



*Associazione nazionale
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

IL BILANCIO SOCIALE

DOCUMENTI DI RICERCA N° 2

INDICATORI DI PERFORMANCE
PER REPORTING E RATING DI SOSTENIBILITÀ



GIUFFRÈ EDITORE



*Associazione nazionale
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

IL BILANCIO SOCIALE

DOCUMENTI DI RICERCA N° 2

INDICATORI DI PERFORMANCE
PER REPORTING E RATING DI SOSTENIBILITÀ



GIUFFRÈ EDITORE

DOCUMENTI DI RICERCA

DOCUMENTO N. 2

**INDICATORI DI PERFORMANCE
PER REPORTING E RATING
DI SOSTENIBILITÀ**

INDICE

INTRODUZIONE

	<i>pag.</i>
Gruppo di lavoro	5
Finalità del documento	5
Struttura del documento e approccio metodologico	7

Parte I

INDICATORI DI PERFORMANCE PER LA RELAZIONE SOCIALE

1.1. Linee guida alle elaborazioni.	13
1.2. Le sintesi prodotte.	14
1.2.1. Personale	14
1.2.2. Clienti	16
1.2.3. Fornitori	17
1.2.4. Comunità	18
1.2.5. Soci e Finanziatori	19
1.2.6. Governi e Pubblica amministrazione.	20
1.2.7. Ambiente/Generazioni future.	21

Parte II

L'ANALISI COMPARATIVA

2.1. Aspetti definatori e modalità operative del rilevamento effettuato . . .	25
2.2. Tavole sinottiche per categorie omogenee di stakeholder	27
2.2.1. Personale	28
2.2.2. Clienti/Utenti	30
2.2.3. Fornitori	32
2.2.4. Collettività: interessi di natura sociale	33
2.2.5. Collettività: interessi di natura ambientale	34
2.2.6. Soci e Finanziatori	36

INTRODUZIONE

1. GRUPPO DI LAVORO

Hanno concorso alla stesura del presente documento i componenti del Gruppo di Lavoro sotto indicati:

Coordinatori:

Ruggero Bodo

Franco Dalla Sega

Componenti del gruppo di lavoro:

Noemi Colombo

Valeria Fazio

Mario Molteni

Francesco Perrini

Federico Versace

Giorgio Vicini

Laura Viglio

Tale gruppo si è riunito sei volte nel corso del 2003 e ha concluso i lavori nel 2004.

2. FINALITÀ DEL DOCUMENTO

Questa ricerca nasce dall'esigenza, segnalata da alcune imprese ed operatori economici, di approfondire il tema dell'utilizzo di «indicatori di performance» sociale ed ambientale, che si è diffuso in modo accelerato negli ultimi anni, in tre ambiti distinti che perseguono diverse finalità:

— Il primo ambito è quello riconducibile ai concetti di *Reporting/Bilancio di Sostenibilità*, la cui finalità consiste sostanzialmente nel rendere conto agli stakeholder degli im-

patti economici, sociali e ambientali delle operazioni aziendali,

— Il secondo ambito, definito *Rating Socially Responsible Investment-SRI*, attraverso l'opera di advisor specializzati e il conseguente utilizzo di indici, mette in condizione gli investitori di effettuare scelte che conciliano considerazioni finanziarie con criteri sociali e ambientali;

— Seppure in modo marginale è stato preso in esame anche l'ambito del c.d. *Bilancio degli Intangibili*, che permette di misurare e valorizzare il «capitale intellettuale» e gli intangibles fonte di vantaggi competitivi duraturi. Tale argomento sarà oggetto di un successivo approfondimento, coerentemente con le guidelines GRI 2002, che richiedono lo sviluppo di future indagini sui nessi tra impatti economici e *intangibles*.

Gli indicatori di performance, nel Bilancio di Sostenibilità (e anche in quello degli intangibili), svolgono allo stesso tempo due importanti funzioni:

— «strumento di gestione» che fornisce un «tableau de bord» con una serie di variabili critiche da misurare, monitorare e migliorare in continuazione;

— «strumento di comunicazione» esterna che rende conto del valore creato.

In altre parole, l'immagine «sostenibile» dell'azienda viene trasmessa attraverso la rappresentazione di diversi indicatori che forniscono l'andamento economico, sociale e ambientale della stessa.

Malgrado le diverse finalità dei tre ambiti sopra individuati, si possono verificare frequenti sovrapposizioni degli aspetti trattati con i relativi indicatori. Le imprese riscontrano che spesso vi è una duplicazione di lavoro tra funzioni aziendali, che da un lato raccolgono per il bilancio di sostenibilità le informazioni indicate dai modelli di reporting, e dall'altro rispondono sugli stessi aspetti nei questionari per il Rating rivolti ai responsabili «investor relations». Una dupli-

cazione peraltro già rilevata dalla Commissione Europea, quando raccomanda di «facilitare la convergenza e trasparenza di strumenti e pratiche della Corporate Social Responsibility» (capitolo 5 della Comunicazione sulla CSR⁽¹⁾ del luglio 2002).

Raccogliendo questa raccomandazione e rispondendo alla sollecitazione delle imprese, il gruppo di lavoro ha condotto una analisi comparativa degli indicatori utilizzati dai più autorevoli e affermati modelli di rendicontazione sociale e ambientale (GRI⁽²⁾ 2002, GBS, Social Statement del Progetto CSR-SC) e di screening/rating per gli indici specializzati SRI (SAM⁽³⁾ per Dow Jones Sustainibility, E. Capital Partners⁽⁴⁾ per Ethical Indexes, Avanzi⁽⁵⁾ per S.i.R.i. e FTSE4Good).

