La responsabilità sociale e gli strumenti di comunicazione

di Claudio Ceradini (*)

Simon Zadek, attuale accountability CEO di ISEA[1], ha efficacemente rappresentato visivamente le pulsioni che oggi rendono sempre maggiore la pressione verso il concetto di responsabilità sociale del governo di impresa. Egli, nella raffigurazione del cosiddetto triangolo razionale, pone in evidenza le determinanti di tale crescente enfasi, sintetizzando gli aspetti salienti di un mutamento ambientale e culturale che già da anni, ma particolarmente oggi, richiede un adeguamento del modello di impresa, del suo governo e delle relative modalità di comunicazione e rendicontazione[2].

La sintesi di Zadek (Fig. 1) riferisce quindi a due elementi sostanziali, quali il cambiamento ambientale e culturale che interviene in questi anni e la conseguente pressione che gli organismi attori dell'economia in generale e più in particolare del mondo dell'impresa, ricevono affinchè le modalità di conduzione dell'attività evolvano verso modelli più moderni e consensuali, in luogo della tradizionale conflittualità[3].

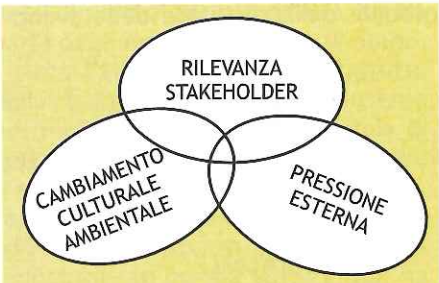

Fig. 1 - Zadek, il triangolo razionale

Il grande sviluppo tecnologico nel campo delle comunicazioni e delle transazioni, l'impostazione sovranazionale delle politiche economiche e di sviluppo, affidate massicciamente ad organismi istituzionali quali il Fondo Monetario Internazionale o la Banca Mondiale[4], comportano indiscutibilmente una accentuazione progressiva e crescente del fenomeno, culturale ed ambientale ancor prima che economico, noto come globalizzazione. Le comunicazioni consentono transazioni in tempi rapidissimi da e verso ogni parte del mondo, i trasporti hanno ormai accorciato drasticamente i tempi tecnici di perfezionamento delle transazioni e di esecuzione delle consegne, aumentandone la sicurezza e l'affidabilità.

Sotto diverso, ma complementare, profilo i termini e le modalità di sviluppo dei paesi meno sviluppati dipendono sempre più da decisioni non loro, ma da scelte e condizioni che organismi a tal fine istituiti ritengono essere essenziali per contribuire alla copertura finanziaria del relativo fabbisogno.

In questo contesto si comprende come il ruolo del singolo stato, nella regolamentazione e nella disciplina delle modalità di svolgimento dell'attività di impresa, stia subendo un notevole ridimensionamento. Il potere cogente dello stato interviene efficacemente nel normare il comportamento delle imprese che limitano la propria attività al suo interno, ma meno può ove la dimensione d'impresa diventi sovranazionale, in condizione di collocare la propria attività e le fonti di reperimento delle risorse necessarie come i canali di sbocco della propria produzione pressoché in ogni parte del globo terrestre. I mercati stanno subendo una grande espansione, aree prima inarrivabili divengono a portata di mano molto velocemente, talvolta con poche o con nessuna regola.

Il rischio che si presenta e rispetto al quale significativa diviene la pressione esterna è quello che l'eccessiva attenzione al breve termine possa indurre a comportamenti imprenditoriali difficilmente sostenibili per la collettività. Ne siano esempio le problematiche ambientali causate dai disastri ecologici e dall'eccessivo sfruttamento delle risorse naturali.

