

Dispensa del 1 aprile 2008-04-07

Estratto da A. Hinna e F. Monteduro, Presupposti istituzionali e aspetti organizzativi del processo di accountability nelle aziende non profit, 10° Workshop annuale di AIDEA-Giovani su i “Processi di standardizzazione in azienda”, Napoli, 17-18 marzo 2005

Il cambio di prospettiva: la rendicontazione sociale come processo organizzativo partecipato

In questo paragrafo, sulla base di quanto appena osservato, ci si propone di spostare l'asse di riflessione non tanto sulla necessità o meno di individuare standard, ma sulla natura degli stessi, raccogliendo il suggerimento di coloro i quali (Propersi A., Rossi G., 1999) ritengono che la conoscenza dello strumento e le successive evoluzioni sembrerebbero doversi cimentare non tanto sulla individuazione di standard di contenuto o di rappresentazione delle informazioni, quanto piuttosto sul confronto di metodi e processi. Spostare il dibattito, la ricerca e il confronto dalla redazione e rappresentazione del documento alla logica di formazione dello stesso ha, inoltre, il vantaggio di meglio approfondire le potenziali valenze che detto strumento può assumere per la gestione delle aziende non profit, sottolineando l'importanza e la necessità di un coinvolgimento diretto degli *stakeholder* nel processo di *accountability*.

Sotto quest'ultimo profilo la letteratura nell'ambito degli studi sullo *strategic management* ha più volte evidenziato l'importanza della promozione delle relazioni con gli *stakeholder* a fini strategici (Freeman R.E., 1984), secondo il noto paradigma della interdipendenza impresa-ambiente (Joffe P., Koenig G., 1985). A metà degli anni '80 Freeman scrive una pagina fondamentale nella storia della letteratura manageriale, definendo come *stakeholder* «ogni gruppo o individuo che può influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa o ne è influenzato (Freeman R.E., 1984, pag. 24)». Gruppi ed individui, dunque, non rappresentano solamente dei “vincoli” ad un operare di impresa (Ansoff H.I., 1968) ma - è importante evidenziarlo - partecipano al processo di formazione degli obiettivi della stessa¹. Si apre così la strada per “pensare”, e poi teorizzare, un legame sempre più stretto tra responsabilità sociale e strategia di impresa. Al management è attribuita un'attività di bilanciamento di tutti gli interessi in gioco, il management è portatore di una relazione fiduciaria che lo lega tanto agli *stakeholder* quanto all'impresa come entità astratta. Il coinvolgimento degli *stakeholder* diventa quindi un elemento strategico che consente di apportare benefici diretti all'impresa e di mantenere ed incrementare il suo vantaggio competitivo di lungo periodo. In questi termini, dunque, «la responsabilità sociale diviene obiettivo finalizzante il sistema di impresa» (Matacena A., 2002, pag. 238).

¹ È questa d'altronde una idea che era stata già precedentemente avanzata da alcuni autori che avevano voluto sottolineare l'importanza dei gruppi o individui in quanto “spinta” e non solo “vincolo” al comportamento di impresa. Si veda in proposito Andrews K.R., 1964.

In realtà, a differenza di quanto evidenziato dalla letteratura, le principali esperienze italiane di rendicontazione sociale delle imprese² presentano processi di formazione e sistemi di rappresentazione delle informazioni che sottendono, il più delle volte, un approccio (ancora) reattivo³ tra impresa e *stakeholder*, perdendo il legame con il processo di formazione delle strategie e, ovviamente, con i principi di gestione di impresa.

Se, ai limiti, un simile approccio alla rendicontazione sociale è ammissibile per una impresa orientata al profitto, ciò non è più accettabile nel caso di una azienda non profit. Come si è avuto già modo di sottolineare, infatti, essa rappresenta una particolare categoria di azienda per la quale la logica di produzione ed erogazione del servizio presuppone un legame tra produttore e consumatore che non permette – come invece accade nella classica logica di mercato – l’istituzionalizzazione di rapporti spersonalizzati tra categorie di portatori d’interesse (produttori e consumatori). Ne deriva che i soggetti sono una parte attiva (e non neutra) del processo di scambio, facendo sì che ciò che viene prodotto trasporti in sé un legame sociale specifico e non eludibile. È in questa logica, quindi, che meglio si comprende e si giustifica l’opportunità di addivenire a un’idea di “*accountability* negoziata”, volendo così identificare il passaggio da mera trasmissione di informazioni da parte di un soggetto verso interlocutori generici ad un processo bi-direzionale, in cui viene favorita oltre che la *comprensione* anche la *reazione* degli interlocutori ai messaggi ricevuti (Ospina S., Diaz W., O’Sullivan J.F, 2002).

