



di Satia Marchese Daelli*, Andrea Gasperini **



e Valeria Novellini***, in collaborazione con Luigi Reolon****

I bilanci CSR 2005 delle società quotate

Premessa

La *Corporate Social Responsibility*, gli *assets* intangibili e il rapporto fra l'attenzione per le tematiche ambientali e sociali, la sensibilità per il patrimonio intangibile e le *performances* economiche e finanziarie delle imprese sono ormai da alcuni anni fra i protagonisti dell'ampio e articolato dibattito sul ruolo e il futuro della grande impresa, a livello sia nazionale che internazionale.

Nonostante questi temi siano decisamente sotto i riflettori, lo studio sintetizzato in queste pagine restituisce la fotografia di questioni ancora oggi oggetto di impegno e attenzione esplicita e dichiarata solo da parte di un numero ristretto di grandi imprese, nonché un'illustrazione dell'impegno delle stesse in questi ambiti ad oggi fortemente disomogeneo.

Uno scenario controverso e per certi versi contraddittorio di cui con questo studio annualmente l'Osservatorio Bilanci CSR di Avanzi¹ e il gruppo di lavoro di Aiaf "Mission Intangibles"² cercano di evidenziare, senza la pretesa di essere esaurienti, *trends* e punti di forza o di debolezza significativi con l'obiettivo di fornire un contributo alla promozione di un'informativa non finanziaria di qualità sempre più elevata². Come già nelle due edizioni precedenti, anche nel 2006 si è verificato quali società quotate sul mercato italiano abbiano pubblicato un bilancio ambientale, sociale o di sostenibilità (dati 2005)³ e si è ricostruito un quadro sintetico e critico della realtà della reportistica ambientale, sociale e di sostenibilità fra le società quotate. Quest'edizione però è rinnovata nella struttura e arricchita nei contenuti

rispetto alle precedenti. Si articola in tre parti, strettamente connesse ma distinte:

- *disclosure* sulla Responsabilità Sociale d'Impresa nei Bilanci CSR-2005
- *disclosure* sugli *Assets* Intangibili nei Bilanci CSR-2005
- *performances* finanziarie delle società di cui si analizza il Bilancio CSR-2005.

I Bilanci CSR-2005 delle società quotate alla borsa italiana

Una prima occhiata al numero di società quotate che pubblica un Bilancio CSR fa pensare a un fenomeno di nicchia nella realtà italiana: solo il 15% ha pubblicato un Bilancio CSR (ambientale, sociale o di sostenibilità) nel 2006 (dati 2005). Negli ultimi cinque anni il *trend* della pubblicazione di Bilanci CSR da parte delle società quotate in Italia ha subito da un punto di vista quantitativo lievi variazioni: nel 2006 i Bilanci CSR-2005 pubblicati sono 45 (a fronte di 43 nel 2005 e di 46 annunciati per il 2007). La percentuale di grandi società che pubblica un Bilancio CSR in Italia si conferma anche quest'anno molto più bassa rispetto a quella di Francia, Germania e Gran Bretagna. È interessante notare però che limitando l'osservazione alle società a maggiore capitalizzazione lo scenario cambia radicalmente: il 60% circa delle società del S&P MIB40 pubblica un Bilancio CSR.

Un aspetto interessante da un punto di vista qualitativo è invece che complessivamente le variazioni nel quinquennio osservato sono dovute (oltre che alla variazione dei titoli quotati in borsa) sia a nuove società che decidono di cimentarsi nella pubblicazione di un Bilancio CSR che a società che, dopo averlo pubblicato per uno o più anni, rinunciano. Oscillazioni tipiche di una realtà giovane, ancora in tumultuosa e controversa evoluzione, ma che costituiscono anche campanelli d'allarme, inviti ad una riflessione critica sugli effettivi punti di forza e di debolezza dello strumento Bilancio CSR e sull'uso che di esso si fa. Le

NOTE

* Coordinatrice dell'Osservatorio Bilanci CSR; Ricercatrice e project manager Avanzi (marchese@avanzi.org)

** Socio Aiaf dal 1993, Coordinatore GdL Aiaf "Mission Intangibles", Responsabile Area Fidi Gruppo Banca Leonardo SpA, Milano (andregasperini@tiscali.it)

*** Socio Aiaf dal 1991, membro del GdL Aiaf "Mission Intangibles"; Analista Finanziario Il Sole 24 Ore SpA, Milano (valeria.novellini@ilsole24ore.com)

**** Ricercatore di Avanzi.

¹ Nel 2004 il centro di ricerca Avanzi ha dato vita a un osservatorio indipendente sul *reporting* ambientale, sociale e di sostenibilità in Italia: Osservatorio Bilanci CSR. L'attività di ricerca dell'osservatorio è volta a favorire il miglioramento della qualità delle informative non-finanziarie, far emergere e approfondire punti di forza e criticità dei diversi ambiti della realtà del *reporting* ambientale, sociale e di sostenibilità italiano, monitorare le principali tendenze e confrontarle con quelle internazionali.

