

Dipartimento di Impresa e Management – Cattedra di Economia Aziendale

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NEL SISTEMA-PAESE ARGENTINO  
L'ESPERIENZA DI BANCO SANTANDER RIO SA

Il Relatore

Prof. Giovanni Fiori

Il Candidato

Ottavio Albano

Matr. 173241

ANNO ACCADEMICO

2014/15

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPITOLO I</b> .....	<b>8</b>
1.1 – La Responsabilità Sociale d’Impresa: storia ed evoluzione .....	8
1.2 – Il ruolo degli <i>stakeholder</i> .....	18
1.3 – Le attività di <i>Corporate Social Responsibility</i> : marketing e comunicazione .....	24
1.4 – Integrazione tra CSR e strategia d’impresa.....	27
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>32</b>
2.1 – La rendicontazione sociale .....	32
2.1.1 – Standard AccountAbility AA1000.....	33
2.1.2 – GRI, Global Reporting Initiative.....	34
2.1.3 – GBS, Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale .....	38
2.2 – Bilancio d’esercizio, bilancio sociale e <i>integrated reporting</i> .....	40
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>46</b>
3.1 – Il ruolo della CSR in Argentina.....	46
3.2 – Banco Santander Río S.A.: profilo aziendale.....	50
3.3 – La CSR in Santander Río: analisi del bilancio sociale 2013 .....	53
3.3.1 – La mappa degli stakeholder.....	56
3.3.2 – I clienti .....	57
3.3.3 – I dipendenti.....	61
3.3.4 – La comunità.....	66
3.3.5 – I Fornitori .....	69
3.3.6 – L’ambiente .....	70
3.3.7 – L’applicazione del GRI .....	74
3.4 – Evidenze sull’analisi del bilancio sociale 2013 di Santander Río.....	76
3.5 – La CSR in Santander Río e il sistema-paese Argentina .....	82
3.6 – L’integrazione tra CSR e strategia aziendale .....	88
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>93</b>
<b>NOTE</b> .....	<b>95</b>

## Indice delle figure

Figura 1 - La piramide della responsabilità sociale di Carroll. ....	11
Figura 2 - La Triple Bottom Line.....	14
Figura 3 – Global Corporate Citizenship. ....	16
Figura 4 - ISO 26000:2010 “Guidance on Social Responsibility.”.....	17
Figura 5 - Stakeholder e Multistakeholder management.....	20
Figura 6 - Matrice potere-interesse. ....	23
Figura 7 - Integrazione tra CSR e marketing. ....	24
Figura 8 - Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale.....	27
Figura 9 - La catena del valore sociale.....	29
Figura 10 - La sintesi socio-competitiva. ....	31
Figura 11 - Principi di definizione del contenuto e di garanzia della qualità del report. ....	36
Figura 12 - Struttura del bilancio sociale secondo lo standard GBS.....	39
Figura 13 – Il framework per il reporting integrato secondo IIRC. ....	43
Figura 14 – Percezione dei dirigenti e dei consumatori sulla nazionalità delle imprese che più adottano le logiche di CSR.....	47
Figura 15 - Percentuale di imprese del Sud America che possiedono una strategia di sostenibilità/RSI scritta o diffusa. ....	49
Figura 16 - Prime dieci banche argentine.....	50
Figura 17 - Sezione del sito web aziendale dedicata alla CSR.....	53
Figura 18 - Struttura della funzione sostenibilità. ....	56
Figura 19 - Mappa degli stakeholder di Banco Santander Río.....	57
Figura 20 - I dipendenti in cifre. ....	62
Figura 21 - Diversità e integrazione. ....	63
Figura 22 - La formazione in Santander Rio.....	65
Figura 23 - Sintesi dei consumi energetici e simili durante il 2013. ....	71
Figura 24 - Certificato di applicazione del GRI - G3.1 al livello C. ....	75
Figura 25 - Sintesi delle principali attività di CSR intraprese.....	76
Figura 26 – Le principali politiche di CSR di Santander Rio in ottica Triple Bottom Line.....	77
Figura 27 - PIL per capita dei paesi dell'America Latina.....	82
Figura 28 - Tasso d'interesse medio sui prestiti nel 2014 dei paesi dell'America Latina. ....	83
Figura 29 - Tasso d'iscrizione alla scuola secondaria in Argentina, America Latina e paesi dell'OECD. ....	84
Figura 30 - Tasso d'iscrizione alla scuola terziaria (università e scuole professionali) in Argentina, America Latina e paesi dell'OECD. ....	85

Figura 31 - Emissioni di CO2 (tonnellate per abitante) in Argentina, America Latina e paesi dell'OECD. ....	86
Figura 32 - Stadio di integrazione tra CSR e strategia aziendale per Santander Rio. ....	88

## **Indice delle tabelle**

Tabella 1 – Definizioni di stakeholder.....	19
Tabella 2 - Classificazione degli stakeholder.....	22
Tabella 3 - Il bilancio sociale secondo lo standard GRI.....	38
Tabella 4 - Banco Santander Río S. A.: compagine azionaria. ....	51
Tabella 5 - Livello di applicazione degli indicatori del GRI - G3.1.....	74

## INTRODUZIONE

Il dibattito a livello nazionale e internazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI o, nel linguaggio anglosassone, CSR) ha assunto nelle ultime decadi una grande rilevanza e vivacità, stimolando la produzione di ricerche accademiche, la promulgazione di normative regolatrici nazionali e sovranazionali, l'adozione da parte delle imprese di nuovi strumenti e politiche per lo sviluppo e la promozione delle logiche di *corporate social responsibility*.

Nel corso del '900 si è via via delineato con sempre più chiarezza il perimetro della CSR, che se nella prima metà del secolo si caratterizzava come la semplice attuazione di azioni filantropiche o di beneficenza da parte dei grandi uomini d'affari, ha visto poi l'individuazione di precise responsabilità che le imprese non potevano trascurare nello svolgere l'attività economica (Bowen, 1953; Davis, 1960); non senza critiche sull'effettiva utilità della CSR, la seconda metà del '900 è stata caratterizzata per lo sviluppo di veri e propri modelli teorici per la corretta applicazione delle logiche di CSR all'interno delle imprese incentrati maggiormente ora sulla dimensione ambientale, ora sociale, ora economica (Carroll, 1979; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991), e per la definizione del bacino di interlocutori ai quali le attività di responsabilità sociale d'impresa sono principalmente destinate data la loro capacità di influenzare la *performance* aziendale<sup>1</sup>. Infine, durante gli anni '90 si è avuto modo di assistere a un'intensa attività di regolamentazione della CSR da parte di organismi internazionali quali l'Unione Europea, la Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite e l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, che hanno definito la CSR e ne hanno sottolineato l'importanza.

L'obiettivo del presente elaborato è di fornire un quadro esaustivo sull'evoluzione storica del concetto di *corporate social responsibility* analizzando i principali contributi accademici internazionali focalizzati sul tema e, successivamente, di analizzare le politiche di CSR attuate dalla banca argentina *Banco Santander Rio S.A.*, cogliendone

---

<sup>1</sup> Freeman, R. E. (1984), *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

punti di forza e di debolezza coerentemente con il sistema-paese di riferimento e con i contributi teorici analizzati.

Il lavoro è così strutturato: nel corso del primo capitolo verrà fornito il quadro teorico ed evolutivo della responsabilità sociale d'impresa (§1.1) e saranno analizzati i principali destinatari delle attività di CSR con un'attenzione particolare alla loro capacità di condizionare ed essere condizionati dall'attività d'impresa (§1.2); successivamente si darà conto delle moderne tecniche di marketing e comunicazione legate alla CSR (§1.3) e si approfondirà il tema dell'integrazione tra la più ampia strategia d'impresa e le politiche di sostenibilità e sviluppo sostenibile (§1.4); infine verranno descritti le principali linee guida e standard che le imprese possono applicare per rendicontare verso l'esterno le attività di CSR intraprese. Il capitolo centrale è invece dedicato allo sviluppo del caso aziendale di *Banco Santander Rio S.A.*: dopo un *focus* sullo stato dell'arte della CSR in Argentina (§2.1), si avrà modo di analizzare nel dettaglio il bilancio sociale 2013 dell'istituto finanziario (§2.3). Infine, nel corso del terzo capitolo saranno riconciliati gli elementi emersi nel corso dell'analisi del caso aziendale con i contributi teorici andando a fornire un'osservazione conclusiva sulle evidenze emerse nel bilancio sociale 2013 di *Banco Santander Rio S.A.* (§3.1), sull'applicazione delle logiche di CSR in relazione allo stato dell'arte della CSR in Argentina (§3.2), fornendo infine un giudizio personale sul livello d'integrazione della responsabilità sociale d'impresa con la più ampia strategia aziendale (§3.3).

# CAPITOLO I

## 1.1 – La Responsabilità Sociale d’Impresa: storia ed evoluzione

Al concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa viene oggi attribuita una valenza multi-dimensionale che racchiude grandezze economiche, sociali e ambientali alle quali viene dedicato un grande interesse dalle imprese, dai governi, dalle università e dalle organizzazioni sovranazionali. Il concetto di CSR, tuttavia, è stato oggetto di numerose interpretazioni e cambiamenti nel corso dell’ultimo secolo, così come mutevoli sono state le azioni che i soggetti coinvolti hanno intrapreso per applicare i principi della responsabilità sociale d’impresa.

Già alla fine del XIX secolo, a seguito della pressante richiesta degli operai di una migliore condizione lavorativa all’interno delle fabbriche, alcuni imprenditori cominciarono a implementare servizi socio-sanitari e di welfare rivolti ai propri dipendenti come, ad esempio, la costruzione di ospedali e di bagni pubblici o la concessione di dipendenti di buoni sconto alimentari (Carroll, 2008). Nello stesso periodo, negli Stati Uniti d’America, cominciano ad emergere i primi grandi filantropi del mondo degli affari, come J. D. Rockefeller e C. Vanderbilt, i quali, utilizzando le ricchezze prodotte dalle loro attività d’impresa per finanziare grandi progetti sociali rivolti alla comunità e ancorché la mera attività filantropica non fosse così largamente diffusa nel paese, vennero da subito ben visti dalle comunità locali, gettando probabilmente le basi di quella che sarebbe stata la moderna Responsabilità Sociale d’Impresa.

Un primo concetto più strutturato di CSR emerse negli anni ’50 con Bowen (1953), che definì la Responsabilità Sociale d’Impresa come *“gli obblighi degli uomini d’affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.”*<sup>2</sup> L’intuizione di Bowen fu quella di rilevare come le conseguenze dell’attività d’impresa andassero ben oltre i

---

<sup>2</sup> Trad. da Bowen (1953), p. 6.

confini della performance economico-finanziaria, dovendo dunque gli uomini d'affari preoccuparsi anche della *corporate social performance*. Tuttavia la posizione di Bowen e più in generale il dibattito degli anni '50 si concentra sulla correttezza delle azioni dei singoli *businessman* piuttosto che sulla responsabilità sociale a livello *corporate*. Davis (1960) riprendendo il pensiero di Bowen, sottolinea come le decisioni e le azioni imprenditoriali sono solo parzialmente prese per fini puramente economici o tecnico-produttivi; l'autore sostiene che debba essere responsabilità dell'impresa quella di integrarsi e interagire con l'ambiente sociale di riferimento, ascoltando i bisogni della collettività, elaborando azioni creative e capaci a loro volta di influenzare il contesto circostante. Seguendo questa teoria negli anni '60 comincia a diffondersi l'idea secondo cui l'impresa debba essere socialmente responsabile non tanto perché vi sia un obbligo normativo di ordine superiore che lo imponga, ma piuttosto perché è la stessa impresa che, condizionando e allo stesso tempo essendo condizionata dal contesto sociale in cui opera, è incentivata a seguire logiche di *corporate social responsibility*.

L'affermarsi dei concetti di CSR trova tuttavia diverse critiche da parte degli economisti, primo tra tutti il premio Nobel Friedman, secondo cui l'unica responsabilità dell'impresa è quella di massimizzare il valore per i propri azionisti piuttosto che implementare logiche di responsabilità sociale. Questa teoria è conosciuta come *shareholder theory*, e sostiene che i *manager* sono ingaggiati all'interno della società come rappresentanti degli azionisti al solo fine di gestire gli affari per permettere a questi di ottenere un ritorno economico, risultato al quale sono vincolati sia legalmente che moralmente; dunque per raggiungere l'obiettivo di profitto, sostiene Friedman, l'unica regola che i *manager* devono seguire è quella di rispettare le normali regole della società, ovvero quelle dettate dalla legge e quelle legate all'etica degli affari. Nonostante le forti critiche sollevate in questi anni nei confronti della CSR, oggi la *shareholder theory* rappresenta solo un'eredità storica, avendo le imprese concepito che concentrarsi esclusivamente sugli interessi degli azionisti non può produrre una crescita sostenibile di lungo periodo.

Gli anni '70 – '80 rappresentano un periodo di grande fermento per gli studi condotti sul tema. Uno dei maggiori contributi è stato dato dal sociologo Carroll (1979), il quale ha costruito un modello concettuale di *corporate social responsibility* strutturato su tre dimensioni:

1. Le **responsabilità dell'impresa**, suddivise a loro volta in responsabilità *economiche* (produzione di ricchezza), *legali* (rispetto della legge), *etiche* (conformità ai valori sociali) e *filantropiche* (investimenti sociali spontanei) (Figura 1);
2. **Questioni sociali legate al business**, come l'applicazione di contratti di lavoro, il rispetto dei diritti umani, il rispetto dell'ambiente e la lotta alla corruzione;
3. **Azioni d'impresa**, che racchiudono le diverse modalità con cui l'impresa risponde attivamente alle pressioni dell'ambiente di riferimento (ad es. in modo reattivo o difensivo).

Attraverso questa visione tridimensionale Carroll sostiene che le questioni di responsabilità sociale siano selezionate da ciascuna impresa e, successivamente sulla base di tale selezione, vengano messe in atto specifiche azioni; ogni impresa di conseguenza percepisce in maniera diversa le questioni di responsabilità sociale e la loro importanza.

Le quattro dimensioni di responsabilità d'impresa individuate da Carroll (responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche) costituiranno negli anni a venire la base per lo sviluppo della *Global Corporate Citizenship*<sup>3</sup>, teoria secondo la quale l'impresa debba essere un vero e proprio cittadino, ovvero come un attore perfettamente integrato all'interno della comunità in cui opera, preoccupandosi delle questioni sociali, dei beni comuni e del più generale benessere collettivo.

---

<sup>3</sup> Carroll, A. (1998), The Four Faces of Corporate Citizenship, *Business and Society Review*, 100(1), pp. 1-7. Per un approfondimento di veda p. 10.

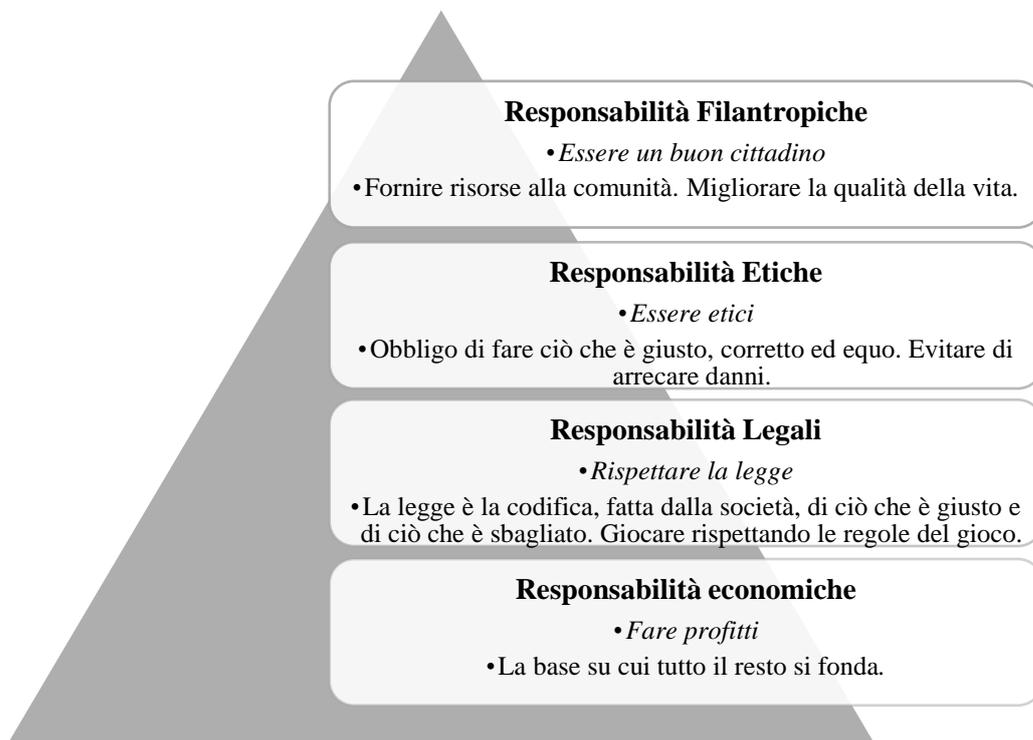


Figura 1 - La piramide della responsabilità sociale di Carroll.

Fonte: rielaborazione su Fiorani (2012), p. 27.

Gli anni '80 furono altrettanto importanti per il consolidamento della *stakeholder*<sup>4</sup> *theory*, teoria coniata già nei primi anni '30 dalla General Electric che, nel relazionarsi con i suoi interlocutori, identificò quattro tipi di attori chiave: azionisti, dipendenti, clienti e comunità; allo stesso modo il presidente di Johnson&Johnson, nello strutturare il celebre *Credo*, identificò come “*strictly business stakeholder*” clienti, dipendenti, manager e azionisti. La prima vera teoria organica sugli *stakeholder* arrivò tuttavia diversi anni dopo grazie Freeman<sup>5</sup> il quale, dopo averli definiti come “*those groups who can affect or are affected by the achievement of an organization's purpose*”<sup>6</sup>, suddivide gli *stakeholder* in primari e secondari a seconda che il loro consenso e apporto sia o meno vitale per l'impresa, evidenziando anche che se il gruppo di *stakeholder* primari

<sup>4</sup> Per un approfondimento al concetto di stakeholder, cfr. §1.2.

<sup>5</sup> Freeman, R. E. (1984), *op. cit.*

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 49.

dovesse smettere di supportare l'impresa questa potrebbe arrivare addirittura ad estinguersi.

A cavallo tra gli anni '80 e '90 il modello tridimensionale di Carroll viene affinato da Wartick e Cochran (1985) attraverso la sostituzione delle dimensioni originali in principi, politiche e processi (modello delle 3P). L'evoluzione del modello permise di concepire la CSR non solo come un set di azioni che l'impresa pone in essere per rispondere a determinati problemi, bensì come un insieme dinamico, integrato e in continua evoluzione di responsabilità sociali, politiche aziendali e azioni imprenditoriali.

Un ulteriore contributo importante per lo sviluppo del concetto di CSR è pervenuto nei primi anni '90 da Wook (1991) che, partendo dal modello a tre dimensioni di Carroll, ha posto particolare enfasi sulla performance delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa. In primo luogo, Wood ha collegato i quattro elementi della responsabilità d'impresa *à la* Carroll (responsabilità economica, legale, etica e filantropica) con tre livelli di natura istituzionale: la legge, le organizzazioni e gli individui. In questo modo gli output delle attività di CSR sono più puntualmente riconducibili a un particolare livello dell'ambiente sociale di riferimento. Oltre a questo, Wood ha sviluppato tre principi costituenti il comportamento organizzativo e la performance in termini di CSR. Tra i principi di comportamento organizzativo trovano luogo:

1. **Legittimità**, secondo cui è la società che permette alle imprese di esercitare la loro attività e perciò queste devono seguire le regole ivi stabilite;
2. **Responsabilità pubblica**, attraverso cui l'autore sostiene che le imprese devono essere responsabili per le esternalità generate da ogni livello del business nei confronti dell'ambiente sociale circostante;
3. **Discrezionalità dei manager**, ovvero l'importanza del ruolo dei manager all'interno dell'impresa, che devono agire in maniera proattiva implementando le logiche di CSR.

La performance delle attività di CSR, ovvero i suoi risultati, vengono classificate dall'autore all'interno delle seguenti aree:

1. Impatti sociali del comportamento organizzativo;

2. Politiche organizzative attuate per gestire le questioni sociali;
3. Programmi di responsabilità sociale d'impresa.

Infine, Wood osserva come le azioni dell'impresa rivolte alle attività di responsabilità sociale siano suddivise in valutazione dell'ambiente esterno, *stakeholder management* e implementazione. In questo modo l'impresa può osservare e analizzare l'ambiente di riferimento e i suoi mutamenti, recepire e contestualizzare le richieste degli *stakeholder*, programmare le iniziative di responsabilità sociale e implementarle rendendole effettive.

Nello stesso periodo in cui Wood pubblica le sue teorie il mondo intero è scosso dall'emergenza ambientale e dalla necessità condivisa di agire per la tutela e la valorizzazione delle risorse naturali. La responsabilità nei confronti dell'ambiente viene sottolineata in maniera decisa dal rapporto Brundland (1987) della Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite (WCED, *World Commission on Environment and Development*), conosciuto anche come *Our Common Future*, che definisce per la prima volta a livello istituzionale il concetto di sviluppo sostenibile: “Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”, ovvero “un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo, non solo per gli azionisti e la proprietà delle imprese, ma anche per gli altri stakeholder, fondato sulla capacità di cogliere le opportunità e gestire i rischi derivanti dai cambiamenti del contesto.” (WCED, 1987). L'impatto del rapporto Brundland, come ricorda Fiorani (2012), è stato di fondamentale importanza per il fiorire di una serie di conferenze internazionali sui temi della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile, come ad esempio la Conferenza di Durban del 2011, la Conferenza Rio 2012 o il *Global Compact International*.

Dato questo mutamento del contesto di dibattito sulla CSR, le dimensioni di responsabilità prima individuate da Carroll (responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche) vengono modificate, spostando l'attenzione sui temi economici, sociali e ambientali. Questo approccio richiama la *Triple Bottom Line* di J. Elkington<sup>7</sup> fondata

---

<sup>7</sup> Elkington, J. (1997), *Cannibal with forks: the Triple bottom line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.

sulle dimensioni “pianeta”, “persone” e “profitto” (*people, planet e profit*). Come si può osservare in Figura 2, il successo di lungo periodo dell’impresa dipende fortemente dall’adozione di politiche di salvaguardia ambientale, come ad esempio la gestione efficiente delle risorse disponibili o il controllo delle emissioni inquinanti, dalla considerazione dell’ambiente sociale di riferimento, che riguarda politiche attente alle esigenze del personale o azioni di commercio equo e solidale, dall’implementazione di logiche di gestione aziendale trasparenti e responsabili.

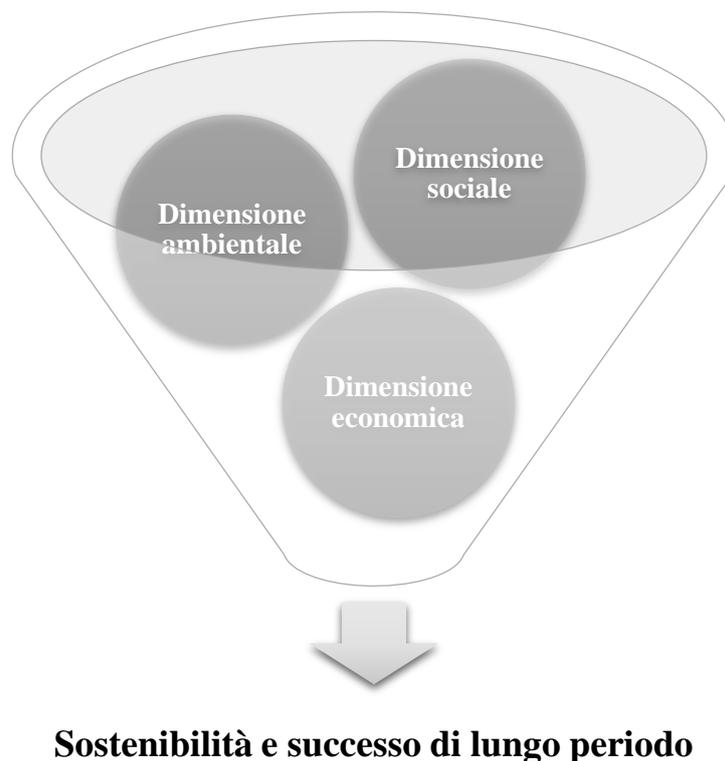


Figura 2 - La *Triple Bottom Line*

Fonte: elaborazione propria.