Sulla scorta delle riflessioni appena avanzate, viene di seguito sinteticamente esposto un primo e sperimentale tentativo di standardizzazione del “processo” di rendicontazione sociale delle aziende non profit, le cui finalità principali sono quelle di:

- assicurare all’azienda una bilanciata e sostenibile creazione di valore sociale, sia interno che esterno, tenendo conto delle varie categorie di *stakeholder*;
- istituire un sistema di gestione basato sul dialogo e, quindi, finalizzato alla creazione e gestione di una efficace rete di relazioni tra gli *stakeholder*;
- costruire un rapporto dialettico con gli *stakeholder* per consentire al *management* di verificare che la missione, la visione e i valori aziendali collimino con le aspettative, la domanda ed i valori degli *stakeholder* chiave;
- raccogliere informazioni riguardanti potenziali opportunità e conflitti;
- garantire, attraverso il processo di *feedback* delle informazioni, che il processo di rendicontazione sia integrato nell’organizzazione e che i valori e le aspettative degli *stakeholder* siano coerenti con la missione e le strategie dell’organizzazione.

Il processo di *accountability* sociale più avanti descritto trova numerosi punti di contatto con il modello noto con il nome di “Copenhagen Charter”⁴ (**fig. 4**), che ha il pregio di

² In particolare ci si riferisce: 1) all’ analisi dei bilanci sociali del settore bancario condotta in seno al Laboratorio sui bilanci sociali delle Banche Popolari (attivato dall’Associazione Banche Popolari) ed ad una ricerca sui bilanci sociali delle Banche Italiane (commissionata dalla Federazione Autonoma Lavoratori del Credito e le Risparmio Italiani); 2) ai risultati dell’indagine condotta dallo studio Valdani Vicari & Associati, pubblicato sul sole 24 ore del 3 maggio 2004 che ha preso in considerazione 80 bilanci sociali pubblicati da aziende appartenenti a comparti differenti; 3) all’osservazione diretta di una trentina di bilanci sociali di aziende appartenenti a comparti differenti (servizi, utilities, industria).

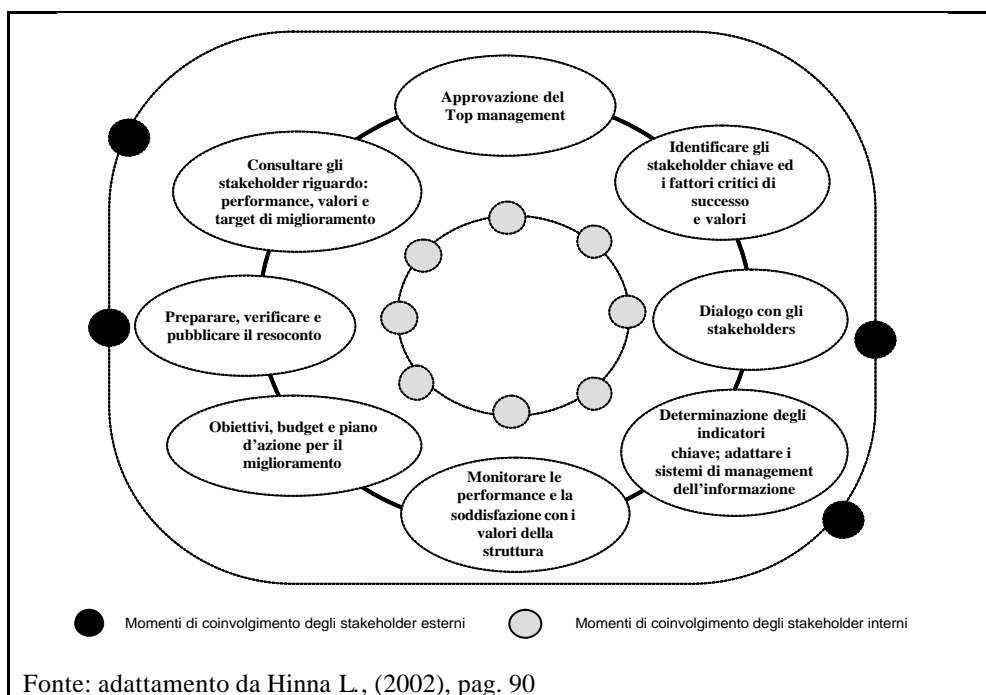
³ Si veda *infra* la nota 11.