L'obiettivo del Gruppo è stato quello di fornire delle indicazioni condivise e univoche su come utilizzare gli indicatori (di policy e quantitativi) per misurare, rendicontare e far verificare la propria performance socio-ambientale, soddisfacendo contestualmente le esigenze di reporting e rating di Sostenibilità.

I set convergenti di indicatori sono stati selezionati sulla base della loro ricorrenza nei diversi modelli (a conferma della loro copertura degli aspetti di maggior impatto sociale e ambientale) e organizzati in prospetti classificati per stakeholder, al fine di facilitare la loro consultazione.

3. STRUTTURA DEL DOCUMENTO E APPROCCIO METODOLOGICO

L'obiettivo della ricerca, come si è detto, è stato quello di effettuare una ricognizione dei principali indicatori di per-

(1) CRS - SC - www.welfare.gov.it.

(2) GRI - www.globalreporting.org.

(3) SAM - www.sam-group.com.

(4) E-CAPITAL PARTNERS - www.e-cpartners.com.

(5) AVANZI - www.avanzi.org.

formance al fine di una loro ri-classificazione nella logica degli stakeholder di riferimento. La prima parte del documento è stata pertanto dedicata alla rappresentazione, in forma tabellare, dei possibili « abbinamenti » tra gli indicatori qualitativi e quelli quantitativi che caratterizzano gli *stakeholder* individuati. Gli indicatori di performance — in altre parole — sono stati posti a confronto con le diverse relazioni sociali.

Rispetto a una prima versione del documento, si è ritenuto, coerentemente con il modello GBS, di non dare evidenza autonoma all'ambiente con relazione distinta, dedicando apposito prospetto (denominato ambiente/generazioni future) tra gli *stakeholder*.

La seconda parte è strutturata in due distinti paragrafi, che riflettono sostanzialmente l'approccio metodologico adottato.

Nel primo sono state innanzitutto sintetizzate le « specificità e le aree di convergenza di reporting e di rating ». In tal modo è stata verificata preliminarmente la compatibilità di un lavoro congiunto, partendo da specificità e aree di convergenza delle due metodologie (di reporting e di rating), relativamente a finalità, principi e processi. Per quanto riguarda l'elemento fondante dei « principi » si è riscontrata piena compatibilità, avendo una comune origine in quelli della professione contabile, pur con successive integrazioni.

Il secondo, costituito da sei tavole sinottiche, evidenzia il risultato di una serie di incontri di *benchmarking*, ricomponendo in tavole per *stakeholder* in modo sintetico gli indicatori riferiti agli stessi aspetti. Il confronto è proceduto con alcune riunioni dedicate ai diversi *stakeholder*, in un clima costruttivo e di condivisione, anche grazie alle forti convergenze riscontrate.

Il gruppo di lavoro ha tenuto in considerazione, come quadro di riferimento significativo, le principali novità intervenute dopo la pubblicazione nel maggio 2001 delle linee guida GBS:

— Comunicazione UE sullo Sviluppo Sostenibile,

-
- Libro Verde e Comunicazione sulla CSR della Commissione Europea,
 - Tavola Rotonda Tematica di European Multi Stakeholder Forum «Convergenza e trasparenza di pratiche e strumenti CSR»,
 - Guidelines 2002 GRI
 - Accountabilty⁽⁶⁾ 1000 Series,
 - Benchmarking Sustainability-UNEP⁽⁷⁾,
 - Social Statement del Progetto CSR-SC del Ministero del Welfare.

⁽⁶⁾ ACCOUNTABILITY - www.accountability.org.uk/.

⁽⁷⁾ UNEP - www.unep.org.

Parte I

INDICATORI DI PERFORMANCE
PER LA RELAZIONE SOCIALE

1.1. *Linee guida alle elaborazioni*

In questa prima parte, la ricerca ha concentrato in particolare la sua attività sulla sezione Relazione Sociale del modello GBS, ossia sul rendiconto agli stakeholder. Il risultato principale consiste nella identificazione degli indicatori di performance per categoria di stakeholder più spesso ricorrenti nelle diverse metodologie di misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale e ambientale.

Il campo di indagine del gruppo di lavoro è riferito agli stakeholder classici delle imprese in generale. L'approccio generale alla identificazione degli indicatori, con consultazione *multi-stakeholder*, è valido per tutti i tipi di organizzazione; una parte degli indicatori di performance rilevati mantiene pertanto una sua validità anche per altri tipi di soggetti, come la pubblica amministrazione ed il terzo settore. In quest'ultimo caso, tuttavia, occorrerebbe ripensare i pubblici di riferimento, includendo ad esempio altri stakeholder come i volontari, i beneficiari, ecc.

Per la classificazione degli «indicatori di performance» si è adottata quella più diffusa (GRI, Social Statement, ...), che distingue tra «qualitativi» — consistenti in politiche, sistemi di gestione, issues — e «quantitativi» — con misure in valori assoluti (dimensioni dell'impatto) e relativi (distribuzione, confrontabilità, efficacia, intensità). I prospetti per stakeholder riportano i primi sulla colonna di sinistra (insieme agli «aspetti da trattare per il loro impatto sociale), i secondi in quella di destra.

Altre possibili distinzioni, specialmente nell'ambito del bilancio degli intangibili, riguardano i «lagging indicators» (di risultato) e i «leading indicators» (di tendenza, drivers) oppure gli indicatori riferiti a composizione /mix delle «risorse», le «attività/processi per sviluppare il capitale intellettuale (formazione supplementare, *performance reviews*,...) e i loro «effetti» (soddisfazione, produttività).