² La versione integrale di questo articolo è disponibile sul Supplemento on line n.9 della rivista Aiaf (Aprile 07) in <http://www.aiaf.it> e liberamente scaricabile da http://www.avanzi.org/ricerche_progetti/pr_responsabilita/pr_06_interno_bilancicsr.html.

³ La ricerca è stata effettuata conducendo una ricognizione dei siti web di tutte le società quotate sul mercato italiano al 30 novembre 2006 (fonte: www.borsaitalia.it).

I bilanci CSR 2005 delle società quotate



Bilancio Ambientale	Bilancio Sociale	Bilancio di sostenibilità
Aem	Actelios (Gruppo Falck)	Acea
Eni	Ras (Gruppo Allianz)	Acegas-Aps
Erg	Banca Cassa di Risparmio di Firenze	Aem Torino (oggi Iride)
Impresilo	Banche Popolari Unite	Asm (ex Asm Brescia)
Saipem	Banca Fideuram	Autogrill
Saras	Banca Intesa	Autostrade
Snam Rete Gas	Banca Monte dei Paschi di Siena	Buzzi Unicem
	Banca Popolare di Milano	Capitalia
	Banco Popolare di Verona e Novara	Edison
	Bnl (oggi Gruppo Bnp Paribas)	Enel
	Cattolica Assicurazioni	Fiat
	Credito Valtellinese	Generali
	Fondiarria-Sai	Hera
	San Paolo Imi	Indesit Company
	Unicredito	Isagro
	Unipol	Italcementi
		Pirelli
		Sabaf
		Stmicroelectronics
		Telecom Italia
		Telecom Italia Media
		Terna

Tavola 1

Bilanci CSR sono l'applicazione di principi di rendicontazione uniformi e la confrontabilità dei contenuti dei documenti di organizzazioni diverse, o della stessa organizzazione nel tempo. Fra gli strumenti che si propongono di attenuare, se non di risolvere, queste criticità ci sono le linee guida per la rendicontazione ambientale, sociale, di responsabilità sociale, socioambientale e di sostenibilità. La stragrande maggioranza delle società quotate che ha pubblicato un Bilancio CSR-2005 (87%) afferma di aver fatto riferimento a qualcuna di queste linee guida, ma è necessario rilevare anche quest'anno, come già era stato osservato nelle edizioni precedenti dello studio, che le linee guida richiamate in molti casi non vengono applicate integralmente: in alcuni casi non vengono applicati tutti i principi di rendicontazione, più spesso mancano degli indicatori previsti (o sono presenti degli indicatori sui temi previsti dalle linee guida che però non sono quelli indicati da esse).

Da questo punto di vista un passo avanti è rappresentato dalle cd. "tabelle di riconciliazione" con le linee guida inserite in alcuni Bilanci CSR-2005 che, attraverso una scelta iconografica, guidano chi analizza il bilancio nella comprensione di quali indicatori siano stati inclusi, in che misura, e dove: non risolve il problema della mancanza di un set di informazioni univoco e neppure quello della comparazione fra più documenti, ma chiarisce rapidamente quali siano le informazioni effettivamente corrispondenti a una certa impostazione metodologica.

Un altro aspetto da evidenziare è che in molti Bilanci CSR-2005 si fa riferimento a più linee guida.

Le linee guida più richiamate nei Bilanci

società quotate che hanno pubblicato un Bilancio CSR nel 2006 (dati 2005) sono indicate nella Tavola 1⁴.

A queste società (o gruppi) si aggiungono quelle che, pur essendo quotate sul mercato italiano, sono state escluse dallo studio perché la stragrande maggioranza del loro flottante gravita su borse estere. Fra queste società pubblicano un Bilancio

CSR: Abn Amro, Axa, BBVA, Daimlerchrysler, Deutsche Bank, Nokia Corporation, Telefonica, Total.

Il Bilancio CSR più diffuso fra le grandi società italiane è quello di sostenibilità (48%), a seguire il bilancio sociale (36%) e infine quello ambientale (16%). Questo segna una discontinuità rispetto al passato: nelle precedenti edizioni dello studio aveva sempre prevalso il bilancio sociale.

La segmentazione per settori mostra anche quest'anno una presenza abbastanza equilibrata nei tre macrosettori: manifatturiero-chimico-distribuzione beni (31%), creditizio-assicurativo (38%), servizi (*utility* 24% e altri 7%). Alcuni aspetti di criticità dei

NOTA

⁴ Anche per rispondere alla richiesta degli *Stakeholders* di presentare il bilancio sociale contestualmente al bilancio consolidato, Acegas-Aps, Autostrade, Pirelli, Sabaf e Telecom Italia hanno pubblicato un rapporto annuale integrato al fine di rendicontare congiuntamente le proprie *performance* di sostenibilità: economiche, sociali ed ambientali.

CSR-2005 delle società quotate italiane sono le linee guida *Global Reporting Initiative*, metodologia, rivista nel 2006, che negli ultimi anni sta raccogliendo un ampio consenso a livello internazionale.

Disclosure sulla "Corporate Social Responsibility"

Come anticipato in apertura, l'analisi condotta mette in luce che la disclosure relativa ai temi critici da un punto di vista della Corporate Social Responsibility in molti casi è ancora scarsa.