⁴ Modello presentato per la prima volta nel 1999 al “Building Stakeholder Relations - The Third International Conference on Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting”. Il convegno, tenutosi a Copenhagen, dal 14 al 16 novembre 1999, è stato ospitato ed organizzato da varie organizzazioni (*the Institute of Social and Ethical AccountAbility, Novo Nordisk A/S, The Copenhagen Centre, Copenhagen Business School e the House of Mandag Morgen*).

delineare, in modo semplice e conciso, gli aspetti più importanti dell'argomento in questione, proponendo un approccio improntato ad un coinvolgimento particolarmente incisivo degli *stakeholder* e notevolmente adatto – salvo opportune rivisitazioni – alle esigenze delle aziende non profit.

A questo proposito vale la pena di evidenziare come la realizzazione di un processo ispirato al modello della *Copenhagen Charter* consenta di concretizzare i principali approcci con cui la dottrina è usale classificare le relazioni tra azienda e *stakeholder* ed in particolare un approccio *reattivo* (nel momento in cui pone in essere azioni volte alla sola informazione), *interattivo* (nel momento in cui pone in essere azioni di dialogo ed ascolto), *proattivo* (nella misura in cui – come risulta evidente nella fig. 4 – il coinvolgimento e l'apprendimento che da esso si genera è continuo e incessante)⁵.

Figura 1: Il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* nel modello della *Copenhagen Charter*



Per chiarezza espositiva, la **Tab. 4** pone in relazione il processo che si va introducendo con le fasi della *Copenhagen Charter*. Come si può notare, sebbene poste in sequenza diversa, i due processi sottendono le medesime attività. La metodologia presentata si differenzia però

⁵ Quattro sono le possibili modalità di relazione individuate dalla letteratura: a) passiva, nel caso in cui l'azienda si limita a subire le conseguenze altrui (azienda come centro di imputazione di interessi); b) reattiva, qualora l'azienda identifichi gli stakeholder mirando però solamente a costruirsi una difesa (gestione del consenso); c) interattiva, qualora pur rivolgendo l'attenzione al dialogo ed al rapporto con il singolo stakeholder, la azienda operi e definisca le proprie strategie partendo dalle informazioni fornite dagli stakeholder; d) proattiva, se l'azienda elimina le rigide scansioni spazio-tempo in favore di un apprendimento incessante e continuamente aggiornato dall'evoluzione del sistema. Cfr. Piantoni G., (1984).

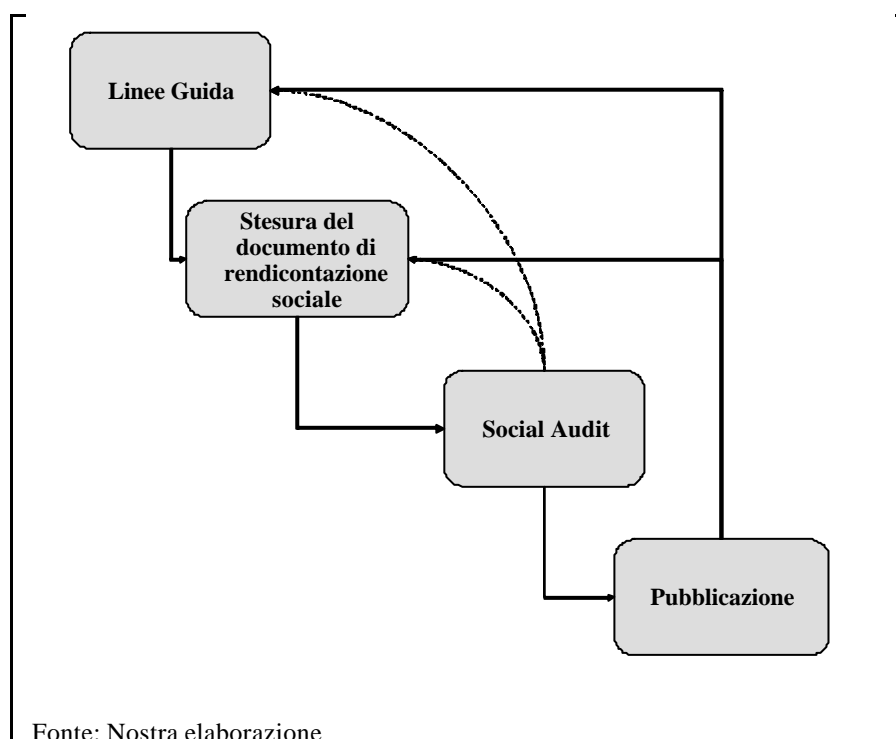
da quanto indicato nella *Copenhagen Charter* in quanto è contestualizzata al settore delle aziende non profit e dà maggior enfasi alle valenze interne (di gestione) del processo di rendicontazione sociale.