Gli anni '90 e i primi anni 2000 sono segnati da un forte contributo delle istituzioni sovranazionali sui temi di *Corporate Social Responsibility* sia in termini normativi che descrittivi. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa come il modo in cui le imprese volontariamente tengono in considerazione l'impatto delle loro azioni sulla società e affermano i propri

principi e valori sia nei processi interni sia nell'interazione con gli altri *player*<sup>8</sup>. Nello stesso periodo l'Unione Europea, con l'emanazione del Libro Verde del 2001, ha dato una chiara definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa che oggi parrebbe essere la maggiormente condivisa anche a livello accademico e che integra in maniera trasversale i dibattiti dei decenni passati. Secondo l'Unione Europea la CSR è “[...] *l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.*”<sup>9</sup>

Gli ultimi dieci anni sono stati decisamente importanti per lo sviluppo di logiche che hanno ora consolidato, ora ampliato, ora radicalmente modificato gli ambiti di intervento delle politiche di CSR. Come osserva Fiorani (2012), le moderne e principali tendenze sul tema di responsabilità sociale d'impresa comprendono la *Global Corporate Citizenship*, la *Corporate Social Performance* e la creazione di valore condiviso, lo standard ISO 26000, la *Triple Bottom Line* e la sostenibilità ambientale.

Il concetto di *Global Corporate Citizenship*, già introdotto da Carroll e successivamente rivisto da altri autori, vede l'azienda come un vero e proprio cittadino, pertanto detentore di diritti e doveri, impegnato al fianco delle istituzioni per il miglioramento del contesto in cui vive. La differenza con quanto sostenuto nei principali contributi affrontati in precedenza è che se da un lato la CSR *tout court* richiede che l'impresa soddisfi le particolari richieste degli *stakeholder*, la logica della *Global Corporate Citizenship* presuppone degli sforzi aggiuntivi delle imprese nei confronti delle responsabilità verso l'intera società civile: ciò significa che oltre alle azioni “ordinarie” di CSR debbano essere attuate a livello integrato azioni, ad esempio, di filantropia comunitaria, di condivisione delle proprie risorse umane e del proprio *know-how* a favore della comunità, di creazione di progetti di imprenditorialità sociale (Figura 3).

---

<sup>8</sup> “Corporate Social Responsibility (CSR) is a way in which enterprises give consideration to the impact of their operations on society and affirm their principles and values both in their own internal methods and processes and in their interaction with other actors. CSR is a voluntary, enterprise-driven initiative and refers to activities that are considered to exceed compliance with the law.” Organizzazione Internazionale del Lavoro, Governing Body, 295<sup>a</sup> sessione, Ginevra, Marzo 2006, p. 1.

<sup>9</sup> Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde: “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, Luglio 2001, p. 7.

“Passare da un approccio CSR a uno GCC vuol dire spostarsi da una visione in cui lo scopo è la soddisfazione dei singoli shareholder, ad una in cui si vuole raggiungere il bene della società integrando diverse tipologie di iniziative” (Fiorani, 2012, p. 32).

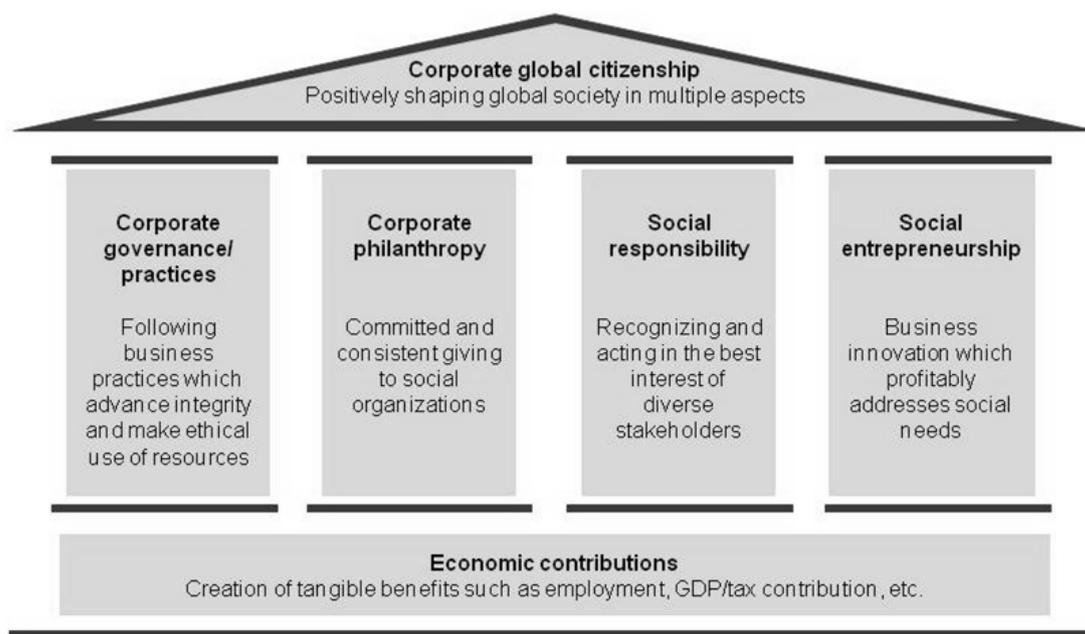


Figura 3 – Global Corporate Citizenship.

Fonte: K. Schwab (2008), BCG Analysis.

Tra le altre tendenze attuali troviamo l'integrazione tra lo standard internazionale ISO 26000 e l'approccio *Triple Bottom Line*. Come rappresentato in Figura 4, la sfida che l'*International Standard Organization* ha voluto lanciare è stata quella di integrare a livello aziendale e in maniera certificata logiche di *corporate governance*, *fair trade*, rispetto dei diritti umani e delle condizioni dei lavoratori, tutela e salvaguardia dell'ambiente e dei consumatori, sviluppo sociale; questi elementi ben si prestano ad essere implementati nelle dimensioni sociale, ambientale ed economica che caratterizzano l'approccio *Triple Bottom Line*. Spesso tuttavia il possesso di certificazioni come l'ISO 26000 rappresenta per le imprese una condizione *sine qua non* per l'ingresso in determinati mercati dell'economia, e pertanto l'adozione delle logiche di CSR sopra descritte non scaturirebbero da un'azione volontaria e consapevole delle imprese, bensì dal mero soddisfacimento delle aspettative economiche degli azionisti.

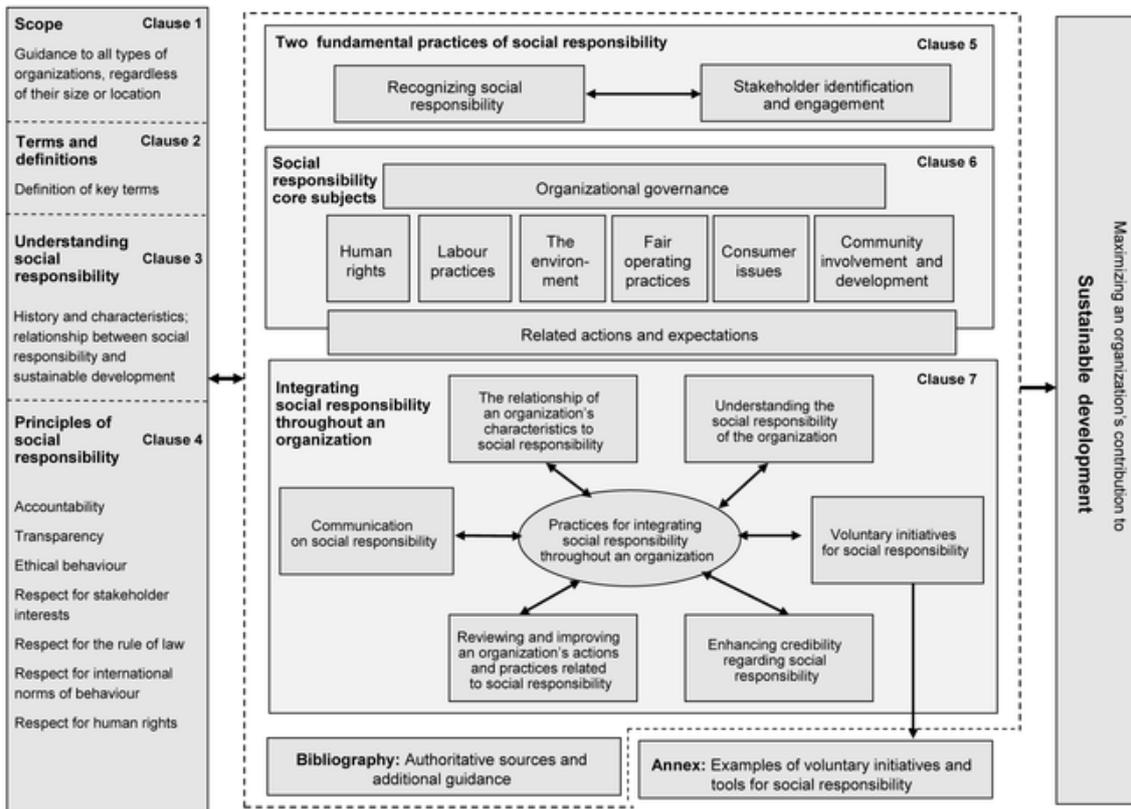


Figura 4 - ISO 26000:2010 "Guidance on Social Responsibility."

Fonte: ISO, International Standard Organization.

## 1.2 – Il ruolo degli *stakeholder*

Il concetto di *stakeholder* è centrale per la teoria e le logiche di Responsabilità Sociale d'Impresa. Il termine, più e più volte richiamato e definito da diversi autori come riepilogato in Tabella 1, è generalmente contrapposto alla figura dello *shareholder* o *stockholder*, ovvero colui che è capace di influenzare direttamente l'impresa perché detentore di una quota di capitale sociale.

Rhenman, 1964	<i>"are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence"</i>
Ahlstedt e Jahnukainen, 1971	<i>"driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending"</i>
Freeman e Reed, 1983	<i>Wide: "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives"</i> <i>Narrow: "on which the organization is dependent for its continued survival"</i>
Freeman, 1984	<i>"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"</i>
Cornell e Shapiro, 1987	<i>"claimants" who have "contracts"</i>
Evan e Freeman, 1988	<i>"have a stake in or claim on the firm"</i> <i>"benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions"</i>
Bowie, 1988	<i>"without whose support the organization would cease to exist"</i>
Alkhafji, 1989	<i>"groups to whom the corporation is responsible"</i>
Carroll, 1989	<i>"asserts to have one or more of these kinds of stakes"- "ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"</i>
Freeman e Evan, 1990	<i>contract holders</i>
Thompson <i>et al.</i> , 1991	<i>in "relationship with an organization"</i>
Savage <i>et al.</i> , 1991	<i>"have an interest in the actions of an organization and ... the ability to influence it"</i>
Hill e Jones, 1992	<i>"constituents who have a legitimate claim on the firm ... established through the existence of an exchange relationship" who supply "the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)"</i>

Brenner, 1993	<i>"having some legitimate, non-trivial relationship with an organization [such as] exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities"</i>
Carroll, 1993	<i>"asserts to have one or more of the kinds of stakes in business"-may be affected or affect [...]"</i>
Freeman, 1994	<i>participants in "the human process of joint value creation"</i>
Wicks <i>et al.</i> , 1994	<i>"interact with and give meaning and definition to the corporation"</i>
Langtry, 1994	<i>the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm</i>
Starik, 1994	<i>'can and are making their actual stakes known"- "are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization"</i>
Clarkson, 1994	<i>"bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm" or "are placed at risk as a result of a firm's activities"</i>
Clarkson, 1995	<i>"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"</i>
Naesi, 1995	<i>"interact with the firm and thus make its operation possible"</i>
Brenner, 1995	<i>"are or which could impact or be impacted by the firm/organization"</i>
Donaldson e Preston, 1995	<i>"persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity"</i>

Tabella 1 – Definizioni di stakeholder.

Fonte: Mitchell *et al.* (1997), p. 858.

Il tratto distintivo che le diverse definizioni hanno in comune è che lo *stakeholder*, come d'altronde lascia intendere l'uso del termine *stake*, in inglese "bastone", è quell'attore capace di influenzare in vario modo l'attività d'impresa. Per tale motivo la definizione maggiormente utilizzata e condivisa in letteratura è quella di Freeman del 1984, secondo cui lo *stakeholder* è colui che influenza o è influenzato dal perseguimento degli obiettivi di un'impresa.

A differenza degli azionisti, chiaramente identificabili dall'impresa in quanto detentori di quote di capitale sociale, gli *stakeholder* variano a seconda del contesto economico, sociale e temporale. A tal punto, per implementare in maniera efficiente ed efficace le logiche di CSR, l'impresa deve sapere da un lato identificare, classificare e segmentare correttamente i suoi interlocutori interni ed esterni (*stakeholder mapping*), dall'altro adottare strumenti di coinvolgimento adeguati (*stakeholder engagement*). Quest'ultima

fase è stata negli ultimi anni oggetto di un'evoluzione: il modello classico di *stakeholder management* prevede che l'impresa, al centro del sistema economico-sociale, attivi relazioni con i singoli portatori d'interesse, senza presumere tuttavia che questi possano allo stesso tempo interagire tra loro, modificando il tipo e l'intensità di influenza esercitabile sull'impresa; proprio a tal punto è stata sviluppata la teoria del *multistakeholder management*, che vede l'interazione omnidirezionale tra tutti gli *stakeholder* presenti nell'ambiente socio-economico (Figura 5).

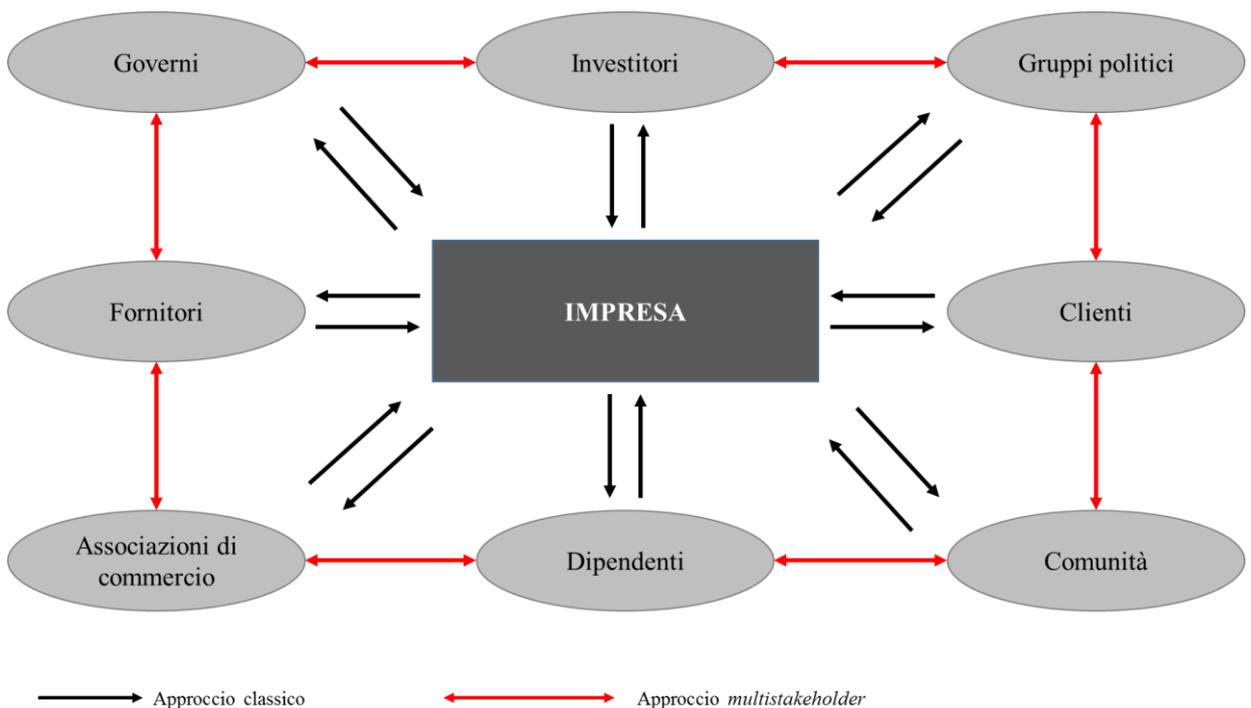


Figura 5 - Stakeholder e Multistakeholder management.

Fonte: rielaborazione su Fiorani (2012), p. 40.

La rappresentazione fornita in Figura 5 non è da considerare universale: infatti ogni impresa, a seconda dei suoi attributi, meglio individuabili in tipologia, settore e specificità degli *stakeholder*, opererà all'interno di un contesto personalizzato, e pertanto la mappatura e rappresentazione degli *stakeholder* sarà specifica.

Così come per ciascuna impresa può essere identificato un sistema di *stakeholder* specifico e personalizzato, all'interno di ciascun sistema gli *stakeholder* possono essere classificati in maniera distinta a seconda della sua capacità di influire o meno l'attività

imprenditoriale. Mitchell *et al.* (1997) suggeriscono un modello di classificazione degli *stakeholder* che tiene in considerazione i seguenti aspetti:

- **Potere**, ovvero la capacità di uno *stakeholder* di imporre la propria volontà in maniera coercitiva, utilitaristica o normativa;
- **Legittimità**, individuabile attraverso il riconoscimento sociale dello *stakeholder* e delle relazioni che intercorrono con l'impresa;
- **Urgenza**, cioè la capacità dello *stakeholder* di fare pressione sull'impresa e il conseguente grado con cui le aspettative richiedono un'immediata attenzione.

Dall'incrocio di questi aspetti e dal possesso di uno solo, due o tre di questi è possibile intercettare diverse tipologie di *stakeholder* raggruppabili in tre categorie (Tabella 2):

1. *Stakeholder* latenti;
2. *Stakeholder* in attesa o con aspettative;
3. *Stakeholder* definitivi.

Tabella 2 - Classificazione degli stakeholder.

Fonte: Fiorani (2012), p. 44.

CATEGORIE	CLASSI	DESCRIZIONE	ESEMPIO
<p><b>STAKEHOLDER LATENTI</b> (possesso reale o presunto di un solo attributo).</p> <p>La loro rilevanza è modesta; considerati i limiti di tempo, energia e altre risorse, le imprese potrebbero non coinvolgere queste categorie di stakeholder).</p>	<p>Stakeholder Dormienti</p>	<p>L'attributo rilevante è il <i>potere</i>: potrebbero imporre la loro volontà all'azienda ma, non avendo una relazione legittima o un'aspettativa urgente, non utilizzano il potere. Hanno poca o nessuna interazione con l'azienda; dovrebbero tuttavia essere tenuti in considerazione dal management a causa del loro potenziale di acquisire un secondo attributo.</p>	<p><i>I dipendenti licenziati</i> (possono esercitare il loro potere attraverso scontri, dichiarazioni alla radio o annullamento di istanze di licenziamento nel sistema giudiziario).</p>
	<p>Stakeholder Discrezionali</p>	<p>L'attributo rilevante è la <i>legittimità</i>, ma non hanno né il potere di influenzare l'azienda né alcuna aspettativa urgente, quindi non esiste alcuna pressione sui manager che li porti ad intavolare una relazione attiva con tali stakeholder.</p>	<p><i>I destinatari della filantropia d'impresa</i> (come le organizzazioni non profit).</p>
	<p>Stakeholder Impegnativi o Esigenti</p>	<p>L'attributo rilevante è l'<i>urgenza</i>; essi rappresentano un vero e proprio fastidio per i manager, poiché non sono né pericolosi né legittimati e vogliono solo ottenere l'attenzione del management.</p>	<p><i>Organizzazioni ambientaliste che intervengono a fronte emergenza ambientali o investimenti non ecoefficienti.</i> <i>Media e mezzi di comunicazione, Social network e web 2.0</i></p>

I manager, nel soddisfare le aspettative dei diversi gruppi di *stakeholder*, devono porre particolare attenzione alla priorità data a eventuali aspettative concorrenti tra loro; questo con particolare enfasi per la categoria di *stakeholder* in attesa o con aspettative, per i quali l'acquisizione del solo attributo mancante si tradurrebbe nella trasformazione in *stakeholder* chiave o definitivi.

Un altro utile strumento utilizzato nella prassi imprenditoriale per classificare i diversi *stakeholder* è rappresentato dalla matrice potere-interesse (Figura 6). Secondo tale strumento le azioni che l'impresa intraprende dipendono direttamente dall'interesse che lo *stakeholder* ha nell'azienda e dal loro potere di influenzare l'attività imprenditoriale.

<b>POTERE</b>	<b>Alto</b>	<b>STAKEHOLDER ISTITUZIONALE</b> <i>Es.: altri PM, fornitori esterni minori</i>	<b>STAKEHOLDER CHIAVE</b> <i>Es.: membri del team, committente, fornitori partner</i>
	<b>Basso</b>	<b>STAKEHOLDER MARGINALE</b> <i>Es.: logistica, acquisti, controllo di gestione</i>	<b>STAKEHOLDER OPERATIVO</b> <i>Es.: utenti finali, altri consulenti</i>
		<b>Basso</b>	<b>Alto</b>
		<b>INTERESSE</b>	

Figura 6 - Matrice potere-interesse.

Fonte: <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/2003/gli-stakeholder-di-progetto.html>

### 1.3 – Le attività di *Corporate Social Responsibility*: marketing e comunicazione

Ancorché è del tutto auspicabile che le attività di CSR si traducano in azioni concrete e riconducibili all'orientamento strategico di fondo di lungo periodo dell'impresa, un ruolo molto importante è svolto dalle attività di marketing e comunicazione intraprese dalle aziende e volte non solo a rendicontare le logiche di responsabilità sociale adottate all'interno dei perimetri dell'impresa<sup>10</sup>, ma anche a coinvolgere e sensibilizzare l'intera collettività verso i temi di sostenibilità e sviluppo sostenibile. In tal modo, di fianco alla letteratura manageriale che ha studiato gli impatti strategici e organizzativi delle azioni di CSR, si sono sviluppati diversi filoni accademici orientati allo studio delle logiche di marketing adottate dalle imprese e delle loro conseguenze.

E' possibile classificare le diverse azioni di marketing riconducibili alle logiche di CSR utilizzando la suddivisione proposta da Kotler e Lee<sup>11</sup> e illustrate in Figura 7.

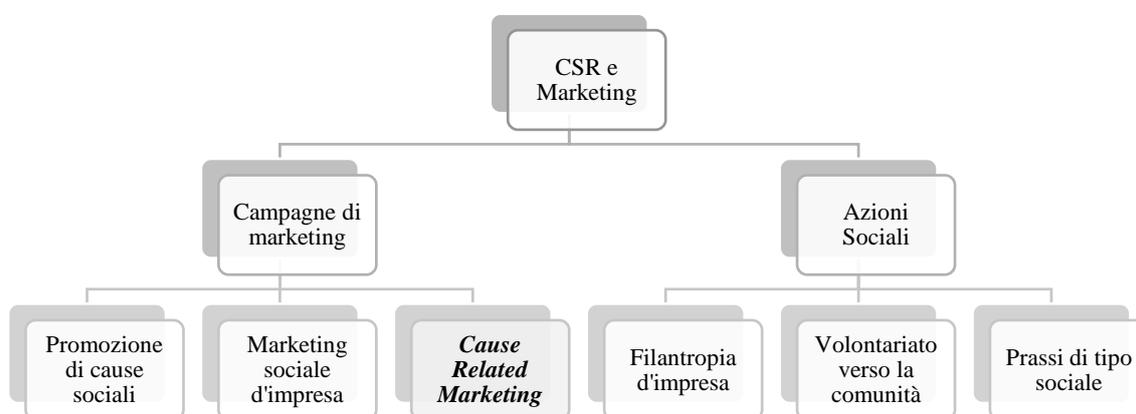


Figura 7 - Integrazione tra CSR e marketing.

Fonte: Fiorani (2012), p. 46.

---

<sup>10</sup> Sulla rendicontazione sociale cfr. §1.5.

<sup>11</sup> Kotler, P.; Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause*, Wiley, Hoboken (trad. it. *Marketing e responsabilità sociale d'impresa. Come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*, 2008, Il Sole 24 Ore).