Di fronte ad un tale quadro in cui il contatto civile ed umano sempre più stretto tra popoli e civiltà, oltre che tra mercati, si manifesta come di grande stimolo culturale, la pressione sociale e le relative istanze si rivolgono oggi verso una maggiore attenzione allo sviluppo sostenibile,

(*) Studio Ceradini Associati

all'ambiente e più in generale alla socialità dell'attività di impresa.
Dove gli organismi storicamente deputati alla determinazione delle regole ed al controllo del loro rispetto incontrano fisiologiche difficoltà connesse al rapido mutare del contesto mondiale in cui operano, la pressione si trasferisce sugli attori principali, le imprese e gli organismi economici in genere.
La dimensione sociale dell'attività di impresa diviene quindi la richiesta che l'ambiente, e quindi il mercato, formula, trasferendo su di essa le istanze di sviluppo sostenibile, di attenzione alla collettività, all'eticità, all'ambiente, etc. ed in una parola a tutti quegli aspetti della vita civile e sociale dei quali le amministrazioni politiche difficilmente possono oggi, come facevano in passato, garantire il rispetto e la tutela.
In questo quadro è intuibile che il complesso degli interlocutori del sistema impresa cambia in modo significativo e coordinato rispetto al diverso ruolo che l'ambiente gli conferisce. Ove allo scopo principale, la produzione di ricchezza, si affianchino altre finalità di natura sociale[5], gli interlocutori divengono una pluralità; non sono più solo la proprietà, ma il personale, il sistema clienti e fornitori, la collettività, l'ambiente politico, etc.[6].
Si assiste in questi anni, come accennato in precedenza, ad una conseguente evoluzione del modello di impresa. La letteratura ha tradizionalmente interpretato il carattere essenziale dell'impresa in termini conflittuali: agli interessi della proprietà ed in molti casi della sola maggioranza, si contrappongono le istanze di tutti gli altri interlocutori, nei confronti dei quali scopo della direzione d'impresa è la conduzione vittoriosa di un conflitto, finalizzato ad ottenere il più possibile al minor costo e non a comprendere ma unicamente a rintuzzare le istanze ricevute riducendone al minimo l'impatto, nella convinzione che il mercato assicuri comunque un ricambio sufficiente per quelle risorse e quegli interlocutori, interni od esterni, che decidessero di interrompere il proprio rapporto con l'impresa. Condurre l'impresa è quindi essenzialmente operazione di conflitto, in cui le finalità di redditività intrinseche all'impresa non possono che contrapporsi agli interessi di coloro che con la stessa interagiscono.
La dimensione sociale dell'impresa e la relativa presa di coscienza richiedono un cambiamento: l'impresa da conflittuale diviene "solidale" ed il ruolo dell'Alta Direzione riceve quello di individuare i termini di consonanza di interessi ed istanze che per loro natura rimangono essenzialmente contrapposti ma non necessariamente inconciliabili. L'impresa, secondo l'impostazione solidale, consolida il suo carattere di sistema aperto in cui l'elemento umano domina ed in cui la performance da valutare diviene quella dell'aggregato sistemico.
L'evoluzione che si richiede al concetto di impresa deriva quindi dallo sviluppo dell'ambiente e del contesto in cui opera. Va chiarito, peraltro, che non si tratta di modificare l'essenza dell'impresa, addebitandole una componente più o meno rilevante puramente filantropica, che ne snaturerebbe i connotati essenziali. L'impresa è e rimane un organismo competitivo orientato alla produzione di ricchezza mediante l'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse e la profittevole collocazione dei prodotti e dei servizi sul mercato. Recepire la dimensione sociale significa, invece, interpretare più correttamente possibile le pulsioni provenienti dall'ambiente esterno, nel quadro della più classica impostazione della pianificazione strategica. Non a caso il concetto di stakeholder nasce da un memorandum del 1963 dello Stanford Research Institute e viene immediatamente e correntemente utilizzato da Freeman, Ansoff, Pitman, Mass, Marshfield e quindi dai principali studiosi statunitensi degli anni '60 di strategia aziendale. Socialità non significa trasformare l'impresa da leone ad agnello, ma comprendere che la relativa collocazione nell'ambiente e nel contesto moderno non può più prescindere dalla valutazione di certe questioni e problematiche, che assumono nel mondo sempre maggiore enfasi. L'impresa rimane quindi leone, competitiva, efficiente ma adatta i suoi comportamenti e le sue politiche all'evolversi dell'ambiente, anche competitivo.
L'impresa quindi evolve, poiché non sembra più possibile ricondurla unicamente alla sua dimensione economica, prescindendo quindi dal suo essere in primo luogo un'istituzione sociale; gli organismi economici e soprattutto le imprese non sono entità a sé stanti ma si collocano in un contesto dove operano una pluralità di soggetti che hanno "scommesso" qualcosa (*stake*), che sono portatori di interessi e che sono in grado di influenzarne la condotta. L'impresa viene giudicata non solo sulla base dei risultati conseguiti, o sui livelli occupazionali garantiti, ma anche sul consenso, sulla "reputazione", che sono strettamente correlati alla qualità delle relazioni che essa ha saputo instaurare con quanti hanno con lei rapporti sia diretti che indiretti (Fig. 2).
In base a questo approccio, definito *stakeholder theory*, l'azienda non pone più come unico obiettivo quello della massimizzazione del profitto, soddisfacendo così in via principale gli interessi dei propri azionisti e dei dipendenti (modello Input-Output), ma deve focalizzare le proprie azioni sul soddisfacimento degli interessi di cui si fa portavoce ciascun partecipante all'impresa o, più precisamente, al loro bilanciamento e alla loro corretta ponderazione. La stakeholder theory si rivela quindi un modello utile ai managers al fine di meglio interpretare l'ambiente competitivo sempre più discontinuo, turbolento e soggetto a repentini cambiamenti.
Alla luce quindi delle pressioni sociali, ambientali ed economiche, responsabilità sociale significa per l'impresa[7] "adottare un sistema di governo aperto, capace di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello svilup-