Fra le carenze maggiori la mancanza spesso di indicatori di notevole rilevanza e nella maggior parte dei casi comunque una scarsa sistematicità nella loro presentazione nonché la compresenza di livelli di approfondimento molto diversi a seconda dell'ambito trattato e dell'impresa in oggetto.

L'analisi effettuata ha riguardato il reporting su ambiti quali:

1. l'identità dell'impresa
2. il rapporto con e il coinvolgimento degli *stakeholders* seguenti:

Comunità locali	donazioni liberali e <i>sponsorships</i> impegno proattivo e diretto in progetti di sviluppo delle comunità locali
Clienti	<i>customer satisfaction</i> e gestione della qualità impatto ambientale e sociale per i prodotti e servizi principali dell'azienda
Risorse umane	salute e sicurezza <i>turnover</i> sistemi di remunerazione e

	incentivazione indagini di clima <i>diversity management</i>
Ambiente	dati ambientali forniti indicatore sintetico di impatto fisico spese ambientali
Fornitori	rapporto con i fornitori

3. gli obiettivi di miglioramento
4. un confronto con i bilanci di esercizio.

Non essendo possibile in questa sede soffermarsi sugli esiti dell'analisi relativa a tutti questi temi si rinvia al rapporto completo dello studio riportando di seguito solo alcuni flash relativi al coinvolgimento degli *stakeholders* e agli obiettivi di miglioramento.

L'idea della *Corporate Social Responsibility* trova nel confronto con gli *stakeholders* un momento fondamentale, si potrebbe dire fondante. Un aspetto chiave in merito è rappresentato dalle modalità e dai momenti della vita aziendale in cui gli *stakeholders* vengono coinvolti. In questa sede non si è fatta un'analisi di dettaglio di queste modalità (che meriterebbe un approfondimento *ad hoc*) limitando l'analisi alla verifica della presenza nel Bilancio CSR di quanto emerso da eventuali momenti di confronto con una pluralità di *stakeholders* e alla presenza nel Bilancio CSR di un invito ai lettori del bilancio a fornire un *feedback*.

La presenza della "voce viva" degli *stakeholders* all'interno dei Bilanci CSR-2005 è a dir poco scarsa: solo 3 Bilanci CSR, pari al 7% di quelli analizzati, riportano notizie in merito. I tre Bilanci CSR-2005 che illustrano le iniziative di coinvolgimento degli *stakeholders*, quelli di **Enel**⁵, **Ras**⁶ e **Unipol**⁷, lo fanno peraltro in maniera articolata e significativa.

NOTE

⁵ **Enel** illustra gli esiti di un'indagine commissionata al Prof Renato Mannheimer, presidente di ISPO, cui è stato chiesto di coordinare un'indagine qualitativa sulla CSR di Enel (che ha visto anche la partecipazione dell'Istituto Eurisko-GFK per la parte quantitativa e quella dell'Istituto Manners per la parte qualitativa). Obiettivo dell'indagine era esplorare la percezione che i diversi *stakeholders* hanno della CSR di Enel, evidenziando, per ogni specifico target oggetto di indagine, la qualità del rapporto con l'azienda e le possibili aree di miglioramento.

L'indagine qualitativa è stata effettuata intervistando 18 fra fornitori, finanziatori, istituzioni e attraverso tre *focus-groups* (interviste a gruppi ristretti condotte da ricercatori e psicologi, a Milano, Roma e Napoli) di sette-otto partecipanti fra i dipendenti quadri di Enel di diverse Divisioni cui si sono aggiunte 11 interviste nel resto d'Italia. L'indagine quantitativa è stata compiuta intervistando: 4.040 clienti Enel, 728 persone rappresentative della realtà italiana nella fascia di età compresa fra 14 e 25 anni per l'analisi delle aspettative e opinioni delle cosiddette "generazioni future", 99 piccoli azionisti. Il campione complessivo, di oltre 4.800 persone, viene anche considerato come *stakeholder* "comunità".

⁶ **Ras** illustra gli esiti delle consultazioni che ha attivato con i dipendenti del Gruppo, gli agenti e i promotori con lo scopo di raccogliere commenti sul bilancio sociale 2004, proposte di miglioramento per quello successivo e suggerimenti su possibili progetti di CSR da portare avanti: tre *workshops*, condotti da Comunicazione di Sostenibilità, che hanno coinvolto 14 dipendenti, 6 agenti e 9 promotori (ai *workshops* degli agenti e promotori hanno preso parte anche persone delle direzioni commerciali, rispettivamente, di Ras Spa e di RasBank). Inoltre nel Bilancio CSR Ras evidenzia che nel corso del 2005 ha partecipato a un tavolo organizzato dall'associazione di consumatori Adiconsum volto a riflettere sul tema del bilancio sociale dalla prospettiva dei consumatori, ha effettuato un *engagement survey* tra i propri dipendenti, ha proseguito sulla strada delle indagini di *customer satisfaction* e ha sollecitato un *feedback* sul bilancio sociale attraverso un questionario (iniziativa che ha avuto scarso riscontro).