Tabella 1: Confronto tra *Copenhagen Charter* e processo di formazione del documento di rendicontazione sociale

	Approvazione del Top Management	Identificazione stakeholder chiave	Dialogo con gli stakeholder	Determinazione degli indicatori	Monitoraggio	Piano d'azione per il miglioramento	Resoconto	Consultazione
Linee guida	X	X						
Documento di rendicontazione sociale			X	X	X	X	X	X
Social Audit								X
Pubblicazione							X	

Ciò premesso vengono di seguito riportate, e più avanti approfondite, le fasi del processo rendicontazione sociale nelle aziende non profit (**fig. 5**).

Figura 2: Il processo di rendicontazione sociale nelle aziende non profit



A) La definizione delle linee guida per la stesura del documento di rendicontazione sociale

Nel documento “Linee Guida” vengono definiti i fattori critici di successo e le finalità del documento di rendicontazione sociale. La realizzazione del documento di rendicontazione sociale può consentire di ottenere dei vantaggi ulteriori rispetto al rafforzamento dell’*accountability* ed in particolare vantaggi “indiretti” sotto il profilo del *fund raising*, gestionale ed organizzativo. Le finalità che motivano il processo di rendicontazione devono essere attentamente vagliate in sede di avvio del processo. Da queste dipenderanno, infatti, le modalità di gestione del progetto, la formazione del gruppo di lavoro, così come la strategia di comunicazione del documento di rendicontazione sociale.

Le “Linee Guida” devono fornire all’Alta Direzione le informazioni necessarie ad un vaglio definitivo dei seguenti punti: a) opportunità di avviare il processo di costruzione del documento di rendicontazione sociale valutandone le finalità e le criticità sia interne che esterne; b) definizione della strategia di rendicontazione sociale (documento a uso interno o esterno); c) individuazione del *target audience*; d) condivisione della modalità di gestione del progetto (partecipativa o in *outsourcing*); e) definizione dei tempi di realizzazione.

La costruzione del documento Linee guida sottende lo svolgimento di una serie di attività, non tutte tra loro cronologicamente correlate, che vengono qui di seguito sinteticamente descritte:

Fase 1

Verifica del livello gerarchico al quale si colloca il tema della rendicontazione sociale

L’implementazione del progetto richiede che esso sia condiviso ed appoggiato convintamente dai vertici dell’azienda (Consiglio di Indirizzo e Consiglio di Amministrazione, Segretario o Direttore Generale, ecc.). Altrimenti il rischio è quello di interrompere la pubblicazione del documento di rendicontazione sociale dopo qualche anno, disorientando ovviamente gli *stakeholder* e tradendo le attese che ai vari livelli, anche del personale interno, si erano venute a creare. Pertanto la redazione delle Linee Guida deve essere preceduta da incontri, anche molto brevi, con i vertici dell’organizzazione finalizzati a definire e condividere le finalità, la portata e le ricadute del progetto.

Fase 2

Creazione del gruppo di lavoro

La seconda fase è quella della creazione di un gruppo di lavoro interno, la cui composizione deve essere il più possibile “trasversale” rispetto alle varie funzioni organizzative. Nel gruppo di lavoro si renderà necessario stabilire il *modus operandi* con eventuali esperti esterni, decidere le funzioni di supporto, predisporre il calendario dei lavori, stabilire gli obiettivi di ciascuna fase (e altri elementi di *project management*).

Fase 3

Informazione alla struttura della iniziativa

Si tratta, in sintesi, di un momento di (in)formazione interna volta a veicolare al personale “un minimo comune denominatore” di conoscenze sul progetto, sulle finalità, sui risultati attesi e sugli obiettivi perseguiti. Lo scopo deve essere quello di incentivare la condivisione dell’iniziativa e la partecipazione attiva.