Fig.2 - Modello input - output

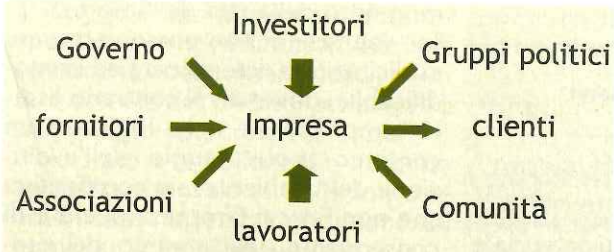

Fig. 3-Stakeholder theory
Approccio di governance allargata

po sostenibile" o ancora, identificare "un modello di *governance allargata* (Fig. 3) dell'impresa in base al quale chi la governa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder"[8].

La responsabilità si esprime nei confronti di tutte le parti interessate all'attività dell'impresa sia direttamente che indirettamente, e presuppone un impegno quotidiano e credibile, frutto di una precisa politica manageriale e di un sistema aziendale adeguatamente organizzato; può configurarsi pertanto come un investimento determinante nel quadro della strategia commerciale dell'impresa.

Il rilievo che in questi ultimi anni assume, in Italia e più generalmente nel mondo, la responsabilità sociale di impresa sta portando ad un approfondimento tecnico e scientifico delle metodiche di social accounting[9].

In realtà, tematiche ed argomenti inediti per molti non possono essere ritenute in senso assoluto nuovi. Nel mondo anglosassone, in cui più che altrove ha trovato vasta applicazione un modello di impresa, successivamente definito proprio Nord Atlantico, maggiormente sensibile alla gestione dei rapporti con gli stakeholder anche non istituzionali, il rilievo sociale dell'attività di impresa ha goduto di percezione più diffusa, sia da parte degli operatori che degli utenti.

È nota l'attenzione che soprattutto nella cultura americana il sistema normativo ha dedicato alla tutela di una pluralità di stakeholder, affinché il capitalismo cosiddetto *market driven* si svolgesse secondo regole precise[10] e nel rispetto dei diversi interlocutori. In questa cultura non ha potuto non diffondersi ed affermarsi, permeando i principi di gestione dell'impresa, l'attenzione alle numerose categorie di stakeholder che contribuiscono a disegnare il quadro di riferimento in cui l'impresa opera e si muove.