⁷ **Unipol** illustra gli esiti di quattro panels durante i quali sono stati raccolti suggerimenti sia per il bilancio sociale successivo che per l'innovazione dei processi aziendali. Agli incontri hanno partecipato complessivamente circa 90 persone divise in quattro gruppi: *multistakeholder*, lavoratori, agenti, sindacati aziendali. Unipol specifica inoltre i criteri in base ai quali seleziona i partecipanti ai panels. Infine, in una sezione "dicono di noi", riporta alcuni commenti strutturati, valutazioni e riconoscimenti ricevuti nel corso dell'anno.





Completamente diverso lo scenario per quanto concerne l'invito agli *stakeholders* da parte delle imprese a fornire un *feedback*, che in molti casi si concretizza semplicemente nell'invito a compilare un questionario di valutazione del Bilancio CSR: circa il 70% dei Bilanci CSR-2005 contiene un invito del genere. Sebbene già il fatto che circa il 30% dei Bilanci CSR-2005 non contempli l'ipotesi di uno scambio con i propri *stakeholders* colpisca, ciò che forse sorprende ancor di più è l'asimmetria molto significativa fra il numero di inviti a fornire un *feedback* e *feedback* riportati. È evidente che qualcosa non torna nello scambio. Sulle cause di questo *gap* comunicativo si possono fare diverse ipotesi; resta il fatto che o l'invito a fornire un riscontro non viene raccolto dagli *stakeholders* o i *feedback* che vengono forniti non vengono riportati. Alcune imprese, per esempio, lamentano che i *feedback* sono molto scarsi o troppo poco pregnanti per costituire oggetto di trattazione. Sicuramente questa circostanza rappresenta un campanello d'allarme che sollecita una riflessione approfondita e un dibattito il più possibile partecipato. Un'illustrazione degli obiettivi per il futuro che un'impresa si pone in materia di CSR ricopre un ruolo chiave nelle

attività di rendicontazione di responsabilità sociale delle aziende: dichiarando e mettendo per iscritto nel documento di rendicontazione sociale le iniziative di miglioramento l'impresa si mette in gioco in modo trasparente e facilita lo *stakeholder* nell'osservazione nel tempo dell'andamento delle attività aziendali.

Maggiore è il grado di specificità degli impegni assunti maggiori sono le probabilità che uno *stakeholder* interessato possa attraverso il Bilancio CSR anche verificare nel tempo l'effettivo raggiungimento degli obiettivi predefiniti. Naturalmente la specifica relativa agli obiettivi funge anche da stimolo alle imprese che una volta assunto un impegno si espongono al rischio di un *feedback* negativo nel caso non lo raggiungano effettivamente. Allo stato attuale questo aspetto è trattato in maniera molto diversa a seconda dei documenti, con un grado di dettaglio molto differente.

Per quanto concerne l'analisi degli obiettivi si segnala un netto aumento del numero di bilanci che li include, in qualche forma: i Bilanci CSR in cui non si riscontra alcun obiettivo di miglioramento sul fronte CSR passano dal 51% (2004) al 22% (2005). Interessante anche notare che l'aumento è andato tutto a favore della definizione di obiettivi con un buon grado di dettaglio: dal 14% (2004) al 42% (2005). Resta invece sostanzialmente stabile la percentuale di Bilanci CSR che include degli obiettivi generici: dal 35% (2004) al 36% (2005). Sul fronte della definizione degli obiettivi di miglioramento quindi si evidenzia un deciso passo avanti, nonostante vada comunque osservato che confrontati con

le *best practices* a livello internazionale in molti casi risultino ancora di corto respiro perché spesso avulsi dalla definizione di una strategia vera e propria di sviluppo della CSR nell'impresa.

Disclosure sulle risorse intangibili

Nell'ambito dell'indagine sui Bilanci CSR-2004 realizzata da Aiaf lo scorso anno in collaborazione con la società Avanzi era stata formulata l'intuizione che tali bilanci, osservati nella prospettiva del capitale intellettuale, presentavano sempre più notevoli elementi di convergenza, se non di sovrapposizione, e l'idea che appare farsi strada nei diversi casi – sia pur con diverso grado di chiarezza e maturazione – è che se un comportamento socialmente responsabile contribuisce alla sostenibilità di lungo termine di un'azienda, entrambi questi obiettivi si alimentano di una corretta e consapevole gestione degli intangibili a disposizione di un'organizzazione. Con questo non si vuole sostenere che necessariamente i bilanci in argomento dovrebbero convergere in un unico documento, seppur alcune aziende esaminate sembrano essere convinte di ciò, ma più semplicemente che è sempre più opportuno che un'organizzazione si doti di strumenti di rilevazione sistematica e misurazione delle risorse intangibili cui dispone/ha accesso. Le informazioni così raccolte costituiscono un insieme di dati da cui potrà sviluppare non solo un bilancio del capitale intellettuale a fini gestionali e/o comunicazionali, ma anche un bilancio di sostenibilità o sociale, se ciò rientra nei suoi obiettivi relazionali nei confronti dei propri *stakeholders*⁸.