*Promozione di cause sociali.* È caratterizzata per lo più da collaborazioni in partnership tra l'impresa e organizzazioni senza scopo di lucro, istituzioni pubbliche e organizzazioni dei cittadini volte alla sensibilizzazione della collettività verso tematiche socialmente rilevanti e non direttamente collegate con l'attività d'impresa (ad es. educazione civica ed ambientale).

*Marketing sociale d'impresa.* Tale attività presuppone la comunicazione all'esterno dell'impresa di tutte le attività sociali intraprese da terzi che sono supportate, attraverso specifiche sponsorizzazioni, sia dal punto di vista finanziario che organizzativo. Perseguendo questo tipo di marketing l'impresa partecipa direttamente al finanziamento della causa e alla sua diffusione verso la collettività nonostante i suoi prodotti e la loro commercializzazione non siano coinvolti.

*Cause related marketing.* In questo caso si ha piena integrazione tra l'attività di business e la causa sociale. Attraverso una partnership strategica con un'organizzazione non-profit, l'impresa contribuisce economicamente alla causa nel momento in cui il consumatore perfeziona l'acquisto di un prodotto<sup>12</sup>. Il collegamento diretto tra vendita del prodotto e causa sociale permette di generare due vantaggi in una logica *win-win*:

1. Per l'impresa, poiché, oltre a generare profitto attraverso la vendita del prodotto, il collegamento prodotto-causa sociale aumenta la reputazione aziendale e soddisfa le nuove attese dei consumatori;
2. Per la causa sociale, in quanto il collegamento diretto con un bene di consumo non solo rappresenta un'occasione per diffondere la causa stessa, ma è anche un'opportunità di finanziamento il cui risultato potenziale difficilmente sarebbe ottenibile da parte dell'ente con altri strumenti.

---

<sup>12</sup> Esaustiva è la definizione di cause related marketing di Molteni: “Un progetto di cause related marketing (CRM) consiste in un sistema di attività facenti perno sulla funzione marketing, con cui un'impresa persegue i propri obiettivi di natura commerciale (il miglioramento della reputazione aziendale, il posizionamento della marca, l'incremento della quota di mercato, lo sviluppo delle vendite) fornendo, al tempo stesso, un contributo a un causa sociale (che può riguardare: salute, assistenza, lotta alla fame, tutela ambientale, emergenze connesse a disastri naturali o industriali, diritto allo studio, promozione di attività lavorative in aree con elevato tasso di disoccupazione o in paesi in via di sviluppo, e così via).” Molteni (2007), p. 6.

Un esempio di *cause related marketing* è rappresentato dai prodotti Apple (*PRODUCT*)*RED*<sup>13</sup> per i quali l'azienda, a seguito dell'acquisto da parte del consumatore, si impegna a versare un contributo economico al *Global Fund* per la lotta dell'AIDS in Africa.

Come osserva Cortese<sup>14</sup>, la crescita delle attività di *cause related marketing* è dovuta soprattutto al fatto che oggi i consumatori, al momento dell'acquisto di un prodotto, non valutano solamente il rapporto prezzo-qualità, ma anche la capacità del produttore di essere sensibile ovvero supportare cause sociali.

Tra le altre azioni di CSR non direttamente collegate alle attività di marketing dell'impresa si trovano:

1. Filantropia d'impresa: rappresentata da una donazione spontanea non direttamente collegata ad una strategia di responsabilità sociale o a un prodotto/servizio offerto.
2. Volontariato verso la comunità: l'impresa mette a disposizione della causa sociale le proprie risorse umane, di *know-how* e tecnologiche, anziché quelle finanziarie, spesso coinvolgendo direttamente il personale dipendente.
3. Prassi di tipo sociale: tra questi il *payroll giving*, ossia la raccolta di fondi per il supporto di una causa sociale rivolta esclusivamente al personale dipendente dell'impresa.

---

<sup>13</sup> <https://www.apple.com/it/product-red/>

<sup>14</sup> Cortese, I. (2012), "Il Cause Related Marketing per la gestione del rischio reputazionale negli intermediari finanziari: le esperienze di BNL e Federcasse", in Fiorani, G.; Jannelli, R.; Meneguzzo, M. (eds.), CSR 2.0 proattiva e sostenibile. Tra mercati globali e gestione della crisi, Egea, Milano, pp. 103-125.

## 1.4 – Integrazione tra CSR e strategia d’impresa

Anche ai fini dell’analisi del caso aziendale trattato nel capitolo successivo, può essere interessante intercettare il livello di integrazione delle logiche di CSR all’interno della strategia d’impresa. A tal fine Molteni (2007) ha sviluppato un modello a stadi per identificare “*il cammino tipico con cui nella strategia aziendale, anche in risposta alle trasformazioni ambientali in atto, è dato crescente rilievo alla CSR.*”<sup>15</sup>

Come illustrato in Figura 8, il modello si compone di cinque stadi consecutivi dato il livello di integrazione delle logiche di CSR all’interno della strategia d’impresa.

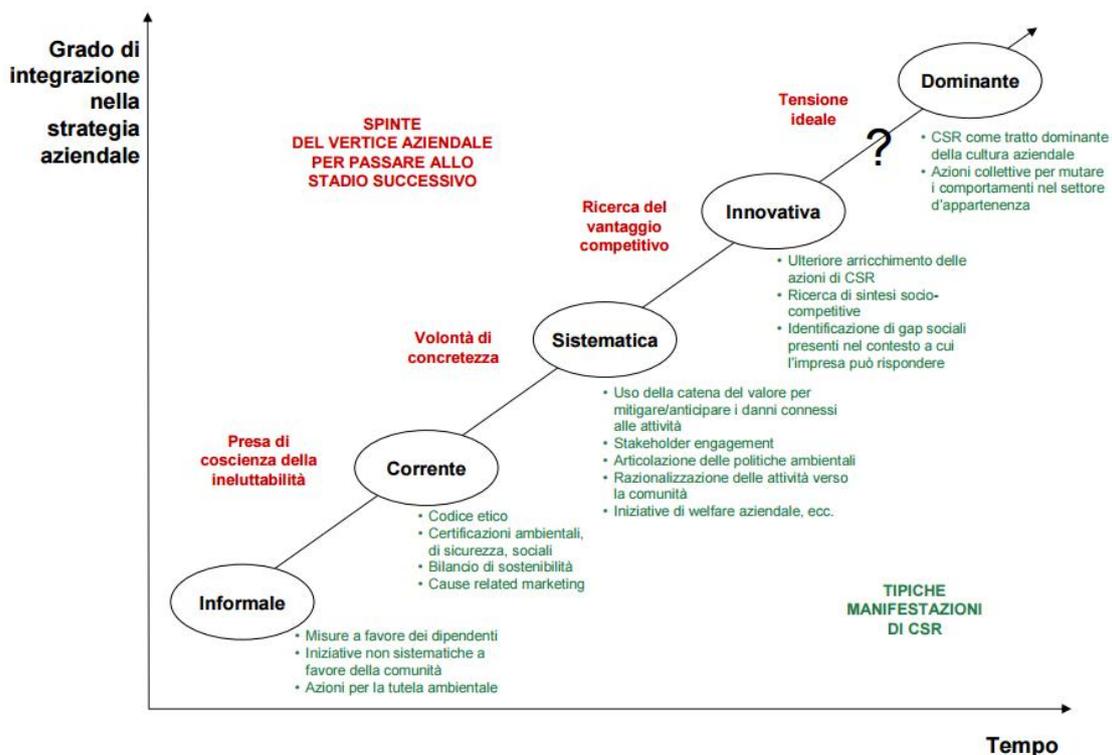


Figura 8 - Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale.

Fonte: Molteni (2007), p. 3.

*CSR Informale.* In questo stadio le logiche di CSR non sono implementate a livello strategico, ma piuttosto rappresentano azioni sporadiche e scollegate tra loro, spesso rivolte a favore dei dipendenti o a cause sociali supportate mediante donazioni. A livello

<sup>15</sup> Molteni (2007), p. 3.

manageriale, queste azioni non vengono ricondotte alla CSR in senso stretto. La transizione allo stadio successivo è molte volte indotta da pressioni esterne all'impresa che costringono il management a interiorizzare le logiche di CSR all'interno della prassi imprenditoriale.

*CSR Corrente.* Lo stadio corrente è caratterizzato dalla presenza a livello *corporate* di alcune logiche tipiche della CSR come, ad esempio, il codice etico, il bilancio sociale o di sostenibilità<sup>16</sup>, il conseguimento di certificazioni dei sistemi di gestione ambientale e di sicurezza, la promozione di campagne di *cause related marketing*. Come osserva Molteni, lo stadio di CSR Corrente rappresenta un momento cruciale per le imprese e presenta alcuni rischi: in primo luogo l'integrazione delle logiche di CSR potrebbe essere vissuta dai vertici aziendali come un mero dovere necessario per adeguarsi alla prassi del momento, rendendo ad esempio le attività di *social marketing* una semplice comunicazione aziendale. In secondo luogo il management deve saper valutare correttamente l'impegno finanziario che le azioni di CSR richiedono, così da non rischiare né di non poter sostenerle nel medio-lungo periodo né di creare tensioni a livello di azionariato. Se questi due rischi principali vengono gestiti correttamente e la CSR è integrata in maniera fisiologica all'interno dell'impresa, allora si creano le giuste basi per il passaggio allo stadio successivo del modello.

*CSR Sistemica.* In questo stadio l'impresa attua a livello sistemico le logiche di CSR e radica all'interno della propria cultura la dimensione socio-ambientale. Per le imprese che operano in diversi segmenti di business o aree geografiche la sfida risiede nel saper coniugare non solo le logiche di CSR con la strategia a livello *corporate*, ma anche di saper declinare le azioni di responsabilità sociale nei diversi contesti economico-sociali in cui si opera, individuando le diverse leggi, usi, costumi e schemi concorrenziali dell'ambiente specifico. Per la corretta individuazione dei traguardi e obiettivi che devono discendere dalla CSR Sistemica, Molteni suggerisce il ricorso a tre modelli analitici:

---

<sup>16</sup> Cfr. §1.5.

1. L'applicazione della catena del valore di Porter<sup>17</sup> alla dimensione socio-ambientale dell'impresa, individuando opportunità e debolezze in chiave di responsabilità sociale lungo tutta la filiera produttiva dell'impresa (Figura 9).

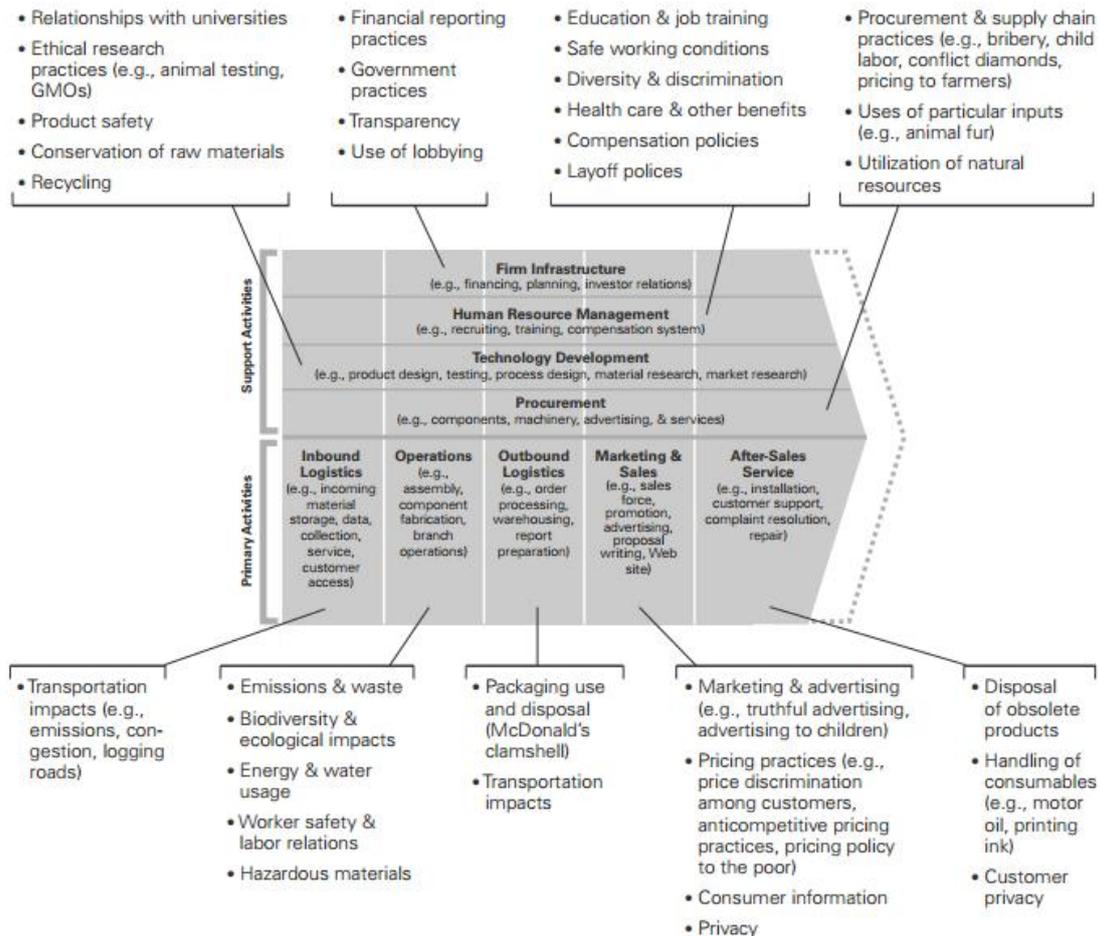


Figura 9 - La catena del valore sociale.

Fonte: Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006), *Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, Dicembre, p.85.

2. Il rafforzamento dei rapporti con gli *stakeholder* per poter meglio comprendere le attese da loro manifestate, prevenendo o anticipando eventuali conflitti capaci di compromettere la coesione aziendale.

<sup>17</sup> Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

3. L'utilizzo di tecniche di *benchmarking* per osservare le *best practices* messe in atto dalle altre imprese e di conseguenza applicare un processo di miglioramento continuo.

Per il passaggio allo stadio successivo, la direzione aziendale non deve solo aver interiorizzato le logiche di CSR, ma deve saperle anche considerare come fonte per il vantaggio competitivo.

*CSR Innovativa.* L'innovazione risiede nel saper soddisfare in misura sempre maggiore le richieste dei diversi interlocutori in maniera nuova, diversa, e tale da poter generare vantaggio competitivo ("creatività socio-competitiva"). Molteni conia questo approccio come "creatività socio-competitiva", capace di creare "sintesi socio-competitive", ovvero "*un'innovazione aziendale – la quale può riguardare il livello centrale, un business, una specifica funzione o un singolo processo – che consente di rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori al di là di quanto previsto dalla normativa vigente e dalle consuetudini del tempo, contribuendo allo stesso tempo a sostenere le performance aziendali*"<sup>18</sup>. Ecco dunque che l'attività innovativa fa perdere alla CSR quel connotato quasi negativo, nel senso di imposta o comunque non spontanea, rendendola invece una modalità che l'impresa ha non solo per rispondere alle esigenze di sostenibilità, ma anche per creare valore economico in maniera differente (Figura 10).

*CSR Dominante.* Nell'ultimo stadio le logiche di CSR diventano la guida dell'intera strategia e di ogni processo aziendale; ciascuna decisione presa deriva da considerazioni di carattere socio-ambientale anziché puramente economico-organizzative. L'impegno per le questioni sociali, in questi casi, è sempre esteso ben oltre i confini dell'impresa, soprattutto se si pensa che i soggetti capaci di applicare logiche di CSR di tipo dominante spesso operano in contesti multinazionali o mondiali. E' lo stesso Molteni tuttavia a sottolineare il rischio che, all'interno di questo stadio, i manager possano focalizzarsi eccessivamente ed esclusivamente sulle tematiche socio-ambientali trascurando lo scenario competitivo in cui l'impresa deve operare per conseguire profitti.

---

<sup>18</sup> Molteni (2007), p. 12.

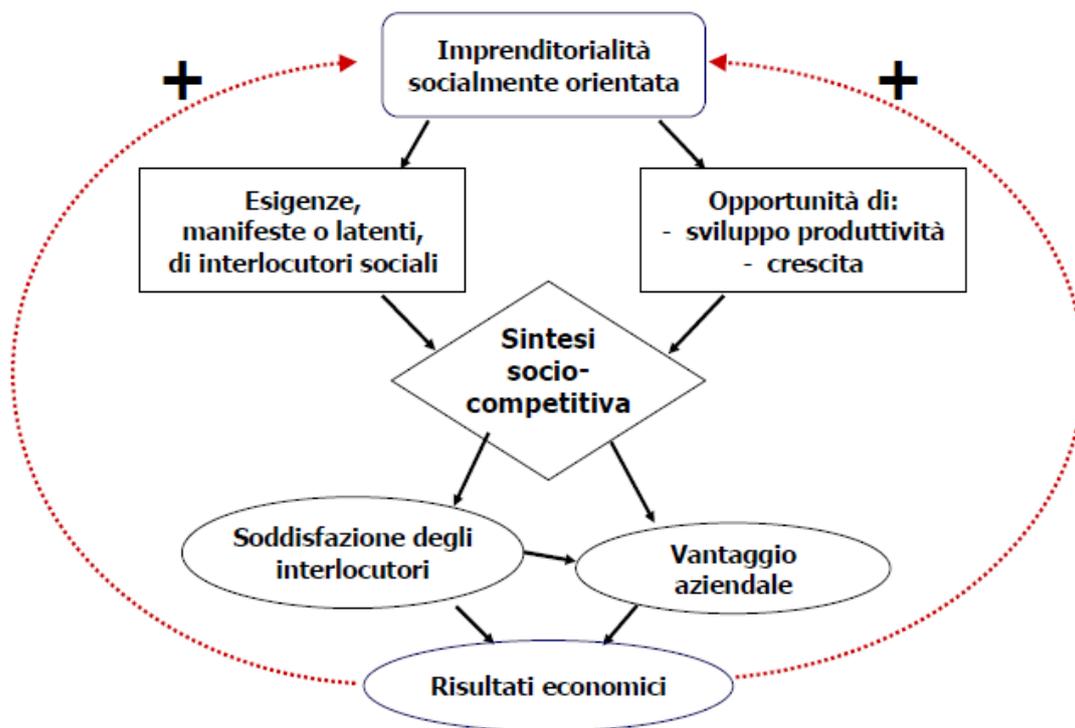


Figura 10 - La sintesi socio-competitiva.

Fonte: Molteni (2007), p. 13.

## CAPITOLO 2

### 2.1 – La rendicontazione sociale

Nei paragrafi precedenti sono stati trattati i principali concetti caratterizzanti la responsabilità sociale d'impresa nonché la sua evoluzione nel corso degli ultimi decenni. Soprattutto a partire dagli anni '90, un tema che ha contraddistinto il dibattito sulla CSR da parte di enti di ricerca, governi e imprese è stata la definizione di un *asset* di norme e standard che consentissero alle aziende di rendere conto ai propri *stakeholder* delle attività di responsabilità sociale intraprese.

Il principale strumento utilizzato dalle imprese su base volontaria per diffondere all'interno e all'esterno dei confini aziendali le attività di CSR svolte nonché i progetti di medio-lungo periodo è il bilancio di sostenibilità o bilancio sociale che, insieme e ad integrazione del bilancio di esercizio obbligatorio, ha assunto un ruolo chiave nei processi di *accountability*. Nonostante i limiti sollevati<sup>19</sup>, è possibile definire il bilancio sociale come il *“complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci “tradizionali”, abbia come scopo di offrire informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta. In prima approssimazione potremmo dire che esso è un complesso di documenti volti a:*

- 1. Definire gli ambiti di assunzione di responsabilità in termini di relazioni poste in essere con i diversi gruppi sociali e l'ambiente e di effetti dell'operare aziendale su tali ambiti;*
- 2. Offrire dati quali-quantitativi sulle strategie sociali perseguite dall'azienda e sui risultati ottenuti dalla medesima.”*<sup>20</sup>

Il tema è rilevante principalmente per due ragioni:

1. Attraverso strumenti di comunicazione trasparenti si possono attenuare le asimmetrie informative tra l'impresa e i suoi *stakeholder*, consentendo alla

---

<sup>19</sup> Per un approfondimento, Chirieleison (2001).

<sup>20</sup> Matacena, A. (1984), *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, p. 99.

prima di documentare le azioni intraprese per soddisfare le attese dei secondi, che in tal modo possono nuovamente alimentare il dibattito in un'ottica dialettica;

2. La rendicontazione dei temi di sostenibilità e sviluppo sostenibile, a differenza di quanto accade nel caso economico-finanziario, è estremamente soggettivo e dunque difficilmente valutabile e comparabile. I dati riportati nei bilanci di sostenibilità (o bilanci sociali) possiedono raramente una scala di valutazione standard e univoca, perciò condivisa da tutte le imprese, così come il contenuto obbligatorio ancora non risulta definito a livello normativo.

In tal senso negli ultimi anni sono stati numerosi gli sforzi per uniformare e standardizzare la redazione da parte delle imprese dei documenti di rendicontazione sociale. Di seguito vengono riportati quelli che si ritengono più importanti e le loro principali caratteristiche.

#### *2.1.1 – Standard AccountAbility AA1000*

Rappresenta uno standard ad adesione volontaria studiato dall'*International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility* nel 1999 e indirizzato a tutte le imprese ed enti non-profit che vogliano implementare un sistema di rendicontazione sociale e reporting. Lo standard individua cinque fasi fondamentali caratterizzanti tale sistema:

1. La pianificazione (*planning*);
2. La rilevazione (*accounting*);
3. La verifica delle informazioni e la comunicazione (*auditing and reporting*);
4. L'integrazione nel sistema di gestione (*embedding*);
5. Il coinvolgimento degli *stakeholder* (*engagement*).

Il processo deve in ogni sua fase tenere conto dei principi fondamentali caratterizzanti lo standard, ovvero: integrità, obiettività e indipendenza, competenza professionale,

comportamento professionale, riservatezza e adeguata attenzione agli *stakeholder*<sup>21</sup>. Tuttavia, trattandosi di uno standard di processo, l'AA1000 non perviene ad una definizione del contenuto del reporting sociale; non detta, infatti, indicazioni circa la definizione della struttura del modello di rendicontazione sociale, né circa le informazioni minime che esso deve riportare.

### 2.1.2 – GRI, Global Reporting Initiative

La Global Reporting Initiative (GRI) è un progetto internazionale con l'obiettivo di sviluppare e diffondere delle linee guida per la redazione di un documento che integri l'informativa economica, ambientale e sociale (secondo l'approccio della Triple Bottom Line, cfr. p. 8), con il fine di rendere credibili, comparabili e verificabili tali documenti volontariamente redatti dalle imprese, nell'ottica di un crescente dialogo con gli stakeholder di riferimento. Al gruppo che l'ha proposta, attivo dal 1997, aderiscono associazioni di categorie contabili professionali, istituti di ricerca, imprese, associazioni ambientaliste e sociali, coalizioni imprenditoriali e istituti di certificazione. Le prime linee-guida GRI sono state pubblicate nel 2000, e l'ultima versione è quella del 2013 (GRI-G4). Le linee guida del GRI intendono “fornire una rappresentazione equilibrata e ragionevole della performance di sostenibilità di un'organizzazione”<sup>22</sup>. Dopo anni di sperimentazioni, le linee guida del GRI attualmente in uso consentono una valutazione rigorosa della coerenza tra le politiche adottate dalle aziende e gli obiettivi conseguiti nei diversi ambiti in cui si svolge la loro attività d'impresa, anche mediante delle metodologie di confronto applicate tra aziende che operano nello stesso settore economico.

Le linee guida del GRI espongono i principi di rendicontazione sociale e la struttura dell'informativa standard che le imprese aderenti devono produrre. I principi, individuati sia per stabilire gli argomenti e gli indicatori che le imprese dovranno includere nei report sia per garantire la qualità e l'adeguata presentazione delle informazioni, sono:

---

<sup>21</sup> <http://www.accountability.org/standards/aa1000aps.html>

<sup>22</sup> Global Reporting Initiative (GRI), Linee guida per il reporting di sostenibilità, v3.1, p.13.