Di proposito si è comunque convenuto di limitarsi ad elencare gli indicatori più ricorrenti nelle varie metodologie, riconoscendo la varietà delle modalità di misurazione adottate e l'impossibilità di fornire una lista onnicomprensiva delle espressioni assolute e relative. Spetta alla «reporting organization» il compito di scegliere il set di indicatori più rilevanti per le attese degli *stakeholder* e per le proprie esigenze.

1.2. Le sintesi prodotte

1.2.1. Personale

Il rendiconto relativo alle risorse umane riguarda una molteplicità di aspetti (richiesti anche per il *rating del socially responsible investment*), che vengono riportati di seguito in modo completo. Anche se in pratica non sempre occorre coprirli tutti, sia perché di scarsa rilevanza per l'organizzazione, sia perché esclusi a seguito di un processo di consultazione con i dipendenti per concentrarsi su altre dimensioni.

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Composizione e caratteristiche Profilo demografico e ragioni del mix, evidenziando gli aspetti più rilevanti per l'impresa (es. scolarità per le imprese della knowledge economy, contratti atipici per servizi a basso contenuto, ...)</p>	<p>– Suddivisione per: tipo (tempo pieno o parziale), contratti (tempo indeterminato, a tempo), categoria, età, anzianità, sesso, titolo di studio, provenienza territoriale, altro ...</p>
<p>– Dinamica del personale Politiche occupazionali</p>	<p>– Nuovi posti/cessazioni. Turnover per qualifica, motivi, ...</p>
<p>– Soddisfazione, analisi del clima Ricerche su dipendenti anche su aspetti specifici (remunerazione, sviluppo ...). Programmi di miglioramento</p>	<p>– Risultati di rilevazioni – % assenteismo</p>

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Diversità e pari opportunità Politiche, programmi per assicurare uguali possibilità di assunzione/carriera, agevolare integrazioni lavoratori immigrati e disabili, evitare forme di discriminazione, molestie sessuali, ecc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – % donne e minoranze su totale, dirigenti, CdA – % lavoratori svantaggiati – % donne e minoranze su formazione – Relazione salari uomo/donna – Spese programmi di pari opportunità
<p>– Remunerazione e benefici Politiche, programmi, incentivi sui risultati. Benefici integrativi per pensione/sanità, equilibrio vita lavorativa/familiare (orari, asili ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Struttura retributiva fisso/variabile, confronti di settore – Diversità minimo/massimo, retribuzioni medie lorde – Costo dei benefici integrativi
<p>– Relazioni industriali, partecipazione Politiche e programmi. Rappresentanza sindacale, contrattazione negoziale. Organizzazione del lavoro. Gestione di eventuali ristrutturazioni. Partecipazione, dialogo sociale: informazione, consultazione, comitati misti, azionariato dipendenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> – % iscritti a sindacati – Ore perse per scioperi – Numero provvedimenti disciplinari – Numero cause di lavoro
<p>– Formazione e valorizzazione Politiche e programmi di formazione, percorsi di carriera, gestione del capitale intellettuale, educazione permanente, sistemi di knowledge management e organizational learning (networks, piattaforme interattive, intranet, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Numero di ore erogate: totale, per categoria e per dipendente – % personale coinvolto: in totale e per categoria – Investimento nella formazione, costi di erogazione e valorizzazione tempo impiegato dai dipendenti. Anche % sul costo lavoro – Numero passaggi categoria
<p>– Salute e sicurezza Politiche e programmi di prevenzione incidenti, formazione, comitati misti, rilevazione e notificazione (codice ILO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Frequenza, gravità infortuni – Assenza per malattia – Spese dei programmi
<p>– Rispetto della privacy Politiche e programmi</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Controversie

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Diritti umani e lavorativi Politiche e procedure per rispetto standard internazionali ILO, su libertà di associazione sindacale, contrattazione collettiva, lavoro infantile e forzato, pratiche disciplinari. Possibile utilizzo di certificazione SA 8000</p>	<p>– Formazione del personale sulla materia – Risultati, monitoraggi – Informazioni SA8000</p>

1.2.2. Clienti

Lo *stakeholder* clienti a volte non è una categoria monolitica, ma si articola in diversi soggetti che è necessario identificare e descrivere per la diversità delle loro esigenze e modalità relazionali: ad esempio per i produttori di beni di consumo i consumatori finali e l'intermediazione commerciale, per le banche la clientela retail, corporate, private.

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Caratteristiche dei clienti Tipologia dei mercati serviti. Politiche di sviluppo del mercato. Partecipazione a settori controversi (armamenti, alcool, ...), loro incidenza; oppure prodotti ad alta utilità sociale</p> <p>– Soddisfazione dei clienti Politiche e programmi. Ricerche su clienti. Customer Relationship Management. Attenzione a trasparenza, relazioni di fiducia. Iniziative di fidelizzazione. Attività di ascolto, gestione reclami</p> <p>– Sicurezza di prodotti e servizi Politiche e programmi (inclusi codici di condotta ed etichette). Sistemi di monitoraggio, gestione degli incidenti</p>	<p>– Suddivisione per tipo – % nuovi clienti/prodotti su fatturato – Fatturato e % settori controversi – Fatturato e % prodotti ad alta utilità sociale</p> <p>– Risultati di rilevazioni. – % ritenzione clienti (loyalty), ordini ripetuti – Struttura, costo e investimenti del Call Centre – Numero reclami e tempi di risposta</p> <p>– Numero e gravità incidenti – Casi di non conformità</p>

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<ul style="list-style-type: none"> – Qualità di prodotti/servizi Politiche e programmi. Certificazioni, audits, incentivi ai dipendenti – Informazioni, etichettatura, pubblicità Politiche e programmi. Completezza e chiarezza di etichettatura e imballaggi. Adozione volontaria di etichettatura. Trasparenza della pubblicità. Adesione volontaria a codici di autodisciplina e standard. Educazione al consumo – Rispetto della privacy Politiche e programmi – Condizioni negoziali Natura, forma, durata, ri-negoziabilità dei contratti. Verifica di equità delle clausole negoziali – Concorrenza e antitrust Politiche e programmi per prevenire abusi posizione dominante, ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Numero siti produttivi con ISO 9001 – Casi di non conformità. – % prodotti etichettati. – Casi di non conformità. – Controversie – Controversie – Controversie – Casi di indagini, sentenza anti-trust

1.2.3. Fornitori

Il rendiconto dovrà essere tanto più esaustivo, quanto più il rapporto è di natura strategica (anche a seguito di politiche di esternalizzazione), è caratterizzato da «partnership» e presenta problemi di controllo lungo la catena di fornitura.