Diversamente altri modelli di impresa e tipicamente quello renano e giapponese che, pur traendo spunto da elementi caratteristici diversi[11], pongono il personale al centro del sistema impresa, non hanno percepito con la medesima intensità la necessità di un confronto con una pluralità di interlocutori e della relativa misurazione e rendicontazione.

È comprensibile, quindi, che nella cultura anglosassone abbia assunto importanza, prima che altrove, lo sviluppo e la diffusione di metodiche di comunicazione che superano i contenuti puramente economici e finanziari e divengono lo strumento di rendicontazione della gestione sociale di impresa. In altri termini, strumenti nuovi di comunicazione, orientati alla rendicontazione della dimensione sociale dell'attività di impresa e delle modalità con le quali si realizza, divengono ordinari, fisiologici e naturali ove la cultura dell'impresa sociale pervada i meccanismi di governo e le leve di gestione. Diversamente, il ruolo della comunicazione sociale non potrebbe che essere limitato alla elencazione di iniziative ed intenzioni più o meno filantropiche, con valenza più di facciata che sostanziale.

Pur rimanendo indiscussa, quindi, l'importanza essenziale delle informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali, che rendono disponibile il quadro dei rapporti in tal senso rappresentabili, si impone con enfasi sempre maggiore la necessità di dar voce ad altre e non meno importanti relazioni, che definiscono e compongono il quadro sociale riferendo a categorie di interlocutori talvolta noti e perlomeno parzialmente rappresentati e talaltra assolutamente nuovi.

In ogni caso, anche ove gli elementi economici e finanziari costituiscano un aspetto delle relazioni con gli interlocutori d'impresa e siano oggetto di tradizionale rappresentazione, si impone oggi un'integrazione della comunicazione quale conseguenza del complesso delle relative attese. Si consideri ad esempio il rapporto dell'impresa con il sistema del credito, e l'importanza del relativo coinvolgimento in certa parte delle politiche di gestione. È intuibile che l'informazione sulla consistenza patrimoniale e sulle modificazioni quantitative e qualitative che sulla stessa intervengono rimane un tassello irrinunciabile della comunicazione, ed in tal senso gli strumenti tradizionali di informazione[12] assolvono allo scopo. Ma se il rapporto con l'interlocutore sistema del credito si sviluppa a favore di modalità di concertazione di risultati ed attese, il puro dato economico e finanziario diviene improvvisamente esiguo, dovendo trovare adeguata rappresentazione fenomeni diversi, quali ad esempio la struttura e l'evoluzione del rischio di impresa e delle sue determinanti di origine e di controllo[13], la comunicazione dei piani e la programmazione dei servizi, che possono costituire parte dei contenuti informativi e delle attese del sistema del credito. La gestione dell'interlocutore bancario ne comporta quindi il coinvolgimento, la condivisione delle attese e la definizione dei meccanismi di misurazione e valutazione dei risultati.

Vi sono categorie di interlocutori che non trovano, se non minimamente ed in via non sistematica, alcuno spazio nelle tradizionali forme di comunicazione, in ragione dell'assenza o della assoluta esiguità di contenuti economici e finanziari autonomi nei loro rapporti con l'impresa. Si pensi ad esempio all'ambiente, alle generazioni future, alle amministrazioni locali, etc.

Un quadro sufficientemente chiaro e completo, che costituisce uno dei più recenti riferimenti sistematici del concetto di stakeholder è quello di Clarkson (Fig. 4), che ne propone un'articolazione basata sulla collocazione interna od esterna all'impresa e sull'attitudine ad un'interazione attiva o passiva.