NOTA

⁸ **Telecom Italia** – Bilancio 2005 Sezione di Sostenibilità – pag. 6 “Il Gruppo sta procedendo nella definizione del modello di rappresentazione degli *assets* intangibili che comunemente sfuggono alle tradizionali rappresentazioni contabili. La capacità d'innovazione, il capitale umano, la qualità del servizio, il rispetto dell'ambiente e delle Comunità locali concorrono a determinare la *performance* non finanziaria d'impresa, a cui il mercato sta dando prova di essere sempre più interessato”.

Quest'anno ci siamo posti l'obiettivo di verificare in modo strutturato la sensibilità delle società al tema delle risorse intangibili e come queste vengono identificate, misurate e comunicate nell'ambito dei Bilanci CSR-2005, ancorché non in una specifica sezione dedicata.

La definizione dei fattori intangibili inclusi in un Bilancio CSR è molto più ampia di quella prevista da una tassonomia delle sole risorse intangibili che hanno un impatto diretto sui processi aziendali di creazione del valore e sono descritte nelle principali linee guida di elaborazione di un "Intellectual Capital Statement"⁹.

Molte informazioni riguardano infatti un ampio numero di fattori intangibili che hanno un impatto indiretto sulla capacità delle aziende di creare valore in quanto legati alle *performances* ambientali e sociali esterne (usualmente definite con l'acronimo "ESG" cioè "Environmental, Social and Governance").

Si desidera precisare, inoltre, che lo studio condotto non intende fornire cosiddetti *benchmarks* in quanto non esistono, a giudizio degli autori, soluzioni universali ma occorre interrogarsi sulla strategia perseguita alla luce della rilevanza anche del capitale intellettuale e ponderarla al contesto aziendale del caso specifico in quanto il successo dell'organizzazione e la sua capacità di risposta alle sfide esterne dipendono dalla sua capacità di identificare e sviluppare tutti i suoi *value drivers*, anche quelli intangibili, molti dei quali "firm specific"¹⁰.

Non è stato quindi perseguito l'obiettivo di esprimere per singola organizzazione un giudizio sulla coerenza delle informazioni sul patrimonio intangibile

con la strategia aziendale e soprattutto sulla capacità del *management* di gestire in maniera armonica le relazioni che esistono fra le varie risorse intangibili per la cui analisi si rimanda ad un successivo studio dedicato di approfondimento. Area d'indagine sono stati esclusivamente i Bilanci CSR 2005 e non sono state considerate, ad esempio, le informazioni sulle risorse intangibili che le società, anche in assenza di un preciso obbligo legale possono volontariamente presentare nella nota integrativa o la relazione sulla gestione dei tradizionali bilanci di esercizio.

Il modello di analisi

Lo schema di analisi degli indicatori utilizzati è stato impostato facendo ricorso dal punto di vista metodologico all'*Intangible Assets Monitor*, come proposto dal suo autore K.E. Sveiby¹¹, in quanto ritenuto uno strumento di *management* strategico che identifica un ristretto numero di indicatori specifici delle risorse intangibili che hanno un impatto diretto sulla catena del valore delle aziende classificate, in accordo con le più autorevoli fonti internazionali ed una diffusa schematizzazione letteraria, nelle tre classiche dimensioni di seguito indicate:

- Struttura esterna** – il giudizio dei clienti: vengono inclusi in questa dimensione tutti gli indicatori specifici che consentono di valutare i rapporti che l'impresa ha con i propri *stakeholders*;
- Struttura interna** – i processi organizzativi interni: questa dimensione consente di valutare le principali caratteristiche della struttura organizzativa e il possesso di risorse su molte delle quali l'azienda vanta un

diritto legale di proprietà;

- Competenze individuali** – le conoscenze dell'azienda: vengono considerate in questa dimensione tutte le risorse intangibili relative all'area delle risorse umane.

A tali tre dimensioni tipiche di un *reporting* del capitale intellettuale è stata accostata una quarta dimensione riconosciuta come sempre più rilevante per il mantenimento dei vantaggi competitivi aziendali e trasversale rispetto alle prime tre alla quale i Bilanci CSR-2005 dedicano ampio risalto e,

NOTE

⁹ Si segnala che tra le società quotate alla Borsa valori di Milano l'unica ad aver pubblicato nell'anno 2005 un bilancio denominato "Bilancio del valore tangibile & intangibile 2005" finalizzato a presentare, a complemento dei dati contenuti nel tradizionale Bilancio di esercizio, informazioni sul capitale umano, relazionale e strutturale attraverso indicatori di natura non economico-finanziaria è stato il **Gruppo Brembo**. Sito web www.brembo.com.

¹⁰ In assenza di una consolidata tassonomia delle risorse intangibili elevato è il rischio che molte differenze potrebbero essere imputabili solo ad una diversa metodologia di calcolo degli indicatori adottata dalle società.

¹¹ Per testi specifici che presentano questo modello si rimanda al sito web dell'autore e alle opere:

- Sveiby K.E., 2002, «*Methods for Measuring Intangible Assets*», available at <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.html>
- Sveiby K.E., 1997, «*The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*», Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Sveiby K.E., 1997, «*The Intangible Asset Monitor*», Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 2, No. 1, Spring, pp. 73-97.
- Sveiby K.E., 2001, «*A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*», Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 4, pp. 344-358.
- A. Gasperini, capitolo 4.2.2 "L'Intangible Asset Monitor", in "Il valore del capitale intellettuale. Aspetti teorici e casi aziendali di reporting", a cura di Del Bello A. - Gasperini A., Ipsoa editore, Milano luglio 2006.





contrariamente alle precedenti, molto spesso una autonoma sezione del *reporting*: la *corporate governance*.