Fase 4

Analisi interna

Attraverso l’analisi della documentazione prodotta dall’azienda, incontri e riunioni con il personale impiegato nelle varie aree gestionali, il gruppo procede al lavoro di analisi in senso stretto. Tali attività di studio sono orientate all’analisi di alcuni “fattori chiave”, che sebbene differentemente coniugabili a seconda della tipologia di azienda in esame, fanno generalmente capo a 10 aree, qui dette aree di indagine appunto, il cui studio ed approfondimento è strumentale a:

- constatare l’opportunità di una verifica istituzionale⁶ della azienda,
- scegliere il processo di definizione e costruzione del documento di rendicontazione sociale (interno/in *outsourcing*/misto),
- individuare i punti di forza e debolezza, oltre che minacce od opportunità future, dell’attuale gestione dell’organizzazione (SWOT analysis),
- definire le criticità da affrontare per implementare (internamente) un efficiente sistema di rendicontazione sociale. In breve, si tratta qui di individuare il gap tra l’esistente ed il necessario relativo a documentazione prodotta, strumenti rilevati, stato di conoscenze, ecc.,
- determinare la valenza “dominante”, interna o esterna, del documento di rendicontazione sociale (es. valenza di controllo di gestione, di legittimità sociale, di raccolta fondi, di pianificazione e programmazione, etc.).

Le aree di indagine dell’organizzazione alle quali si fa generalmente riferimento sono: 1) la *mission*; 2) i valori; 3) gli obiettivi strategici; 4) la storia, le iniziative attuate ed i successi ottenuti; 5) il modello di *governance* (interna); 6) l’organizzazione interna e le risorse umane; 7) i processi qualificanti; 8) le attività; 9) i destinatari delle attività; 10) il *funding mix*

La **tab. 5** tende a riassumere i *driver* e le logiche rispetto ai quali ciascuna area viene osservata.

Fase 5

Definizione della gerarchia delle informazioni

Dopo aver analizzato nel dettaglio ciascuna area di indagine nell’ottica appena descritta, si è in possesso degli elementi fondamentali per definire l’assetto informativo di base del futuro documento di rendicontazione sociale (gerarchia ed ordine espositivo delle informazioni).

⁶ Questo come gli altri elementi sottolineati rappresentano le logiche di analisi riprese in tab.5

Tabella 2: Logica e metodologia di analisi suggerita

GLI OGGETTI DI ANALISI	I DRIVER DI ANALISI	LOGICHE DI ANALISI				
		Verif. Istituz.	Def. Processo Form. Bil	SWOT	Gap	Valenze int/est
La mission	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ gli elementi costitutivi ⇒ il grado di originalità ⇒ la qualità della formulazione ⇒ l'attualità rispetto al contesto 					
I valori	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ la coerenza con la missione ⇒ la qualità della formulazione ⇒ il grado di rappresentatività della cultura dell'organizzazione 					
Gli obiettivi strategici	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ coerenza rispetto alla missione ⇒ il grado di formalizzazione ⇒ i settori di intervento ⇒ l'arco temporale 					
La storia, le iniziative attuate, i successi ottenuti	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ crescita e coerenza delle attività nel tempo ⇒ i principali interlocutori e progetti di maggior successo ⇒ il consenso generato ⇒ la documentazione prodotta 					
Il modello di governance	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ le organizzazioni associate ⇒ i soggetti elettivi ⇒ gli organi di gestione ⇒ i meccanismi di funzionamento 					
La organizzazione interna e le risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ la struttura organizzativa ⇒ le aspettative e l'atteggiamento verso la fondazione ⇒ la condivisione interna della <i>mission</i> e del sist. valori ⇒ il turn over ⇒ la mappatura delle <i>skills</i> ⇒ gli uffici, la struttura, la dotazione informatica attuale e la sua evoluzione nel tempo ⇒ il sistema informativo aziendale ⇒ il grado di formalizzazione degli elementi sopra indicati 					
I processi qualificanti	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ pianificazione e progettazione delle iniziative ⇒ selezione e valutazione dei progetti (ex ante) ⇒ sistemi di valutazione e controllo dei risultati (in itinere ed ex post) ⇒ reclutamento e selezione delle risorse umane ⇒ sistemi di misurazione e rendicontazione dei risultati ⇒ i processi di comunicazione interna ed esterna ⇒ il grado di formalizzazione dei processi 					
Le attività	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ la tipologia (<i>granting, operating</i>, di supporto, mista) ⇒ la coerenza con la <i>mission</i> ⇒ la metodologia di classificazione delle attività ⇒ il livello di istruttoria/formalizzazione di ciascun progetto 					
I destinatari delle attività	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ il livello di definizione ⇒ la logica di classificazione ⇒ la completezza del data base degli <i>stakeholders</i> di primo livello ⇒ il grado di eterogeneità del portafoglio stkh. 					
Il funding mix	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ i soggetti erogatori ⇒ la tipologia di finanziamento (monetarie, in natura, etc.) 					