- **Materialità:** le informazioni contenute nel report devono fare riferimento ai temi e agli indicatori che realmente riflettono impatti economici, ambientali e sociali significativi, o che potrebbero influenzare in maniera sostanziale le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*.
- **Inclusività degli *stakeholder*:** l'impresa deve identificare i propri *stakeholder* (*stakeholder mapping*) e illustrare nel *report* le azioni intraprese per rispondere alle loro aspettative e interessi.
- **Contesto di sostenibilità:** il *report* deve illustrare le *performance* dell'organizzazione facendo riferimento al tema della sostenibilità in senso lato.
- **Completezza:** la trattazione degli argomenti, degli indicatori e di tutti gli argomenti inclusi nel *report* devono essere sufficienti a spiegare gli impatti economici, ambientali e sociali significativi, permettendo agli *stakeholder* di valutare le *performance* aziendali nei periodi di rendicontazione.
- **Equilibrio:** il *report* deve includere sia gli aspetti positivi che negativi della *performance* aziendale in modo tale da permettere una valutazione comparata obiettiva.
- **Comparabilità:** tutti gli argomenti e le informazioni esposte devono essere selezionati, preparati e comunicati in maniera tale da permettere agli *stakeholder* di analizzare i cambiamenti nella *performance* aziendale nel corso del tempo e di effettuare analisi comparative con altre organizzazioni appartenenti allo stesso settore economico.
- **Accuratezza:** le informazioni incluse nel *report* devono essere accurate e dettagliate in maniera tale da permettere una corretta valutazione della *performance*.
- **Tempestività:** la rendicontazione deve avvenire con cadenza regolare e gli *stakeholder* devono essere informati tempestivamente al momento della pubblicazione dei *report*.
- **Chiarezza:** le informazioni contenute nei *report* devono essere presentate in modo comprensibile e accessibile per i soggetti destinatari.
- **Reliability:** le informazioni e i processi utilizzati per redigere il *report* devono essere raccolti, registrati, preparati, analizzati e comunicati in

maniera tale da poter essere approfonditi per determinare la qualità e la rilevanza delle informazioni.

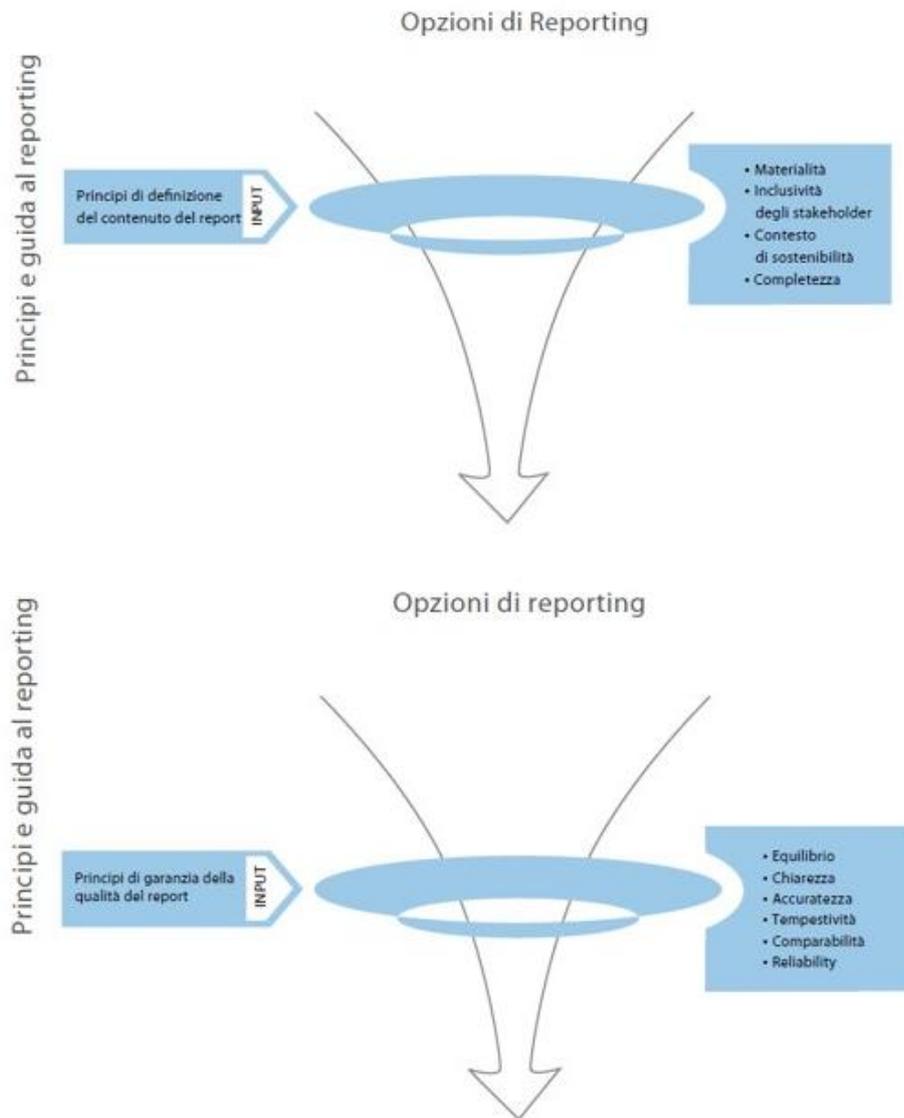


Figura 11 - Principi di definizione del contenuto e di garanzia della qualità del report.

Fonte: Global Reporting Initiative (GRI), Linee guida per il reporting di sostenibilità, v3.1, pp. 7, 14.

L'informativa standard del report così come definita dalle linee guida del GRI contiene informazioni relative a:

1. Strategia e profilo aziendale, in cui viene descritto il contesto generale in cui l'azienda opera al fine di comprendere le *performance* conseguite.

2. Modalità di gestione, in cui vengono analizzati determinati aspetti delle azioni intraprese dall'organizzazione e necessari per comprendere le *performance* globali.
3. Indicatori di *performance*.

Stando ai principi e all'informativa standard descritti, il bilancio sociale redatto secondo i principi del GRI si struttura come illustrato in Tabella 3.

Sezione	Parti	Dettaglio
<b>PROFILO</b>	Strategia e Analisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dichiarazione del <i>top management</i> in merito all'importanza della sostenibilità per l'azienda e strategia adottata;</li> <li>2. Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità.</li> </ol>
	Profilo dell'organizzazione	Nome, marchi, prodotti, struttura operativa, sede sociale, mercato geografico, assetto proprietario e forma giuridica, dimensione.
	Parametri del <i>report</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profilo (periodicità, contatti utili);</li> <li>2. Obiettivo, perimetro, tecniche di calcolo;</li> <li>3. <i>GRI Content Index</i></li> <li>4. Politiche e pratiche di <i>assurance</i>.</li> </ol>
	<i>Governance</i> , impegni, coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Governance</i>, meccanismi di inclusione degli azionisti e dei livelli più bassi nei processi decisionali, legame tra i compensi degli organi di governo e le <i>performance</i> dell'azienda, <i>mission</i>, valori, codici di condotta riguardanti le <i>performance</i> di sostenibilità, processi per la valutazione dell'organo di governo sulle <i>performance</i> economiche, sociali e ambientali;</li> <li>2. Impegni in iniziative esterne;</li> <li>3. Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>.</li> </ol>
<b>MODALITÀ DI GESTIONE</b>	Modalità di gestione	Breve presentazione delle tecniche di gestione di tutti gli aspetti affrontati dagli indicatori di <i>performance</i> .
<b>INDICATORI DI PERFORMANCE</b>	<u>ECONOMICI</u> : descrivono il flusso di capitali tra l'azienda e gli <i>stakeholder</i> e i principali impatti economici sulla comunità	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Performance</i> economica;</li> <li>2. Presenza sul mercato;</li> <li>3. Impatti economici diretti.</li> </ol>
	<u>SOCIALI</u> :	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condizioni di lavoro;</li> </ol>

	<p>descrivono gli impatti sulle società in cui si opera</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Diritti umani;</li> <li>3. Società;</li> <li>4. Prodotto.</li> </ol>
	<p><u>AMBIENTALI:</u></p> <p>descrivono l’impatto di un’azienda sui sistemi naturali viventi e non, compresi ecosistemi, terra, aria e acqua. Si deve indicare, inoltre: la posizione più elevata a livello organizzativo dotata di responsabilità operativa per il governo degli aspetti ambientali (c.d. responsabilità organizzativa); le procedure relative alla formazione sugli aspetti ambientali (c.d. formazione e consapevolezza); le procedure relative al monitoraggio e alla prevenzione/correzione (c.d. monitoraggio e <i>follow-up</i>).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materie prime;</li> <li>2. Energia;</li> <li>3. Acqua;</li> <li>4. Biodiversità;</li> <li>5. Emissioni, scarichi e rifiuti;</li> <li>6. Prodotti e servizi;</li> <li>7. Conformità;</li> <li>8. Trasporti;</li> <li>9. Generale.</li> </ol>

Tabella 3 - Il bilancio sociale secondo lo standard GRI.

Fonte: rielaborazione su Pastorelli, E. S. (2009), *Rendicontazione socio-ambientale nel processo di creazione dell’immagine aziendale. Il caso Quarta Caffè S.p.A.*, Università del Salento, Facoltà di Economia “A. De Viti De Marco”, p. 106.

Uno dei vantaggi dell’adozione dello standard GRI è che questo può anche essere implementato in maniera graduale. L’azienda può scegliere, infatti, di conformare la rendicontazione in modo integrale al modello standard, recependo in pieno le indicazioni delle linee guida, oppure sperimentarne l’applicazione in modo progressivo.

### 2.1.3 – GBS, Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale

Il GBS, di matrice italiana, è un gruppo formato da studiosi e professionisti provenienti dal mondo accademico e della consulenza nato nel 1998 con l’obiettivo di offrire una guida sulle finalità, procedure di redazione e contenuti del bilancio sociale. Il gruppo ha definito un modello di rendicontazione particolarmente ampio, rivolto a tutti gli *stakeholder* verso i quali l’impresa potrebbe dover rendere conto. Il GBS ha indicato un

contenuto minimo di informazione (principio della completezza) al di sotto del quale non è consentito scendere, lasciando invece spazio all'aggiunta di informazioni facoltative a discrezione delle aziende. Il modello (Figura 12) prevede una struttura articolata in tre parti obbligatorie:

1. Identità aziendale (assetto istituzionale, valori di riferimento, *mission*, strategie e politiche);
2. Produzione e distribuzione del valore aggiunto (strumento utilizzato per creare un collegamento tra i dati di CSR e quelli puramente economico-finanziari del bilancio d'esercizio);
3. Relazione sociale, che contiene la descrizione dei risultati connessi all'attività aziendale, osservati sotto tre dimensioni (ciò che l'impresa si proponeva di conseguire; ciò che l'impresa ha effettivamente realizzato; ciò che gli *stakeholder* ritengono di avere ottenuto).

<i>Identità aziendale</i>		<i>Relazione sociale</i>	
		Sezioni fondamentali	Sezioni integrative
<b>I. Assetto istituzionale</b> <b>II. Mission</b> <b>III. Valori etici di riferimento</b> <b>IV. Disegno strategico</b> <b>V. Politiche</b>	<i>Produzione e distribuzione del valore aggiunto</i>	<b>a) Risultati ottenuti</b> <b>b) Analisi degli impegni assunti</b> <b>c) Analisi dei programmi</b>	<b>Giudizi degli stakeholders</b> <b>Commenti e dichiarazione dell'azienda</b> <b>Miglioramento del bilancio sociale</b> <b>Eventuale attestazione di conformità procedurale</b>

Figura 12 - Struttura del bilancio sociale secondo lo standard GBS.

Fonte: Garelli (2003), p. 255.

Lo standard GBS presenta una struttura simile all'AA1000, di cui recepisce largamente i principi, sebbene rispetto a questo faccia un passo avanti indicando quale debba essere il contenuto essenziale di un documento di rendicontazione sociale.

## 2.2 – Bilancio d’esercizio, bilancio sociale e *integrated reporting*

L’utilizzo del bilancio sociale, che nel corso degli ultimi anni ha coinvolto sempre più imprese italiane, scaturisce dalla sempre maggiore coscienza delle aziende sull’inadeguatezza della reportistica tradizionale ad esprimere la dimensione sociale dell’azienda, oltre a quella economico-finanziaria, che con gli sviluppi della CSR ha sempre più peso nella valutazione complessiva delle *performance*. Secondo una ricerca condotta da Synergia Consulting Group e presentata nel novembre 2014 in occasione del convegno annuale della società, su 248 imprese italiane quotate nel segmento MTA circa il 60% adottano strumenti di rendicontazione sociale, come ad esempio il bilancio sociale o il codice etico, con un *trend* in forte crescita soprattutto per quelle che operano nei settori *energy* e *utility* e ICT.

Questa tendenza è da riscontrare principalmente in un dato di fatto: il bilancio d’esercizio, strumento normativo obbligatorio e regolato dalla legge, non nasce e non è strutturato per soddisfare le esigenze di *accountability* legate ai temi di sostenibilità e sviluppo sostenibile. Finalità del bilancio d’esercizio è infatti la rappresentazione in maniera veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria dell’impresa e il risultato economico al termine di ciascun periodo amministrativo; questo, poi, è regolato da stringenti norme del Codice Civile, dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) e dai principi contabili nazionali e internazionali, che ne determinano modalità di redazione e contenuti al fine di renderlo comparabile con le informative dello stesso tipo prodotte da altre società. La redazione e i contenuti del bilancio sociale, al contrario, non sono regolati dalla legge, ma dipendono da principi e modelli volontari<sup>23</sup> e in buona misura liberamente interpretabili e hanno come scopo quello di rilevare il risultato sociale dell’impresa, ossia quel complesso di scelte e comportamenti che, sebbene non necessariamente collegati con l’attività economica dell’impresa, costituiscono di fatto un aspetto centrale della gestione.

---

<sup>23</sup> Cfr. §2.1.

Ancorché questi documenti nascano per soddisfare bisogni diametralmente opposti, è interessante notare come il più delle volte elementi del bilancio d'esercizio vengano in qualche modo richiamati all'interno del processo di rendicontazione sociale, soprattutto con riferimento agli indicatori di *performance* e di efficienza. Ciò è dovuto al fatto che le informazioni economiche e patrimoniali, per loro natura, discendono dalle più generiche informazioni canalizzate nei sistemi di rilevazione contabile dalle diverse aree di gestione che compongono un'impresa, come quella del personale, del *procurement* e delle vendite, del marketing, dei rapporti con gli *stakeholder*, ovvero dagli stessi nuclei operativi nei quali sono calate le strategie di responsabilità sociale e ai quali è periodicamente demandato di rendere conto sull'attività svolta.

I due documenti, nonostante i potenziali punti di contatto, sembrerebbero contraddistinti per una forte indipendenza reciproca, non solo per la finalità che svolgono, ma anche per i destinatari cui sono rivolti: se il bilancio d'esercizio è generalmente destinato alla platea di azionisti, creditori e *manager*, figure dotate di una conoscenza specifica per poter interpretare i dati riportati, il bilancio sociale vuole essere un documento rivolto a un più ampio pubblico di riferimento, all'interno del quale le informazioni sono riportate nel modo più chiaro e semplice possibile, spesso anche grazie a figure e grafici.

Uno sforzo che è stato condotto negli ultimi anni ai fini di rendere i dati economico-finanziari e la rendicontazione sociale parte di un unico conglomerato informativo è rappresentato dall'*Integrated Reporting* dell'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*, che ha come obiettivo quello di stabilire il *framework* per produrre un unico documento annuale destinato a tutti gli *stakeholder*: il bilancio integrato.

L'esigenza di un *framework* integrato nasce da:

- Il bisogno di migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di consentire un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva;
- Promuovere un approccio più coeso ed efficiente al *reporting* aziendale, facendo sì che attinga a diversi elementi di reportistica e che trasmetta una vasta gamma di fattori che influiscono significativamente sulla capacità di un'organizzazione di produrre valore nel tempo;

- Rafforzare l'*accountabilty* e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale) e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse;
- Sostenere il pensare integrato, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine<sup>24</sup>.

In realtà, l'obiettivo del modello fornito dall'*IIRC* non è semplicemente quello di rendere i dati economico-finanziari e la rendicontazione sociale parte di un unico documento, bensì di inserire in un *report* integrato tutte le informazioni necessarie per dimostrare a tutti gli *stakeholder*, azionisti, creditori, dipendenti, clienti, fornitori, *partner* commerciali, comunità locali, Stato, la capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo; i temi di responsabilità sociale d'impresa, interpretati secondo l'approccio della *Triple Bottom Line*, evidentemente rientrano in questo *framework*.

Il modello di bilancio integrato dell'*IIRC* è strutturato secondo sette principi che determinano sia il contenuto del *report* sia la modalità di presentazione delle informazioni:

1. *Focus strategico e orientamento al futuro*: la strategia, nodo centrale per permettere all'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo periodo, deve essere chiaramente delineata nel *report*.
2. *Connettività delle informazioni*: l'obiettivo del bilancio integrato è di fornire una visione globale e interconnessa tra tutti i fattori che partecipano alla creazione di valore nel tempo.
3. *Relazioni con gli stakeholder*: l'*integrated reporting* deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'impresa con i propri *stakeholder* e illustrare in che modo l'organizzazione comprende e inserisce le loro esigenze nella più ampia strategia aziendale.
4. *Materialità*: le informazioni presentate devono essere significative in relazione alla creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo.
5. *Sinteticità*: un report integrato deve essere un documento conciso.

---

<sup>24</sup> *International Integrated Reporting Council* (2003), *Il Framework <IR> Internazionale*, p. 2.

6. *Attendibilità e completezza*: devono essere considerate tutte le informazioni significative, siano esse positive o negative, senza disequilibri o errori materiali.
7. *Coerenza e comparabilità*: tutte le informazioni presentate devono essere riferite a un arco temporale coerente e in un formato tale da permettere la comparazione con i dati di altre organizzazioni.

Nel rispetto di questi principi, il *report* integrato secondo l'IIRC deve avere una struttura ben precisa, rappresentata sinteticamente in Figura 13.

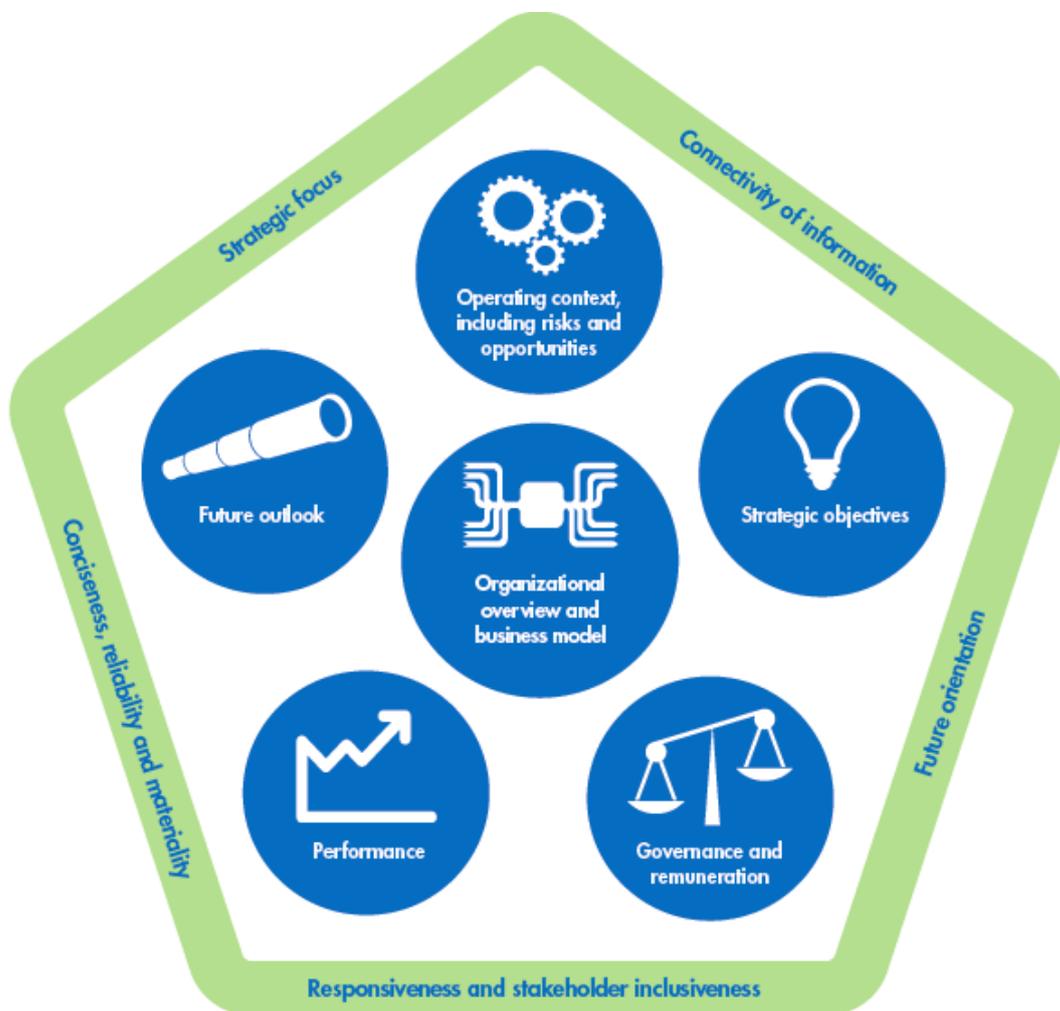


Figura 13 – Il *framework* per il *reporting* integrato secondo IIRC.

Fonte: *International Integrated Reporting Council*

Un siffatto strumento di rendicontazione permetterebbe alle imprese di diffondere a tutte le classi di *stakeholder* le informazioni e le *performance* sia economico-finanziarie che non, individuando cause e contromisure delle esternalità prodotte dall'attività di *business* nei confronti dei portatori d'interesse; ciò porterebbe una maggiore chiarezza su come una tale *performance* è stata raggiunta, includendo nella valutazione anche costi e benefici sociali e misurazione degli impatti ambientali, e permettendo una comparazione oggettiva dei risultati raggiunti da aziende diverse tra loro. Oltre a questo, l'impresa che adotti un modello di *reporting* integrato vedrebbe sensibilmente migliorata la sua immagine.

L'altra faccia della medaglia per l'adozione del bilancio integrato vede tuttavia una serie di ostacoli, primo tra tutti il vincolo normativo cui le imprese italiane devono adattarsi per la redazione del bilancio d'esercizio così come definito dalla legge: in tal senso il bilancio integrato sarebbe visto da molti come un costo non necessario, in quanto le informazioni che conterrebbe sono già riportate in maniera analitica e dettagliata all'interno dei *report* disposti dalla legge. Inoltre, per raggiungere uno stato di piena integrazione tra rendicontazione economico-finanziaria e non, l'impresa dovrebbe rivoluzionare i processi dei sistemi informativi esistenti in modo tale da rendere le diverse informazioni prodotte rappresentabili in un unico *report*, raggiungendo economie di scala e recuperando i costi dell'investimento solo dopo diversi anni.

Alla luce di queste difficoltà sono ancora poche le imprese che, oltre al bilancio d'esercizio, adottano un sistema di *reporting* integrato: secondo una ricerca di KPMG condotta sulle società quotate del *Global Fortune 250*, la quota di queste che ha adottato sistemi di rendicontazione sociale è passato dal 35% del 1999 all'80% del 2008; tuttavia, tra queste solo il 3% pubblica un *reporting* su base integrata<sup>25</sup>. Solo una spinta e una semplificazione normativa, unita alla consapevolezza delle imprese sui benefici che l'*integrated reporting* può garantire, porteranno a un uso sempre più diffuso del bilancio integrato.

---

<sup>25</sup> KPMG S.p.A. (2010), *Reporting unico: riflessioni e prospettive*, Discussion paper.



## CAPITOLO 3

La decisione di focalizzare l'elaborato sull'analisi del bilancio sociale di una società argentina deriva principalmente dall'esperienza di studio avuta in questo paese durante la carriera universitaria, esperienza che ha permesso non solo di comprendere le recenti attenzioni poste a livello Paese verso i temi di sviluppo sostenibile e sostenibilità ambientale, ma anche di contestualizzare la trattazione che segue all'interno della cultura argentina che ora si discosta radicalmente, ora si avvicina agli usi e costumi europei.