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<ul style="list-style-type: none"> – Caratteristiche dei fornitori Tipologia per settore/tipo di acquisti, distribuzione geografica. Politiche di ricadute sul territorio 	<ul style="list-style-type: none"> – Numero totale (lista grandi fornitori, > 10%) – % per settore e territorio – % acquisti con fornitori locali

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Soddisfazione dei fornitori Politiche di selezione. Ricerche su soddisfazione. Condizioni negoziali (con particolari riferimenti a termini pagamento). Verifica di equità delle clausole negoziali</p> <p>– Sistemi di qualità Politiche e programmi di promozione dei fornitori, «comakership», coinvolgimento in progetti di qualità totale, certificazione qualità, sociale, ambientale</p> <p>– Controllo diritti umani nella catena di fornitura Politiche e programmi. Considerazioni nella scelta di fornitori. Formazione del personale. Management system di verifica: audits interni e di terze parti, certificazione SA8000</p>	<p>– Risultati di rilevazione</p> <p>– % contratti pagati in tempo, ritardo medio</p> <p>– Numero, % fornitori certificati ISO 9001</p> <p>– Numero controversie, eventuali esclusioni</p> <p>– Numero fornitori assoggettati ad audit, certificati SA 8000</p>

1.2.4. Comunità

Il concetto di comunità in senso stretto — locale — si riferisce alle aree in cui l'impresa opera con propri insediamenti, ma spesso per le grandi imprese, che servono mercati nazionali o globali, si allarga a interi sistemi sociali.

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Relazione con la comunità Politiche e programmi per gestire gli impatti sulla comunità anche indiretti, le «esternalità» (ad es. in termini di occupazione anche indotta, livello di educazione/knowledge, ecc.). Rilevazione aspettative, dialogo, partecipazione. Organizzazione preposta (fondazione d'impresa, community affairs, relazioni esterne, risorse umane, direzione stabilimento). Linee guida, struttura di gestione.</p>	

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Valutazione di iniziative e contributi alla comunità A seconda delle aree di intervento: – solidarietà sociale (anche internazionale) – cultura – ricerca – istruzione e formazione – sport (non professionista) A seconda delle motivazioni (metodo London Benchmarking Group): liberalità senza ritorni; investimenti sociali (infrastrutture, educazione); partnership commerciali (cause — related — marketing, sponsorizzazioni, ...)</p> <p>– Coinvolgimenti del personale nella comunità Politiche e programmi. Supporto a volontariato e distacco. Promozione delle donazioni dei dipendenti attraverso il «matched giving».</p>	<p>– Distribuzioni percentuali delle erogazioni – Effetti quantificabili delle iniziative (es. numero persone raggiunte, ecc.)</p> <p>– % personale coinvolto – Tempo reso disponibile (time bank) – Ammontare donazioni dipendenti</p>

1.2.5. Soci e Finanziatori

La categoria dei soci di capitale è da intendersi in senso lato, comprendendo anche quelli di cooperative con le loro peculiarità.

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Composizione e categorie Descrizione di diversi tipi di azioni e diritti di voto, patti di sindacato. Scadenza del debito, obbligazioni, finanziamenti agevolati. Rapporti con banche e altre istituzioni finanziarie (assicurazioni, leasing, ecc.)</p>	<p>– Distribuzione per categoria – Elenco e quote dei maggiori soci</p>

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Partecipazione dei soci al governo e tutela delle minoranze Politiche di Corporate Governance (es adesione a Codice Preda, regole su conflitti d'interesse, ...). Consiglio di amministrazione: presenza di consiglieri indipendenti e rappresentanti di minoranza; natura dei comitati (controllo, nomine, remunerazioni, rischi, ...); remunerazione. Collegio sindacale: eventuale presenza di rappresentanti delle minoranze. Rapporti con gli organi di controllo</p> <p>– Remunerazione dei soci Politiche di pay-out, Rating creditizio. Inserimenti in indici SRI</p> <p>– Agevolazioni riservate ai soci Politiche</p> <p>– Comunicazione Politiche e organizzazione di Investor Relation</p>	<p>– Partecipazione dei soci alle assemblee</p> <p>– Frequenza riunioni CdA e comitati</p> <p>– Numero dei consiglieri per tipo</p> <p>– Numero dei comitati</p> <p>– Numero dei sindaci per tipo</p> <p>– Rapporto tra importi pagati per servizi di audit e altre consulenze</p> <p>– Utile per azioni, prezzo/utile per azione, EVA</p> <p>– Dividendi</p> <p>– Andamento quotazioni</p> <p>– Sconto medio riservato al socio</p> <p>– Numero Roadshow, incontri one-on-one</p>

1.2.6. Governi e Pubblica Amministrazione

Da considerare sia le relazioni dirette, che indirette (nei paesi «a rischio» le condizioni di illegalità che l'azione governativa può determinare).