La rappresentazione dei rapporti con gli interlocutori segue sia operativamente che logicamente ad una pluralità di fasi che costituisco-

Interlocutori interni		Interlocutori esterni	
		Attivi: Sistema competitivo	Passivi
Detentori di capitale	di rischio	Fornitori	Comunità territoriale variamente intesa
	di credito	Clienti	Forza lavoro potenziale
Lavoro			Ecc.
Pubblica amministrazione			
Azienda stessa			

Fig.4 - Clarkson: Articolazione degli stakeholder

no lo schema di lavoro per la definizione della dimensione sociale dell'agire di impresa.
Possiamo sintetizzare come segue:
1. definizione dell'identità aziendale, 2. definizione degli interlocutori, 3. istituzione delle relazioni, 4. monitoraggio e reporting.
Acquisire coscienza della responsabilità sociale di impresa significa necessariamente eseguire una riflessione sulla missione aziendale e sui valori di fondo sulla base dei quali i grandi obiettivi strategici vanno perseguiti. Una analisi di questo tipo non può che collocarsi ai vertici della direzione aziendale, sia per il rilievo che assume sotto il profilo puramente strategico, sia per l'autorevolezza con cui tali scelte debbono essere trasferite alla struttura affinchè divengano patrimonio aziendale e reali strumenti di gestione e confronto.
È l'Alta Direzione, quindi, che ridefinisce missione e valori di base dell'impresa, intesi come elementi sostanziali che ne caratterizzano il comportamento, ai quali l'impresa assegna una priorità. Tali elementi e tali comportamenti sono in realtà i riferimenti dell'immagine che dell'impresa verrà percepita all'esterno, come particolarmente trasparente, attenta alla crescita del personale, alla tutela dell'ambiente, all'utilizzo etico della finanza, etc.
La priorità assegnata a questo genere di elementi costituisce l'elemento principale di riconoscimento dell'impresa e contribuisce a creare una precisa gerarchia negli interlocutori, di per sé assai numerosi.
Non è infatti necessariamente complesso, riferendosi per esempio allo schema di Clarkson, individuare asetticamente, mediante pura elencazione, gli interlocutori d'impresa. Una volta acquisito con sufficiente precisione il significato di socialità del governo di impresa, l'enucleazione degli interlocutori interviene quale fase logica successiva e consequenziale. L'elemento di reale difficoltà interviene nell'ordinamento gerarchico degli stakeholder e nella assegnazione ad alcuni di essi di un'importanza chiave[14]. In tal senso diversi sono i contributi, da quello negoziale di Donaldson e Dunfee a quello parametrico di Mitchell, Agle e Wood[15], e tuttavia rimane essenziale il riferimento ai contenuti del Copenhagen Charter[16](Fig. 5), che individua la centralità dell'interlocutore sulla base della collocazione all'interno di una matrice caratterizzata da due dimensioni, l'interesse e l'influenza verso l'impresa.
È quindi chiaro che le categorie di stakeholder che si collocano nel riquadro in basso a destra, caratterizzato da alta influenza ed alto interesse, non possono che essere chiave. Tuttavia anche le aree di minore intensità di interesse od influenza richiedono analisi per certi versi anche meno semplici. Nella pluralità di interlocutori che si collocano in queste aree va identificato quello rilevante in un certo momento della vita dell'impresa.
Tali valutazioni non possono trovare esplicitazione determinata ed immodificabile, dovendo al contrario essere sempre riviste nella logica di un continuo monitoraggio dell'evoluzione dell'ambiente, sia competitivo che non, in cui l'impresa opera e di conseguente adattamento dei propri comportamenti, nel quadro del più classico schema di controllo strategico.
Con gli stakeholder l'impresa deve istituire un canale di dialogo permanente, strutturalmente organizzato ed in grado di recepire istanze e giudizi, affinchè la relazione possa costituire la base per la crescita ed in consolidamento della consonanza. A questo scopo è necessario individuare indicatori efficaci, in grado di evidenziare sinteticamente i risultati delle politiche aziendali in riferimento ai singoli interlocutori.
Numerosi sono i riferimenti in tal senso e intensa è l'attività di produzione di nuovi e diversi parametri[17] e tuttavia la rendicontazione sociale utilizza normalmente due ordini di indicatori:
- di natura contabile
- di natura non contabile.