### 3.1 – Il ruolo della CSR in Argentina

Il concetto di CSR è relativamente nuovo per l'Argentina. La crisi economica che ha coinvolto il paese tra il 1999 e il 2002, con il picco alla fine del 2001 durante il quale si registrarono i più gravi disordini sociali, portò alla luce i problemi socio-economici che affliggevano non solo le classi più povere della popolazioni, ma anche quelle medie. Le ONG cominciarono a svolgere azioni a sostegno delle comunità più che negli anni precedenti, e anche le imprese percepirono il dovere di dare il proprio contributo alla società e di sostenere l'economia in crisi.

Già nel 2004 circa duecentocinquanta società argentine aderirono al *Global Compact* delle Nazioni Unite, inviando periodicamente i report di sostenibilità redatti e dando vita al network proprio del paese; nonostante ciò, l'adesione del *business* argentino alle iniziative di responsabilità sociale nel corso degli anni seguenti fu piuttosto lento e limitato ad alcuni settori dell'economia<sup>26</sup>; ciò dipese soprattutto dal mancato

---

<sup>26</sup> Ad oggi risultano iscritte al network argentino del Global Compact 304 società, con un trend in crescita soprattutto nei settori non business, servizi, produttori di cibo, società di gas, acqua e multiutilities,

riconoscimento della CSR come leva strategica per la crescita e il successo di lungo periodo secondo l'approccio *Triple Bottom Line*<sup>27</sup>: solo le più grandi società, infatti, integrarono le logiche di CSR all'interno delle loro politiche aziendali, ma solo perché obbligate dalle capogruppo estere (nel caso di società multinazionali, Figura 14) o in seguito a forti pressioni da parte del governo, degli investitori o dell'intera società. A questo si possono aggiungere altre considerazioni, alcune già accennate nel capitolo precedente, secondo cui la CSR venga utilizzata dalle aziende solo come strumento per migliorare l'immagine aziendale o per ricevere benefici economici.

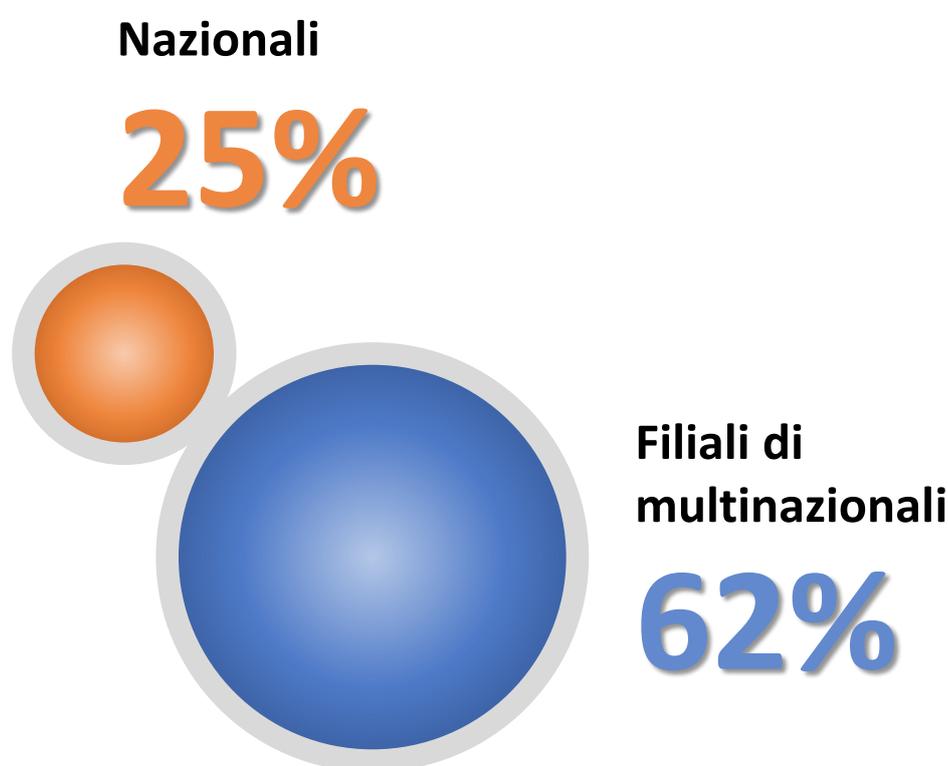


Figura 14 – Percezione dei dirigenti e dei consumatori sulla nazionalità delle imprese che più adottano le logiche di CSR.

Fonte: rielaborazione su Forum Empresa (2011), p. 4.

---

costruzioni e materiali. Per approfondire: <https://www.unglobalcompact.org/engage-locally/latin-america/argentina> e <http://www.pactoglobal.org.ar/>.

<sup>27</sup> Cfr. p. 12 e ss.

L'attività legislativa, di pari passo, è stata presente ma insufficiente per creare un vero incentivo che spingesse le società argentine a intraprendere un cammino di implementazione delle logiche di CSR. Tra le principali leggi in tema di responsabilità sociale d'impresa si ricordano:

- Legge Federale 25.877 del 2004 (*Titulo preliminar del ordenamiento del regimen laboral*) che, al capitolo IV, obbliga le società con più di trecento dipendenti a redigere annualmente un “bilancio sociale che raccolga in maniera sistematizzata le informazioni relative alle condizioni di lavoro, al costo del lavoro e alle prestazioni sociali a carico dell'impresa”<sup>28</sup>;
- Legge della Città di Buenos Aires 2.594 del 2008 (*Balance de responsabilidad social y ambiental, BRSA*), emanata con l'intento di promuovere comportamenti sostenibili dei confronti dell'ambiente e della società. La legge, che ben rappresenta un importante passo avanti nel quadro normativo di riferimento per la CSR, è tutt'oggi inapplicata a causa della mancanza dei decreti attuativi specifici.

La legge è rivolta a tutte le società, argentine o estere, che abbiano stabilito la loro sede legale o svolgano l'attività principale nella Città di Buenos Aires; la redazione del *BRSA* rimane volontaria, con eccezione per le società individuate dalla Legge Federale 25.877, e a quelle che aderiscono la sezione 3 della legge riconosce un beneficio fiscale per l'accesso al credito d'impresa per all'implementazione di nuove tecnologie.

La struttura del *BRSA*, ancora non definita nel dettaglio dalle norme attuative, prevede tre macro sezioni:

1. Uguaglianza di genere;
2. Aspetti sociali, come ad esempio lo sviluppo di un'economia sostenibile;
3. Aspetti ambientali, come ad esempio la riduzione dell'emissione di sostanze inquinanti o l'utilizzo di energie rinnovabili.

Infine, la legge richiede che il *BRSA* venga redatto utilizzando uno tra gli

---

<sup>28</sup> Traduzione dal testo della norma, <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm>

indicatori previsti dall'*Instituto ETHOS*, dal GRI e dallo standard AA 1000.

- Legge della Provincia di Mendoza 8.488 del 2012 (*Ley de Responsabilidad Social Empresaria*), del tutto simile alle Legge Federale 25.877.
- Risoluzione 559/2009 della *Comisión Nacional de Valores* (assimilabile alla CONSOB), con la quale si obbligano tutte le società quotate a rilasciare particolari informazioni riguardanti l'impatto ambientale delle loro attività e ogni fatto che possa compromettere l'ambiente e la salute umana.

Per quanto lungimirante, lo sforzo normativo condotto dall'Argentina nell'ultimo decennio non ha gettato le basi per l'adozione in chiave sistemica delle logiche di CSR da parte delle imprese, né perché esistano dei veri obblighi normativi circa la redazione dei bilanci sociali, né perché sia presente un incentivo che spinga le imprese a includere le logiche di CSR all'interno della propria strategia aziendale.

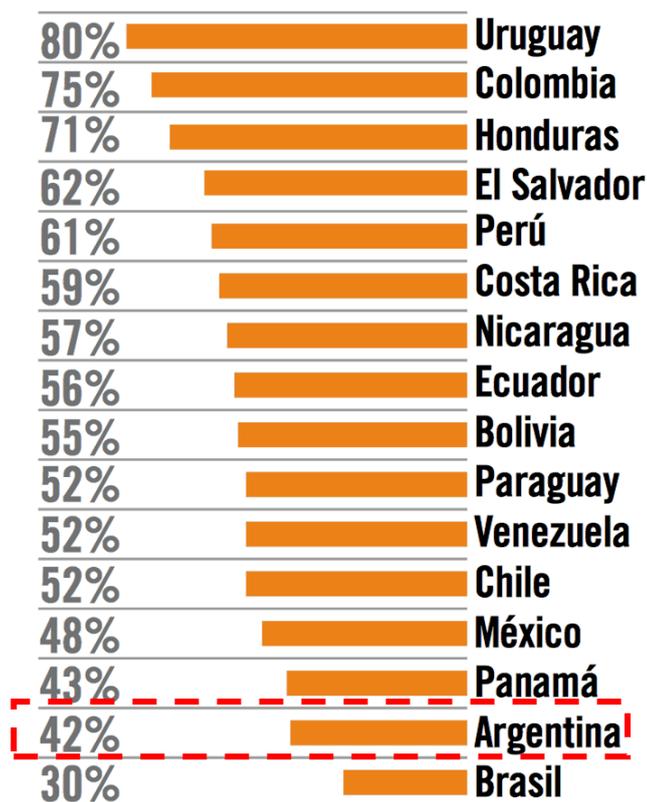


Figura 15 - Percentuale di imprese del Sud America che possiedono una strategia di sostenibilità/RSI scritta o diffusa.

Fonte: Forum Empresa (2011), p. 39.

### 3.2 – Banco Santander Río S.A.: profilo aziendale

Il *Banco Santander Río S.A.* (di seguito Santander Río) è un istituto bancario argentino formalmente nato nel 1968 con il nome di *Banco Río de la Plata* e successivamente acquisito dal gruppo spagnolo Santander, da cui ha ereditato il nome.

Ad oggi Santander Río è la seconda più grande banca privata argentina sia per quanto riguarda il numero di depositi sia per il volume di credito gestito; la banca possiede 333 succursali, più di 2,5 milioni di clienti (tra i quali circa 155 mila PMI e 1.100 *corporations*), più di 6.500 impiegati, 1.127 bancomat di proprietà e opera in ventuno province argentine e nella *Ciudad Autónoma de Buenos Aires*<sup>29</sup>.

#### Top ten banks in Argentina (Ps m, end-2014)

Bank	Assets	Total loans	Total deposits	Equity	Net profit (loss)
Banco de la Nación Argentina <sup>a</sup>	380,191	121,172	293,931	39,338	11,972
Banco de la Provincia de Buenos Aires <sup>a</sup>	114,677	59,704	63,956	8,065	3,042
Banco de Galicia y Buenos Aires	105,962	67,453	61,730	10,643	3,343
Banco Santander Río	95,468	54,616	66,453	11,959	3,233
Banco Macro	74,996	43,911	44,421	11,585	3,503
BBVA Banco Frances	74,289	42,389	48,914	10,608	3,205
HSBC Bank Argentina	47,149	24,229	30,111	6,083	1,741
Banco Credicoop Cooperativo	43,202	21,203	37,605	3,332	424
Banco de la Ciudad de Buenos Aires <sup>a</sup>	43,151	28,063	34,095	5,424	1,049
Banco de San Juan	42,610	21,555	18,709	5,064	1,394
<b>National totals</b>	<b>1,340,880</b>	<b>649,206</b>	<b>979,387</b>	<b>168,205</b>	<b>45,900</b>

<sup>a</sup>Public sector lenders.

Figura 16 - Prime dieci banche argentine.

Fonte: The Economist Intelligence Unit (2015), *Industry Report: Financial Services*, Argentina, Giugno

Come mostrato in Tabella 4, la compagine azionaria di Santander Río vede perlopiù società direttamente riconducibili a entità appartenenti al Gruppo Santander.

---

<sup>29</sup> <http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/acerca-de-nosotros/quienes-somos>

Nome	% Capitale	% Voti	Val. Nom. (ARS\$)
Administración de Bancos Latinoamericanos Santander, S.L.	79,19%	63,16%	854.330.342
Santander Overseas Bank Inc	8,24%	8,78%	88.900.158
Banco Santander, S.A.	8,23%	8,77%	88.830.009
BRS Investments S.A.	3,64%	18,39%	39.269.452
Azionisti di minoranza	0,70%	0,90%	7.545.054
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1.078.875.015</b>

Tabella 4 - Banco Santander Río S. A.: compagine azionaria.

Fonte: Bilancio d'Esercizio 2014

Nel 2014 Santander Río ha registrato una forte crescita rispetto agli anni precedenti e ai suoi principali concorrenti, realizzando un risultato economico di 3.233 milioni di ARS\$ (+ 41,2% rispetto al 2013) e un ritorno sul patrimonio investito del 31,25%. Il portafoglio di attività di Santander Río, pari a circa 95.468 milioni di ARS\$, ha registrato un incremento del 22,5% di concessione del credito soprattutto a clienti privati come PMI e grandi imprese<sup>30</sup>.

La strategia commerciale di Santander Río prevede, in continuità con gli anni precedenti, grandi investimenti per lo sviluppo della banca multicanale e per l'informatizzazione dei processi<sup>31</sup>. In questo modo Santander Río ritiene di poter aumentare il volume d'affari, l'efficienza e la qualità dei servizi offerti, ponendo il cliente al centro dell'intera strategia commerciale e portando il concetto di banca multicanale a un nuovo livello d'integrazione nel quale l'attenzione sia nelle succursali sia nei canali online converge verso processi agili e automatizzati; ciò permette di

---

<sup>30</sup> Fonte: bilancio d'esercizio 2014.

<sup>31</sup> Si noti che questo rappresenta un progetto molto ambizioso per un paese dove solo il 40% della popolazione ha accesso a internet (negli USA questo valore è pari a 72,5%). Fonte: Monitor Mundial Sobre la Sociedad de la Información.

concentrare le risorse in servizi ad alto valore aggiunto per il cliente e di generare in maniera più efficiente i ricavi aziendali.

All'interno della strategia aziendale sono presenti attività di inclusione sociale e di sviluppo della comunità che, in linea con la struttura dell'elaborato, saranno trattate in maniera approfondita nei paragrafi seguenti.

### 3.3 – La CSR in Santander Rio: analisi del bilancio sociale 2013

L'analisi sull'integrazione delle logiche di CSR all'interno della strategia aziendale è stata condotta analizzando il bilancio sociale (*Memoria de Sostenibilidad*) del 2013 di Santander Rio<sup>32</sup> e comparando questo con i *key points* dei bilanci sociali degli anni precedenti e con i risultati dichiarati nel bilancio d'esercizio 2014<sup>33</sup>.

Santander Rio diffonde la sua politica di responsabilità sociale e sostenibilità attraverso il suo sito web aziendale all'interno del quale è dedicata una sezione specifica sul tema, disponibile anche in lingua inglese.

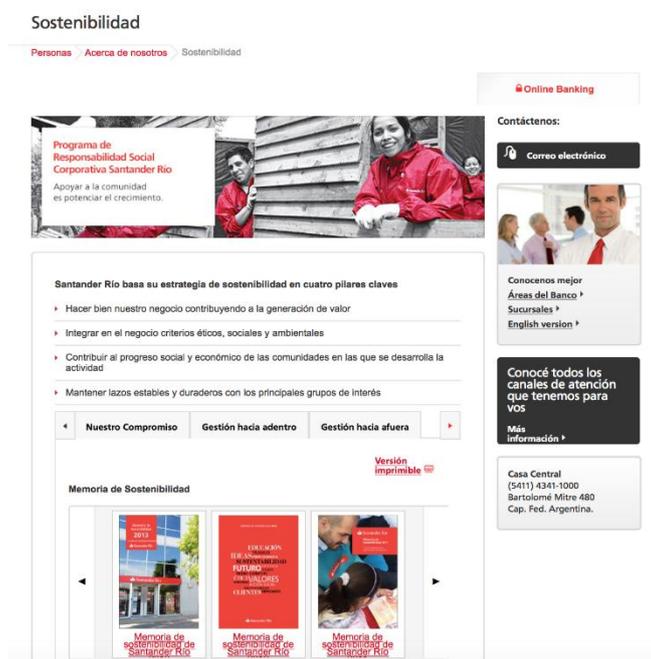


Figura 17 - Sezione del sito web aziendale dedicata alla CSR.

Fonte: <https://www.santanderrio.com.ar/>

<sup>32</sup> Al momento della stesura dell'elaborato non risulta ancora pubblicato il bilancio sociale 2014. Alcune informazioni sul risultato delle politiche di CSR adottate sono tuttavia disponibili sul più recente bilancio d'esercizio 2014.

<sup>33</sup> Le attività di comparazione e valutazione delle azioni di CSR saranno oggetto di trattazione nel capitolo 3.

All'interno dell'area dedicata è possibile reperire le principali informazioni sulle iniziative internazionali che la banca supporta (ad es. *The Global Compact, Equator Principles, Carbon Disclosure Project, Red Pacto Mundial Argentina*, ecc.), le iniziative di sostenibilità intraprese verso gli *stakeholder* interni ed esterni, i bilanci sociali scaricabili liberamente che Santander Rio redige sistematicamente dal 2002<sup>34</sup>.

La politica di sostenibilità secondo Santander Rio è trasversale all'interno *business* dell'organizzazione; gli sforzi aziendali sono concentrati alla promozione economica e sociale della comunità, al controllo dell'impatto delle attività sull'ambiente e alla costruzione di relazioni trasparenti, etiche e durature con tutti gli interlocutori. La *mission* della banca è strutturata in sei punti chiave all'interno dei quali sono poi declinate le singole azioni di CSR:

- Offrire prodotti e servizi di qualità assecondando le necessità dei clienti;
- Lavorare con le PMI potenziando il loro sviluppo;
- Ramificare la presenza delle filiali in luoghi dove l'offerta bancaria è assente al fine di offrire i servizi finanziari a tutti i cittadini;
- Costruire rapporti duraturi con i fornitori basati sull'integrità morale e sul rispetto reciproco;
- Offrire ai dipendenti uno spazio dove realizzare le proprie aspettative personali e professionali, creando inoltre delle occasioni per canalizzare il loro spirito altruista e di volontariato;
- Promuovere l'educazione, l'occupazione e l'imprenditorialità all'interno della comunità sociale.

Questi obiettivi si innestano nella più ampia *vision* aziendale, di matrice strettamente imprenditoriale, che ha come scopo il “*consolidarsi come la prima banca privata del sistema finanziario argentino tanto in risparmi che in volume del credito gestito, ed essere i primi in Argentina per capitalizzazione e benefici.*”<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Risultano liberamente scaricabili solo i bilanci sociali redatti a partire dal 2009.

<sup>35</sup> Traduzione da Banco Santander Río S.A. (2014), p. 18.

Santander Rio ha avviato un programma strutturato di responsabilità sociale (*Programa de Responsabilidad Social Corporativa, PRSC*) già nel 2002, con la cognizione che se la comunità di riferimento cresce, allora anche l'attività aziendale ne trae un beneficio diretto. A tal punto la banca ha individuato dieci *milestones* su cui concentrare i propri sforzi sia perché di forte impatto per l'attività di *business*, sia perché riguardanti i portatori d'interesse interni ed esterni:

1. Appoggio all'educazione superiore;
2. Inclusione finanziaria;
3. Promozione dell'imprenditorialità;
4. Relazioni con la comunità;
5. Sviluppo delle PMI;
6. Uso efficiente delle risorse;
7. Orientamento al cliente;
8. Etica e trasparenza;
9. Riconoscimento e conciliazione tra sfera lavorativa e privata dei dipendenti;
10. Benefici, formazione e sviluppo di carriera.

Realizzando questi obiettivi Santander Rio punta a creare valore condiviso secondo una logica *win-win*, a ridurre i rischi regolatori, reputazionali, di mercato e finanziari, a comprendere l'ambiente e i suoi interlocutori nonché a creare una solida base per la competitività sostenibile.

La redazione, lo sviluppo e il controllo di tutte le politiche di CSR è demandata a una struttura *ad hoc* inserita all'interno dell'organigramma aziendale, come illustrato in Figura 18.

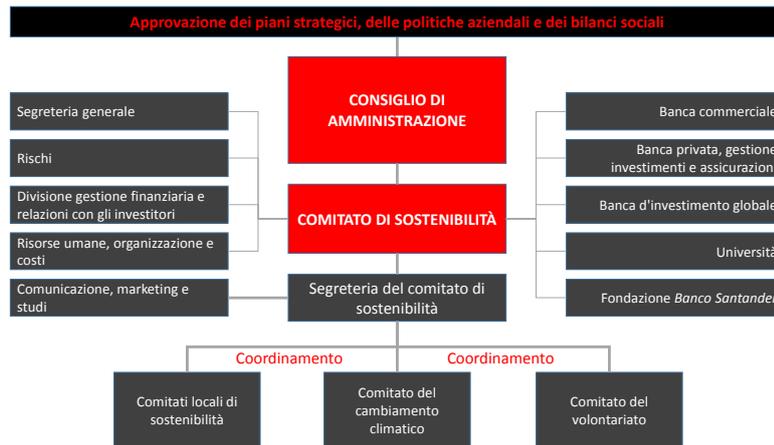


Figura 18 - Struttura della funzione sostenibilità.

Fonte: rielaborazione su Banco Santander Río S.A. (2014), p. 76.

### 3.3.1 – La mappa degli stakeholder

Santander Río individua in apertura del bilancio sociale le categorie di *stakeholder* ai quali sono indirizzate in maniera principale tutte le attività di responsabilità sociale. La metodologia adottata per mappare gli *stakeholder*, in linea con il pensiero di Freeman (1984)<sup>36</sup>, tiene conto del livello d’impatto che le attività aziendali possono avere nei confronti dei gruppi d’interesse e, reciprocamente, l’influenza che questi possono esercitare verso la banca.

---

<sup>36</sup> Cfr. §1.2.

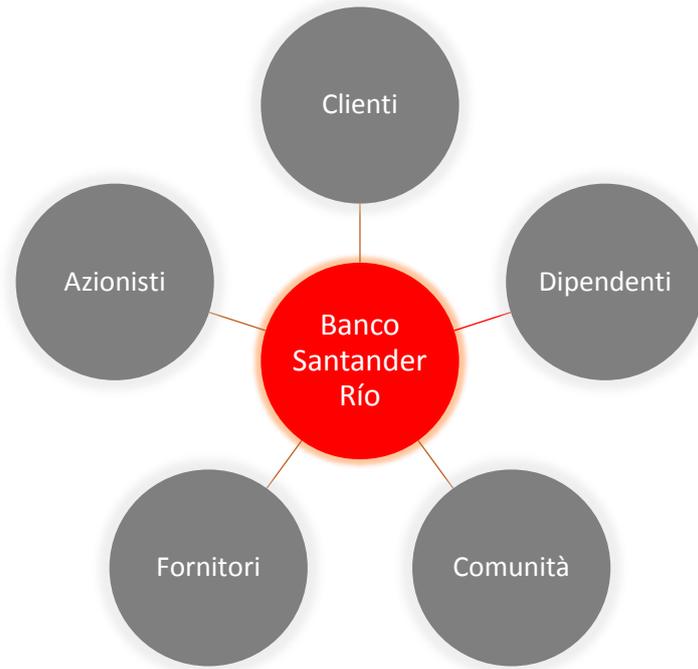


Figura 19 - Mappa degli stakeholder di Banco Santander Río.

Fonte: elaborazione propria.

Da un'analisi approfondita del bilancio sociale non emerge tuttavia l'adozione di un approccio sistemico per l'individuazione e la prioritizzazione degli *stakeholder*, come ad esempio lo standard A1000-SES<sup>37</sup>.

Nei paragrafi successivi saranno esposte le principali azioni di responsabilità sociale d'impresa che Santander Río ha deciso di intraprendere nei confronti dei suoi *stakeholder* chiave.

### 3.3.2 – I clienti

La prima sezione del bilancio sociale rivolta agli *stakeholder* è dedicata ai clienti di Santander Río, suddivisi in clienti privati, PMI, imprese e grandi gruppi.

---

<sup>37</sup> <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses.html>

I clienti rappresentano il punto centrale della strategia aziendale, pertanto le iniziative intraprese dalla banca puntano a conoscere le loro reali esigenze in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti, *conditio sine qua non* per costruire rapporti stabili, duraturi e trasparenti. Nel 2013 Santander Rio contava circa 1,112 milioni di clienti fidelizzati<sup>38</sup>, pari a circa il 53% del portafoglio attivo complessivo; questo risultato è stato raggiunto anche grazie alla recente implementazione di un software CRM (*Customer Relationship Management*) che ha permesso all'istituto finanziario di svolgere puntuali attività di *business intelligence*, andando a perfezionare i dati sulle preferenze e sul comportamento dei propri clienti.