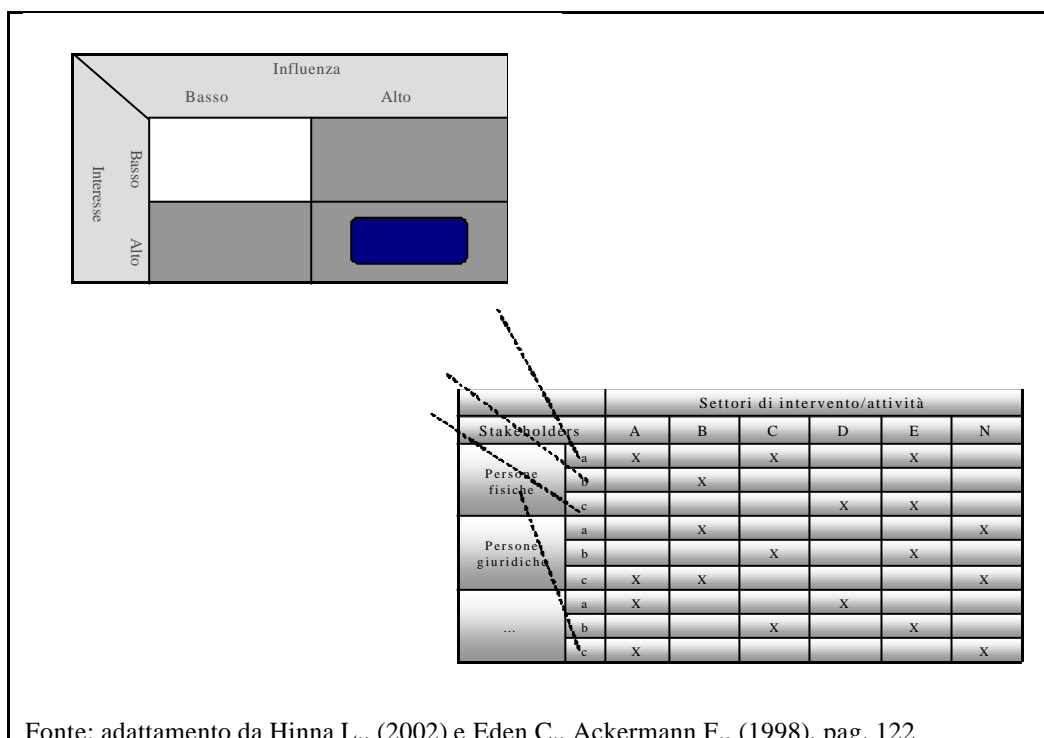
Fase 6

Identificazione degli stakeholder chiave

Si tratta di una delle fasi più delicate del processo di formazione delle linee guida, in quanto dalla tipologia di *stakeholder* individuata dipenderanno il *target audience* del documento di rendicontazione sociale, la scelta del livello di approfondimento delle informazioni rendicontate e la definizione del “linguaggio contabile” più opportuno.

Partendo quindi dai settori di intervento dell’organizzazione, o da una sommaria elencazione delle attività svolte (qualora si tratti di una organizzazione di più modeste dimensioni) è utile costruire una matrice a doppia entrata - la matrice attività/*stakeholder* - nella quale inserire i principali gruppi di *stakeholder* dell’organizzazione⁷. Tra questi occorrerà identificare gli attori “chiave” (**fig. 6**) e cioè quelli verso i quali indirizzare gli sforzi volti al dialogo e coinvolgimento. L’identificazione degli *stakeholder* chiave può avvenire considerando due dimensioni: il livello di interesse ed il grado di influenza (Eden C., Ackermann F., 1998, pag. 122). La scelta dei contenuti e del livello di approfondimento delle informazioni oggetto di rendicontazione saranno in parte determinate dalle principali aree di interesse dei gruppi di *stakeholder* prescelti. Queste aree possono essere individuate attraverso il dialogo con gli *stakeholder*, utilizzando interviste di gruppo o altri metodi di dialogo già noti ed utilizzati (Manfredi F., Maino G., 2000).

Figura 3: Identificazione degli stakeholder chiave



⁷ Non esiste in letteratura una definizione di *stakeholder* universalmente accettata. Tra le più note vi è sicuramente quella di R.E. Freeman che qualifica come *stakeholder* tutti coloro che «possono incidere su o essere condizionati dal conseguimento degli obiettivi aziendali», cfr. Freeman R.E., (1984). Tale definizione rischia però a causa della sua ampiezza di essere poco utilizzabile e richiede pertanto un processo di mappatura e classificazione degli *stakeholder*; sul punto si rinvia al lavoro di Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., (1997).