Il Valore Aggiunto, nelle definizioni che a questo proposito non mancano, costituisce senz'altro il riferimento contabile che meglio rappresenta la distribuzione di ricchezza che l'impresa ha operato in un certo periodo. I percettori del valore sono a questo proposito tipicamente cinque categorie di interlocutori, alcuni interni ed altri esterni e cioè:

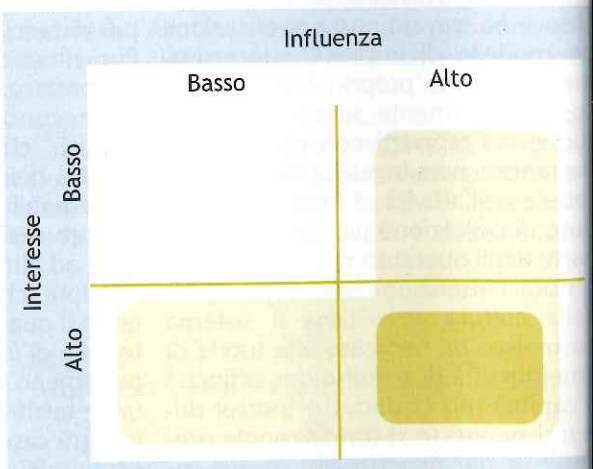

Fig.5 - Copenhagen Charter: Matrice di definizione degli stakeholder chiave

1. il personale, attraverso la corresponsione delle retribuzioni ed il sostenimento degli oneri sociali,
2. il sistema del credito, attraverso il pagamento degli oneri finanziari,
3. lo stato e la collettività, attraverso la corresponsione delle imposte ed, in senso inverso il godimento di contributi diretti od indiretti,
4. la proprietà, attraverso i dividendi,
5. l'impresa stessa attraverso la destinazione di quota parte del risultato a patrimonio e l'imputazione degli ammortamenti sul capitale investito.

Anche rispetto a queste categorie, tuttavia, la distribuzione del valore aggiunto consente di rappresentare unicamente l'aspetto economico della relazione esistente tra impresa ed interlocutori, rimanendo invece da rendicontare tutte le altre componenti dei rapporti, per le quali si rende necessario individuare altri e nuovi parametri, di cui in nota si è proposto un elenco esemplificativo. Si apre a questo proposito un capitolo estremamente complesso, che in questa sede non può essere adeguatamente approfondito, ma che in sintesi richiede che alle diverse relazioni con gli interlocutori siano affiancati indici significativi di rappresentazione dei risultati raggiunti, affinchè l'attività di pianificazione delle politiche d'impresa verso l'interno e l'esterno possa essere compiutamente consuntivata ed analizzata.

Il mantenimento di relazioni continue e consensuali con gli interlocutori consente di recepirne le istanze, programmare le politiche necessarie al consolidamento della consonanza di interessi, al monitoraggio dei risultati ed alla sistematica comunicazione dei risultati. Questo processo consente di concepire la gestione d'impresa in modo più aperto ed attento ai mercati di approvvigionamento e sbocco, mantenendo attenzione ai margini e governando verso il basso il livello di rischio di impresa. Responsabilità sociale diviene, quindi, nel medio periodo elemento di successo e di valore anche economico e non soltanto sociale. Il confronto, in tal senso, tra l'andamento dal 1993 ad oggi del Dow Jones Soustainability Group Index e dell'indice globale cui riferisce, il Dow Jones, è emblematico: il primo ha registrato una crescita del 152%, il secondo del 101%.

Note

[1] Institute of Social and Ethical Accountability

[2] Cfr a questo proposito *Gli strumenti informativo-contabili per le decisioni aziendali*, Clueb, Bologna, 1988, nello stesso volume G. Bruni, *Evoluzione e prospettive degli strumenti informativo contabili per le decisioni aziendali* e, dello stesso autore, *Contabilità per l'Alta Direzione*, Etas, Milano, 1990.

[3] La tradizionale interpretazione dei connotati intrinseci dell'impresa ha sempre condotto ad un modello sostanzialmente conflittuale, in ragione dei diversi e spesso contrapposti ordini di interessi dei diversi soggetti che con la stessa interagiscono, ai quali deve essere assegnata una precisa priorità. Vedi anche Ondina Gabrovec Mei in "*Il Bilancio Sociale*" a cura di Luciano Hinna, Il Sole 24 Ore, 2002.