Uno degli strumenti adottati per offrire ai clienti servizi di qualità è rappresentato dal “Manuale delle Procedure per la Commercializzazione di Prodotti Finanziari” (*Manual del Procedimiento para la Comercialización de Productos Financieros*): il manuale, diffuso in tutte le filiali, permette di definire e standardizzare i processi di approvazione, commercializzazione e controllo di tutti i prodotti finanziari offerti dalla banca. Oltre all'efficienza organizzativa, questo approccio permette di tutelare gli interessi degli stessi clienti, ai quali vengono date informazioni adeguate e veritiere sui prodotti loro offerti; il processo di commercializzazione, dunque, viene strutturato secondo criteri specifici di vendita e il cliente, al momento della contrattazione, può scegliere liberamente il prodotto che meglio soddisfa le sue esigenze.

Santander Rio ha rafforzato la sua strategia di sviluppo rivolta alle PMI creando una struttura loro dedicata, riducendo i tempi di *service delivery* e potendo fornire maggiore assistenza dedicata. Queste azioni hanno portato il segmento PMI a una crescita del 13%, con una forte presenza delle piccole imprese dedicate all'agricoltura (+50%). Un'iniziativa che la banca stessa definisce pionieristica è rappresentata da “PMI in TrasFormazione” (*Pymes en TransFormación*): il programma crea delle collaborazioni inter-settoriali tra università, imprese e Stato con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile delle piccole e medie imprese argentine attraverso

---

<sup>38</sup> La fidelizzazione è misurata attraverso il numero di servizi acquistati dal cliente: il cliente si considera fidelizzato se, oltre al conto corrente e alla carta di credito, usufruisce di almeno altri tre prodotti offerti dalla banca.

cicli di formazione sui temi della gestione aziendale e della pianificazione strategica; inoltre, attraverso gli incontri formativi è stato possibile promuovere il *networking* tra i vari imprenditori partecipanti, creando delle occasioni di dialogo e di confronto. Durante il 2013, anno della quarta edizione del programma, circa mille imprenditori hanno partecipato ai venticinque corsi offerti gratuitamente dal Ministero dell'Industria Nazionale presso le undici università coinvolte su tutto il territorio nazionale, per un totale di 1.350 ore di cattedra impartite; i dirigenti di Santander Rio sono stati coinvolti direttamente all'interno del programma organizzando delle conferenze sui temi del finanziamento alle imprese e della gestione del credito.

Come già si è avuto modo di sottolineare in apertura del capitolo<sup>39</sup>, la strategia commerciale di Santander Rio prevede grandi investimenti per lo sviluppo della banca multicanale, strumento per avvicinarsi sempre più ai propri clienti. Nel corso del 2013 sono state aperte nuove filiali in tutto il paese e, anche in linea con le disposizioni della Banca Centrale della Repubblica Argentina per lo sviluppo del paese, alcune di queste si trovano in zone dove i servizi finanziari non erano prima offerti. Parallelamente, Santander Rio ha potenziato il proprio servizio di *Online Banking* attraverso lo sviluppo di nuove funzionalità e la possibilità di realizzare transazioni che prima erano effettuabili solo presso le filiali; questo processo di digitalizzazione ha visto circa l'84% dei clienti complessivi utilizzare il canale online offerto dalla banca, mentre già 170 mila utenti hanno scaricato l'applicazione dedicata per *smartphone*, che permette di disporre dei principali servizi bancari anche in mobilità.

Il progetto “Trasformazione, Efficienza e Qualità” (*“Proyecto Transformación, Eficencia y Calidad”*) è un'iniziativa intrapresa da Santander Rio che mira a migliorare la gestione delle filiali attraverso la semplificazione dei processi, l'ottimizzazione dei tempi e la diminuzione del carico di lavoro; gli obiettivi del progetto sono fissati per tutti i processi aziendali e con l'intento di fornire ai clienti prodotti e servizi sempre migliori. Dopo una prima fase pilota condotta nel 2012, il progetto è stato implementato in quarantaquattro succursali del paese. Oltre all'installazione di nuovi terminali bancomat che hanno permesso di rendere automatiche e più intuitive alcune operazioni

---

<sup>39</sup> Cfr. §3.2.

che prima potevano essere svolte solo agli sportelli, sono stati installate nuove segnaletiche e info-grafiche per migliorare e rendere più semplice l'esperienza dei clienti nelle filiali. I primi risultati del progetto "Trasformazione, Efficienza e Qualità" sono stati soddisfacenti: il 75% dei clienti intervistati da Santander Rio ha valutato gli impatti come eccellenti o molto buoni, rimarcando la riduzione dei tempi d'attesa e la semplicità di svolgere le operazioni con l'ausilio delle nuove tecnologie implementate.

Già queste iniziative implementate nell'ambito delle politiche di CSR distinguono Santander Rio per essere una banca fortemente orientata alla ricerca della migliore qualità per i suoi clienti. La strategia commerciale prevede l'adozione in tutte le succursali della banca di un unico modello di gestione della qualità revisionato periodicamente al fine di generare nuove opportunità di *business*; Santander Rio realizza periodicamente dei questionari di soddisfazione rivolti ai propri clienti che, insieme ad altri indicatori, contribuiscono a identificare le azioni di miglioramento da intraprendere: secondo le statistiche, l'85% dei clienti privati si sono dichiarati soddisfatti dei servizi e della qualità offerti da Santander Rio<sup>40</sup>. La funzione di Controllo Qualità della banca, inoltre, ha attivato un programma di visite presso le succursali per comprendere le esigenze e i punti di forza e di debolezza che caratterizzano ogni singolo contesto, al fine di definire un piano d'interventi personalizzato che possa massimizzare la qualità e, dunque, la soddisfazione in ogni succursale della banca. Parallelamente ai sondaggi rivolti ai clienti, è stata attivata nel corso del 2013 una campagna di comunicazione interna volta a reperire informazioni sulla soddisfazione dei clienti così com'è percepita direttamente dai propri dipendenti: gli oltre 5.800 commenti ricevuti, pari al 90% dei collaboratori intervistati, sono stati analizzati e hanno contribuito a migliorare i processi previsti nel manuale di gestione della qualità

In conclusione, per far fronte alle esigenze dei clienti e per fare delle proprie debolezze delle occasioni di miglioramento, Santander Rio ha potenziato nel 2013 la propria rete di *contact center* che, oltre ai classici centralini di assistenza clienti, ha visto lo sviluppo di punti di contatto impresa-cliente volti alla risoluzione dei problemi e alla gestione dei reclami attraverso i più noti *social network*.

---

<sup>40</sup> Banco Santander Río S.A. (2014), p. 31.

### 3.3.3 – I dipendenti

Santander Rio riconosce nei suoi dipendenti il vero motore per la realizzazione del profitto d'impresa, essendo questi il *trait d'union* tra la banca, i suoi prodotti e il consumatore finale; per questo motivo le politiche di CSR adottate prevedono un insieme integrato di servizi, benefici, opportunità di sviluppo e formazione tali per cui, come sostenuto, ciascun dipendente non potrà mai essere insoddisfatto del suo lavoro all'interno della banca.

A livello di assunzioni, Santander Rio applica la più ampia politica adottata dall'intero Gruppo Santander: tutti i processi di selezione si basano sulla trasparenza e sul rispetto rigoroso della legge e sono guidati dal profilo professionale e dalle competenze dei candidati, così come dalle loro capacità di adattamento e integrazione alla cultura e ai valori dell'organizzazione; durante l'intero iter di selezione, dalla candidatura fino all'eventuale assunzione, Santander Rio ricorre a diversi accorgimenti per mantenere la confidenzialità dei dati trattati nel rispetto della legge sulla privacy sia locale che internazionale. Nel caso si manifesti la necessità di inserire una figura professionale in una posizione vacante la banca può optare per due alternative: ricercare la risorsa tra i propri dipendenti o avviare un processo di selezione rivolto al mercato esterno. La ricerca interna mira a coprire le posizioni libere con persone già inserite nell'organizzazione, favorendo così la crescita professionale e personale dei dipendenti. Per facilitare questo processo, Santander Rio ha sviluppato una bacheca virtuale sul portale interno dove vengono pubblicate le offerte di lavoro; parallelamente un gruppo di esperti delle risorse umane ricerca i talenti tra i dipendenti per favorire la mobilità interna. Come politica la banca favorisce la crescita dei propri dipendenti rispetto all'ingresso di nuove figure, sempre e quando entrambe le persone possiedano le stesse competenze e qualità.

<b>I DIPENDENTI IN CIFRE</b>			
	 <b>Uomini</b>	 <b>Donne</b>	<b>Totale</b>
Impiegati	3.563 (53%)	3.097 (47%)	6.660
Assunti nel 2013	322 (49.5%)	329 (50.5%)	651
Anzianità di servizio media	11	7	9,3
Partecipanti alla formazione	52%	48%	
Ore di formazione erogate			174.235
Studenti universitari			56,8%
Laureati	48%	52%	27,9%
<b>Tipi di contratto</b>			
Dipendenti a tempo indeterminato – tempo pieno	3.252	2.564	5.816
Dipendenti a tempo indeterminato – part-time	248	468	716
Dipendenti a tempo determinato – tempo pieno	64	77	141
Dipendenti a tempo determinato – part-time	0	0	0
Dipendenti con giornata ridotta	246	453	699

Figura 20 - I dipendenti in cifre.

Fonte: rielaborazione su Banco Santander Río S.A. (2014), p. 36

In Santander Río vengono intraprese diverse misure per istaurare una relazione di confidenza reciproca e di rispetto nei confronti dei dipendenti; queste azioni hanno come punto d'incontro comune l'accordo sottoscritto dalla banca per l'adozione dei fondamenti sanciti dal *Global Compact* delle Nazioni Unite che, tra gli altri, mira al pieno rispetto dei diritti umani, dei lavoratori e dei minori, delle diversità di sesso, razza o religione, della libertà di associazione e di organizzazione sindacale. Il tema della diversità di genere è molto sentito in Santander Río: come mostrato in Figura 21, il 47% degli impiegati è di sesso femminile (+30% in dieci anni), e tra tutte il 18% delle donne ricopre incarichi direttivi; tra i 671 nuovi ingressi registrati nel corso del 2013 (Figura 20) la maggior parte dei neo-assunti sono state donne al di sotto dei quarantacinque anni, in linea con la politica di CSR di Santander Río che mira a creare nuove opportunità per i giovani argentini.

DIVERSITÀ E INTEGRAZIONE			
Età media	 Uomini	 Donne	
Alti dirigenti	57	44	
Dirigenti di dipartimento	49	46	
Quadri	46	44	
Impiegati	37	34	
<b>Totale</b>	<b>38,2</b>	<b>34,1</b>	
Anzianità lavorativa media	 Uomini	 Donne	
Alti dirigenti	19	20	
Dirigenti di dipartimento	20,1	19,9	
Quadri	17,8	16,9	
Impiegati	10,2	6,9	
<b>Totale</b>	<b>11,2</b>	<b>7,2</b>	

Figura 21 - Diversità e integrazione.

Fonte: rielaborazione su Banco Santander Río S.A. (2014), p. 38

Inoltre, le madri che lavorano in Santander Río e che desiderano ottenere un maggiore equilibrio tra vita familiare e vita professionale possono richiedere senza vincoli il passaggio dell'orario contrattuale da tempo pieno a giornata ridotta.

Di seguito si riportano una serie di azioni puntuali e mirate alla tutela e al rispetto dei dipendenti di Santander Río:

- *Equilibrio tra vita professionale e vita personale*: per favorire un corretto equilibrio, la banca ha sviluppato delle soluzioni tecnologiche che permettano ai suoi dipendenti di poter lavorare anche da casa quando la presenza presso gli uffici non è ritenuta essenziale. Tra queste le principali sono la possibilità di accedere alla *intranet* e alla casella di posta elettronica aziendali anche fuori dalle filiali e l'installazione di applicazioni per

*smartphone* che permettono di deviare le telefonate dai telefoni fissi dell'ufficio ai cellulari dei dipendenti.

- *Flessibilità oraria*: in Santander Río i *team leader*, d'accordo con i propri subordinati e attraverso un *blog* aziendale, possono individuare delle metodologie di flessibilità oraria che meglio si adattano alle esigenze professionali e personali contemporaneamente, concordando, ad esempio, l'ingresso in ufficio a un orario diverso da quanto stabilito contrattualmente; ai dipendenti, inoltre, è concessa l'uscita anticipata di tre ore il venerdì in caso di eventi familiari come, ad esempio, i compleanni dei propri cari.
- *Assenza per paternità*: oltre che alle madri, la banca permette ai padri di disporre di un monte giorni da dedicare ai propri figli appena nati, anche in caso di adozione.

Santander Río adotta anche delle politiche per la tutela della salute e della sicurezza sul posto di lavoro dei propri dipendenti, offrendo loro sia delle assicurazioni sanitarie complementari e delle assicurazioni sulla vita, sia dei corsi per l'informazione, la prevenzione e il trattamento d'emergenza di malattie e malori.

Come si è avuto modo di vedere in Figura 18, la formazione rappresenta per Santander Río uno strumento chiave per lo sviluppo professionale e personale dei propri dipendenti, poiché *“lo sviluppo continuo dei collaboratori equivale alla crescita sostenibile degli affari.”*<sup>41</sup> Per il nono anno consecutivo è stato organizzato, in collaborazione con le maggiori università del paese, il progetto *“Universidad Santander Río”*, attraverso il quale si sono potuti offrire gratuitamente ai propri dipendenti corsi *executive*, corsi di laurea e diplomi: in totale più di 4.450 dipendenti hanno ottenuto la laurea in uno dei ventuno corsi offerti grazie a questo progetto.

---

<sup>41</sup> Traduzione da Banco Santander Río S.A. (2014), p. 44.

FORMAZIONE			
Ore per categoria di dipendente	Formazione interna	Formazione esterna	Totale
Alti dirigenti	18	165	183
Dirigenti di dipartimento	237	2.490	2.727
Quadri	2.889	34.429	37.318
Impiegati	70.904	63.103	134.007
<b>Totale</b>	<b>74.048</b>	<b>100.187</b>	<b>174.235</b>

Figura 22 - La formazione in Santander Rio.

Fonte: rielaborazione su Banco Santander Río S.A. (2014), p. 44

Tra i principali corsi offerti, si distaccano per numero di adesioni e prestigio dell'università partner i seguenti:

- Programma esecutivo “Sfide strategiche per la gestione delle risorse umane” (Universidad de San Andrés);
- Laurea specialistica in Finanza (UADE Business School);
- Programma “Attività bancarie e strumenti finanziari” (UADE Business School e Universidad Blas Pascal);
- Programma esecutivo in “Gestione di PMI” (Universidad de Buenos Aires);
- Programma esecutivo in “Sviluppo in Management” (UADE Business School);
- Programma universitario “Management e *leadership*” (Universidad Catolica Argentina);
- Programma per l'Alta Direzione (organizzato internamente dal Gruppo Santander);
- Programma in “*Project management and experience design*” (Centro de Empresa, Competitividad y Desarrollo, Universidad de San Andrés e Instituto Tecnológico de Buenos Aires);
- Programma esecutivo in “Dirigenti per la trasformazione” (organizzato internamente dal Gruppo Santander).

Infine, nel 2013 e per il secondo anno consecutivo, Santander Rio è stato insignito del premio *Grate Place to Work*<sup>42</sup> come miglior società argentina con più di mille dipendenti in cui lavorare, e si è posizionata tra le migliori cinque a livello assoluto.

#### 3.3.4 – La comunità

Gli aspetti della CSR rivolte alla comunità, insieme a quelli per la tutela dell'ambiente<sup>43</sup>, costituiscono probabilmente i temi più interessanti dell'intera strategia di responsabilità sociale d'impresa adottata da Santander Rio, poiché non riconducibili direttamente agli affari *strictu sensu* della banca. La filosofia non si discosta da quella già ripresa nel corso della trattazione precedente, ovvero la convinzione che se la comunità di riferimento cresce e si sviluppa, allora anche l'intera banca ne trae un beneficio.

L'educazione per Santander Rio è uno dei principali strumenti per lo sviluppo della comunità di riferimento in cui opera: nel corso del 2013, in linea con gli anni precedenti, sono state promosse iniziative accademiche in collaborazione con numerose università del paese, alle quali la banca contribuisce con borse di studio, tirocini formativi, finanziamento di progetti di ricerca, aiuto all'inserimento nel mondo del lavoro. Il 2013 ha visto settantadue università coinvolte nei progetti organizzati da Santander Rio e 251 borse di studio erogate dalla banca per favorire la mobilità internazionale di studenti e docenti. Tra i finanziamenti e le borse di studio erogate meritano una menzione:

- Borsa di studio “*Iberoamérica*”, grazie alla quale la banca offre a studenti, ricercatori e docenti delle università argentine la possibilità di trascorrere un semestre di studio in un altro paese.
- Borsa di studio PMI, che ha permesso a venticinque studenti di svolgere un tirocinio formativo di tre mesi in alcune tra le piccole e medie imprese clienti della banca; a undici di questi studenti, alla fine del periodo di tirocinio, è

---

<sup>42</sup> <http://www.greatplacetowork.com/>

<sup>43</sup> Cfr. §3.3.6.

stato offerto un contratto a tempo indeterminato presso l'azienda che li ha ospitati.

- “Rete Macro Università per la Universidad de Buenos Aires” (“*Red Macro Universidades para UBA*”), uno strumento di cooperazione tra università del Sud America e dei Caraibi e patrocinata dalla banca per lo sviluppo della mobilità universitaria di studenti, ricercatori e professori.
- Premio Giovani Imprenditori, attraverso il quale Santander Rio ha finanziato un totale di trentasei progetti sviluppati da giovanissimi neo-laureati, la maggior parte dei quali (85%) in ambito tecnologico.
- Premio Merito Accademico, per finanziare con un contributo economico di 1.500 ARS\$ i clienti di Santander Rio che svolgono una carriera universitaria brillante.
- Premio al Miglior Laureato, consistente in 5.000 ARS\$ al miglior laureato tra le università partner di Santander Rio.
- Borsa di studio “*EFE*” per finanziare un tirocinio professionale presso una delle agenzie di stampa più importanti del mondo.
- Rete “*Universia*”, che rappresenta l’incubatore di progetti volti a sviluppare l’educazione universitaria tra i giovani, ad aumentare la visibilità internazionale delle università argentine, a creare una connessione stabile tra datori di lavoro e università del Sud America e dei Caraibi, anche attraverso la creazione di portali *online* come *Trabajando.com* e *Innoversia*.

Oltre alle lezioni frontali svolte presso le università partner, Santander Rio, attraverso la Rete “*Universia*”, ha promosso lo sviluppo della piattaforma *MiriadaX* per permettere la fruizione di corsi universitari attraverso un portale web interattivo, con l’intento promuovere ed estendere le attività di formazione a un bacino di interlocutori sempre più ampio.

Il programma “PMI in TrasFormazione” (“*Pymes en TransFormación*”), di cui si sono già esposte le principali caratteristiche nel corso dei paragrafi precedenti<sup>44</sup>, ha generato l’occasione per lo scambio di esperienze tra le PMI, la banca e le università e i suoi

---

<sup>44</sup> Cfr. §3.3.2.

studenti, erogando circa cinquanta ore di formazione e confronto tra i mille partecipanti dell'edizione 2013.

Infine, sempre in ottica di educazione e sviluppo professionale della comunità, Santander Rio ha promosso dei finanziamenti di 15.000 ARS\$ per ciascun progetto di micro-impresa che è stato sviluppato dagli impiegati con il supporto di cittadini: nel corso del 2013 sono stati selezionati e finanziati trentacinque progetti, tra i quali molti riferiti ai settori primari dell'economia come la produzione tessile e agroalimentare. Nel corso di tutte le sue edizioni questo programma, battezzato "Idee che danno lavoro" ("*Ideas que dan trabajo*"), ha generato circa 1.500 posti di lavoro, finanziando centosettanta progetti promossi da circa duecento dipendenti della società.

Oltre alle iniziative di educazione e sviluppo professionale, Santander Rio si è occupata di migliorare la qualità della vita dell'intera comunità di riferimento attraverso iniziative di più ampio respiro come investimenti sociali e volontariato. Durante il 2013 sono stati supportati i seguenti progetti di CSR:

- "Luci per apprendere con OEI" ("*Luces para aprender con OEI*") è un'iniziativa dell'OEI (*Organización de Estados Iberoamericanos*, organismo internazionale per la cooperazione tra i paesi della regione iberica e sud americana) con l'obiettivo di trasmettere alla comunità l'importanza delle fonti di energia pulita e del progresso tecnologico: a tal fine, l'organizzazione ha installato pannelli solari, computer e attrezzature per la connessione a internet in diverse scuole della regione.
- Maratone di lettura della Fondazione "*Leer*", giornate di lettura per diffondere la passione per i libri nei ragazzi. Il progetto ha visto la sua prima edizione nel 2002, e durante gli anni seguenti sono state organizzate sessanta maratone di lettura in diciannove città argentine, coinvolgendo più di 1.800 ragazzi; sono stati inoltre regalati a diverse scuole del paese circa 3.600 libri. La maggior parte delle maratone di lettura sono state organizzate anche grazie agli stessi dipendenti della banca che hanno partecipato attivamente e volontariamente all'organizzazione degli eventi.

- Promozione di attività culturali organizzate al Ministero della Cultura, come i cicli di balletto a teatro, di concerti di musica classica o l'apertura di spazi artistici di quartiere.
- Costruzione di abitazioni d'emergenza con la ONG TECHO nelle zone del paese molto povere o colpite da calamità naturali. Nel corso del 2013 più di centotrenta dipendenti di Santander Rio hanno partecipato come volontari durante i lavori di costruzione, potendo donare a settanta-tre famiglie un luogo dove vivere al sicuro e dignitosamente.
- Donazioni e volontariato con la "Fondazione Banca degli Alimenti" ("*Fundación Banco de Alimentos*") a supporto di 567 organizzazioni non-profit che si occupano di fornire cibo a bambini, giovani e anziani in condizioni di povertà.

Nelle località più povere del paese o dove la presenza di banche è nulla Santander Rio ha attivato un programma di integrazione finanziaria attraverso l'apertura di nuove filiali e il disegno di prodotti e servizi capaci di soddisfare le esigenze particolari di queste comunità, nonché consentendo la creazione di nuovi posti di lavoro e di conseguenza combattendo le forme di lavoro illegale. Nel corso degli anni Santander Rio ha investito più di 12 milioni di ARS\$ per il programma di integrazione finanziaria, con ulteriori somme a *budget* per il 2014 di circa 9 milioni di ARS\$.

### 3.3.5 – I Fornitori

I fornitori, seppur rappresentando una quota residuale per il tipo di *business* di Santander Rio, sono compresi tra gli *stakeholder* mappati dalla banca e a loro è dedicata una sezione del bilancio sociale. La politica di responsabilità sociale promossa da Santander Rio mira alla costruzione di relazioni durature con ogni tipo di fornitore che partecipa alla creazione di valore per la banca: se i rapporti con i fornitori si basano sulla trasparenza e sulla correttezza allora i prodotti e servizi offerti ai clienti non potranno che essere di qualità.

Per la scelta di un fornitore Santander Rio ha sviluppato un protocollo aziendale che include congiuntamente criteri sociali, economici, legali e finanziari al momento della valutazione; inoltre, i fornitori che vogliono entrare a far parte della catena del valore

della banca non devono solo accettare le condizioni di qualità e omologazione generalmente condivise o imposte dalla legge, ma hanno anche l'obbligo di sottoscrivere i principi sanciti dal *Global Compact* delle Nazioni Unite a livello nazionale e internazionale. In tal modo è possibile garantire la sostenibilità di ogni acquisto verso i fornitori: la protezione dei diritti umani, il rispetto delle norme che regolano i rapporti di lavoro, la salvaguardia dell'ambiente e la lotta alla corruzione. Nel caso di rapporti con i fornitori economicamente rilevanti, questi sono obbligati per *policy* a sottoscrivere anche il Protocollo di Responsabilità Sociale e Ambientale di Davos<sup>45</sup>

Uno dei principali obiettivi per il 2013 è stato quello di migliorare i processi lungo le attività di fornitura e di ottimizzare la gestione dell'intera catena del valore; a tal fine Santander Rio ha implementato una politica di omologazione annuale che prevede la segmentazione dei fornitori in *cluster*, la definizione dell'investimento da destinare a ciascun *cluster* e l'impatto che questi hanno sui prodotti e servizi offerti.

