazione d'impresa, sulla quale abbiamo idee e contributi da spendere con umiltà ma anche con convinzione.

Questo essere una materia non codificata e ancora in divenire del bilancio sociale, sottoposto pubblicamente a tutti gli stakeholder ma non in grado di appartenere ancora a ciascuno di loro, se da un lato rende difficile disporre di parametri certi, confrontabili e pienamente verificabili sotto i molteplici punti di vista, ne rappresenta tuttavia anche la forza; solo ciò che non è cristallizzato ha la possibilità di evolvere, adattarsi, migliorare, cambiare, crescere e perfezionarsi. Tutti i bilanci che abbiamo esaminato possedevano, per fortuna, questa potenzialità, nella consapevolezza che si leggeva tra le righe.

L'unica conclusione che ci sentiamo di trarre, dunque, è il consiglio di non nutrire la presunzione che redigere un bilancio sociale significhi essere arrivati alla fine del percorso. Le imperfezioni da noi rinvenute e sottolineate, a volte benevolmente altre volte con maggiore fermezza, dimostrano che solo dal confronto possono emergere punti di forza e criticità e che solo una CSR impostata sul dialogo con gli attori sociali ha ancora possibilità di crescere e migliorarsi. L'impegno a dialogare per trovare il miglior modo di intercettare, rappresentare e soddisfare i bisogni degli stakeholder (per noi i consumatori, ma il discorso è generale), favorire una maggiore comprensione e conoscenza dell'impegno dell'azienda, coltivare e concretizzare seriamente lo spirito del dialogo sono l'unico approccio alla responsabilità sociale che ci sentiamo di suggerire. Rispettate queste premesse, il bilancio sociale ne costituirà esito e diretta conseguenza.

Chi ha avuto abbastanza forza da cimentarsi nell'impresa di redigerlo e pubblicarlo e abbastanza coraggio da sottoporlo al nostro sguardo "pignolo" avrà certamente l'energia per portarlo a forme di compiuta realizzazione e maturità, che il resto dell'Europa e del Mondo potrebbero guardare con attenzione. Un grazie sentito a nome dei consumatori, pertanto, a tutti coloro che partecipando convinti a questo progetto hanno scelto di mettersi in gioco e creduto che ne valesse la pena.

Ringraziamenti

Ribadiamo il nostro caloroso ringraziamento alle imprese che hanno partecipato con continuità e interesse al tavolo di lavoro, alla discussione sul tema bilancio sociale e alle occasioni di scambio e confronto con i consumatori: Acea, Autostrade per l'Italia, Banca Nazionale del Lavoro, Carrefour Enel, Granarolo, Met.Ro, Monte dei Paschi di Siena, Ras, SanPaoloIMI, Telecom Italia, Unipol, Vodafone e Wind.

Un ringraziamento particolare a coloro che, in qualità di partner tecnico-scientifici del progetto, hanno partecipato e contribuito in misura rilevante ad arricchire il dibattito di contenuti e spunti di riflessione puntuali e originali, fin dalla fase di elaborazione del progetto: Abi, Ancc Coop, Cisl, Fondazione ENI Enrico Mattei, Forum per la Finanza Sostenibile, Monte dei Paschi di Siena, Sodalitas e Unipol.