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Fisco e agevolazioni</p> <p>– Relazioni Rapporti contrattuali con la PA. Analisi di soddisfazione</p>	<p>– Pagamento di imposte, tasse...</p> <p>– Agevolazione e contributi ricevuti</p>

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<ul style="list-style-type: none"> - Contributi ai partiti politici Politiche - Corruzione Politiche di prevenzione, «modello organizzativo» <i>ex lege</i> 231/2001 - Operazioni in paesi «a rischio» Presenza in paesi con scarsa tutela dei diritti umani e lavorativi 	<ul style="list-style-type: none"> - Ammontare e destinatari dei contributi - Indagini, sanzioni

1.2.7. Ambiente/Generazioni future

Gli indicatori devono essere preceduti da una sezione generale che illustra la «politica ambientale» (con possibili riferimenti a principi internazionali come Global Compact ONU, ICC Business Charter Sustainable Development, Guidelines OCSE per multinazionali, Responsible Care, UNEP Financial initiative) e i Sistemi di Gestione (livelli di responsabilità, identificazione e valutazione impatti chiave, definizione di priorità e obiettivi di miglioramento, formazione del personale, documentazione e procedure, selezione e controllo dei fornitori, audit, mgt. reviews e ottenimenti certificazioni ISO 14001, EMAS).

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<ul style="list-style-type: none"> - Materiali Politiche e programmi per ridurre i consumi e riutilizzare materiali riciclati e scarti industriali esterni - Energia Politiche e programmi per aumentare l'efficienza energetica, utilizzare fonti di energia rinnovabili, ridurre i consumi dei propri prodotti nel ciclo di vita 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumi di materiale per tipi, in peso e volume - % di materiali riciclati e di scarto - Consumi diretti e indiretti per fonte primaria in joules (vedere Energy Consumption Protocol di GRI)

Aspetti Indicatori qualitativi: politiche, processi, issues	Possibili indicatori quantitativi
<p>– Acqua Politiche e programmi per ridurre i consumi, riutilizzare e riciclare l'acqua, evitare l'inquinamento</p> <p>– Emissione e scarichi Politiche e programmi di riduzione, di rispetto dei protocolli internazionali (Montreal, ecc.), di prevenzione di infiltrazioni di olio, prodotti chimici, ...</p> <p>– Rifiuti Politiche e programmi di gestione: raccolta differenziata, trattamento rifiuti pericolosi, ...</p> <p>– Fornitori Politiche e programmi di selezione, coinvolgimento, controllo</p> <p>– Prodotti e servizi Politiche e programmi di riduzione dell'impatto ambientale: design for environment, packaging, fine vita, ...</p> <p>– Trasporti Politiche e programmi per ridurre l'impatto ambientale della logistica e mobilità</p> <p>– Investimenti e costi Politiche e programmi di prevenzione</p>	<p>– % di energia da fonti rinnovabili</p> <p>– % riduzione dei consumi</p> <p>– Consumi in m³</p> <p>– % di riduzione, riuso, riciclaggio</p> <p>– Emissione in tonnellate di CO₂ equivalente</p> <p>– Emissione in tonnellate di CFC equivalente</p> <p>– Quantità di rifiuti per tipo, in tonnellate</p> <p>– % rifiuti per destinazione: discarica, incenerimento, riciclaggio o riuso</p> <p>– Numero fornitori coinvolti e % sul totale</p> <p>– % del peso dei prodotti riutilizzabile a fine vita</p> <p>– Spesa totale e per tipo</p> <p>– Incidenti e multe per non conformità</p>

Parte II

L'ANALISI COMPARATIVA

2.1. *Aspetti definatori e modalità operative del rilevamento effettuato*

- Finalità e funzione di «rendiconto/reporting» - «valutazione/research-screening-rating» di sostenibilità

- Rendiconto (concetti chiave comuni ai modelli di reporting Accountability AA1000, GRI, GBS). Rendere conto agli stakeholder sulle dimensioni e sugli impatti economici-ambientali-sociali delle proprie attività. Fornire un quadro complessivo della performance aziendale, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale. Ampliare e migliorare la conoscenza e le possibilità di valutazione e scelta degli stakeholder. Focus sul miglioramento continuo della prestazione complessiva dell'azienda.

- Valutazione. Obiettivo del rating di sostenibilità è consentire ad un investitore di fare delle «scelte di investimento» che contemplino accanto a considerazioni di tipo finanziario anche aspetti relativi alla responsabilità socio-ambientale dell'impresa. Questo rating prende in considerazione aspetti che implicano una scelta etica e deve dunque sempre essere letto come espressione di una scelta di valori soggettiva. L'utilizzo del rating nel processo di investimento è affidato alla scelta dell'operatore, che può decidere di utilizzarlo prima dell'analisi finanziaria, successivamente o in combinazione con questa. Un aspetto importante è la creazione di indici/benchmarks socialmente responsabili (come la «ethical screening methodology» di E.Capital Partners).

- «Principi» a fondamento della disciplina

- I modelli di reporting AA 1000, GRI, GBS annettono grande importanza ai principi che stanno alla loro base, partendo da quelli della professione contabile e integrandoli con altri, che riflettono l'ampliato raggio di azione e una impostazione centrata sul dialogo con gli stakeholder. Di conseguenza assume un ruolo fondamentale la «inclusività» multi-stakeholder. Prevalgono le concordanze — trasparenza, chia-

rezza, attendibilità, neutralità, comparabilità, periodicità e ricorrenza, utilità/rilevanza, verificabilità... —, anche se tra i 3 modelli sussistono ancora alcune specificità, a volte forse più semantiche che concettuali.