Infine, con l'intento di promuovere lo sviluppo delle comunità locali, circa il 90% degli acquisti effettuati nel 2013 da parte delle filiali bancarie hanno avuto come controparte imprese argentine piuttosto che multinazionali.

### 3.3.6 – L'ambiente

Per Santander Rio la sostenibilità e il rispetto dell'ambiente rientrano tra le strategie di CSR intraprese: vengono promosse abitudini aziendali responsabili e si incentiva il riciclaggio e l'uso di tecnologie sostenibili, sia tra i dipendenti sia tra i clienti. Per monitorare i principali consumi che hanno un impatto sull'ambiente (Figura 22), la banca analizza tutti gli usi di energia, acqua e combustibili, registrando su un apposito inventario le emissioni di CO2 prodotte.

---

<sup>45</sup> Il Protocollo di Davos, emanato durante il Forum Economico Mondiale di Davos nel 1999, stabilisce dieci principi collegati con quelli sanciti dal *Global Compact* delle Nazioni Unite sui temi del rispetto dei diritti umani, del diritto del lavoro, dell'ambiente e della lotta alla corruzione.

Nel 2013 Santander Río ha sostenuto una campagna per promuovere l'uso della bicicletta tra i suoi dipendenti in modo tale da diminuire le emissioni di anidride carbonica prodotte dalle autovetture; per tale motivo, durante l'evento interno annuale "Semana Santander sos vos" ("Settimana Santander siete voi"), è stato offerto a tutti i collaboratori della banca un finanziamento a tariffe speciali per l'acquisto di una bicicletta personale, e centotrenta dipendenti hanno sottoscritto l'offerta in occasione del periodo di lancio.

CONSUMI 2013	
Carta non certificata <sup>1</sup>	366.141 kg
Gas naturale <sup>2</sup>	27.418 m <sup>3</sup>
Combustibile totale <sup>3</sup>	106.778 l
Sedi centrali	22.670 l
Succursali	84.108 l
Acqua totale <sup>4</sup>	878,97 m <sup>3</sup>
Sedi centrali	104,70 m <sup>3</sup>
Succursali	774,27 m <sup>3</sup>
Energia totale <sup>5</sup>	213580749600000 J
Sedi centrali	61235982000000 J
Succursali	152344767600000 J
Emissioni totali di CO2	42,368 tn di CO2
Elettricità	38,56 tn di CO2
Viaggi aerei <sup>6</sup>	0,6313 tn di CO2
Combustibile per gruppi elettrogeni	3,17 tn di CO2
Risparmio totale emissioni CO2 <sup>7</sup>	87,70 tn di CO2

1. Acquisti di carta da ufficio per sedi centrali e succursali.
2. Sedi centrali e rete di succursali.
3. Il combustibile si usa principalmente per il funzionamento dei gruppi elettrogeni. La quantità utilizzata è calcolata in base al consumo annuo.
4. La banca consuma acqua fornita dall'impresa nazionale AYSA (*Agua y Saneamientos Argentinos S.A.*).
5. La banca consuma energia elettrica fornita da *Empresa Distribudora de Energía Sur Sociedad Anónima (EDESUR)* / *Empresa Distribudora y Comercializadora Norte Sociedad Anónima (EDENOR)*.
6. Dati forniti dall'agenzia di viaggi aziendale *Biblos Travel*.
7. Questo risparmio è stato realizzato grazie al progetto di efficienza energetica.

Figura 23 - Sintesi dei consumi energetici e simili durante il 2013.

Fonte: rielaborazione su Banco Santander Río S.A. (2014), p. 68

Un'altra iniziativa legata alla mobilità dei dipendenti lanciata nel 2013 è stata “Viaggio condiviso” (“*Viaje compartido*”): seguendo la tendenza internazionale del *carpooling*, sono stati incentivati i dipendenti di Santander Rio all'uso condiviso delle automobili private nei casi in cui il percorso dall'abitazione al luogo di lavoro fosse simile tra loro. I benefici collegati a questa iniziativa sono diversi:

- **Risparmio:** i dipendenti dividono tra loro le spese per il carburante ed eventuali pedaggi autostradali.
- **Sostenibilità ambientale:** utilizzando meno automobili si riducono le emissioni di CO2.
- **Socialità:** i viaggi in compagnia sono generalmente più allegri e permettono di stringere rapporti interpersonali anche al di fuori del luogo di lavoro.
- **Team work:** i colleghi che condividono l'automobile possono conoscersi meglio anche dal punto di vista lavorativo, creando potenziali opportunità professionali reciproche.

Il sistema di *carpooling* è gestito in Santander Rio attraverso un portale dedicato all'interno del quale i dipendenti si registrano e pubblicano il tragitto che abitualmente percorrono per raggiungere il luogo di lavoro: se sono conducenti possono invitare altri colleghi a condividere il viaggio, se sono passeggeri possono prenotare un posto in auto. Nel 2013 si sono registrati 501 utenti che si sono accordati tra loro per condividere 264 viaggi tra le loro abitazioni e l'ufficio.

Attraverso il Progetto Efficienza Energetica Santander Rio ha cercato di ridurre i consumi di energia e materiali di consumo in tutte le sedi centrali e le succursali. Il progetto si fonda su cinque pilastri che congiuntamente hanno permesso di generare un notevole risparmio di risorse:

1. Regolazione ottimale della temperatura dell'aria condizionata;
2. Monitoraggio remoto dei sistemi di condizionamento;
3. Regolazione ottimale della potenza di emissione dell'aria condizionata e del riscaldamento;
4. Modulazione delle pompe di distribuzione dell'acqua;
5. Inserimento di *timer* per la disattivazione automatica dei boiler di acqua calda all'interno dei servizi igienici.

Inoltre, Santander Rio ha migliorato il sistema di gestione dei rifiuti potenziando il sistema di raccolta differenziata presso le sue strutture; parallelamente la banca ha partecipato a un'iniziativa di raccolta di carta e tappi di plastica promossa dalla Fondazione "Garrahan" che, attraverso il riciclo e la rivendita, ha potuto finanziare le attività dell'Ospedale Pediatrico "Prof. Dr. Juan P. Garrahan": nel 2013 sono stati raccolti 366.015 kg di carta e 528 kg di tappi di plastica.

Un punto interessante presente tra le strategie di CSR legate alla tutela dell'ambiente della banca è stato l'introduzione della valutazione e gestione del rischio socio-ambientale durante i processi di concessione del credito ai clienti: l'obiettivo che si vuole raggiungere è da un lato quello di valutare il comportamento e il rischio potenziale socio-ambientale di un cliente e le sue capacità per rispondere delle eventuali responsabilità che discendono direttamente dall'attività imprenditoriale esercitata, dall'altro quello di promuovere una maggiore responsabilità ambientale attraverso, ad esempio, lo sviluppo, l'utilizzo e la diffusione di attività e tecnologie rispettose dell'ambiente. La gestione del rischio socio-ambientale, così come previsto dai Principi dell'Equatore<sup>46</sup> a cui la banca aderisce, presuppone dunque che la banca eroghi prestiti solo per finanziare quei progetti il cui impatto ambientale e sociale sia stato precedentemente valutato i rischi collegati limitati; a tal fine Santander Rio ha sviluppato al proprio interno una struttura operativa in grado di condurre studi sull'impatto ambientale, di valutare le licenze e le autorizzazioni per le attività rischiose e di creare dei piani aziendali per gestire e/o ridurre i rischi qualora esistano.

---

<sup>46</sup> I Principi dell'Equatore rappresentano un *framework* adottato dalle istituzioni bancarie per determinare, valutare e gestire i rischi ambientali e sociali dei progetti finanziati; l'obiettivo primario dei Principi è quello di fornire uno standard di *risk due diligence* per i processi decisionali. Dalla loro emanazione nel 2003 ad oggi aderiscono ai Principi dell'Equatore ottanta istituti finanziari di tutto il mondo, i quali rappresentano circa il 70% del credito concesso per attività di *project financing* nei mercati emergenti. <http://www.equator-principles.com/>

### 3.3.7 – L'applicazione del GRI

Come riportato in chiusura del bilancio sociale 2013, Santander Rio nella redazione del documento ha seguito le linee guida espresse dal GRI – G3.1 con un livello di applicazione “C”, il più basso tra quelli previsti, (Figura 24); le linee guida in questo caso prevedono un supplemento particolare per il mercato dei servizi finanziari rispetto al contenuto standard.

Di seguito si riporta la tabella che riassume il livello di applicazione degli indicatori previsti dal GRI – G3.1:

<b>Livello di applicazione</b>	<b>Numero</b>	<b>%</b>
Completo	86	67%
Parziale	12	9%
Non disponibile	31	24%
<b>Totale</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Tabella 5 - Livello di applicazione degli indicatori del GRI - G3.1.

Fonte: elaborazione propria.



## Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **Santander Río** ha presentado su memoria "Memoria de sostenibilidad 2013" a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación C.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3.1 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3.1 de GRI. Para conocer más sobre la metodología: [www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf](http://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf)

Los Niveles de Aplicación no manifiestan opinión alguna sobre el desempeño de sostenibilidad de la organización que ha realizado la memoria ni sobre la calidad de su información.

Amsterdam, 22 de agosto 2014

Ásthildur Hjaltadóttir  
Director de Servicios  
Global Reporting Initiative



*Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que trabaja en red, y que ha promovido el desarrollo del marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizado en el mundo y sigue mejorándolo y promoviendo su aplicación a escala mundial. La Guía de GRI estableció los principios e indicadores que pueden emplear las organizaciones para medir y dar razón de su desempeño económico, medioambiental y social. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

**Descargo de responsabilidad:** En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 08 de agosto 2014. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.

Figura 24 - Certificado di applicazione del GRI - G3.1 al livello C.

Fonte: Banco Santander Río S.A. (2014), p. 92

### 3.4 – Evidenze sull'analisi del bilancio sociale 2013 di Santander Rio

In Figura 25 vengono sintetizzate le principali azioni di CSR intraprese da Santander Rio suddivise per ciascun *cluster* di *stakeholder* individuato dall'istituto finanziario.



Figura 25 - Sintesi delle principali attività di CSR intraprese.

Fonte: elaborazione propria.

A livello complessivo si è avuto modo di vedere come Santander Rio abbia implementato delle azioni di CSR capaci di soddisfare le maggiori attenzioni degli *stakeholder* individuati attivando dei programmi rivolti in eguale misura al miglioramento delle *practice* di governo aziendale, al sostegno economico a organizzazioni che supportano cause socialmente rilevanti, allo sviluppo di azioni mirate per le diverse categorie di *stakeholder*, all'adozione di soluzioni di *business* innovative capaci di coniugare la profittabilità con la responsabilità sociale. La politica

di CSR adottata, stando alle evidenze risultanti dall'analisi del bilancio sociale 2013, consente a Santander Rio di perseguire i propri obiettivi attraverso un approccio *Triple Bottom Line*, ovvero tenendo in considerazione le dimensioni economica, sociale e ambientale nello sviluppo delle strategie di responsabilità sociale d'impresa.

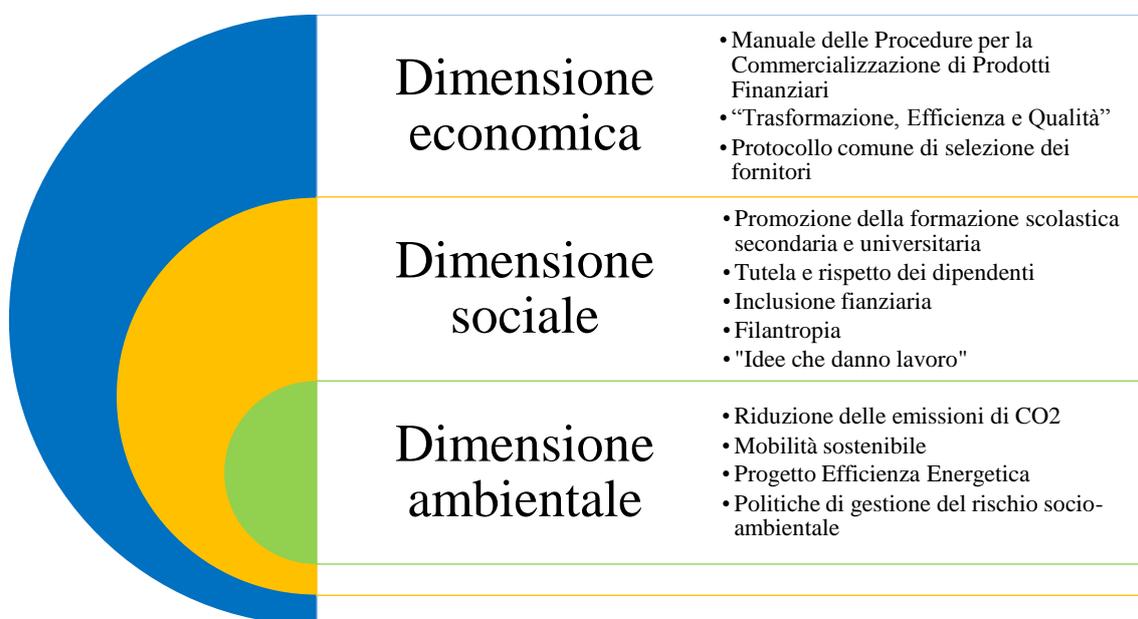


Figura 26 – Le principali politiche di CSR di Santander Rio in ottica *Triple Bottom Line*.

Fonte: elaborazione propria.

Non essendo disponibile alla data di redazione del presente elaborato il bilancio sociale 2014 si è provveduto a rintracciare i principali indicatori in termini di CSR all'interno del bilancio d'esercizio 2014 già pubblicato. Sebbene l'obiettivo principale di tale documento non è fornire informazioni di responsabilità sociale, e dunque le informazioni presentate sono limitate, è stato possibile riscontrare i seguenti elementi:

- *Clienti*
  - Prosegue l'attività di analisi statistica sulla soddisfazione dei clienti attraverso questionari loro dedicati e attraverso la raccolta di *feedback* da parte dei dipendenti sulla qualità dei prodotti e servizi erogati; nel

2014 la soddisfazione dei clienti attivi è stata pari all'86,4% (+1,4% rispetto all'anno precedente).

- Per aumentare la qualità dei servizi offerti sono stati individuati a livello di organigramma dei responsabili di filiale e di zona.
- E' stato rinnovato con la quinta edizione il programma di formazione "PMI in TrasFormazione", i cui numeri nel 2014 rimangono sostanzialmente invariati rispetto all'anno precedente.

- *Dipendenti*

- Santander Rio è stata insignita per il terzo anno consecutivo del premio *Great Place to Work*<sup>47</sup> come miglior società argentina con più di mille dipendenti in cui lavorare, e si è posizionata tra le migliori cinque a livello assoluto.
- E' stata avviata un'indagine di soddisfazione interna alla quale hanno preso parte il 97% dei dipendenti, nove su dieci dei quali hanno giudicato Santander Rio come un eccellente luogo di lavoro.
- E' stata creata una campagna di marketing chiamata "Fai click oggi" ("*Hace el click hoy*") per permettere ai dipendenti di confrontarsi su come integrare nel miglior modo possibile la vita lavorativa con quella personale.
- Sono cresciuti i numeri di adesione e offerta di corsi del progetto *Universidad Santander Río*: 4.500 partecipanti contro i 4.450 del 2013 hanno partecipato ai quattordici corsi offerti (l'offerta del 2013 è stata pari a dieci corsi).

- *Fornitori*

- Sono stati installati dei terminali automatici a disposizione dei fornitori, in stile sportello bancomat, per permettere loro di ritirare in completa autonomia i pagamenti spettanti, riducendo così i costi di gestione e aumentando la qualità dei servizi resi.

- *Comunità*

---

<sup>47</sup> <http://www.greatplacetowork.com/>

- Sono stati ridisegnati i profili *social* su Facebook e LinkedIn per consentire alla comunità di riferimento di conoscere non solo le opportunità di sviluppo professionale offerte da Santander Rio, ma anche le attività che la banca svolge per lo sviluppo sociale e per la sostenibilità ambientale.
  - Prosegue la promozione dell'educazione secondaria e universitaria attraverso l'erogazione di borse di studio e la creazione di accordi bilaterali e *partnership* con importanti università pubbliche e private.
  - Sono stati rinnovati i progetti di CSR rivolti alla comunità tra i quali: Maratone di lettura della Fondazione "*Leer*"; costruzione di abitazioni di emergenza in collaborazione con la ONG "TECHO"; Donazioni e volontariato con la "Fondazione Banca degli Alimenti" ("*Fundación Banco de Alimentos*").
  - E' stato lanciato il nuovo progetto "Fabbrica di giochi" ("*Fábrica de juguetes*") mediante il quale i dipendenti, in orario lavorativo, costruiscono dei giocattoli da donare ai bambini bisognosi durante le festività natalizie.
- *Ambiente*
    - Prosegue ed è stata potenziata l'adozione di un sistema di gestione del rischio socio-ambientale durante i processi di concessione del credito ai clienti.
    - E stato lanciato il progetto "Pulisci l'aria, pianta un albero" ("*Limpia el aire, planta un árbol*") attraverso il quale, grazie all'azione volontaria dei dipendenti, sono stati piantati alberi in diverse piazze e spazi pubblici della città di Buenos Aires, con l'intento di promuovere uno stile di vita salutare e di migliorare le condizioni ambientali della città.
    - Prosegue la raccolta di tappi di plastica e carta promossa dalla Fondazione "*Garrahan*" che, attraverso il riciclo e la rivendita, finanzia le attività dell'Ospedale Pediatrico "*Prof. Dr. Juan P. Garrahan*".

Nonostante questo *set* di informazioni, come si è già sottolineato, costituisce una minima parte di quanto la banca è solita rendicontare attraverso il bilancio sociale, si è avuto modo di constatare che, anche confrontando le azioni di CSR implementate e descritte nei bilanci sociali precedenti al 2013, la strategia di Santander Rio è quella di adottare una politica di responsabilità sociale d'impresa di medio periodo, rinnovando costantemente i progetti sviluppati e introducendone di nuovi in un'ottica di miglioramento continuo.

Queste considerazioni, insieme all'analisi svolta nel capitolo precedente, permettono di affermare che Santander Rio non solo incarna le logiche di CSR in un approccio *Triple Bottom Line*, ma si comporta come cittadino del contesto in cui opera secondo la teoria della *Global Corporate Citizenship*<sup>48</sup>: infatti, Santander Rio ha dato non solo dimostrazione di saper soddisfare i bisogni dei singoli *stakeholder*, ma anche di poter contribuire allo sviluppo dell'intera comunità di riferimento attraverso la condivisione delle proprie risorse umane, la creazione di progetti di imprenditorialità sociale e la promozione di iniziative che, a prima vista, non sembrano direttamente e strettamente collegate con l'attività economica svolta.

Ciò che invece emerge dall'analisi del bilancio sociale 2013 è che Santander Rio non applica alcuna linea guida o standard né per l'individuazione sistemica degli *stakeholder* né per la definizione delle fasce di priorità nelle quali questi si collocano, come invece è attuato dalle imprese che applicano, ad esempio, lo standard AccountAbility AA1000-SES: il rischio che la banca potrebbe correre agendo in tal modo è di trascurare alcune categorie di *stakeholder* ovvero di non soddisfare adeguatamente i loro bisogni, anche perché la loro *clusterizzazione* proposta nel bilancio sociale potrebbe apparire poco dettagliata nei gruppi individuati e nella metodologia adottata.

Infine, sebbene Santander Rio applichi la maggior parte degli strumenti di marketing legati alle logiche di CSR, analizzando l'offerta commerciale è stato rilevato che non sono state sviluppate delle azioni di *Cause Related Marketing* capaci di creare un collegamento diretto, economico e di *brand*, tra la banca e i progetti sociali sostenuti. In

---

<sup>48</sup> Carroll, A. (1998), *op. cit.*, pp. 1-7

questo caso il rischio che la banca corre è quello di non riuscire a trasmettere efficacemente ai propri clienti lo spirito di responsabilità sociale che, invece, appare proprio della prassi di *business*. Questo anche alla luce di una ricerca di *Business in the Community*<sup>49</sup> sull'importanza del *Cause Related Marketing* e sulle sue implicazioni a livello di *brand* e *consumer behaviour* da cui è emerso che:

- Oltre il 70% degli Amministratori Delegati, dei Direttori Marketing e dei Direttori delle Relazioni Esterne intervistati sono convinti che il *Cause Related Marketing* aumenterà la sua importanza nel raggiungimento degli obiettivi dell'impresa;
- Il 75% del campione ritiene che il *Cause Related Marketing* può migliorare la reputazione dell'azienda o del *brand*;
- L'86% dei consumatori intervistati, a parità di prezzo e qualità, hanno maggiore propensione all'acquisto di prodotti di aziende o *brand* associati con una causa sociale;
- Il 90% dei rispondenti aveva sentito parlare di attività di *Cause Related Marketing*;
- Il 75% dei consumatori intervistati ha cambiato marca, provato una nuova marca o acquistato maggiormente un prodotto grazie all'influenza delle attività di *Cause Related Marketing*.

---

<sup>49</sup> *Business in the Community* (2004), *Brand Benefits: How Cause Related Marketing impacts on brand equity, consumer behaviour and the bottom line*, Research International, Londra.

### 3.5 – La CSR in Santander Rio e il sistema-paese Argentina

Come si è avuto modo di approfondire nel corso del paragrafo precedente<sup>50</sup>, la Responsabilità Sociale d'Impresa in Argentina è un concetto relativamente nuovo e applicato da poche imprese, soprattutto di grandi dimensioni; ciò è anche dovuto a un *set* normativo che non riesce a creare un impulso imprenditoriale verso l'adozione di logiche di CSR all'interno delle strategie aziendali.

Tra le regioni dell'America Latina, l'Argentina si trova in un limbo che la separa tra i paesi più ricchi e quelli più poveri, caratterizzandola per essere piena di diversità economiche e culturali.

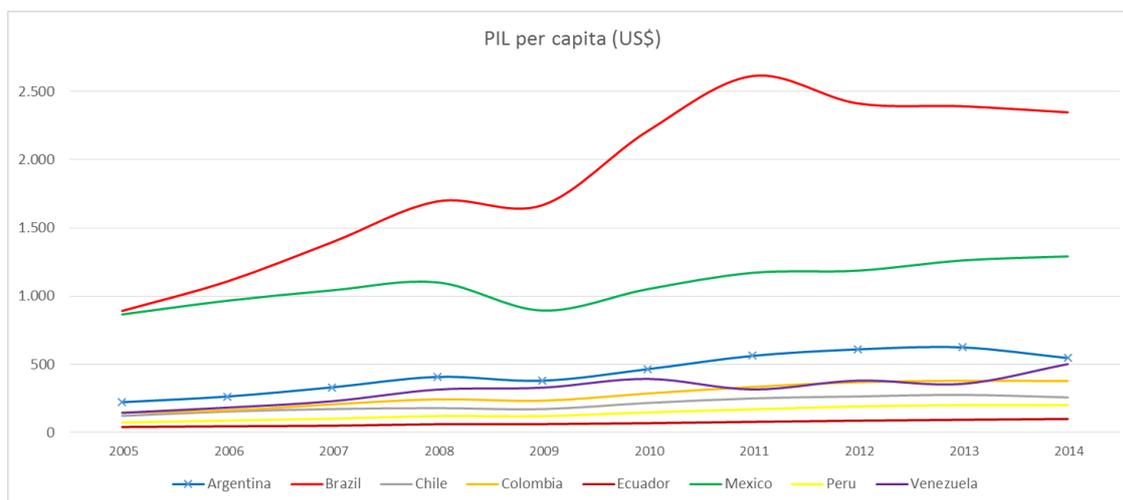


Figura 27 - PIL per capita dei paesi dell'America Latina.

Fonte: elaborazione propria su dati The Economist Intelligence Unit.