NOTA

¹² Quali *best practices* si segnala:

- **Gruppo Hera** nella sezione 1.5.2 del bilancio di sostenibilità pag. 21 presenta la "mappa strategica del Gruppo Hera, e descrive che dall'anno 2005 ha avviato un percorso di introduzione del sistema *Balanced Scorecard* dove gli obiettivi strategici assegnati al management sono stati scomposti nelle quattro aree di sviluppo, qualità e responsabilità sociale d'impresa, integrazione organizzativa ed "efficientamento". Gli obiettivi strategici che la società ritiene abbiano un maggiore impatto sulla sostenibilità sono la riduzione degli impatti ambientali, il coinvolgimento e dialogo con gli *stakeholders*, la comunicazione ed il coinvolgimento dei lavoratori, lo sviluppo professionale e valorizzazione delle risorse umane, l'allineamento ai principi del Codice Etico, il senso di appartenenza e cultura aziendale e l'innovazione tecnologica.
- **RAS** ha adottato lo strumento della *Balanced Scorecard* nell'ambito della Direzione delle Risorse Umane al fine di tradurre le strategie aziendali sempre più legate agli *asset intangibili* (come competenze, cultura, *leadership*, spirito di gruppo e allineamento agli obiettivi) in operatività concreta, sia in termini di comportamenti sia di *performance*. Tale strumento ed altri ad esso assimilabili (cruscotti sugli indicatori chiave di *performance*) è in corso di estensione ad altre realtà aziendali.
- **Gruppo Generali** ha adottato a partire dall'anno 2004 la "metodologia *Balanced Scorecard*" quale strumento che permette al management di tradurre la strategia in azioni e risultati concreti. L'approccio prevede l'assegnazione di obiettivi personali ai dirigenti ed è finalizzato a premiare le prestazioni individuali nonché allineare il contributo di ognuno alle strategie del Gruppo. Gli obiettivi individuali si inseriscono nelle quattro prospettive di riferimento proprie dello strumento (economico/finanziaria, del cliente, dei processi interni e dell'apprendimento/crescita) e sono tutti legati tra di loro da una catena causa-effetto che, partendo dalla prospettiva dell'apprendimento, risale fino alla prospettiva finanziaria.

I "non-financial indicators" utilizzati in questo progetto rientrano, in particolare, 21 nella dimensione del capitale umano, 14 nella dimensione del capitale strutturale, 17 nella dimensione del capitale relazionale e 15 compongono l'area della *corporate governance*.

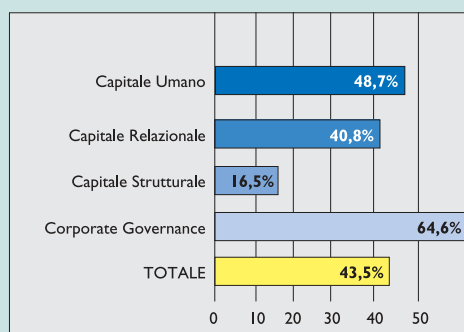
Tra questi ogni organizzazione deve identificare ed indicare come vengono misurati quelli che decide di comunicare esternamente, in un'ottica di necessaria riservatezza a tutela dei propri vantaggi competitivi, in quanto ritenute essenziali anche per gli *stakeholders* e consentono una trasparente descrizione delle proprie risorse chiave, dei rischi e delle relazioni che ritiene possano influenzare il valore a lungo termine e come queste risorse chiave, i rischi e le relazioni vengono gestiti.

Executive summary

Nonostante la riconosciuta rilevanza delle risorse intangibili nell'odierna economia, sono ancora relativamente

poche in Italia, soprattutto se confrontate alle oltre 300 della piccola Danimarca, le organizzazioni che hanno avviato un processo sistematico e strutturato di identificazione di queste risorse focalizzato non solo sui risultati, ma soprattutto sul legame di causa ed effetto tra specifici investimenti in capitale intellettuale e relativi esiti. Da una analisi dei Bilanci CSR-2005, osservati nella prospettiva di un *reporting* delle risorse intangibili, è tuttavia possibile intuire che, ancorché tali informazioni non vengono riflesse in modo sistematico e strutturato, in tale tipologia di bilanci molte società dispongono di evoluti sistemi di controllo di gestione, quali ad esempio quello delle *Balanced Scorecard*¹² e conducono periodiche indagini presso, ad esempio, clienti, dipendenti e fornitori che consentono al management di disporre internamente di rilevanti informazioni anche sul patrimonio intangibile che non sono oggetto di comunicazione esterna¹³.