— Valutazione. I principi per il «rating» classico — metodologia di classificazione delle imprese sulla base di criteri economici/finanziari e strategico/gestionali volta a valutare l'entità del rischio o del merito di credito — indicati nel 1999 da S&P (corporate rating criteria) sono: indipendenza, oggettività, credibilità, neutralità, periodicità e ricorrenza, disclosure, ottica dinamica di miglioramento continuo. Queste caratteristiche portanti sono essenziali anche nel rating di sostenibilità.

- Processo

— Per il reporting è AA 1000, in quanto standard di processo, a fornire la descrizione più sistematica delle fasi fondamentali e della loro sequenza — planning, accounting, auditing, reporting.

— Valutazione. Processi/metodologie di ricerca si sono evolute nel tempo per rispondere ad una domanda di crescente approfondimento, contestualizzazione, differenziazione ad opera dei gestori e degli stili SRI. Ai criteri negativi si sono aggiunti quelli positivi, dai giudizi assoluti si è passati a quelli relativi/contextualizzati. Le aree di ricerca, e i livelli, si sono moltiplicati grazie alla correlazione e interdipendenza tra i diversi aspetti. Raccolta delle informazioni con approccio «multistakeholder»: fonti aziendali documentali, discussioni dirette, questionari; ma anche media, ONG, sindacati, organismi di controllo...

— Processo di creazione di indici/benchmark SRI (ethical screening methodology). Si valutano sia settori di attività che singole imprese. Si procede con 3 steps: screening negativo (compliance, escludendo società attive in settori dannosi all'uomo), screening positivo (premiando società che mostrano performance sociali e ambientali di rilievo), approccio

«best in class» (società attive in settori a rischio che evidenziano buone performances socio-ambientali). Valutando le performances aziendali secondo dei set di criteri sociali e ambientali si ottengono dei rating distinti, che possono essere combinate con peso eguale in un unico «standard». Un approccio flessibile consente di definire ulteriori tipologie di rating, sovrappesando (es ambientali) o aggiungendo criteri (es sostenibilità).

2.2. *Tavole sinottiche per categorie omogenee di stakeholder*

Nelle tabelle che seguono vengono posti a confronto gli indicatori utilizzati nei vari modelli presi in esame, riorganizzati per stakeholder così come previsti nella Relazione Sociale dello standard GBS.

2.2.1. *Personale*

GRI Labour practices:Human rights	GBS Personale	SAM/DOW JONES Human Resources, capital	E-CAPITAL PARTNERS	S.i.R.i Employees
<p><i>Breakdown</i> by: status (employee, non) employment type (full/part time) & contract (indefinite, fixed term, temporary), also temporary agency workers</p> <p>Net employment creation, turnover <i>Benefit</i> (health, disability), maternity, retirement</p> <p><i>Labour relations</i>:% represented by unions;</p> <p>Fomal worker representation in decision making/mgt, incl. governance</p> <p>Policy and procedures, re information, consultation, negotiations for restructuring</p> <p><i>Health & Safety</i>: practices of recording and notification of accidents, diseases, joint H & S committees, standard injury, lost days, absentee rates, fatalities; compliance with ILO guidelines; policies on HIV/AIDS</p> <p><i>Training & Education</i>: Average hours per year for employee by category.</p>	<p><i>Composizione</i> per: dipendente/non, tipo contratto, qualifica, funzioni, istruzione, sesso, età, anzianità, Nazionalità</p> <p><i>Turnover</i> (x sesso, qualifica, età, motivi)</p> <p><i>Remunerazioni, incentivi, attività sociali</i></p> <p><i>Relazioni industriali</i></p> <p><i>Organizzazione del lavoro</i></p> <p><i>Sanità e sicurezza sul lavoro</i></p> <p><i>Formazione e valorizzazione:</i></p>	<p><i>HR strategy</i>, measures of financial performance per employee, medium term workforce and skills plan. Charters (ILO, UN, OECD) Handling of grievances, complaints.</p> <p>Employee satisfaction against peers (reward, leadership, peers development...)</p> <p><i>Remuneration, benefits</i> (pension, health) <i>flexible work</i> stock ownership, performance related compensation</p> <p><i>Health & Safety</i>: use of key performance indicators in monitoring in house or supplier workplace. Communication</p> <p><i>Workforce capabilities</i> - training program % employees, specific to jobs.</p>	<p><i>Numero dei dipendenti</i>: per età, titolo di studio, % x abitanti occupati</p> <p>Motivazione, soddisfazione e complessivo clima aziendale</p> <p><i>Occupazione e creazione di lavoro</i></p> <p><i>Condizioni di lavoro</i>, remunerazione, benefits,</p> <p><i>Partecipazione</i> a risultati economici, intellectual capital mgt, processo decisionale, condivisione valori</p> <p><i>Relazioni industriali</i></p> <p><i>Diálogo sociale: comunicazione a 2 vie, comitati...</i></p> <p><i>Salute e sicurezza</i>: ambiente salute, prevenzione incidenti, formazione</p> <p><i>Formazione e valorizzazione</i> programmi a vari livelli (nuove profes-</p>	<p><i>Public reports and communications</i></p> <p><i>Principles and policies</i></p> <p><i>Management systems</i></p> <p><i>Regular employee satisfaction surveys</i></p> <p>Workplace time lost, strikes, lockouts</p> <p>Participative management program ownership, profit sharing</p> <p><i>Health & Safety</i>: programs, targets, fines</p> <p><i>Training</i> Programmes, ratio of staff joining further education programmes</p>