La rigidità del sistema finanziario argentino, dovuta soprattutto alla complessità richiesta per le operazioni con l'estero, comporta una forte limitazione alle attività proprie delle banche e, di riflesso, dei loro clienti. In questo contesto in cui i cittadini

---

<sup>50</sup> §3.1.

argentini con grande difficoltà riescono a promuovere le proprie attività fuori dai confini nazionali, Santander Rio, realtà di stampo internazionale, non sembra attuare attività per lo sviluppo di progetti di internazionalizzazione o per la concessione di credito per investimenti diretti esteri. Inoltre, l'accesso al credito in Argentina è molto ostacolato dal sistema di garanzie richieste, soprattutto a causa delle misure restrittive per l'acquisto di valuta estera, e dal costo del denaro, che in tutta l'America Latina è il secondo più alto dopo il Brasile (Figura 28); anche su questo fronte, analizzando non solo il bilancio sociale ma anche l'offerta commerciale, Santander Rio non sembra proporre forti iniziative volte a promuovere o semplificare l'accesso al credito.

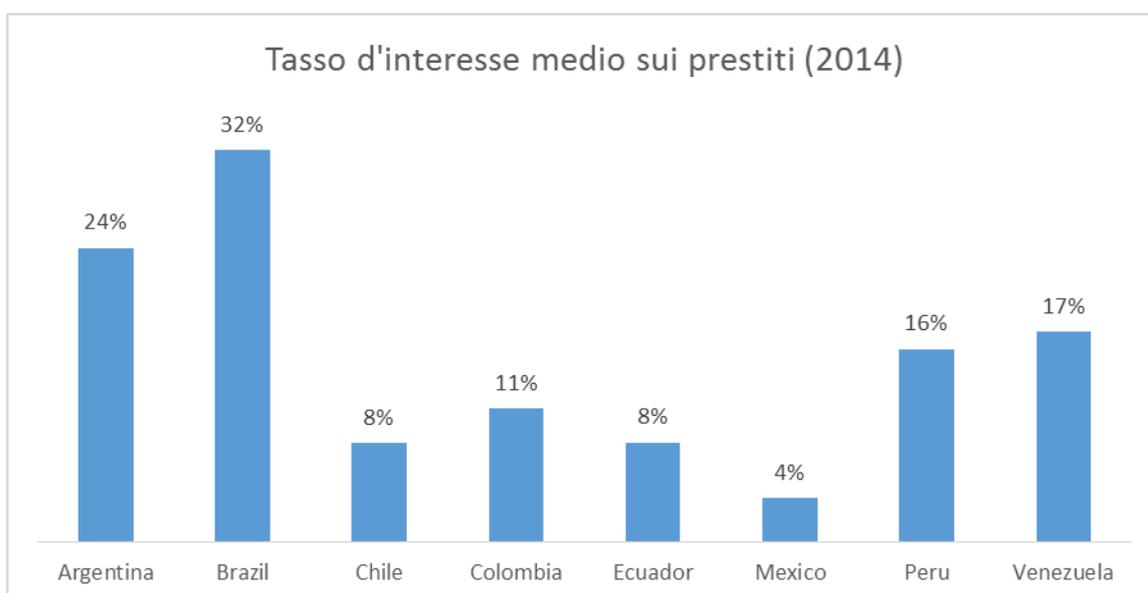


Figura 28 - Tasso d'interesse medio sui prestiti nel 2014 dei paesi dell'America Latina.

Fonte: elaborazione propria su dati The Economist Intelligence Unit.

Nonostante ciò, la banca ha individuato progetti di CSR volti allo sviluppo, non necessariamente finanziario, delle realtà più deboli dell'economia argentina, come ad esempio le PMI e i giovani. Tra questi progetti ricordiamo:

- “PMI in TrasFormazione” (“*Pymes en TransFormación*”), programma che crea delle collaborazioni inter-settoriali tra università, imprese e Stato con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile delle piccole e medie

imprese argentine attraverso cicli di formazione sui temi della gestione aziendale e della pianificazione strategica.

- “Idee che danno lavoro” (*“Ideas que dan trabajo”*), attraverso cui Santander Rio ha finanziato progetti di micro-impresa sviluppati dai cittadini con il supporto dei dipendenti della banca.

Gran parte dell’attività di CSR svolta da Santander Rio è incentrata sull’educazione secondaria e universitaria attraverso la promozione di corsi di matrice economico-finanziaria e l’erogazione di borse di studio per la mobilità internazionale o per la ricerca accademica.

Oggi giorno l’educazione in Argentina non rappresenta più un problema, avendo reso i vari governi l’educazione secondaria obbligatoria e gratuita; osservando i grafici in Figura 29 e 30 si può osservare come il tasso d’iscrizione alla scuola secondaria in Argentina sia perfettamente in linea con la media dei paesi dell’America Latina, sebbene leggermente al di sotto della media OECD, mentre quello relativo all’istruzione universitaria si colloca ben al di sopra della media sud-americana ed è leggermente superiore alla media OECD<sup>51</sup>.

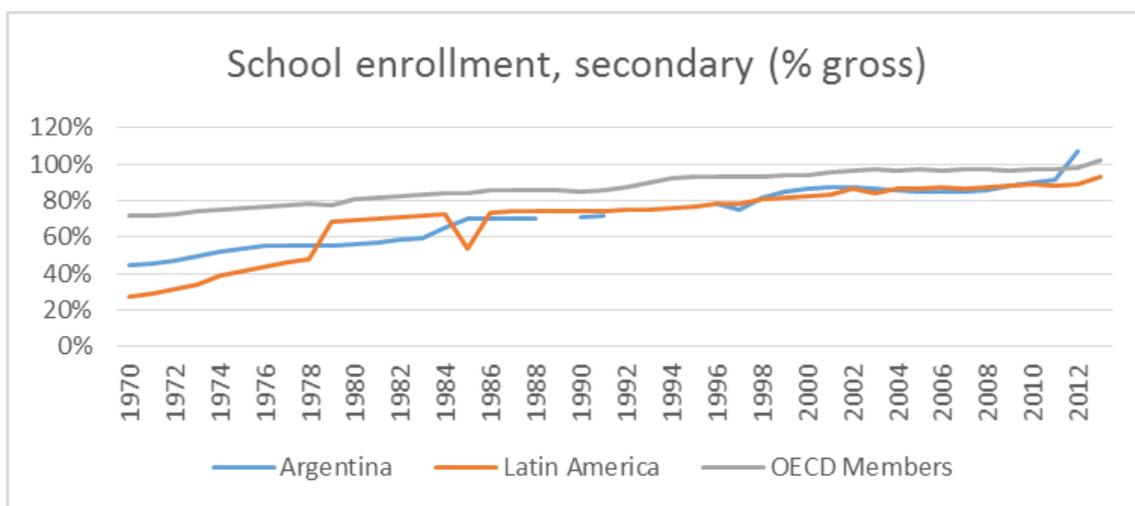


Figura 29 - Tasso d’iscrizione alla scuola secondaria in Argentina, America Latina e paesi dell’OECD.

Fonte: elaborazione propria su dati Banca Mondiale.

<sup>51</sup> Ciò è probabilmente dovuto al fatto che in Argentina l’università pubblica è totalmente gratuita.

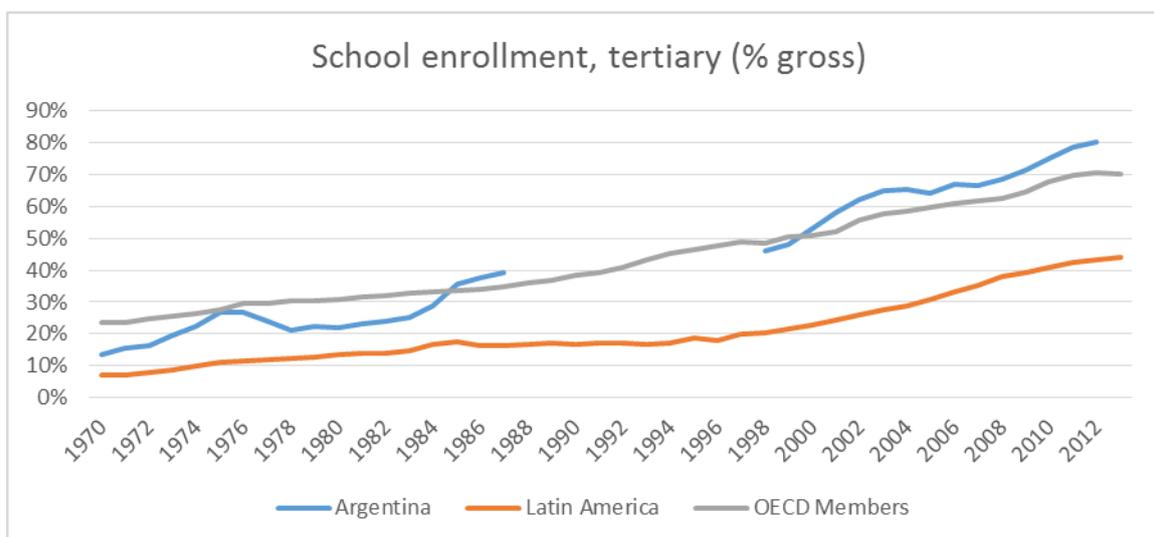


Figura 30 - Tasso d'iscrizione alla scuola terziaria (università e scuole professionali) in Argentina, America Latina e paesi dell'OECD.

Fonte: elaborazione propria su dati Banca Mondiale.

Il dato storico mostra come il paese abbia compiuto grandi sforzi negli ultimi decenni per portare il tasso di partecipazione scolastica ai massimi livelli; in tal senso e considerato il contesto, l'azione e la responsabilità assunta da Santander Rio per favorire il mantenimento ad alti livelli dell'educazione e per garantire l'accesso all'istruzione, anche universitaria, è encomiabile. L'istruzione, soprattutto per un paese che ha registrato una forte crescita dopo un periodo di povertà e discriminazione, rappresenta la prima fonte di emancipazione e garantisce le più alte opportunità di sviluppo personale e professionale.

Sul fronte della sostenibilità ambientale le attività di CSR intraprese da Santander Rio potrebbero sembrare a prima vista povere di contenuti, in quanto effettivamente mancano completamente delle iniziative volte a favorire all'esterno comportamenti di sostenibilità e sviluppo sostenibile, come ad esempio finanziamenti agevolati per la produzione di energia da fonti rinnovabili. Questo, a differenza delle evidenze precedenti, assume un peso rilevante se contestualizzato nel sistema-paese Argentina che, come mostrato in Figura 30, registra dei livelli di emissione di CO<sub>2</sub> in tonnellate per abitante al di sopra dei paesi limitrofi, sebbene la media dei paesi dell'OECD sia nettamente superiore.

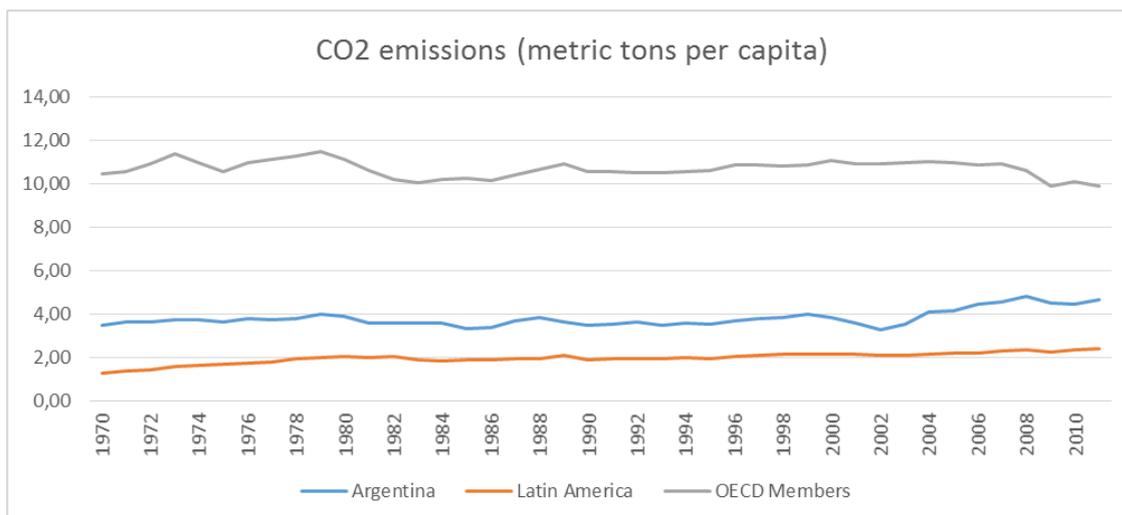


Figura 31 - Emissioni di CO2 (tonnellate per abitante) in Argentina, America Latina e paesi dell'OECD.

Fonte: elaborazione propria su dati Banca Mondiale.

Il dato può anche essere letto al contrario, ovvero gli sforzi di Santander Rio in ambito di sostenibilità ambientale sono lodevoli se contestualizzati in un paese dove l'attenzione per tale tema sembra non essere prioritario; tuttavia, stando a un parere personale, le attività di CSR in questo ambito potrebbero essere ben più strutturate.

Infine, per valutare le iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa relative ai fornitori, è interessante fare riferimento ai dati sulla corruzione del paese: secondo *Transparency International*<sup>52</sup> l'Argentina è tra i paesi con un tasso di corruzione abbastanza alto (su una scala da 0 a 100, dove minore è il punteggio e maggiore è il livello di corruzione, l'Argentina totalizza 34 punti), e le iniziative del governo non sembrano avere l'esito desiderato (in un *range* tra -2.5 e +2.5, dove il valore più alto rappresenta una buona azione politica, l'Argentina totalizza un punteggio di -0.44). Santander Rio ha scelto dunque di inserire all'interno della propria politica di CSR delle azioni che evidentemente contrastano, o meglio prevengono, fenomeni di corruzione all'interno delle relazioni con i propri fornitori. Il protocollo comune di selezione dei fornitori fa sì che gli acquisti siano regolati alla stregua di una centrale d'acquisto unica, evitando

<sup>52</sup> <http://www.transparency.org/country#idx99>

dunque fenomeni di clientelismo legati alle prassi locali, mentre l'omologazione annuale dei fornitori e dei prodotti o servizi da loro offerti garantisce una soluzione di continuità di queste politiche.

### 3.6 – L'integrazione tra CSR e strategia aziendale

Alla luce di quanto emerso nel corso dell'analisi del bilancio sociale 2013 e delle osservazioni fatte nel paragrafo precedente, utilizzando il modello di Molteni (2007) come *framework* di riferimento il livello di integrazione tra CSR e strategia aziendale per Santander Río si colloca nello stadio di "CSR Sistemática".

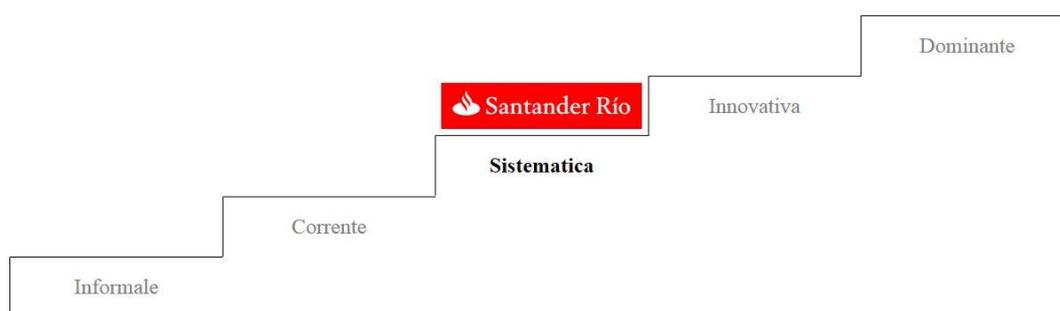


Figura 32 - Stadio di integrazione tra CSR e strategia aziendale per Santander Río.

Fonte: elaborazione propria.

Questa conclusione scaturisce dalle seguenti considerazioni:

- In Santander Río è presente a livello *corporate* una strategia di Responsabilità Sociale d'Impresa dettagliatamente documentata attraverso la produzione annuale dei bilanci sociali;
- La banca adotta lo standard GRI per la rendicontazione sociale;
- La strategia di CSR è radicata all'interno della cultura d'impresa attraverso la promozione di numerose iniziative rivolte direttamente ai dipendenti o per le quali questi sono coinvolti in prima persona;
- Le attività di CSR sono promosse a livello nazionale, ma è riposta particolare attenzione alle necessità e peculiarità delle esigenze regionali;
- La strategia di CSR è ben contestualizzata all'interno del sistema-paese Argentina, del quale vengono rilevate le principali necessità sia a livello

sociale che economico, sebbene vi siano ancora diversi punti di miglioramento;

- Santander Rio implementa delle azioni di CSR che permettono di creare valore e di rendere efficienti alcuni processi della filiera produttiva.

Il motivo per cui invece Santander Rio non si colloca negli stadi successivi, quello innovativo o dominante, è riconducibile ai seguenti aspetti:

- Assenza di un codice etico consultabile;
- Mancanza di un sistema di classificazione e prioritizzazione degli *stakeholder* e delle loro esigenze (ad es. AA1000-SES);
- Scarsità di iniziative di CSR che riflettono il *business* condotto, come ad esempio la concessione di credito agevolato per determinate categorie della popolazione o attività imprenditoriali;
- Assenza di iniziative sociali di *cause related marketing*;
- Lo standard GRI adottato è valutato al livello minimo per completezza dei dati forniti;
- Carezza di dati economici sugli investimenti sostenuti per le attività di CSR.

In estrema sintesi, dunque, si può dire che Santander Rio integra a livello culturale e in maniera soddisfacente le logiche di CSR; tuttavia queste non sono utilizzate né per creare valore economico in modo alternativo (caratteristica dello stadio innovativo) né tantomeno per guidare i processi aziendali nella loro interezza (caratteristica dello stadio dominante).

## CONCLUSIONI

L'obiettivo dell'elaborato è stato quello di fornire un quadro esaustivo sull'evoluzione storica del concetto di *corporate social responsibility* attraverso l'analisi dei principali contributi teorici focalizzati sul tema e, successivamente, mediante l'approfondimento delle politiche di CSR implementate dalla banca argentina *Banco Santander Rio S.A.*, cogliendone punti di forza e di debolezza coerentemente con il sistema-paese di riferimento e la teoria analizzata.

L'evoluzione del concetto di CSR, sebbene già nella prima metà del '900 si è assistito a sporadiche attività di filantropia da parte di grandi uomini d'affari, ha registrato un vivace dibattito a partire dagli anni '60, periodo in cui teorici come Davis e Carroll hanno non solo definito dettagliatamente cosa fosse la Responsabilità Sociale d'Impresa, ma hanno saputo fornire dei modelli concettuali e pratici per l'implementazione delle logiche di CSR all'interno della quotidianità aziendale. Solo negli anni più recenti si è assistito a un'intensa attività di regolamentazione della CSR da parte degli organismi nazionali e internazionali: sempre più paesi inseriscono all'interno del proprio quadro normativo leggi volte alla salvaguardia ambientale e allo sviluppo sostenibile dell'economia; organizzazioni come l'Unione Europea e la Commissione Mondiale sull'Ambiente hanno sancito in maniera inequivocabile l'importanza di essere un'impresa socialmente responsabile, sia perché ciò ha un impatto positivo sulla *performance* economica, sia perché ciò è quanto richiesto dalla società moderna.

Per meglio strutturare e indirizzare le attività di CSR le imprese dovrebbero dotarsi di un sistema integrato per lo *stakeholder mapping* ed *engagement*. Come suggerisce la *stakeholder theory* elaborata tra gli anni '70 e '80, saper rispondere alle richieste e alle esigenze dei portatori d'interesse interni ed esterni permette di ottenere benefici che vanno ben oltre il risultato economico d'esercizio, creando valore condiviso tangibile, come ad esempio l'aumento della *performance* d'impresa o del *market share*, e intangibile, rappresentato dalla reputazione e dalla forza del *brand*.

Il caso analizzato sulla banca argentina Santander Rio e le conclusioni che sono state tratte nel capitolo precedente hanno dimostrato come non esista un vero e proprio *optimum* in relazione alle logiche di CSR inserite all'interno della cultura e delle azioni aziendali: la strategia di responsabilità sociale deve essere declinata all'interno del contesto in cui l'impresa opera, proprio delle sue peculiarità, e deve essere commisurata alle sue dimensioni e al tipo di *business* condotto. In tal senso Santander Rio ha dimostrato di saper rispondere in maniera lodevole alle richieste degli *stakeholder* individuati, proponendo delle attività di CSR diversificate e strutturate nel medio periodo. Il sistema di rendicontazione adottato, che risponde alle linee guida del GRI, consente una valutazione analitica dei contenuti del bilancio sociale anche in relazione ad altre entità aziendali appartenenti allo stesso settore economico. Nonostante ciò, si è avuto modo di rilevare alcuni punti di debolezza nella azioni di CSR di Santander Rio che, sia in relazione al contesto del sistema-paese in cui opera sia rispetto ad altre realtà imprenditoriali, dovrebbero essere introdotte del tutto o migliorate per fare della banca un'eccellenza nel suo settore. L'attività di valutazione e giudizio resta tuttavia assai complessa: a differenza della reportistica economico-finanziaria, come il bilancio d'esercizio, la rendicontazione sociale soffre la mancanza di un sistema universale per l'analisi quantitativa delle strategie di CSR adottate, per cui è difficile stabilire in maniera oggettiva se questa o quella impresa abbia raggiunto il massimo livello d'integrazione tra responsabilità sociale d'impresa e strategia aziendale o stia facendo meglio rispetto a un suo concorrente.

L'auspicio che scaturisce dal lavoro condotto in questo elaborato è duplice: da un lato si spera che gli sviluppi sulla CSR continuino a rafforzare la convinzione secondo cui la Responsabilità Sociale d'Impresa costituisce un'opportunità per le imprese, piuttosto che un costo, e una scelta capace di guidare nel medio-lungo periodo le decisioni organizzative; in tal modo il senso della CSR diventa quello di essere un catalizzatore di soluzioni strategiche di eccellenza e non, al contrario, uno strumento per mitigare gli aspetti dannosi legati al *business*; dall'altro ci si augura che la produzione di linee guida e standard per la rendicontazione sociale raggiungano un livello evolutivo e di condivisione tale da poter permettere la comparazione sia qualitativa sia quantitativa dei dati presentati nei bilanci sociali, attività che oggi risulta spesso assai ardua.



## BIBLIOGRAFIA

Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Brothers, New York.

Banco Santander Río S.A. (2014), *Memoria de Sostenibilidad 2013*, <https://www.santanderrio.com.ar>

Banco Santander Río S.A. (2013), *Memoria de Sostenibilidad 2012*, <https://www.santanderrio.com.ar>

Banco Santander Río S.A. (2015), *Memoria de Actividades 2014*, <https://www.santanderrio.com.ar>

Carroll, A. R. (2008), A history of corporate social responsibility: concepts and practices, in Adrew, C. et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 19-46.

Carroll, A. R. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, *The Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.

Davis, K. (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?*, *California Management Review*, 2(3), pp. 70-76.

Fiorani, G. (2012), “Dalla strategia sociale dell’impresa all’impresa sostenibile: 50 anni di CSR tra USA ed Europa”, in Fiorani, G.; Jannelli, R.; Meneguzzo, M. (eds.), *CSR 2.0 proattiva e sostenibile. Tra mercati globali e gestione della crisi*, Egea, Milano, pp. 21-55.

Forum Empresa (2011), *El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011*, Red Forum Empresa, [www.empresa.org](http://www.empresa.org)

Garelli, R. (2003), “L’informativa socio/ambientale: verso il bilancio di sostenibilità”, in Mancini, D.; Quagli, A.; Marchi, L. (eds.), *Gli intangibles e la comunicazione d’impresa*, Franco Angeli, Milano.

International Integrated Reporting Council, IIRC (2013), *The International <IR> Framework*, <http://integratedreporting.org/>

Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *The Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.

Molteni, M. (2007), *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, *Impresa Progetto – Rivista online del DITEA*, 2.

Parravicini, D. (2013), *Sustainability and CSR in Argentina: an analysis within Argentine company law*, University of Oslo, Faculty on Law Legal Studies, Research Paper Series No. 2013-01.

Wartick, S. L.; Cochran, P. L. (1985), *The evolution of the corporate social performance mode*, *Academy of Management Review*, pp. 758-769.

Wood, D. J. (1991), *Corporate social performance revisited*, *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.

World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, [www.un-documents.net](http://www.un-documents.net).