Indice di sensibilità per le informazioni sul patrimonio intangibile



- la disclosure sul patrimonio intangibile è prevalentemente espressa in forma narrativa.
- carenti le evidenze empiriche della correlazione tra le risorse intangibili con gli obiettivi strategici e le performance aziendali future.
- le informazioni sulle risorse intangibili sono prevalentemente rivolte a presentare i risultati dei processi passati.
- assente una descrizione della metodologia di calcolo degli indicatori presentati e l'eventuale riferimento a precise linee guida degli intangibili.
- complessa la possibilità di apprezzare i trend futuri.

Figura 1

Nella *Figura 1* viene presentato, per il campione di società oggetto d'indagine, il risultato complessivo dell'indice di sensibilità determinato dal rapporto tra la presenza di informazioni, sia quantitative e sia qualitative, sul patrimonio intangibile incluse nei Bilanci CSR 2005 ed il numero totale di indicatori previsti per ogni dimensione del capitale intellettuale.

In conclusione, per quanto anche i Bilanci CSR-2005 consentano di acquisire informazioni con cui viene descritto il patrimonio intangibile, tuttavia pochi sono gli indicatori specifici delle risorse intangibili, quantitativi e qualitativi, ed in particolare in quasi tutti i *reporting* l'assenza di informazioni sulla dimensione del capitale strutturale influenza negativamente il livello complessivo dell'indice di sensibilità. L'impressione è che molti Bilanci CSR-2005, nonostante i notevoli sforzi che vengono fatti dal *management* per

dimostrare, oltre ai comportamenti socialmente responsabili, anche la propria sensibilità nella gestione del patrimonio intangibile non consentono, se non integrati con più specifici strumenti d'indagine, una sistematica valutazione dei processi sottostanti le dinamiche delle risorse intangibili e spesso è complesso, anche in ambito CSR, un inquadramento strategico delle attività intraprese.

Gli indicatori intangibili nei Bilanci CSR-2005: la dimensione del capitale umano

La dimensione del capitale umano include risorse intangibili quali le conoscenze, le competenze, l'abilità, le capacità di interagire, i valori, la cultura, la filosofia e le esperienze maturate da chiunque lavori all'interno di una organizzazione (*workforce*) come illustrato nella *Figura 2*. È riconosciuto che queste risorse sono in grado di generare un'ampia quota del

valore ancorché non possano essere possedute direttamente da parte di un'organizzazione, e rappresentano "quella parte del capitale intellettuale che lascia l'azienda al termine dell'orario di lavoro".

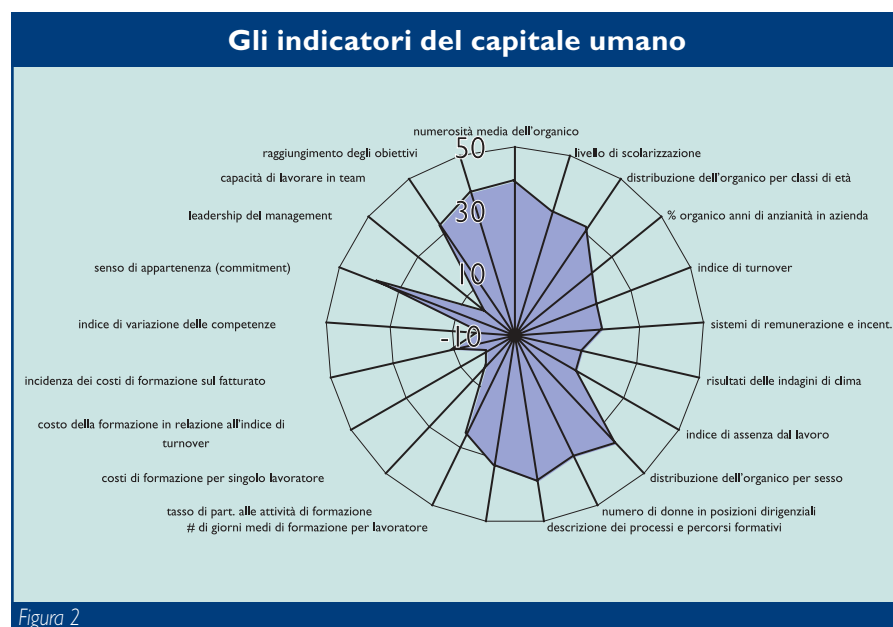
Complessivamente la sensibilità a questa dimensione del capitale intellettuale, da considerarsi sufficiente, è pari al 48,7%. In questo ambito maggiori informazioni vengono fornite su:

- numerosità media dell'organico,
- distribuzione dell'organico per sesso,
- descrizione dei processi e percorsi formativi,
- senso di appartenenza.

Tuttavia se da una parte elevata importanza viene data alla descrizione dei processi e dei percorsi formativi d'altra parte un punteggio estremamente basso raggiungono invece importanti informazioni sui costi di formazione e sull'indice di variazione delle competenze. In questa dimensione si distinguono per qualità complessiva delle informazioni il bilancio di sostenibilità del **Gruppo Generali** con la sezione in cui viene presentata l'attività di *Generali Group Innovation Academy*, la *Corporate University* del Gruppo Generali i cui obiettivi sono quelli di garantire un maggiore supporto nella definizione e diffusione delle strategie e delle politiche del Gruppo, sostenere il cambiamento culturale

NOTA

¹³ L'elaborazione di informazioni, attraverso un *report ad hoc*, sulle risorse intangibili inizia molto spesso con una presa di coscienza da parte delle organizzazioni della loro importanza strategica e della necessità di identificare tutte le risorse di cui dispone in modo da acquisire il controllo sui processi interni di gestione della conoscenza (*knowledge management*) e, ove rese pubbliche, sulla continuità della diffusione della conoscenza stessa verso l'esterno.