GRI Labour practices-Human rights	GBS Personale	SAM/DOW JONES Human Resources, capital	E-CAPITAL PARTNERS	S.i.R.i Employees
Policies for skills management/life long learning, continued employability		Hiring selection tests, killed employees leaving, past year Regular performance appraisal. Career paths.	sionalità e profili). Numero di ore erogate e % personale coinvolto Possibilità di carriera. Sistema di valutazione.	
<i>Diversity and Opportunity</i> : Policies, programmes, monitoring - Workplace harassment. Composition of senior management, incl. female/male ratio	<i>Politiche di pari opportunità</i>	<i>Diversity, discrimination</i> , use of key performance indicators in monitoring, in house or supplier workplace, Communication	<i>Discriminazione e pari opportunità</i> : uguali possibilità di assunzione/carriera, % donne e minoranza su totali, formazione % lavoratori svantaggiati	<i>Diversity</i> : Programmes % women and minorities on total, senior mgt, B o D.
<i>Human right</i> : Policies, guidelines, procedures, monitoring, compliance (ILO)		Freedom of association	<i>Condizioni minime da rispettare (ILO)</i>	
Policies in supply chain Non discrimination Freedom of association, collective bargaining Child & forced labour Disciplinary practice Security practices Indigenous rights		Child and forced labour	Nessuna discriminazione Libertà di associazione e contrattazione Lavoro minorile e forzato	% Workforce minoritized child, forced labor policies

2.2.2. Clienti/utenti

GRI Product responsibility - Competition	GBS Clienti/Utenti	SAM/DOW JONES	E-CAPITAL PARTNERS Prodotti, clienti	S.i.R.i Customers
<p><i>Customer health and safety</i></p> <p>Policies, programs, mgt systems/Policies for preserving during use, programs, procedures, monitoring. Number of complainants, penalties, fines for non compliance. Voluntary codes of compliance, product labels</p>	<p><i>Caratteristiche ed analisi clientela e mercato servizio</i></p> <p><i>Sistemi di qualità</i></p>	<p>Product impact, stewardship</p> <p>R & D on long term effect on human health.</p> <p>Cooperation with stakeholders to foster proper use, handling, recycling and/or disposal of products</p>	<p><i>Corrispondenza dei prodotti ai biogeni</i></p> <p><i>Dignità e impatto sociale prodotto</i></p> <p><i>Qualità di prodotti e servizi</i></p> <p>Sicurezza prodotti, certificazione qualità impianti produttivi. Gravità incidenti, reazione dell'impresa evidenza di problemi, considerazioni di settore, legame causale prodotto e problema</p>	<p>Quality. Policies, programs, mgt systems goals. Quality audits and incentives for employees. Facilities ISO 9001 certified. Product safety controversies</p>
<p><i>Product and services</i></p> <p>Policy, procedures, mgt system related to product information, labelling. Penalties and fines for compliance</p>	<p><i>Valutazione soddisfazione clienti</i></p>	<p><i>Customer relationship management</i></p> <p>Centralised database system</p> <p>Customer satisfaction (targets) and communications</p>	<p><i>Relazione con clienti, attenzione alla soddisfazione</i></p> <p>Analisi periodica soddisfazione</p> <p>Attenzione a relazioni di fiducia</p>	<p><i>Customer satisfaction</i></p> <p>Policy, programs, goals, satisfaction surveys</p>
<p><i>Advertising</i></p> <p>Policies, procedures, mgt systems, compliance, mechanisms for adherence to standards and voluntary codes</p> <p>Number and types of breaches of adv/marketing regulations</p> <p><i>Respect for privacy.</i> Policy, procedure</p>			<p><i>Comunicazione e promozione prodotti</i></p> <p>Completezza e chiarezza etichettatura, imballaggi marketing verso tutti i consumatori.</p> <p>Comunicazione non veritiera e distorsiva della realtà</p>	<p><i>Marketing advertising practices.</i> Policies.</p> <p>Marketing practices controversies</p>

GRI Product responsibility - Competition	GBS Clienti/Uteniti	SAM/DOW JONES	E-CAPITAL PARTNERS Prodotti, clienti	S.I.R.i Customers
<p>res, mgt systems. Number of complaints</p> <p><i>Competition and pricing</i></p> <p>Policies, procedures, mgt systems, compliance systems to prevent anti-competitive behaviour</p> <p>Court decisions: antitrust, monopoly</p>	<p><i>Condizioni negoziali</i></p> <p>Natura, forma durata, ri-negozialità</p> <p>Potere negoziale delle parti</p> <p>Contraenti pubblici e privati</p>		<p>Gruppi svantaggiati</p> <p><i>Atteggiamiento verso concorrenti</i></p> <p>Abuso posizione dominante, protezione. Cartelli, sfera influenza</p>	<p><i>Anti-trust actions</i></p>

2.2.3. Fornitori

GRI Suppliers	GBS Fornitori	SAM/DOW JONES	E-CAPITAL PARTNERS Relazioni con i fornitori	S.i.R.i. HR and supply chain
Breakdown by organisations and country (list of suppliers representing 10% or more)	Caratteristiche e analisi fornitori (evoluzione situazioni di dipendenza). Ricaduta sul territorio.	Satisfaction suppliers track). Engagement.	Valutare abuso di potere contrattuale verso i fornitori	
% of contracts paid in accordance with terms (scheduling, form, ecc.)	Condizioni negoziali Sistemi di qualità	Supply-chain management, centralised database	Strategie di promozione dei fornitori, coinvolgimento in progetti di qualità totale, certificazione qualità, ambientale e sociale. Comakership, spin-off.	
Considerations of human rights impact in procurement decisions, including selection of suppliers/contractors. Policies and procedures to evaluate human rights performance in the supply chain including monitoring and its results. Employee training	Rispetto degli standard omogenei nella catena di fornitura (es. SA 8000)	Guidelines for selection and ongoing evaluation of key suppliers: labour standards, H&S, human rights, environment	Impresa responsabile delle condizioni di lavoro e produzione della catena di fornitura	Policies, code of conduct addressing human right issues for contractors and suppliers. Management systems: suppliers assurance, company audits, third - party audits. Sociale Certification (SA 8000). Controversies.