[4] Grande parte hanno avuto tali istituzioni nella gestione di crisi economiche di rilievo quali la transizione della Russia e la crisi asiatica del 2000, cfr J. Stiglitz *La Globalizzazione e i suoi oppositori*, Einaudi, 2002.

[5] Ritengo che sia a questo punto chiaro che la dimensione sociale dell'impresa nulla ha a che fare con la pura filantropia, che il termine "sociale" per l'utilizzo che spesso se ne fa, potrebbe richiamare, ma riferisce, al contrario, alla coscienza di un innegabile ed irrinunciabile ruolo sociale, o impatto sociale, che qualsiasi organismo non può non avere.

[6] Nel prosieguo un esame più approfondito, seppur sintetico, del concetto di *stakeholder*.

[7] Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese; presentato dalla Commissione Europea il 18.07.2001.

[8] Definizione data dal Prof. L.Sacconi - Professore di economia delle Istituzioni, Dipartimento di Economia dell'Università di Trento.

[9] I riferimenti tecnici dell'ISEA, noti come AA1000 e sintetizzabili nei principi di inclusività, completezza, comparabilità, qualità dell'informazione, regolarità, tempestività, comunicazione, verifica, integrazione e miglioramento, costituiscono un riferimento generale efficace ma suscettibile di contestualizzazione e deduzione tecnica nelle singole realtà applicative.

[10] Sono noti a questo proposito, tra gli altri, gli interventi della *Security Exchange Commission* a favore delle minoranze e dei singoli investitori contro l'*insider trading*, la legislazione *anti-trust* a protezione delle imprese minori, le talvolta pesantissimo norme sulla responsabilità di prodotto a tutela del consumatore.

[11] Il *capitalismo renano* che costituisce il modello europeo di economia di mercato pone grande attenzione alla contemperazione di due pulsioni diverse e contrapposte, e cioè la competitività e la concorrenzialità liberista da un lato e la coesione sociale dall'altro, mediante politiche cogenti di *walfare*.
Diversamente il *patronage capitalism*, tipico del mondo giapponese, pone quali valori centrali la fedeltà e la dignità della dipendenza e la leadership responsabile. È quindi centrale la responsabilità del ruolo di governo rispetto alla continuità ed alla soddisfazione occupazionale, affinchè si creino i presupposti della fedeltà e della dignità.

[12] Leggasi bilancio di esercizio, situazioni semestrali, rapporti trimestrali, etc.

[13] Vedi "*Rischio di Impresa & Controllo Societario*" a cura di Bettina Campedelli, Ed. Il Sole 24 Ore, 2002.

[14] In realtà le fasi di identificazione dei valori e degli interlocutori sono in molti casi meno autonome. Autorevolmente Luciano Hinna in *Il Bilancio Sociale* Il Sole 24 Ore, 2002, suggerisce un approccio più unitario in cui l'individuazione degli stakeholder essenziali e dei valori cui sono sensibili guidi l'Alta Direzione verso la definizione dei propri canoni di comportamento.

[15] I parametri cui riferiscono Mitchell, Algle e Wood per la assegnazione delle priorità agli interlocutori sono:
- la legittimità delle richieste,
- il potere interlocutorio,
- l'urgenza della richiesta.

[16] Il *Copenhagen Charter* è il documento, definito anche *A management guide to stakeholder reporting*, presentato al convegno di Copenhagen dal titolo Building stakeholder relations, del novembre del 1999, che costituisce un autorevole e generalmente riconosciuto riferimento per la gestione del rapporto con gli interlocutori.

[17] A titolo di esempio si citano:
- per i rapporti con i collaboratori: Human develop Enterprise Index, Nordic Employee Index;
- per i rapporti con le comunità locali: Business in the Community, London Benchmarking Group index;
- investitori e mercati finanziari: Domini 400 Social Index, Ethos index, Dow Jones Sustainability Group Index;
- consumatori: guida al consumo Cep ed Ethicscan.