Fase 7

Up dating sulle best practice

Prima di passare alla stesura del documento finale, è utile svolgere una breve analisi delle esperienze, italiane ed estere, più recenti e significative in materia di rendicontazione sociale. Lo scopo è quello di alimentare un confronto costruttivo.

Fase 8

Definizione delle linee guida per la stesura del documento di rendicontazione sociale

La realizzazione delle fasi sin qui descritte deve portare alla stesura di un primo documento nel quale sono definiti i fattori critici di successo e le finalità che il documento di rendicontazione sociale dovrà assumere, sia all'interno, che all'esterno dell'organizzazione. Gli elementi che l'analisi sin qui svolta avrà evidenziato, costituiranno la base sulla quale sondare l'opportunità o meno di procedere verso le fasi successive del processo di realizzazione e pubblicazione dello stesso.

Fase 9

Taratura del documento

Una volta che gli Organi di vertice hanno analizzato il documento di "Linee Guida", si prende nota degli eventuali suggerimenti e spunti di riflessione, per poi passare a validare le finalità e l'impostazione complessiva dell'iniziativa.

B) Stesura del documento di rendicontazione sociale

Nel documento di rendicontazione sociale confluisce lo stato di conoscenze acquisito nel corso del progetto. Il documento di rendicontazione sociale deve essere composto da contenuti, sistemi di rilevazione e modalità di rappresentazione finalizzati a comunicare la mission perseguita, rendicontare i risultati conseguiti e le azioni poste in essere per raggiungerli, dimostrare la coerenza tra mission, strategia, e risultati. La stesura del documento di rendicontazione sociale è frutto delle seguenti fasi:

Fase 1

Recupero contenuti del documento linee guida

Vengono qui recuperati ed eventualmente riformulati alcuni dei temi che erano stati oggetto di approfondimento nel corso della prima parte del progetto. In particolare: a) formulazione della *mission*, b) manifesto dei valori, c) presentazione della storia, d) inventario delle attività; e) mappatura attività/*stakeholder*.

Fase 2

Analisi del modello organizzativo/gestionale

Per la stesura del documento di rendicontazione sociale vengono analizzate - in quanto oggetto di rendicontazione - le principali scelte gestionali fatte, evidenziando la coerenza tra queste e quanto dichiarato nella *mission* e decodificato nel manifesto dei

valori. Tra gli elementi che in questa sede vengono presi in considerazione si ricorda a titolo esemplificativo:

- le caratteristiche giuridico-istituzionali ed il modello di *governance* (interno e esterno),
- la struttura organizzativa ed i meccanismi di coordinamento,
- le risorse umane e la loro gestione,
- i processi gestionali più importanti (es. procedure di selezione delle iniziative, sistemi di monitoraggio dei progetti, ecc.).

Fase 3

Coinvolgimento degli stakeholder

Attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder* si può verificare sul campo l'impostazione logica del processo creando una vera e propria *stakeholder relationship*. Sul punto occorrerà tarare l'intensità e le modalità del coinvolgimento degli *stakeholder*, scegliendo lo strumento più adeguato, tenendo conto che ognuno comporta vantaggi e svantaggi. In particolare occorre valutare e scegliere tra le diverse modalità di coinvolgimento riassunte nella **Tab. 6**.

Tabella 3: caratteristiche delle diverse modalità di coinvolgimento degli stakeholder

MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO	VANTAGGI	SVANTAGGI
Reporting È una forma basilare di coinvolgimento	Informa gli interlocutori su importanti aspetti relativi alle politiche ed alle strategie aziendali così pure sui programmi e le attività svolte.	Si tratta di una modalità minimale di coinvolgimento essendo a senso unico
Workshop Gruppi di discussione	Adatto se si ha necessità di feed-back di tipo qualitativo su un argomento specifico	Difficoltà e dispendio di tempo per sistematizzare le informazioni
Indagini Pongono domande dirette e ricevono risposte immediate	Utili per raccogliere informazioni qualitative e quantitative su ciò che gli <i>stakeholder</i> pensano o fanno.	Possono essere dispendiose in termini di tempo e portare a risultati non corretti se non ben strutturate/realizzate
Interviste Discussioni faccia a faccia. Possono essere più o meno strutturate	Possono fornire informazioni di tipo qualitativo particolarmente approfondite.	Possono essere dispendiose in termini di tempo necessario e risorse umane dedicate
Incontri pubblici Gli <i>stakeholder</i> sono chiamati a scambiarsi informazioni su una proposta	Se ben realizzati possono fornire un utile strumento per raggiungere e far interagire tutti gli <i>stakeholder</i>	Sebbene possano apparire semplici in realtà sono molto complessi e problematici.
Focus group Incontri cui sono inviati alcuni soggetti selezionati	Forniscono un mezzo rapido ed efficace per coinvolgere gli <i>stakeholder</i>	La selezione dei soggetti potrebbe erroneamente escludere alcune categorie di soggetti
Fonte: nostra elaborazione		