2.2.4. *Collettività: interessi di natura sociale*

GRI Community	GBS Collettività: interessi di natura sociale	SAM/DOW JONES Community	E-CAPITAL PARTNERS Comunità/Citradini	S.i.R.i Community
<p><i>Policies, programs to manage impacts on community.</i></p> <p>Dialogue, engagement.</p> <p>Awards received for social, ethical, environmental performance</p>	<p><i>Rapporti con associazioni ed istituzioni</i></p>	<p>Regular tracking of <i>community satisfaction</i></p>	<p><i>Relazione con comunità: aspettative, dialogo, partecipazione. Effetti negativi: diminuzione occupazione, danni ambientali</i></p>	<p><i>Principles, policies, mgt systems, communication.</i></p> <p>Community affairs department, foundation. Formal programs for community involvement, volunteer programs, consultation</p>
<p><i>Donations to community, civil society, broken down in terms of cash and in kind, per type of group.</i></p> <p>Total spent on non-core business <i>infrastructure development</i> (schools, hospitals for employees and their families ...)</p>	<p><i>Apporto diretto al sociale</i> (qualità della vita) negli ambiti di intervento: istruzione, sport, sanità cultura, ricerca, solidarietà sociale</p>	<p><i>Aiuti per promuovere iniziative sociali, culturali</i></p>	<p><i>Charitable donations/grants</i> attività sportive.</p> <p><i>Erogazione fondi:</i> donazioni dirette o indirette (fondazioni) in denaro o in natura.</p> <p>Motivazione e frequenza, linee guida, controlli, destinazione finale</p>	<p>Total giving, cash, in kind, % of net earnings before tax, primary areas of support.</p>

2.2.5. *Collettività: interessi di natura ambientale*

GRI Environmentale performance	GBS Collettività: interessi di natura ambientale	SAM/DOW JONES Environmentale Dimension	E-CAPITAL PARTNERS (ethical screening) Criteri ambientali	dS.i.R.i Environment
<p><i>Statement of vision and strategy</i> Regarding contribution to sustainable development</p> <p><i>Policies & management systems</i> Committees responsible for setting strategy and oversight of organisation.</p> <p>Subscription of environmental Charters (Global Compact, ICC, ...)</p> <p>Programmes and procedures pertaining to environmental performance: priority/target setting, improvement programmes, internal communication and training, monitoring, auditing, senior management review.</p> <p>Status of certification</p>	<p>GBS Collettività: interessi di natura ambientale</p> <p><i>Sistemi di gestione ambientale e di gestione rischi</i></p>	<p><i>Strategic planning</i>: 3 most important trends which could affect your company</p> <p><i>Environmental management</i>, Policies, quantified targets Advanced environmental management</p>	<p><i>Strategia ambientale</i>, qualità, campo applicazione, livello gerarchico resp.ia, coinvolgimento soggetti esterni</p> <p><i>Gestione ambientale</i> Definizione obiettivi aziendali. Implementazione di un sistema di gestione certificata Gestione dei rischi, di emergenza ambientale Formazione e comunicazione Informazione verso il pubblico ed i dipendenti</p>	<p><i>Principle and policies</i>: Formal policy statement</p> <p><i>Management systems</i> Board management level responsibility. Department. Management system: monitoring, performance targets, internal party audits, employee training and communication, formal stakeholder engagement. Programs to reduce impact, improve efficiency and performance</p>
<p><i>Environmental performance indicators</i></p>	<p><i>Formazione e comunicazione</i></p> <p><i>Indicatori di performance</i> Utilizzo e consumo di energia e di materiale non riciclabile</p>	<p><i>Public reporting</i> Certification ISO 14001, EMAS, Types of audits</p>	<p><i>Certificazione</i> EMAS, ISO 14001</p> <p><i>Processi produttivi</i> Misure di riduzione consumi, di dipendenze da risorse naturali (cogenerazione) di emissioni atmosferiche e rifiuti</p>	<p><i>Public Reports and Communications</i> separate, website in Annual Report. Facilities with Certification <i>Key data</i></p>

GRI Environmentale performance	GBS Collettività: interessi di natura ambientale	SAM/DOW JONES Environmentale Dimension	E-CAPITAL PARTNERS (ethical screening) Criteri ambientali)	dS.i.R.i Environment
<p>Energy use by primary source (renewables, lifecycle) Water use (recycling reuse) Emissions, effluents, waste (greenhouse, ozone) Suppliers performance Products & Services impact, weight of reclaimable, at the end of useful life Transport - logistic significant impact Biodiversity Compliance - incidents and fines Total environmental expenditure by type</p>		<p>Energy consumption, renewable Water use, generation emissions trading Suppliers selection, evaluation Product design for environment, product take back programs</p>	<p>Fornitori selezione, rispetto standard Prodotti impatto ambientale durante tutto il ciclo di vita. Sviluppo prodotti a basso impatto. Modalità di trasporto</p> <p>Contabilizzazione dei costi e passività amb.</p>	<p>Suppliers selection Products beneficial to the environment Improve environmental performance of logistics</p> <p>Major controversies: Fines, penalties Accruals for environmental remediation</p>

2.2.6. Soci e finanziatori

GRI Providers of capital	GBS Soci-finanziatori	SAM/DOW JONES	E-CAPITAL PARTNERS	S.I.R.i
Distribution of interest on debt and borrowings	Rapporti con istituti di credito	Regular tracking of shareholders satisfaction		
Distribution of dividends on all class of shares	Remunerazione del capitale investito Agevolazioni riservate ai soci			
Increase/decrease in retained earnings at the end of the period.				