I bilanci CSR 2005 delle società quotate



generando e trasmettendo elementi di identità, appartenenza ed una forte tensione verso gli obiettivi, sviluppare ed aggiornare le conoscenze e competenze del personale massimizzando la redditività degli investimenti formativi in relazione alle esigenze di *business*, creare uno spazio per condividere le migliori esperienze maturate dalle singole società del Gruppo, generare nuova conoscenza e promuovere una cultura dell'innovazione anche attraverso il confronto con il mondo accademico e sviluppare e gestire gli *assets* della conoscenza, che attraverso i processi di innovazione verranno convertiti in competitività e valore di *business*.

Si segnalano gli indicatori presentati da **SABAF** nella sezione "Sabaf e Collaboratori" in quanto rispondono a requisiti di completezza e materialità dai quali traspare la consapevolezza che la forza lavoro rappresenta un fattore chiave per conservare il proprio vantaggio competitivo. La scelta dei programmi di formazione che vengono adottati dipende dalle strategie aziendali e la crescita professionale dei dipendenti è sostenuta da un percorso di formazione continua. L'ufficio Personale, sentiti i responsabili di riferimento, elabora con periodicità annuale un piano formativo, in base al quale sono programmati i corsi specifici da svolgere. Degna di nota è la sezione "Valorizzazione ed incentivazione" del bilancio sociale di **RAS** (Tavola 2) in cui viene descritto il sistema di valutazione delle prestazioni "Performance Management" basato su obiettivi sia quantitativi e sia qualitativi rappresentati da comportamenti organizzativi da attuare per raggiungere i *targets* attraverso i quali la società si propone di migliorare le prestazioni

Best Practice "Dimensione Capitale Umano" Bilancio Sociale RAS 2005 pg.71

Tab. 16 | Corsi di Formazione

Categorie di corsi	Formazione		Formazione Specialistica		Formazione Specifica	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Corsi a catalogo						
- Corsi tecnici	488	1.004	467	1.210	1.013	4.000
- Corsi comportamentali e manageriali	1.300	1.796	897	1.000	2.002,7	2.011,0
- Corsi istituzionali	304	407	380	140	296,0	794
Progetti speciali						
Subjecti						
- Corsi tecnici	0	0	0	0	0	0
- Corsi comportamentali e manageriali	146	238	117	230	242,0	446
- Corsi istituzionali	0	0	0	0	0	0
- Corsi comportamentali e manageriali	607	902	595	740	1.129	2.000,0
- Corsi istituzionali	231	330	190	122	407	341
Corsi externali*	930	543	599	627	2.590,0	3.000,0
Corsi di legge	930	543	599	627	2.590,0	3.000,0
Corsi di ufficio aziendale	4.100	1.000	1.000	1.000	4.000,0	3.000,0
Investimenti in corsi di aggiornamento						
Totale	7.207	6.737			15.468,0	20.770,0

*Totale investimenti in corsi di aggiornamento esclusi

- RasTraining Center (RTC) è l'unità della Direzione Risorse Umane che si occupa di tutte le attività di formazione all'interno del Gruppo italiano con un'offerta di corsi strutturati per le diverse figure professionali.
- Nel 2005 è stato avviato un progetto di verifica dell'apprendimento dei partecipanti riguardo gli interventi formativi erogati con l'obiettivo di misurare la loro efficacia in termini di contenuti, metodologie didattiche e qualità della docenza.

Tavola 2

Best Practice "Dimensione Capitale Umano" Bilancio Sociale SAN PAOLO IMI 2005 pg.69



- il sistema di valutazione del capitale umano si colloca nell'ambito dei modelli di misurazione e valutazione del patrimonio intangibile e risponde all'obiettivo di comprendere il ruolo del capitale umano nelle dinamiche di generazione del valore aziendale.
- è composto da tre ambiti applicativi:
 1. analisi sul sistema professionale e sociale e valutazione delle performance dei singoli processi utilizzando indicatori del capitale umano e dei processi di gestione delle risorse umane,
 2. relazioni tra gli indicatori legati alle risorse umane e gli indicatori di business,
 3. utilizzo di indicatori gestionali e finanziari – ROI del capitale umano, cost/income, efficacia, ... – per evidenziarne il contributo per la creazione di valore aziendale.

Tavola 3

individuali, orientare i comportamenti culturali verso valori condivisi, stimolare il miglioramento del rapporto capo – collaboratori ed agire sulle linee e sulle azioni formative e gestionali in un'ottica di valorizzazione degli individui.

Quale *best practice* anche grafica si segnala la sezione in cui viene presentata la metodologia di valutazione del capitale umano del **SanPaolo IMI** (Tavola 3).

(Riproduzione riservata) •