Fonte: nostra elaborazione

Fase 4

Definizione del portafoglio indicatori

Si arriva così ad un momento fondamentale del processo di rendicontazione sociale. In questa fase vengono individuati e costruiti appositi indicatori di *performance* basati sui fattori critici di successo rilevati attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*. Gli indicatori devono consentire di controllare e misurare la *performance* aziendale,

offrendo una dimensione dell'utilità sociale prodotta e del grado di soddisfazione dei bisogni di cui l'organizzazione si è fatta portavoce nello svolgimento della propria attività. Il portafoglio indicatori deve essere strettamente correlato alla missione perseguita, alla tipologia di attività esercitata ed ai soggetti cui sono diretti.

Fase 5

Riclassificazione dei risultati per destinazione di stakeholder

Le attività ed i risultati conseguiti devono essere riclassificati per destinazione e "portatore di interesse", essendo lo *stakeholder* il soggetto principale su quale il documento viene studiato e comunicato.

Fase 6

Stesura della prima bozza del documento di rendicontazione sociale

Sulla base dell'analisi sin qui svolta e prima della sua rielaborazione in chiave strettamente comunicativa, viene elaborata una prima bozza (di contenuto e non di forma) del documento di rendicontazione sociale da sottoporre all'attenzione ed approvazione degli organi decisionali dell'azienda.

Fase 7

Stesura del documento di rendicontazione sociale

Una volta condivisa forma e contenuto del documento di rendicontazione sociale in bozza, esso viene portato a forma definitiva e trasferito a coloro i quali si occuperanno di definirne i canali/supporti di comunicazione, nonché il profilo linguistico ed espressivo più idoneo agli scopi preposti.

C) Revisione sociale e Pubblicazione del documento di rendicontazione sociale

Il processo di rendicontazione sociale si conclude con la revisione sociale e la pubblicazione del documento di rendicontazione sociale. In particolare la revisione esterna del documento di rendicontazione sociale si avvale delle metodologie del *Social Audit*⁸ le quali enfatizzano il coinvolgimento delle varie categorie di *stakeholder*, riducendo il rischio di auto-referenzialità. Stanti queste considerazioni è utile prendere in considerazione due ulteriori fasi.

Fase 1

Social Audit

Sebbene esitano vari approcci, il più semplice ed efficace è la tecnica di *social auditing* nota come "panel degli esperti". Occorre individuare un *auditor* esterno in base a due requisiti di fondo: professionalità specifica ed indipendenza. L'*auditor* esterno identifica una rosa di *opinion leader* rappresentativi delle varie categorie di *stakeholder* ai quali chiede di esprimere un giudizio su quanto rendicontato dall'azienda con riferimento al settore di intervento di interesse di quella data categoria di *stakeholder*. Agli *opinion leader* si chiede inoltre di esprimere dei suggerimenti di miglioramento

⁸ Sul tema cfr. Natale S. M., Ford J. W., (1994); Zadek S., Pruzan P., Evans R., (1997).

della forma e del contenuto del documento e della qualità della relazione/rapporto, intrattenuto con le varie categorie di *stakeholder*. Alla fine l'*auditor* raccoglie i giudizi di tutti gli *opinion leader* consultati nei vari settori e li sintetizza nella sua "opinione di *audit*".

Fase 2

Pubblicazione del documento di rendicontazione sociale

In questa fase occorre individuare i canali/supporti di comunicazione, nonché il profilo linguistico ed espressivo più idoneo agli scopi preposti e comunque adeguati alle capacità cognitive delle differenti categorie di *stakeholder*. Con riferimento ai vari supporti di comunicazione occorre prestare attenzione anche all'aspetto grafico che deve consentire la fruibilità e l'accessibilità per i destinatari, e quindi essere corredato da immagini, figure e tabelle che, oltre ad alleggerire la lettura, possono avere una valenza evocativa, illustrativa o descrittiva.